



VALOR AGREGADO



COMO CONDUZIR NEGOCIAÇÕES DIFICEIS E COMPLEXAS

*José Carlos Martins F. de Mello
Negociador da Valor Agregado Consultores*

AUTOR

José Carlos Martins F. de Mello atua há mais de 20 anos como palestrante, consultor e professor de vendas e negociação em programas *in company* oferecidos pela Valor Agregado Consultores ou em parceria com instituições de formação de executivos como Fundação Dom Cabral, Itec e PUC-MG..

Autor do livro *NEGOCIAÇÃO BASEADA EM ESTRATÉGIA*, (3ª edição em 2012, reimpressões em 2014, 2017 e 2019), São Paulo: Editora Atlas, que já vendeu mais de 15 mil exemplares em todo o Brasil.

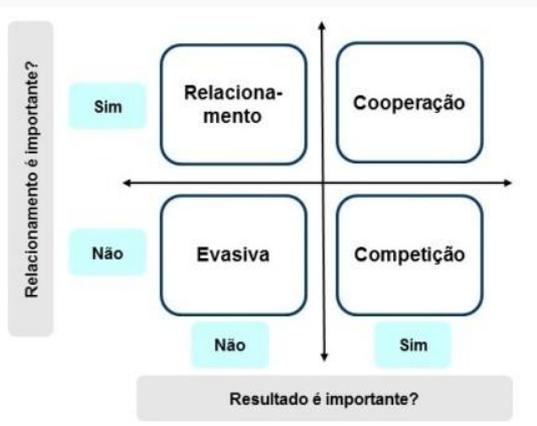
VALOR AGREGADO CONSULTORES

Valor Agregado Consultores é uma empresa mineira de consultoria e treinamento em negociação, vendas, relacionamento com fornecedores, negociações complexas e sucessão familiar. Sucessora (a partir de 2015) da Taurus Treinamento Ltda., atua em nível nacional desde dezembro de 2000 com mais de 15 mil pessoas treinadas em todo o Brasil.



ÍNDICE

Capítulo 1	Por que negociar?	4
Capítulo 2	Negociação com base em princípios	10
Capítulo 3	A moderação Metaplan	22
Capítulo 4	Negociação de conflitos societários	31
Capítulo 5	Sucessão familiar sem conflito	50



CAPÍTULO 1: POR QUE NEGOCIAR?

POR QUE NEGOCIAR?

Negociar é tomar decisões em conjunto. Esta definição amplia o conceito de negociação e assim podemos falar em:

- negociações diplomáticas
- negociações de sequestros
- negociações para solução de conflitos
- negociações entre familiares
- compra e venda entre pessoas
- compra e venda entre empresas e organizações.

Negociar é tomar decisões em conjunto!

Entretanto o que se observa é a utilização do processo de negociação quase sempre nos dois últimos casos. Para a maioria das pessoas negociar é sinônimo de comprar ou vender e, este conceito, muitas vezes, impede que se utilize a ferramenta **negociação** para tomar decisões muito mais complexas, como:

Muitos pensam que a negociação é um processo adequado somente para comprar e vender!

- solucionar ou evitar conflitos societários
- solucionar ou evitar problemas de sucessão
- solucionar conflitos de herança
- estabelecer sucessão familiar
- solucionar ou evitar conflitos entre pessoas (em um processo de separação, por exemplo)

Resumindo: o processo ou a ferramenta **negociação** tem aplicação muito ampla do que se pensa, mas é menos utilizado do que deveria pelo fato de as pessoas entenderem que ele é adequado apenas para situações que envolvem compra e venda.

Este eBook vai te mostrar os benefícios que a negociação conduzida por profissionais pode solucionar ou evitar conflitos em sua empresa ou na sua família!

Muitos pensam que negociar é fácil!

Negociações complexas

Muitos pensam que negociar é fácil. E, em muitos casos, é fácil mesmo. Você já deve ter negociado a venda de um carro ou comprado algum imóvel e essas negociações são simples e, muitas vezes, rápidas. Para vender você pede um valor mais alto que o desejado, resiste às contrapropostas do comprador, cede um pouco e fecha o acordo. Para comprar é só inverter o processo. Essas são negociações fáceis e normalmente demandam pouco tempo e conhecimento quando comparadas com negociações complexas

Negociações simples são também negociações onde o número de variáveis é baixo e onde o envolvimento emocional é pouco importante ou inexistente.

Mas, e quando a negociação é mais complexa (e difícil) como a venda de uma empresa, a negociação de um acordo entre

As táticas e estratégias que funcionam em negociações simples não dão resultado em negociações complexas!

patrões e empregados ou a divisão de bens entre muitos herdeiros? Essas são negociações com muitas variáveis, que demandam tempo e ainda podem ter sua complexidade aumentada por atitudes emocionais por parte de cada um dos participantes do processo.

Você sabe negociar?

As pessoas pensam que negociam bem porque sabem como agir em negociações com poucas variáveis, com poucos participantes e onde as questões emocionais raramente interferem ou interferem pouco. São as negociações simples, do dia a dia.

Não é o caso de negociações complexas que envolvem muitas variáveis e muitos participantes. É aí que os problemas se iniciam e se agravam porque **as táticas e estratégias que funcionam muito bem em negociações simples não dão resultado em negociações complexas!**

A negociação complexa exige técnicas e princípios de negociação completamente diferentes das técnicas e atitudes aplicados em processos simples de negociação.

Simplemente não funcionam! A negociação complexa exige técnicas e princípios de negociação completamente diferentes das técnicas e atitudes aplicados em processos simples de negociação.

Este eBook vai te mostrar como negociar em situações difíceis como:

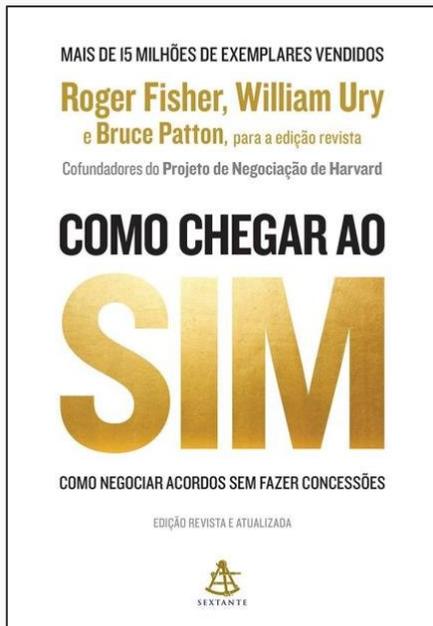
- **Negociação de conflitos societários**
- **Sucessão familiar**
- **Negociação de conflitos de herança**
- **Negociação de qualquer tipo de conflito**

Para negociar em situações difíceis Valor Agregado utiliza duas metodologias de forma simultânea:

- a **Negociação com Base em Princípios**, e
- a **Metodologia Metaplan**, que estão descritas a seguir.



VALOR AGREGADO



CAPÍTULO 2 – A NEGOCIAÇÃO COM BASE EM PRINCÍPIOS

Negociação com base em princípios de Harvard

A Negociação com Base em Princípios foi desenvolvida na Escola de Direito da Universidade de Harvard (onde Barack Obama se formou como advogado) pelos pesquisadores Roger Fisher, Bruce Patton e William Ury que publicaram o *best seller* **Como Chegar ao Sim**.

Desde então tem sido utilizada para solucionar conflitos de todos os tipos com base em 4 princípios:

- Separe as pessoas do problema
- Descubra e negocie interesses
- Descubra opções de ganho para todas as partes
- Faça o acordo com critérios objetivos aceitos por todos

- Separe as pessoas do problema
- Descubra e negocie interesses
- Descubra opções de ganho para todas as partes
- Faça o acordo com critérios objetivos e aceitos por todos

Esses princípios são seguidos e utilizados nas diferentes etapas do processo de consultoria em negociações complexas da Valor Agregado Consultores.

Separe as pessoas do problema

Negociadores são **pessoas** e sabemos como é difícil lidar com elas. Pessoas podem se interpretar mal, podem ficar zangadas e irritadas e podem levar o problema para o lado pessoal. Negociadores são pessoas e não representantes abstratos do "outro lado". São seres humanos que possuem emoções, valores profundamente enraizados e diferentes pontos de vista. Pessoas podem ser imprevisíveis também.

