

# A fase da preparação

*Diretrizes práticas para chegar em forma à reunião*

*Por Danny Ertel e Francisco J. Sánchez*

Os brasileiros costumam tirar nota dez em criatividade e improvisação ao negociar. Talvez por isso a maioria não considere a preparação fundamental e siga principalmente a intuição. Contudo, uma nova visão do processo de negociação, mais abrangente, está ganhando adeptos no país. Executivos e autoridades governamentais começam a misturar instinto e preparação cuidadosa ao negociar assuntos complexos, reconhecendo que a sistematização prévia pode ser um ingrediente-chave do sucesso da empreitada.

Ao que tudo indica, as pessoas não se preparam para uma negociação por três motivos: não acreditam suficientemente na eficácia da preparação (confiam mais na intuição); estão ocupadas demais para investir tempo nisso; e não sabem como se preparar de maneira produtiva. É no último aspecto que este artigo ajudará, e muito. Colocando as perguntas que devem ser respondidas e descrevendo os passos que precisam ser dados, os autores mostram em detalhe as três formas de preparação: rápida, por prioridades e completa.

Um quadro destaca os sete elementos básicos que o negociador deve analisar muito bem antes de se sentar à mesa: suas alternativas caso a negociação não dê certo, os interesses de sua empresa e da outra parte, as opções de acordo, a legitimidade segundo parâmetros internos e externos, os compromissos por assumir, a qualidade da comunicação e o relacionamento de trabalho.

A relação entre uma boa preparação e uma negociação de sucesso geralmente é mal-entendida e subestimada. Com frequência, os problemas que surgem em muitas negociações são consequência da falta de preparação de uma ou mais partes.

Uma boa preparação não precisa demorar muito. O pensamento claro e alguns minutos de concentração podem melhorar significativamente sua eficácia. Uma abordagem sistemática ajuda qualquer um a se sair bem nas negociações e entender plenamente o que está em jogo. A premissa básica de nossas recomendações é o fato de que, em qualquer negociação, há sete elementos básicos para ser considerados: alternativas, interesses, opções, legitimidade, compromissos, comunicação e relacionamento (veja quadro na página 65).

O tempo sempre é um recurso escasso para o executivo. Por isso, classificamos nossas técnicas de preparação em três categorias:

■ **Preparação rápida:** é uma rápida passada pelo mapa da negociação. Isso deve ajudá-lo a ter uma idéia do que trata a negociação e para onde ela pode caminhar.

---

■ *Danny Ertel é diretor da CMI International Group, empresa internacional de consultoria e treinamento em negociação e resolução de conflitos. Escreveu Estratégias de Negociação (ed. Ediuoro), junto com Roger Fisher.*

■ *Francisco J. Sánchez é diretor da CMI.*

Colaboração: Horácio Falcão.



Imagem Bank/Marc Romanelli

■ **Preparação por prioridades:** é útil quando você precisa se concentrar em apenas certos elementos da negociação.

■ **Preparação completa:** é uma preparação abrangente, indicada para negociações complexas.

#### **PREPARAÇÃO RÁPIDA**

Essa forma de preparação tem como objetivo fornecer uma ajuda rápida, para quando você não dispor de muito tempo ou para negocia-

*Quando o que está em jogo em uma negociação iminente é grande, a preparação assume uma importância ainda maior*

ções breves. É uma boa maneira de iniciar uma preparação mais aprofundada e pode ser, por si só, suficiente para aquela negociação de cinco minutos pelo telefone. A preparação rápida exige apenas alguns minutos para que você sistematize seu pensamento e clareie as idéias em relação à negociação.

A preparação rápida se concentra em quatro dos sete elementos de uma negociação – interesses, opções, legitimidade e alternativas –, respondendo a cinco perguntas:

#### **Interesses:**

1) Com que realmente me importo – meus desejos, necessidades, preocupações, esperanças e temores?

2) Com que, em minha opinião, a outra parte realmente se importa – seus desejos, necessidades, preocupações, esperanças e temores?

#### **Opções:**

3) Quais são todos os acordos possíveis a que podemos chegar?

#### **Legitimidade:**

4) Quais são os padrões externos ou precedentes que poderiam convencer um de nós ou a ambos de que um acordo proposto é justo?

#### **Alternativas:**

5) O que posso fazer para obter o que quero de outra forma, se não conseguir chegar a um acordo?

#### **PREPARAÇÃO POR PRIORIDADES**

Nem toda negociação é igual. Os elementos que estão em jogo variam de importância conforme a situação. Há situações em que as partes desconfiam uma da outra e momentos que envolvem assuntos múltiplos e complexos. Em certos casos pode ser útil concentrar o máximo possível de seu tempo de preparação em algumas áreas-chave, em vez de fazer uma análise completa dos sete elementos básicos da negociação.

Um diagnóstico da negociação o ajudará a decidir como investir seu tempo e quais elementos priorizar. Sugerimos as seguintes perguntas para esse processo:

**Interesses:** Estamos “brigando” por causa de nossas posições? Por quê? Eu priorizei os assuntos? Estou confuso a respeito deles? Levei em consideração o que gostaria de

obter se estivesse no lugar deles?

**Opções:** A situação parece ser do tipo em que um tem de ganhar e o outro perder? Chegamos a um impasse? Os interesses são compatíveis? Deveríamos fazer um levantamento conjunto das possibilidades?

**Alternativas:** Eu acho que deveríamos chegar a um acordo? Eu parto da suposição de que eles têm de fazer um acordo? Eu acho que um de nós tem mais força? Eu sei o que ambos faremos se não chegarmos a um acordo?

**Legitimidade:** Estou preocupado em poder ser “esfolado”? Estou sendo tratado com justiça? Algum de nós vai ter de explicar a outros por que concordamos com o acordo, qualquer que seja ele?

**Comunicação:** Estou pronto para ouvir atentamente o que eles disserem? Eu sei o que quero ouvir? Sei como falar de uma forma que faça com que eles queiram ouvir?

**Relacionamento:** É provável que o relacionamento de trabalho seja difícil? Será que vai ser difícil falar de dinheiro com eles? Essa negociação poderia estragar nosso relacionamento?

**Compromissos:** Está chegando a hora de tomar uma decisão? Há mais coisas que fazer depois de ambos dizerem “sim”? Está claro para mim quem tem autoridade para assumir um compromisso?

Se uma ou mais dessas perguntas parecerem fundamentais para a sua negociação, você deve concentrar sua preparação nos elementos que correspondem a elas. Você pode usar o processo descrito a seguir para ajudá-lo a se preparar com pro-

## *Um erro é ver as negociações como uma tentativa de resolver diferenças ou chegar a um consenso, levando as partes a soluções do tipo “mínimo denominador comum”*

fundidade nos elementos que lhe parecerem mais relevantes.

### **PREPARAÇÃO COMPLETA**

Quando o que está em jogo em uma negociação iminente é grande, a preparação assume uma importância ainda maior. No mínimo, recomendamos a “preparação rápida” ou a “preparação por prioridades”.

Em alguns casos, entretanto, essas duas estratégias podem não ser suficientes, embora sejam um bom começo. Para negociações complexas, de alto risco e altos valores envolvidos, é essencial uma preparação minuciosa, com a análise em profundidade de cada um dos sete elementos básicos. Veja a seguir algumas diretrizes de uma preparação completa.

### **Interesses**

Todo mundo que entra em uma negociação tem interesses. Os interesses são diferentes das posições – estas são apenas uma das maneiras de satisfazer os interesses. Se ficar muito preso a suas posições, você limitará as muitas outras maneiras pelas quais pode ter seus interesses satisfeitos. Portanto, discutir demais em torno de uma posição acaba por desviar a negociação do assunto principal: satisfazer os interesses de cada uma das partes.

A maioria das pessoas se concentra em posições, em vez de interesses, fechando-se em uma exigência inicial. Essa exigência inicial se torna o foco das negociações, desviando as partes do objetivo real: seus interesses.

Quando uma das partes pensa somente no que ela quer, provavelmente os interesses da outra parte não serão satisfeitos e ela não se verá incentivada a chegar a um acordo. Pensar nos interesses da outra parte contribui para que os dois lados cheguem a um acordo mutuamente aceitável.

### **Três passos para se concentrar nos interesses**

1) Para compreender melhor os interesses em jogo, comece identificando todas as partes envolvidas na negociação – direta ou indiretamente. Todas as pessoas e todos os grupos que sejam atingidos pelo processo, incluindo os amigos, a família, o chefe etc., podem exercer alguma influência sobre seu desfecho. É bom, portanto, considerar essas pessoas e esses grupos desde o início, para evitar surpresas no futuro.