Princípio 1 de Harvard: SEPARE AS PESSOAS DO PROBLEMA!

Esse aspecto humano da negociação não pode ser negligenciado. As pessoas encaram o mundo a partir de sua própria perspectiva e frequentemente confundem suas percepções com a realidade. Os mal-entendidos podem levar a reações inadequadas que produzem reações contrárias, criando um círculo vicioso. A partir daí, o trabalho em conjunto na procura racional das soluções possíveis para o problema torna-se inviável e a negociação pode fracassar.

Princípio 1 de Harvard: SEPARAR AS PESSOAS DO PROBLEMA!

Deixar de lidar com os outros de maneira sensível, como seres humanos propensos a reações humanas, pode ser desastroso para um bom resultado na negociação.

Tendemos confundir as **peessoas** com o **problema** como se fossem uma coisa só. Enfrente o problema e não as pessoas! Os especialistas de Harvard sugerem: **separe as pessoas do problema**. Seja suave com as pessoas e duro com o problema.

Não ser capaz de lidar com os outros com sensibilidade, como seres humanos que tem reações humanas, pode ser desastroso para uma negociação.⁽¹⁾

Separar as pessoas do problema é difícil e uma ajuda externa pode ser a solução. Consultores em negociação experientes são preparados para auxiliar na separação da pessoas do problema.

Princípio 2 de Harvard:
NEGOCIE OS INTERESSES E
NÃO AS POSIÇÕES

Descubra e negocie interesses

Pouco entendem bem os conceitos de **posição** e **interesse**. O exemplo clássico é o conflito entre duas irmãs que queriam a mesma laranja e elas precisavam da laranja inteira. Depois de brigarem por alguns minutos elas decidem dividir a laranja ao meio o que não atende a nenhuma delas. Mais tarde descobrem que uma queria fazer um suco e a outra queria a casca para fazer um doce. Vamos entender o que é posição e o que é interesse.

- Posição das irmãs: cada uma quer a laranja inteira
- Interesse da irmã 1: fazer um suco
- Interesse da irmã 2: fazer um doce

Veja o que aconteceu: elas negociaram a posição, não revelaram seus interesses e resolveram o problema errado!

Saiba mais sobre esta conflito:
leia o *post* [Negociação do conflito Abílio Diniz x Casino](#)

Quase sempre negociamos posição sem sequer descobrir os reais interesses envolvidos na negociação.

Veja como o negociador William Ury solucionou o conflito entre Abílio Diniz (Grupo Pão de Açúcar) e Jean-Charles Naouri (CEO do grupo francês Casino).

O conflito Abílio x Casino (a 5ª maior rede de supermercados da França) foi considerado pelo jornal Financial Times como um dos maiores confrontos transcontinentais de negócios da história. Estavam em curso 2 grandes casos de arbitragem internacional além de uma complexa ação judicial. O conflito já durava mais de 2 anos e poderia durar mais 8 anos. Estimava-se que a disputa já havia consumido 500 milhões de reais e não se tinha uma ideia de quanto mais poderia custar. Essa era a situação quando o antropólogo e professor da Universidade de Harvard William Ury foi convidado por Abílio para tentar solucionar a disputa.

Ury conta esta história em seu livro Como Chegar aos Sim com Você Mesmo.

Ury encontrou Abílio em sua casa na Praia da Baleia, no litoral de São Paulo. Foram caminhar na praia. Leia o que Ury diz:

“O primeiro passo de Abílio para resolver a disputa deveria ser definir suas verdadeiras prioridades. Perguntei-lhe então: o que você realmente quer? Sua primeira reação foi me apresentar uma lista de desejos:

- ele queria vender suas ações a um determinado preço
- eliminar uma cláusula de não competição com vigência de 3 anos (que o impedia de adquirir supermercados)
- outros itens como a manutenção da sede do Grupo Pão de Açúcar, além de manter outros imóveis

Pressionei-o: entendo que você queira todos esses itens concretos, mas o que essas coisas vão acrescentar a um homem que parece ter tudo?

Princípio 2 de Harvard:
NEGOCIE OS INTERESSES E
NÃO AS POSIÇÕES

Você é um dos homens mais ricos do Brasil! Pense bem: o que, nesse momento, que você mais quer na vida? Abílio pensou e respondeu: **liberdade**, quero minha **liberdade**! Liberdade para ter mais tempo com a família e liberdade para realizar meus sonhos de negócios”.

Essa pergunta foi decisiva: Ury perguntou, o que você realmente quer? Ury, com a sua experiência como negociador, mostrou para Abílio que ele queria **liberdade** e não **bens**. Até a conversa esclarecedora com Ury, Abílio não sabia o que realmente queria! **Liberdade** passou a nortear a negociação e o acordo foi alcançado em 5 dias com negociações no Brasil e na França.

Como Abílio descobriu, ele estava negociando **posição** (bens, ações, imóveis) sem conhecer o **interesse**, sua **liberdade**.

Uma boa forma de descobrir o interesse é responder à pergunta: "Qual é o problema que desejo resolver com esta negociação?"

Agora pense bem: quantas negociações difíceis são feitas com base em posição sem descobrir os interesses?

Conciliar interesses, e não posições, é eficaz porque, por trás de posições opostas, há muito mais interesses comuns do que conflitantes. ⁽¹⁾

Quando você negocia posições, você muitas vezes chega a um acordo: **que pode ser uma boa solução para o problema errado!**

Negociadores experientes conhecem técnicas para **descobrir interesses** de todas as partes. Uma delas é o Processo Metaplan, que abordaremos capítulo 3.

Princípio 3 de Harvard:
DESCUBRA OPÇÕES DE
GANHOS MÚTUOS

Descubra opções de ganhos mútuos

Aprendemos a separar as pessoas do problema e a descobrir os interesses de todas as partes. Falta descobrir as soluções.

Negociadores inexperientes entendem a negociação como um processo de divisão: lembre-se do caso da laranja. Essa visão pode fazer algum sentido quando tratamos de negociações simples e com poucas variáveis. É o que acontece em um processo de venda do seu carro usado para uma pessoa desconhecida. É praticamente impossível ser criativo e inventar soluções diferentes em uma negociação tão simples.

Não é o caso das negociações complexas que podem ter muitas e muitas soluções, algumas com ganhos para todas as partes. Nosso trabalho é descobri-las.

Criar opções não é algo que acontece de forma natural. Não criá-las é o estado normal das coisas mesmo quando você não está participando de uma negociação estressante ⁽¹⁾.

Faça uma sessão de *brainstorming* para descobrir alternativas de ganhos mútuos

Aí é que entra trabalho em conjunto e *brainstorming*: invente primeiro, decida depois. Separe o processo:

- discussão de soluções possíveis
- seleção entre elas

O primeiro processo é divergente e criativo, enquanto que o segundo é convergente e deliberativo.

Considere a possibilidade de fazer uma sessão de *brainstorming* com o outro lado. A fim de proteger-se, distinga-a explicitamente de uma sessão de negociação em que as pessoas formulam opiniões oficiais e fazem declarações públicas.

Opções de ganho mútuo é uma grande inovação proposta por Harvard e muda o entendimento do processo de negociação. Negociar deixa de ser uma disputa (uma queda de braço) e passa a ser um problema a ser resolvido pelos negociadores.

Na maioria das negociações, existem 4 obstáculos principais que inibem as opções: ⁽¹⁾

- Prejulgamento
- Busca por uma resposta única
- O entendimento que o bolo tem um tamanho fixo
- A crença que “resolver o problema do outro é problema do outro”

Faça uma sessão de *brainstorming* para descobrir alternativas de ganhos mútuos

Negociadores experientes entendem que estes obstáculos são reais e trabalham no sentido de superá-los na busca do acordo.

Use critérios objetivos para decidir

Você aplica os 3 princípios anteriores, mas poderá ter que enfrentar a dura realidade dos interesses conflitantes. Vivemos em um mundo real.