2) Após identificar todas as pessoas envolvidas, é hora de esclarecer os interesses de cada uma das partes – os seus, os deles e os de terceiros. Pergunte-se “o que é importante para mim, para a outra parte e para os outros?”, mesmo como exercício de adivinhação, pois isso o ajudará a estabelecer os possíveis interesses das diferentes partes. Então, agrupe os interesses por afinidade.

3) Uma vez esclarecidos todos os interesses, estude cada um deles. Para cada interesse individual, pergunte-se “por quê?” e “com que objetivo?”, até descobrir os interesses reais subjacentes. Atribua pontos a seus interesses, de 0 a 100, de acordo

*Algumas pessoas tendem a ignorar sua “melhor alternativa” e negociam sem saber o que farão se não chegar a um acordo. Outras supõem conhecer sua “melhor alternativa” e perdem a chance de pensar de forma criativa sobre ela*



## OS SETE ELEMENTOS BÁSICOS DE UMA NEGOCIAÇÃO

**1) Alternativas.** Alternativas são as possibilidades de caminho que cada parte tem se não se chegar a um bom termo. O acordo obtido à mesa sempre deve ser comparado às alternativas existentes fora da negociação.

**2) Interesses.** Interesses não são posições, uma vez que posições são exigências das partes. Subjacentes às posições estão as razões pelas quais elas estão exigindo algo: as necessidades, preocupações, esperanças, os desejos e temores. Quanto mais um acordo satisfizer esses interesses das partes, melhor o negócio.

**3) Opções.** Opções são a gama completa de possibilidades pelas quais as partes poderiam teoricamente chegar a um acordo. As opções são, ou poderiam ser, colocadas “na mesa”. Um acordo é melhor se for a melhor de muitas opções, principalmente se explorar todo o ganho mútuo potencial da situação.

**4) Legitimidade.** Legitimidade se refere à percepção de quão justo é um acordo. Um acordo fará as duas partes se sentirem tratadas com justiça na medida em que se basear em parâmetros, critérios ou princípios externos, além da vontade de cada uma das partes. Esses parâmetros podem ser leis e regulamentações, normas do setor, a praxe habitual ou alguns princípios gerais como reciprocidade ou precedentes.

**5) Compromissos.** Os compromissos são declarações verbais ou escritas sobre o que uma das partes fará ou deixará de fazer. Eles podem ser feitos no decorrer de uma negociação ou incorporados ao acordo obtido no fim da negociação. Em geral, o acordo será melhor se as promessas feitas tiverem sido bem planejadas e bem arquitetadas de forma a ser práticas, duráveis, facilmente entendidas por aqueles que as forem cumprir e verificáveis, se necessário.

**6) Comunicação.** A qualidade da comunicação em uma negociação depende tanto do nível de entendimento mútuo como da eficiência do processo. Na comunicação de alta qualidade, as mensagens entendidas pelos receptores têm o sentido pretendido pelos emissores. Ou seja, as partes entendem uma à outra, mesmo que discordem. A comunicação de alta qualidade também é mais eficiente na medida em que os negociadores minimizam os recursos gastos para tomar a decisão final – seja ela chegar ao acordo ou desistir dele.

**7) Relacionamento.** As negociações mais importantes são com pessoas ou instituições com quem já negociamos antes e negociaremos novamente. Em geral, um forte relacionamento de trabalho dá poder às partes para negociarem bem suas diferenças. Qualquer transação deve melhorar a capacidade das partes de trabalharem juntas novamente – jamais piorar.

a uma posição e, assim, acaba despreparado para trazer à mesa de negociação idéias diferentes, que poderiam satisfazer seus interesses tão bem ou até melhor.

Outro erro é ver as negociações como uma tentativa de resolver diferenças ou chegar a um consenso, levando as partes a soluções do tipo “mínimo denominador comum”. Perde-se assim o benefício que se poderia ter criado a partir das diferenças.

Para evitar erros como esses, o negociador deve mudar seu posicionamento mental de “como posso conseguir a maior parte” para “como poderíamos ganhar mais juntos”. Ter uma compreensão clara dos interesses em jogo ajudará o negociador a criar mais valor e, conseqüentemente, melhores opções. Algumas maneiras de criar valor são:

- Criar economias de escala, caso as partes compartilhem capacitações e recursos semelhantes.