Se você tentar conciliar as diferenças como se faz em negociações simples (usando a barganha posicional) você pode colocar todo o trabalho a perder. Harvard sugere negociar numa base independente da vontade de qualquer dos lados: com base em critérios objetivos.

Quanto mais você aplicar padrões de imparcialidade, eficiência ou mérito científico a seu problema específico, maior será sua probabilidade de alcançar uma solução final sensata e justa.

Você encontrará mais de um critério objetivo como base para um acordo. Podem ser valor de mercado, um precedente, reciprocidade, custos, etc.

Princípio 4 de Harvard: USE
CRITÉRIOS OBJETIVOS

Você pode usar a técnica do “um corta, o outro escolhe”: consiste em as partes negociarem o que acreditam ser um acerto justo antes de decidirem seus respectivos papéis nele

Em termos mínimos, os critérios objetivos precisam independe da vontade de qualquer dos lados, além de serem legítimos e práticos. Os critérios objetivos devem aplicar-se, pelos menos na teoria, a ambos os lados. Assim, você deve usar o teste da aplicabilidade recíproca para verificar se um critério proposto é imparcial e independente das vontades de qualquer das partes.

Você pode usar a técnica do “um corta, o outro escolhe”: consiste em as partes negociarem o que acreditam ser um acerto justo antes de decidirem seus respectivos papéis nele. Deixar que outra pessoa desempenhe um papel-chave numa decisão conjunta é um procedimento bem estabelecido, com variações quase infinitas.

Aplicação prática dos Princípios de Harvard

Os princípios são simples, mas sua aplicação não é tarefa fácil. Vamos lembrar os 4 princípios:

- Separe as pessoas do problema
 - Descubra e negocie interesses
 - Descubra opções de ganho para todas as partes
 - Faça o acordo com critérios objetivos aceitos por todos
- Separe as pessoas do problema
 - Descubra e negocie interesses
 - Descubra opções de ganho para todas as partes
 - Faça o acordo com critérios objetivos e aceitos por todos

Os consultores da Valor Agregado estão preparados para auxiliá-lo neste processo.

[CLIQUE AQUI E RECEBA O CONTATO DO CONSULTOR!](#)



CAPÍTULO 3 – A MODERAÇÃO METAPLAN

A Metaplan é pioneira em consultoria estratégica e organizacional

A moderação Metaplan

A moderação Metaplan foi desenvolvida pela Consultoria Metaplan da Alemanha. Com quase 50 anos de experiência, a Consultoria Metaplan é pioneira em consultoria estratégica e organizacional. Fundada pelos irmãos Wolfgang e Eberhard Schnelle, atua na França (1985), Suécia (1990), Estados Unidos (2001) e Suíça (2011). **A Metaplan trabalha com pessoas.** O objetivo é chegar ao fundo dos problemas através de discussões baseadas na confiança e na construção de soluções baseadas em consenso.

Metaplan vem aplicando este princípio à consultoria pessoal e organizacional há quase 50 anos, como parte de um diálogo constante entre pesquisa acadêmica e trabalho no campo.

Confiança, dignidade e construção de soluções negociadas!

Essa é a forma que a Metaplan usa para solucionar problemas difíceis e complexos em muitos países.

Confiança, dignidade e construção de soluções negociadas!

Essa é a forma que a Metaplan usa para solucionar problemas difíceis e complexos em muitos países.

A moderação Metaplan aplicada a negociações complexas

O processo de moderação não envolve soluções padronizadas e assim trabalha com uma filosofia diferente. Desde o início a Metaplan faz perguntas:

- qual é o verdadeiro problema?
- quem são os *stakeholders*?
- quais são as pessoas relevantes envolvidas no problema?

Analisa todos os *stakeholders* para entender melhor o problema, interesses e motivações. As perguntas expõem contradições ou opiniões conflitantes e quebram padrões de pensamento e suposições. A obtenção de respostas através de uma abordagem interativa (onde todos participam) permite desenvolver soluções criativas para problemas complexos e conflitos de todos os tipos.

O método desenvolve soluções que funcionam usando técnicas de interação poderosas e eficazes

Nesse processo, a metodologia permite que os atores envolvidos construam sua própria solução o que facilita a implementação. Essa abordagem cria oportunidades para traduzir pensamentos em ações desde o início e produz novas ideias. Trabalhando com todos os envolvidos, novas oportunidades são criadas possibilitando medidas concretas e não medidas que são boas somente no papel. O método desenvolve soluções que funcionam usando técnicas de interação poderosas e eficazes.

A Metaplan desenvolveu ferramentas para identificar obstáculos, analisar o papel da cultura corporativa (ou da cultura familiar) e assegurar a cooperação ativa das partes interessadas, adaptando processos de comunicação dentro de sua organização ou da sua família.

Aplicação conjunta da moderação Metaplan e dos princípios de Harvard

A aplicação conjunta da Metodologia Metaplan e dos princípios de Harvard é uma ferramenta extremamente eficaz na solução de problemas complexos por meio de um processo de negociação colaborativa.

A metodologia Metaplan permite o entendimento dos interesses de todas as partes enquanto os Princípios de Harvard norteiam os stakeholders para alcançar um acordo em que todos ganham.

Moderação Metaplan +
princípios de Harvard.

Negociações complexas

Neste eBook serão apresentados 2 modelos de negociações complexas:

- Negociando em Situações Difíceis no ambiente societário
- O Processo Sucessão sem Conflito

Os modelos são muito semelhantes e você deve escolher qual é o mais adequado às suas necessidades.

O mesmo modelo pode ser aplicado outras situações como separação de casais ou qualquer situação em que se deseja evitar conflitos ou solucionar conflitos já estabelecidos.

ESCOLHA O TEMA

- Capítulo 4 – Negociando em Situações Difíceis no ambiente societário
- Capítulo 5 – O Processo Sucessão sem Conflito



*CAPÍTULO 4 – NEGOCIANDO EM
SITUAÇÕES DIFÍCEIS – CONFLITOS
SOCIETÁRIOS*

É possível evitar ou solucionar conflitos e alcançar acordos através de um processo de negociação conduzido por negociadores profissionais

O PROCESSO NEGOCIANDO EM SITUAÇÕES DIFÍCEIS

Negociando em Situações Difíceis é um processo de negociação cooperativo criado especialmente para construir acordos que atendem a todos com dignidade e justiça com custo significativamente mais baixo se comparado com acordos judiciais. Esse resultado é alcançado utilizando o Processo de Moderação Metaplan e a Negociação com Base em Princípios desenvolvidos no PoN – Program on Negotiation da Universidade de Harvard (EUA).

Em resumo: é um processo para construir acordos com base em soluções colaborativas por meio de técnicas consagradas de negociação e moderação, evitando ou solucionando conflitos que podem desestruturar a empresa e também a família do empresário.

Sociedades e empresas são criadas para crescer e prosperar, mas não estão imunes a conflitos

A negociação no ambiente empresarial

Sociedades e empresas são criadas para crescer e prosperar, mas não estão imunes a conflitos. Eles podem ocorrer diariamente chegando, no extremo, a destruir a sociedade. Negociações no ambiente empresarial podem se tornar negociações muito complexas e algumas com forte apelo emocional. São conhecidos casos de empresas destruídas por conflitos: sócios de longa data podem entrar em conflito e a solução judicial pode levar muitos anos, custar muito caro e destruir a sociedade.

É possível evitar conflitos e alcançar acordos através de um processo de negociação estruturado e conduzido por uma equipe profissional de negociadores? A resposta é positiva e mostrada a seguir. Neste processo o problema é trabalhado com a liderança de negociadores experimentados que utilizam a Metodologia Metaplan e os Princípios de Harvard.

Metodologia do processo

O processo é conduzido por meio de:

- Reuniões individuais entre cada sócio e negociadores
- Reuniões com a participação de todos os envolvidos

A metodologia permite que o acordo seja construído com a participação de todos os *stakeholders*.

Resultados do processo

- Acordos justos e com segurança jurídica
- Acordos construídos por processos de negociação consagrados com participação de todos os *stakeholders*
- Processo conduzido com técnicas de moderação consagradas
- Processo muito mais rápido comparado com disputas judiciais (com custo muito menor)

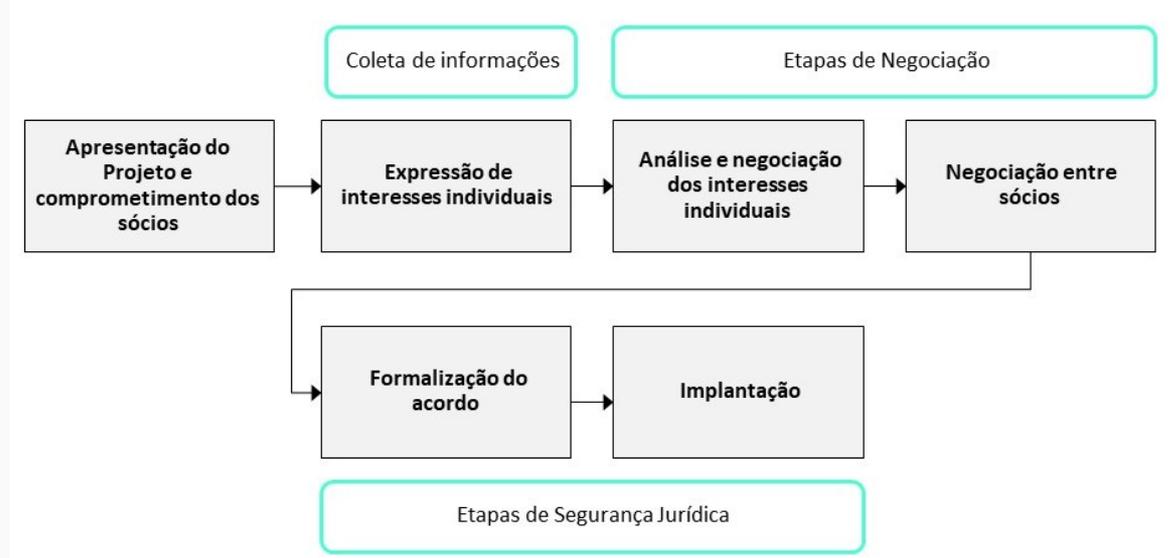


O processo

O processo se desenvolve em 6 etapas, com a liderança do negociador/moderador e orientação jurídica de advogados que fazem parte da equipe. Estas etapas estão mostradas abaixo.

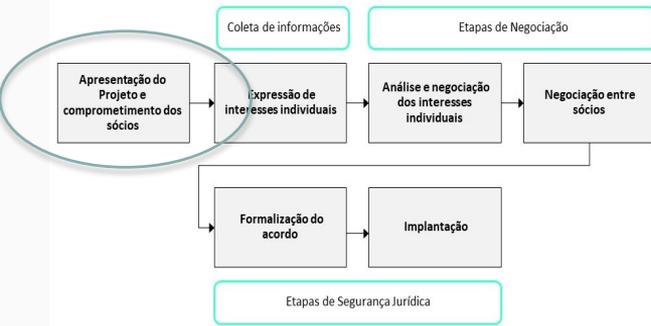
ETAPAS DO PROCESSO

1. Apresentação do processo
2. Expressão dos interesses individuais
3. Análise e negociação dos interesses individuais
4. Negociação entre sócios
5. Formalização do acordo
6. Implantação



NEGOCIANDO EM SITUAÇÕES DIFÍCEIS

- Etapa 1 - Apresentação do processo



Etapa 1 - Apresentação do processo

Negociadores se reúnem inicialmente com todos os sócios. O processo é iniciado com a apresentação do processo Negociando em Situações Difíceis: mostra os perigos e riscos envolvidos na negociação amadora e reforça os pontos mais importantes nessa etapa:

- a preservação da empresa
 - o risco representado por propostas de solução prematuras
- É importante que os sócios compreendam que o processo não será fácil, que as decisões podem ser difíceis, que podem surgir atritos e desavenças, mas que a preservação da empresa é uma meta comum e deve ser perseguida.

O negociador mostrará os riscos que desentendimentos podem trazer ao bom desfecho do processo e trabalhará ativamente para solucionar desavenças que porventura venham a surgir nesta etapa.

Propostas de acordo prematuras são uma das principais causas de fracassos em processos complexos de negociação

Utilizará o primeiro princípio de Harvard: “Separe as pessoas do problema: seja duro com o problema e suave com as pessoas”.

O perigo das propostas de acordo prematuras

As propostas de acordo devem acontecer somente a partir da quarta etapa do processo. Sendo assim, qualquer proposta de solução não deverá surgir na etapa 1.

O negociador mostrará os riscos que as propostas prematuras apresentam e trabalhará ativamente para impedir que surjam nessa etapa.

As negociações (não confundir com apresentação das propostas de acordo) se iniciam nessa etapa. Todo o processo posterior é desenhado pelos sócios através de negociações com orientação e moderação dos negociadores.

PRODUTO DA ETAPA 1

Comprometimento dos sócios com o processo cooperativo desenhado e formalizado no documento (contrato)

Comprometimento Societário do Processo Negociando em Situações Difíceis



Nessa etapa algumas questões básicas são levantadas:

- Qual é o problema que queremos resolver?
- Quais são as alternativas que temos?
- O que faremos se um acordo amigável não for fechado?
- Que opções os sócios terão caso não se alcance um acordo cooperativo?
- Qual será o custo do impasse?

Os sócios trabalharão essas questões usando o conceito de BATNA (*Best Alternative To a Negotiated Agreement*) desenvolvido no PoN em Harvard.

A etapa 1 termina quando os sócios compreendem, aceitam e aprovam o processo. O acordo é formalizado no documento **Comprometimento Societário do Processo Negociando em Situações Difíceis** com adesão de todos os sócios.

ETAPAS DO PROCESSO

1. Apresentação do processo
2. Expressão dos interesses individuais



Etapa 2 – Expressão dos interesses individuais

O segundo princípio de Harvard é: “evite negociar posições, descubra e negocie interesses”. Na etapa 2 é necessário descobrir e listar os interesses de cada *stakeholder*.

O levantamento dos interesses individuais é realizado por meio de reuniões entre a equipe Negociando em Situações Difíceis e cada sócio separadamente. Nesse processo são levantados e listados todos os interesses com base em questões chaves como:

- Qual é o problema a ser resolvido?
- Quais são as alternativas possíveis?
- O que faremos se um acordo não for fechado?
- Que opções existem caso não se alcance um acordo cooperativo?
- Qual será o custo do impasse?

PRODUTO DA ETAPA 2

Interesses listados e formalizados no documento *Interesses individuais do Processo Negociando em Situações Difíceis*

Essas questões, aparentemente simples, são vitais para o sucesso da etapa 2 e devem ser exaustivamente trabalhadas. É importante observar que, também nessa etapa, não é feita qualquer proposta de como será o acordo. Os interesses são apenas **listados e compreendidos**.

A etapa 2 termina quando todos os sócios descobrem, trabalham e listam seus interesses formalizado-os no documento **Interesses Individuais do Processo Negociando em Situações Difíceis**.



Etapa 3 - Análise e negociação dos interesses individuais

Essa etapa se inicia com a análise técnica dos interesses individuais por parte da equipe Negociando em Situações Difíceis. Nessa etapa é possível que não existam interesses conflitantes.

NEGOCIANDO EM SITUAÇÕES DIFÍCEIS

- Etapa 1 - Apresentação do processo
- Etapa 2 – Expressão dos interesses individuais
- Etapa 3 – Análise e negociação dos interesses individuais



NEGOCIANDO EM SITUAÇÕES DIFÍCEIS

- Etapa 1 - Apresentação do processo
- Etapa 2 – Expressão dos interesses individuais
- Etapa 3 – Análise e negociação dos interesses individuais
 - ✓ Não existem interesses conflitantes

PRODUTO DA ETAPA 3
Acordo concluído formalizado
no documento *Acordo
Consolidado*

Nesse caso, o acordo está estabelecido. A equipe Negociando em Situações Difíceis convoca reunião com os sócios e apresenta a proposta de acordo que é amplamente analisada. Caso a proposta seja aprovada o processo de negociação está concluído. É formalizada no documento **Acordo Consolidado**. Neste caso, a etapa 4 não é necessária.