- Combinar capacitações e recursos diferentes para criar algo que nenhuma das partes conseguiria sozinha.

- Levar em conta opções para benefício mútuo em todas as situações, ao contrário de benefício isolado ou independente.

Algumas das diferenças que permitem a criação de valor são:

**Risco:** Algumas pessoas cobram dinheiro para correr o risco; outras pagam para evitá-lo.

**Oportunidade ou timing:** O que é caro hoje pode ser barato amanhã – depois da liquidação de Natal, por exemplo.

**Percepção:** Manter um segredo e não criar um precedente pode encaixar a negociação.

com sua importância relativa, e também aos da outra parte. Isso vai ajudá-lo a priorizar seus interesses e a imaginar o que o outro lado achará mais importante.

### Opções

As opções são as diferentes maneiras ou soluções pelas quais é possível satisfazer os interesses. Em geral, o negociador se apega

*A maioria das pessoas se concentra em posições, em vez de interesses, fechando-se em uma exigência inicial. Essa exigência inicial se torna o foco das negociações, desviando as partes do objetivo real: seus interesses*

**Valor marginal do mesmo item:** Alguém que fabrica sapatos pode querer trocar um par extra de sapatos por comida, em vez de ter dúzias de pares e morrer de fome.

### Dois passos para criar melhores opções

1) Crie opções que atendam os interesses. Como negociador, você deve listar todos os interesses, seus e da outra parte, em ordem de importância. Então, elabore possíveis opções que levem em consideração todos os interesses.

2) Maximize os ganhos conjuntos. Faça um levantamento de todas as capacitações e recursos que cada uma das partes possui e tente explorar tanto as semelhanças como as diferenças para criar valor, conforme mostrado acima.

### Alternativas

Diferentemente das opções, as alternativas atendem seus interesses fora da negociação. Como nem sempre é possível chegar a um acordo, deixar a negociação optando pela alternativa é um desfecho que se deve levar em consideração. Uma alternativa pode ser melhor ou pior do que o acordo negociado. Por isso, um acordo negociado é bom se satisfaz seus interesses de forma melhor do que suas alternativas.

Faz parte de uma boa preparação avaliar sua “melhor alternativa” em relação a um acordo negociado para determinar quanto ela satisfaz os seus interesses.

A maioria das pessoas tende a ignorar sua “melhor alternativa” e entra em uma negociação sem saber o que vai fazer se não chegar a um

acordo. Outras supõem que sabem qual é sua “melhor alternativa” e perdem a chance de pensar de forma mais criativa sobre ela – como os sindicatos, que sempre pensam na greve como sua “melhor alternativa” e deixam de considerar outras iniciativas, como lobby, relações públicas, operação-tartaruga ou operação-padrão.

A “melhor alternativa” pode ser uma ferramenta poderosa se utilizada corretamente. Conheça a sua “melhor alternativa” e leve em consideração a da outra parte. Isso o auxiliará a se concentrar naquilo que realmente quer e nas diferentes maneiras de consegui-lo, além de ser um alarme contra maus negócios.

Embora você possa nunca saber ao certo qual é a “melhor alternativa” dos outros, é bom levá-la em conta, para entender melhor quais são as chances de eles abandonarem a negociação.

### Quatro passos para entender suas alternativas

1) Pense em todas as suas alternativas para um acordo negociado. Enumere seus interesses e o que poderia satisfazê-los fora da negociação. É importante ponderar os prós e os contras de todas as possíveis alternativas.

2) Faça o mesmo para a outra parte.

3) Selecione a sua “melhor alternativa” entre aquelas listadas anteriormente. Escreva por que essa é a sua “melhor alternativa” e alguns passos concretos para melhorá-la antes de entrar na negociação.

4) Determine a “melhor alternativa” deles entre aquelas relacionadas por você. Escreva o que você faria no lugar deles. E pergunte-se como, de

forma legítima, você poderia piorar a “melhor alternativa” deles.

### Legitimidade

Uma vez que os interesses sejam inevitavelmente conflitantes, é aconselhável ter bons argumentos para entrar em uma negociação. Já está provado que é mais persuasivo ter argumentos justos do que simplesmente ser teimoso. O objetivo de utilizar argumentos justos não é fazer você parecer bonzinho; eles efetivamente funcionam como uma espada para persuadir e como um escudo para impedir que você seja tratado injustamente.