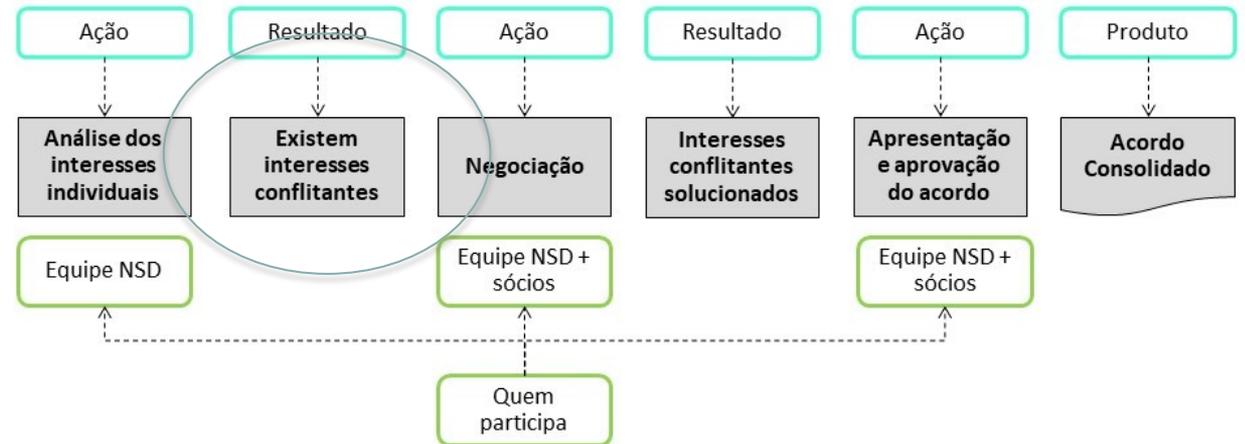


NEGOCIANDO EM SITUAÇÕES DIFÍCEIS

- Etapa 1 - Apresentação do processo
- Etapa 2 – Expressão dos interesses individuais
- Etapa 3 – Análise e negociação dos interesses individuais
 - ✓ Não existem interesses conflitantes
 - ✓ Existem interesses conflitantes

Etapa 3 – E se existirem interesses conflitantes?

O cenário mais provável é a existência de interesses conflitantes e aí entram em ação os negociadores/moderadores profissionais da equipe Negociando em Situações Difíceis. Os negociadores se reúnem individualmente com cada sócio com o objetivo de solucionar interesses conflitantes.



Essa etapa pode envolver negociações demoradas, complexas, com idas e vindas e, caso tenha sucesso, o acordo está definido. A equipe Negociando em Situações Difíceis convoca reunião entre os sócios e apresenta a proposta de acordo. Caso a proposta seja aprovada o processo de negociação está concluído. É formalizada no documento **Acordo Consolidado**. A etapa 4 não será necessária.

Caso o acordo não seja alcançado passamos para a etapa 4.

PRODUTO DA ETAPA 3
Acordo concluído formalizado
no documento *Acordo
Consolidado*

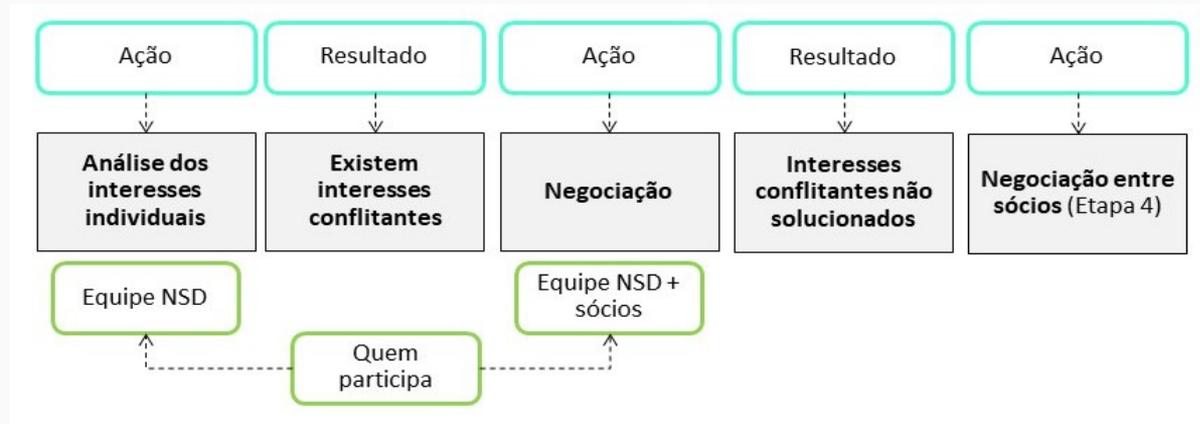


Etapa 4 – Negociações entre os sócios

Essa etapa é necessária quando o acordo não foi definido nas etapas anteriores. Melhor seria evitá-la. É a mais penosa e os riscos do impasse aumentam consideravelmente e aí é necessária a aplicação da Metodologia Metaplan para trabalhar problemas complexos.

NEGOCIANDO EM SITUAÇÕES DIFÍCEIS

- Etapa 1 - Apresentação do processo
- Etapa 2 – Expressão dos interesses individuais
- Etapa 3 – Análise e negociação dos interesses individuais
- Etapa 4 – Negociação entre os sócios



NEGOCIANDO EM SITUAÇÕES DIFÍCEIS

Produto da etapa 4:
documento *Acordo
Consolidado*



Os negociadores da equipe *Negociando em Situações Difíceis* moderam negociações entre as partes responsáveis pelos impasses parciais retrabalhando os interesses individuais para concluir o processo em direção ao acordo. As negociações podem ser tensas, envolver muitos encontros e muitas pessoas. É preciso calma, competência e conhecimento dos processos de negociação cooperativa e das técnicas de solução de problemas complexos. Os negociadores orientam os sócios com base nos 4 princípios de Harvard:

- Separar as pessoas do problema
- Negociar interesses
- Descobrir opções de ganho mútuo
- Decidir com base em critérios objetivos

É a etapa mais sensível e exige alto controle emocional, boa vontade e cooperação. Alcançado o acordo, a aprovação de todos dá origem ao documento **Acordo Consolidado**.

NEGOCIANDO EM SITUAÇÕES DIFÍCEIS

- Etapa 1 - Apresentação do processo
- Etapa 2 – Expressão dos interesses individuais
- Etapa 3 – Análise e negociação dos interesses individuais
- Etapa 4 – Negociação entre os sócios
- Etapas 5 – Plano de ação

Etapas 5 – Plano de ação

O acordo formalizado no documento **Acordo Consolidado** precisa de ser implantado: até esse ponto não houve nenhuma ação, somente decisões que precisam ser colocadas em prática. É importante lembrar que o processo ainda não está terminado sendo necessário continuar com a colaboração de todos os sócios para o sucesso da implementação.

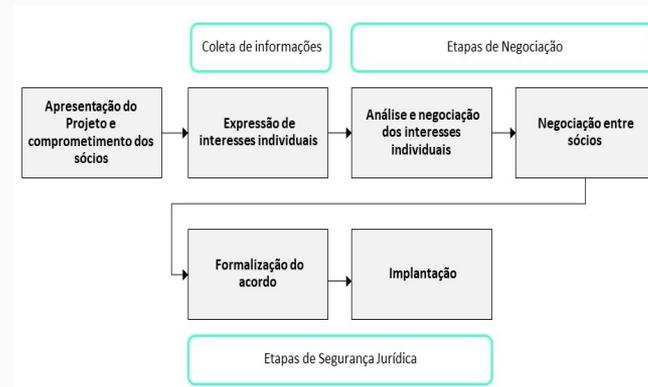
A etapa 5 cuida dessa questão: o Plano de Ação para implantação do acordo é detalhado pela equipe Negociando em Situações Difíceis e aprovado em reunião formal. É formalizado o documento **Plano de Ação para Implantação do Acordo Negociando em Situações Difíceis**.

NEGOCIANDO EM SITUAÇÕES DIFÍCEIS

- Etapa 1 - Apresentação do processo
- Etapa 2 – Expressão dos interesses individuais
- Etapa 3 – Análise e negociação dos interesses individuais
- Etapa 4 – Negociação entre os sócios
- Etapas 5 – Plano de ação
- Etapa 6 – Implantação do acordo

Etapa 6 – Implantação do acordo

Essa é a etapa final, onde se colocará em prática o acordo com base no plano de ação, mas ainda é preciso cuidado. É possível que surjam problemas não previstos e podem ser necessárias novas intervenções dos negociadores do *Negociando em Situações Difíceis*. Os sócios devem estar preparados para voltar até a etapa 2, reiniciando o processo, quantas vezes forem necessárias.





VALOR AGREGADO

Contato com a equipe de negociadores:

os negociadores da Valor Agregado estão prontos para te auxiliar no seu projeto de Sucessão Familiar.

mellojc@valoragregadoconsultores.com.br

(31) 98504-1024

RECEBA O CONTATO DO
NEGOCIADOR



*CAPÍTULO 5 – NEGOCIANDO EM
SITUAÇÕES DIFÍCEIS – SUCESSÃO
FAMILIAR SEM CONFLITO*

Processo para construir Sucessão Familiar com base em soluções colaborativas por meio de técnicas consagradas de negociação e moderação

SUCCESSÃO FAMILIAR SEM CONFLITO

Todos conhecem casos de unidades familiares destruídas por conflitos. Famílias muito unidas entram em conflito sucessório e a solução judicial pode levar muitos anos, custando muito caro. Nestes casos a sucessão familiar pode se tornar um processo difícil, com forte apelo emocional e destruir muito patrimônio e a unidade familiar.

O cenário é clássico: alguém falta, a família passa por um momento difícil e a sucessão se inicia entre pessoas despreparadas para negociar. Os interesses são diferentes, as prioridades também e logo surge uma proposta de divisão dos bens por parte de um dos sucessores. Às vezes funciona: todos concordam, o acordo é feito, um advogado é contratado e tudo se resolve rapidamente.

Mas, e quando não existe acordo? A desconfiança pode surgir, as suspeitas também, podem se formar grupos antagônicos

É possível evitar conflitos e alcançar acordos através de um processo de negociação estruturado e conduzido por uma equipe profissional de negociadores?

na família e tudo pode parar na justiça que levará anos para decidir. Enquanto isso as tensões podem aumentar e a família perder completamente a unidade, o que torna o processo ainda mais longo, penoso e muito caro.

É possível evitar conflitos e alcançar acordos através de um processo de negociação estruturado e conduzido por uma equipe profissional de negociadores? A resposta é positiva e mostrada a seguir. Neste processo o problema é trabalhado com a liderança de negociadores experimentados que utilizam a Metodologia Metaplan e os Princípios de Negociação de Harvard.

O processo Sucessão Familiar sem Conflito

Sucessão sem Conflito é um processo de negociação cooperativo criado especialmente para **levar as famílias a construir sucessões familiares justas, que atendem a todos**

com dignidade e que mantenha ou mesmo aumente a união da família.

Esse resultado é alcançado utilizando técnicas consagradas para solução de problemas complexos (*Processo de Moderação Metaplan*) e os conceitos da *Negociação com Base em Princípios* desenvolvidos no PoN – *Program on Negotiation* da Universidade de Harvard (EUA).

Metodologia do processo

O processo é conduzido por meio de:

- Reuniões individuais com cada familiar
- Reuniões com a participação de todos os envolvidos

A metodologia permite que o acordo seja construído com a participação e aprovação de todos os familiares inclusive dos agregados.



Resultados do processo

- Sucessão Familiar com justiça, harmonia e com segurança jurídica
- Preservação ou mesmo incremento da unidade familiar
- Sucessão com base em consensos construídos com consultoria de negociadores profissionais
- Processo muito mais rápido comparado com disputas judiciais (com custo muito menor)

Equipe Sucessão sem Conflito

A Equipe Sucessão sem Conflito (Equipe SSC) é composta por negociadores profissionais da Valor Agregado Consultores e por advogados de escritórios consagrados.

Alternativamente é possível a contratação de advogado único de escolha da família desde que aprovado pela Valor Agregado Consultores.

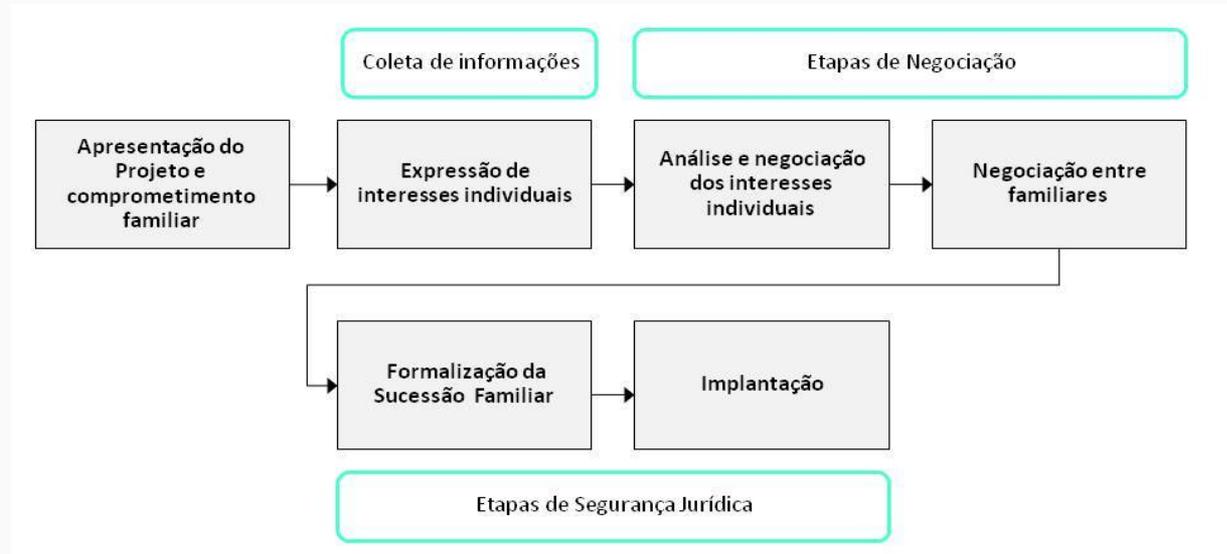


O processo

O processo se desenvolve em 6 etapas, com a liderança do negociador/moderador e orientação jurídica de advogados que fazem parte da equipe. Estas etapas estão mostradas abaixo.

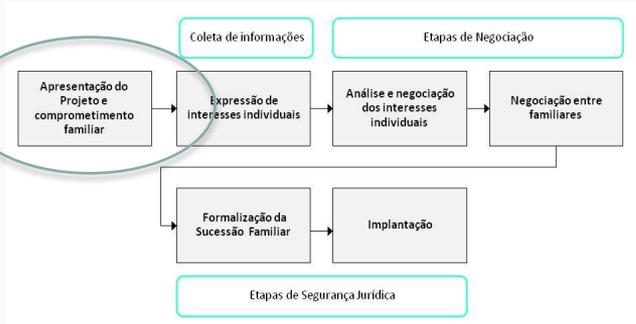
ETAPAS DO PROCESSO

1. Apresentação do processo
2. Expressão dos interesses individuais
3. Análise e negociação dos interesses individuais
4. Negociação entre familiares
5. Formalização do acordo
6. Implantação



ETAPAS DO PROCESSO

1. Apresentação do processo



Etapa 1 - Apresentação do processo

Negociadores e advogados se reúnem com a família sendo necessária a presença de todos. O processo é iniciado com a apresentação do processo *Sucessão sem Conflito*: mostra os perigos e riscos envolvidos na negociação amadora e reforça os pontos mais importantes nessa etapa:

- a unidade da família
- o perigo das propostas de acordo prematuras

Unidade da família

É fundamental que todos comprometam com a unidade familiar durante todo o processo de tomada de decisão, durante a implantação das decisões e após o seu término.