Resultados justos são provenientes muitas vezes de padrões externos de justiça. Esses padrões externos dão legitimidade ao processo e evitam quedas-de-braço entre as partes. Eles também facilitam a explicação que os negociadores têm de dar àqueles que representam.

Justo não significa necessariamente igualitário. Os processos “justos” são maneiras de decidir que possuem um apelo intrínseco para as duas partes, pois parecem evitar uma vantagem injusta para uma delas. Prepare-se para dar à outra parte padrões que também pareçam legítimos e persuasivos, de forma que eles de bom grado cumpram o acordo.

### Três passos para aprimorar sua legitimidade

1) Descubra padrões externos que possam ser utilizados como espada e escudo. Enumere os principais assuntos em jogo e os possíveis padrões relacionados a cada um deles. Então, ordene os padrões do menos favorável ao mais favorável. Em seguida, liste outros padrões relevantes que exijam pesquisa posterior.

2) Se você não concordar com as respostas que receber, prepare-se para usar a justiça do processo como instrumento de persuasão. Experimente o teste da reciprocidade, analisando se é adequado aplicar os padrões de comportamento utilizados pela outra parte quando ela se encontra em uma situação semelhante à sua.

3) Ofereça-lhes uma forma atraente

*Determine a “melhor alternativa” deles entre aquelas relacionadas por você. Escreva o que você faria no lugar deles. E pergunte-se como, de forma legítima, você poderia piorar a “melhor alternativa” deles*



e argumentos para que possam explicar o acordo àqueles que eles representam.

### **Comunicação**

Em uma negociação, a comunicação é a arte e a ciência de escutar e falar de maneira eficaz. Com uma boa comunicação, evitam-se os mal-entendidos, e as negociações se tornam mais fáceis e eficientes. Se gastarmos tempo pensando em maneiras eficientes e claras de transmitir nossas mensagens e de escutar as deles, a negociação provavelmente será mais rápida e simples.

As pessoas tendem a decorar falas como preparação para a negociação, o que acaba tornando a comunicação mais rígida e desvia a atenção. Um erro é ignorar o impacto – diferente do pretendido – que nossa mensagem, tanto em palavras quanto em atitudes, terá sobre os outros. Ninguém jamais conseguirá prever todas as possíveis reações à sua mensagem, mas estar ciente disso já é um grande passo.

Em tese, todo negociador deveria se preparar para um processo de

## *Em tese, todo negociador deveria se preparar para um processo de comunicação de mão dupla, mas frequentemente ele negligencia a preparação para ouvir*

comunicação de mão dupla, mas frequentemente ele negligencia a preparação para ouvir. Assim, fica sem saber o que esperar da outra parte ou como reconhecer uma mensagem diferente que vá confirmar ou questionar suas premissas. Negociar é conversar, e conversar implica descobrir maneiras de convidar a outra parte a escutá-lo, facilitando as coisas para que ela lhe dê atenção. Isso pode exigir que você reformule suas afirmações até poder transmitir com precisão o que pretende.

### **Dois passos para a melhor comunicação**

1) Questione suas premissas e identifique “coisas para ouvir”. Liste suas

premissas e, depois, anote algumas possíveis “coisas para ouvir” da outra parte que possam ajudá-lo a questionar suas premissas.

2) Reformule suas afirmações para ajudar a outra parte a entendê-las. Escreva algumas delas, em especial as que tendem a exprimir melhor seus interesses. Tente ver como a outra parte poderia reagir a suas declarações, começando com “sim, mas...”. Por fim, experimente expor seus interesses de diferentes formas, até sentir que a outra parte consegue ouvi-lo melhor.

### **Relacionamento**

Em geral, o elemento que causa mais ansiedade em uma negociação



é o relacionamento de trabalho. Para conseguir um bom relacionamento de trabalho, as pessoas devem ter a capacidade de lidar com suas diferenças de maneira eficiente; não é necessário que as diferentes partes gostem uma da outra, nem que tenham os mesmos valores ou interesses. Entre as iniciativas para construir uma relação de trabalho eficaz, estão aumentar a compreensão mútua, inspirar confiança e respeito, encorajar a persuasão mútua – não coerção –, permitir que se conservem a razão e a emoção equilibradas e aprimorar a comunicação.