É necessário entender que o processo não será fácil, que as decisões podem ser difíceis, que podem surgir atritos, mas que a unidade deve prevalecer sempre.

Propostas de acordo prematuras são uma das principais causas de fracassos em processos complexos de negociação

O negociador mostrará os riscos que desentendimentos podem trazer ao bom desfecho do processo e trabalhará ativamente para solucionar desavenças que porventura venham a surgir.

Utilizará o primeiro princípio de Harvard: “Separe as pessoas do problema: seja duro com o problema e suave com as pessoas”.

Propostas de acordo prematuras

As propostas de acordo devem acontecer somente a partir da terceira etapa da Sucessão sem Conflito. Sendo assim, qualquer proposta não deverá surgir na etapa 1.

O negociador mostrará os riscos que as propostas prematuras apresentam e trabalhará ativamente para impedir que surjam nessa etapa.

NEGOCIANDO EM SITUAÇÕES DIFÍCEIS

- Etapa 1 - Apresentação do processo



As negociações (não confundir com apresentação das propostas de Sucessão) se iniciam nessa etapa.

Todo o processo posterior é desenhado pela família por meio de negociações com orientação e moderação dos negociadores. Nessa etapa algumas questões básicas são levantadas:

- Qual é o problema que queremos resolver?
- Quais são as alternativas que temos?
- O que faremos se um acordo amigável não for fechado?
- Que opções a família terá caso não se alcance um acordo cooperativo?
- Qual será o custo do impasse?

A família trabalhará essas questões usando o conceito de BATNA (Best Alternative To a Negotiated Agreement) desenvolvido no PoN em Harvard.

A etapa 1 é encerrada quando todos os familiares compreendem, aceitam e aprovam o processo. O acordo é formalizado no documento *Comprometimento Familiar da Sucessão sem Conflito* com assinatura de todos os familiares.

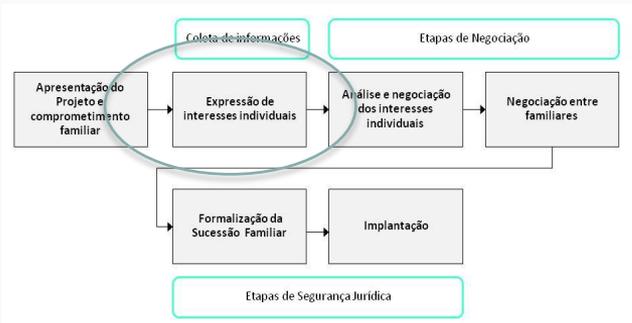
PRODUTO DA ETAPA 1

Comprometimento dos familiares com o processo cooperativo desenhado e formalizado no documento (contrato) *Comprometimento Familiar da Sucessão sem Conflito*



ETAPAS DO PROCESSO

1. Apresentação do processo
2. Expressão dos interesses individuais



Etapa 2 – Expressão dos interesses individuais

O segundo princípio é: “evite negociar posições, descubra e negocie interesses”. Na etapa 2 é necessário descobrir e listar os interesses de cada familiar envolvido no processo.

O levantamento dos interesses individuais é realizado por meio de reuniões entre a equipe *Sucessão sem Conflito* e cada familiar separadamente. Nesse processo são levantados e listados todos os interesses com base em questões chaves como:

- O que você realmente deseja?
- Quais são os seus objetivos de curto prazo?
- E em médio e longo prazos?
- Qual é a importância da unidade da família?

Essas questões, aparentemente simples, são vitais para o sucesso da etapa 2 e devem ser exaustivamente trabalhadas.

PRODUTO DA ETAPA 2

Interesses listados e formalizados no documento *Interesses individuais da Sucessão sem Conflito*

É importante observar que, também nessa etapa, não é feita qualquer proposta de como será a sucessão. Os interesses são apenas **listados**.

A etapa 2 termina quando todos os familiares listam seus interesses e os formalizam no documento **Interesses Individuais da Sucessão sem Conflito**. Esse documento é individual e não é disponibilizado para os outros familiares.

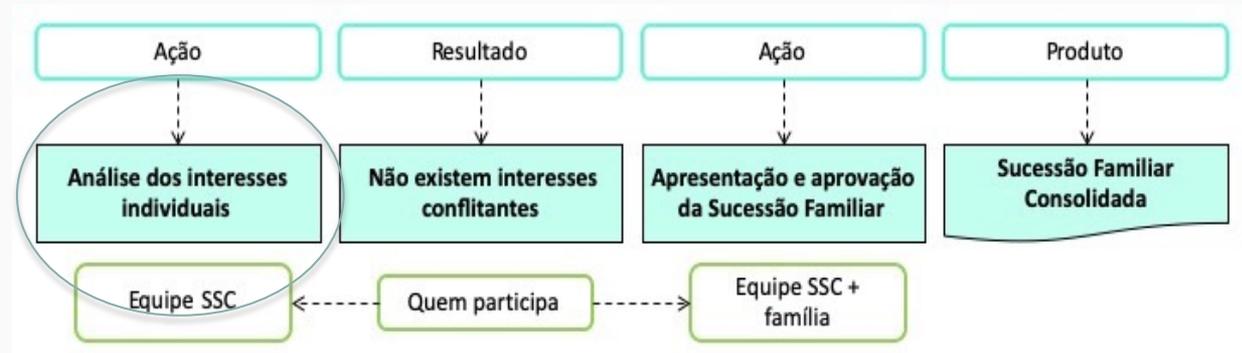


Etapa 3 - Análise e negociação dos interesses individuais

Essa etapa se inicia com a análise técnica dos interesses individuais por parte da equipe *Sucessão sem Conflito*. Nessa etapa é possível que não existam interesses conflitantes. Nesse caso, **a sucessão está decidida**.

ETAPAS DO PROCESSO

1. Apresentação do processo
2. Expressão dos interesses individuais
3. Análise e negociação dos interesses individuais



ETAPAS DO PROCESSO

1. Apresentação do processo
2. Expressão dos interesses individuais
3. Análise e negociação dos interesses individuais
 - ✓ Não existem interesses conflitantes

PRODUTO DA ETAPA 3
Documento *Sucessão Consolidada*

A equipe *Sucessão sem Conflito* convoca reunião familiar e apresenta a proposta de sucessão que é amplamente analisada por toda a família. **Caso a proposta seja aprovada o processo de negociação está concluído.**

É formalizada no documento **Sucessão Consolidada**. Esse documento é aprovado por todos os familiares é a base da etapa 5.

A etapa 4 não é necessária.



ETAPAS DO PROCESSO

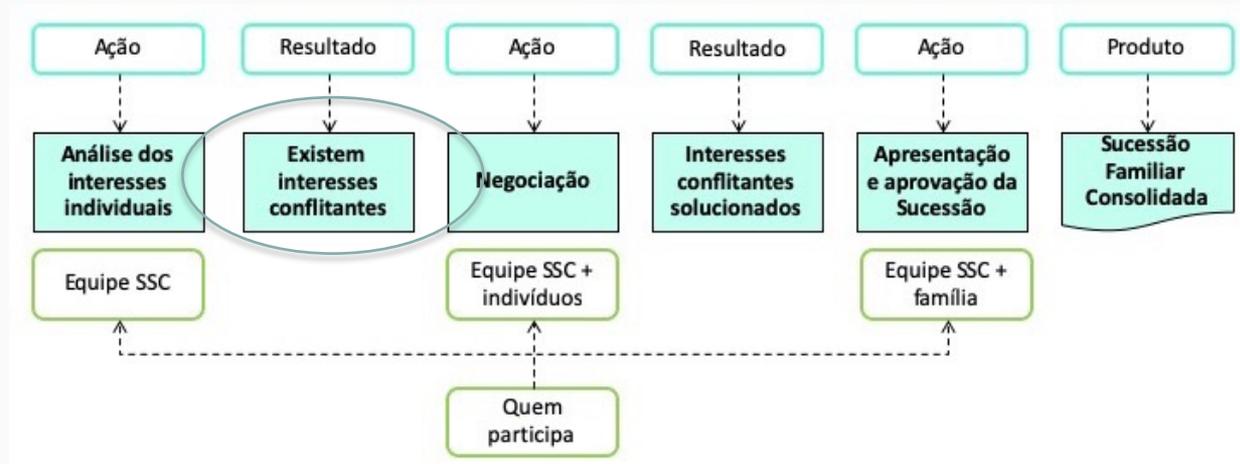
1. Apresentação do processo
2. Expressão dos interesses individuais

3. Análise e negociação dos interesses individuais

- ✓ Não existem interesses conflitantes
- ✓ Existem interesses conflitantes

Etapa 3 – Existem interesses conflitantes

O cenário mais provável é o da existência de interesses conflitantes e aí entram em ação os negociadores/moderadores profissionais da equipe *Sucessão sem Conflito*.



ETAPAS DO PROCESSO

1. Apresentação do processo
2. Expressão dos interesses individuais
3. **Análise e negociação dos interesses individuais**
 - ✓ Não existem interesses conflitantes
 - ✓ **Existem interesses conflitantes**

PRODUTO DA ETAPA 3
Documento *Sucessão Consolidada*

Os negociadores se reúnem individualmente com cada familiar com o objetivo de solucionar interesses conflitantes. Essa etapa pode envolver negociações demoradas, complexas, com idas e vindas e, caso tenha sucesso, **a sucessão está definida.**

É formalizada no documento ***Sucessão Consolidada***. Esse documento é aprovado por todos os familiares é a base da etapa 5.

A etapa 4 não é necessária.

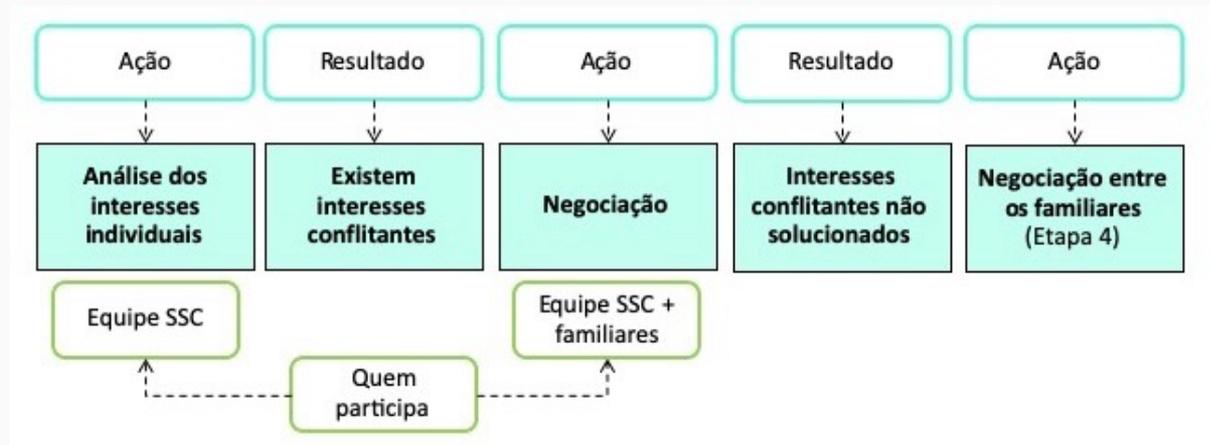


Etapa 4 – Negociação entre familiares

Essa etapa é necessária quando a sucessão não foi definida nas etapas 2 ou 3. Melhor teria sido evitá-la. É a mais penosa e os riscos do impasse aumentam consideravelmente e aí é necessária a aplicação da Moderação Metaplan para trabalhar problemas complexos.

ETAPAS DO PROCESSO

1. Apresentação do processo
2. Expressão dos interesses individuais
3. Análise e negociação dos interesses individuais
4. **Negociação entre familiares**
5. Formalização do acordo
6. Implantação





Os negociadores da equipe *Sucessão sem Conflito* moderam negociações entre as partes responsáveis pelos impasses parciais retrabalhando os interesses individuais com o objetivo de concluir o processo da sucessão. Nestas negociações podem estar presentes os familiares responsáveis pela divergências ou até toda a família. As negociações podem ser tensas, envolver muitas etapas e muitas pessoas. É preciso calma, competência e conhecimento dos processos de negociação cooperativa e das técnicas de solução de problemas complexos. Os negociadores orientam os familiares com base nos 4 princípios de Harvard simultaneamente:

- Separar as pessoas do problema
- Negociar interesses
- Descobrir opções de ganho mútuo
- Decidir com base em critérios objetivos

É a etapa mais sensível e exige alto controle emocional, boa vontade e cooperação dos familiares e dos negociadores. Alcançado o acordo, a aprovação de todos dá origem ao documento ***Sucessão Consolidada***.

PRODUTO DA ETAPA 4
Documento *Sucessão
Consolidada*



ETAPAS DO PROCESSO

1. Apresentação do processo
2. Expressão dos interesses individuais
3. Análise e negociação dos interesses individuais
4. Negociação entre familiares
5. **Formalização do acordo**
6. Implantação

PRODUTO DA ETAPA 5

Documento *Plano de Ação para Implantação do Acordo de Sucessão Familiar*

Etapas 5 – Plano de ação

O acordo formalizado no documento **Acordo Consolidado** precisa de ser implantado: até esse ponto não houve nenhuma ação, somente decisões que precisam ser colocadas em prática. É importante lembrar que o processo ainda não está terminado sendo necessário continuar com a colaboração de todos os familiares para o sucesso da implementação.

A etapa 5 cuida dessa questão: o Plano de Ação para implantação do acordo é detalhado pela equipe Negociando em Situações Difíceis e aprovado em reunião formal. É formalizado o documento **Plano de Ação para Implantação do Acordo de Sucessão Familiar**.

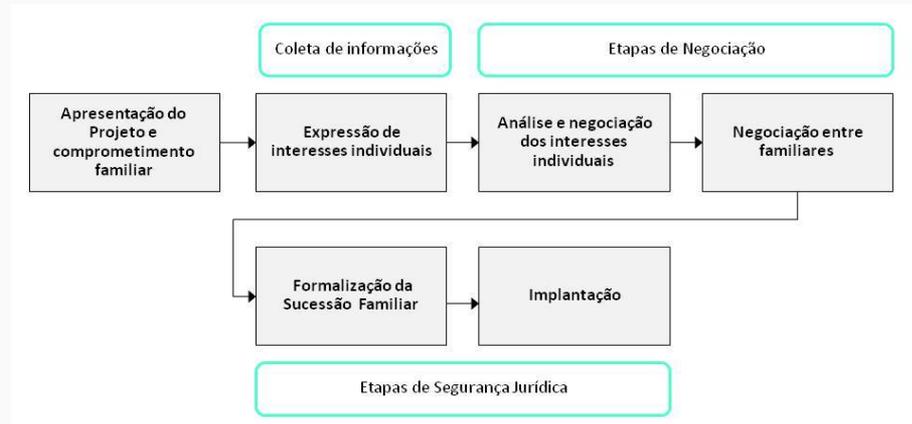
ETAPAS DO PROCESSO

1. Apresentação do processo
2. Expressão dos interesses individuais
3. Análise e negociação dos interesses individuais
4. Negociação entre familiares
5. Formalização do acordo

6. Implantação

Etapa 6 – Implantação do acordo

Essa é a etapa final, onde se colocará em prática o acordo com base no plano de ação, mas ainda é preciso cuidado. É possível que surjam problemas não previstos e podem ser necessárias novas intervenções dos negociadores do *Sucessão sem Conflito*. Os familiares devem estar preparados para voltar até a etapa 2, reiniciando o processo, quantas vezes forem necessárias.





VALOR AGREGADO

Contato com a equipe de negociadores:

os negociadores da Valor Agregado estão prontos para te auxiliar no seu projeto de Sucessão Familiar.

mellojc@valoragregadoconsultores.com.br

(31) 98504-1024

RECEBA O CONTATO DO
NEGOCIADOR

BIBLIOGRAFIA

1. Fisher, R., Ury, W., Patton, B. **Como Chegar ao SIM**. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.
2. Mello, J.C.M.F. **Negociação Baseada em Estratégia**, 3ª edição, São Paulo: Atlas, 2019.