As pessoas frequentemente confundem seu relacionamento com o assunto em questão e acabam tentando resolver problemas de relacionamento fazendo concessões ao que está em jogo e vice-versa. Ao não se abordar cada aspecto separadamente, ensina-se a outra parte a manipular o relacionamento a fim de obter concessões.

Supor que o relacionamento está “garantido” e que qualquer problema é “culpa deles” permite que você se exima da responsabilidade de melhorar a situação contraproducente.

Um negociador deve se preparar para abordar, independentemente, o relacionamento – confiabilidade, aceitação mútua, emoções etc. – e o assunto em questão – dinheiro, prazos, datas e condições.

### **Dois passos para melhorar seu relacionamento**

1) Separe inicialmente o que diz respeito ao relacionamento e o que está ligado ao assunto em questão, descrevendo seu relacionamento com o máximo possível de adjetivos. Então, separe os diferentes problemas em duas listas, uma para relacionamento e outra para o que está em jogo. Feito isso, liste as possíveis soluções para cada item.

2) Prepare-se para construir um bom relacionamento de trabalho. Inicialmente, escreva “o que pode estar errado agora?”, como as causas de mal-entendidos, desconfiança, sentimentos de coerção, desrespeito ou irritação. Então, descubra “o que se pode fazer, ou seja, como entendê-

los melhor, demonstrar confiabilidade, concentrar-se em persuasão, mostrar respeito e balancear emoção e razão.

### **Compromissos**

Os compromissos surgem na conclusão de uma negociação. Os bons compromissos são claros, bem planejados e duráveis. Para estabelecer compromissos melhores, os negociadores deveriam ir à mesa de negociação com uma idéia de aonde gostariam de chegar.

Em geral, as pessoas estabelecem compromissos sem saber o que significa “concluído”. Elas supõem que

## *As pessoas frequentemente tentam resolver problemas de relacionamento fazendo concessões ao que está em jogo*

todo mundo sabe sobre o que vai ser a reunião e, conseqüentemente, deixam de determinar as ações necessárias para chegar a um acordo. Muitas descobrem no decorrer de uma negociação que havia muito mais tópicos do que o previsto e, ao mesmo tempo, que as partes envolvidas tinham expectativas divergentes quanto ao que seria o resultado da reunião. Sem saber aonde e como ir, o negociador não será capaz de prever a seqüência de ações que o levarão a um acordo. Uma decisão nem sempre se traduz em ação; os passos necessários para torná-la real têm de ser muito bem pensados.

Uma boa preparação para uma negociação deve incluir um plano quanto aos compromissos operacionais, com uma lista completa mas flexível de tópicos e do que será

necessário para implantar os acordos que surgirem a partir desses tópicos. Antes de cada reunião, esclareça seu propósito e seu processo, de forma que as pessoas possam compreender. Não haverá perda de tempo e energia com assuntos não pertinentes à reunião específica.

Planeje o processo para chegar a um compromisso. Planeje a seqüência de uma negociação para aprimorar a coordenação e a comunicação. Elabore uma minuta operacional do acordo e de como você poderia costurá-lo. Colocar em seqüência as iniciativas necessárias o ajudará a se organizar.

### **Dois passos para obter o compromisso**

1) Identifique os tópicos que podem ser incluídos no acordo. Descreva a finalidade geral e o resultado esperado da negociação – inclusive a minuta operacional de um possível acordo. Escreva, então, a finalidade específica e o resultado tangível da próxima reunião, se houver.

2) Planeje os passos para o acordo ao descobrir de início quem são os verdadeiros tomadores de decisão. Descubra quais são as informações necessárias para concluir o acordo, os implementadores que precisam ser consultados, os possíveis obstáculos e as maneiras de lidar com eles. Por fim, coloque no papel os passos necessários para chegar ao acordo e os objetivos de cada reunião:

- 1) Acordo preliminar sobre os tópicos.
- 2) Esclarecimento dos interesses.
- 3) Discussão das opções.
- 4) Minuta com esqueleto do acordo.
- 5) Elaboração conjunta de uma minuta de trabalho do possível acordo.
- 6) Texto final para ser assinado.

### **PREPARAÇÃO CONJUNTA**

Nosso último conselho é que você encare a negociação como se fosse uma sessão conjunta de preparação. A negociação, nesse caso, torna-se uma reunião de resolução de problemas na qual ambas as partes podem usar as ferramentas de preparação descritas aqui para encontrar o melhor resultado possível para todos. ♦