CATÓLICA LISBON
BUSINESS & ECONOMICS

LEADING TODAY.
INSPIRING TOMORROW.

Webinar:
Negociar em Posição de Desvantagem

2 julho 2020

João Matos
jhbmatos@gmail.com

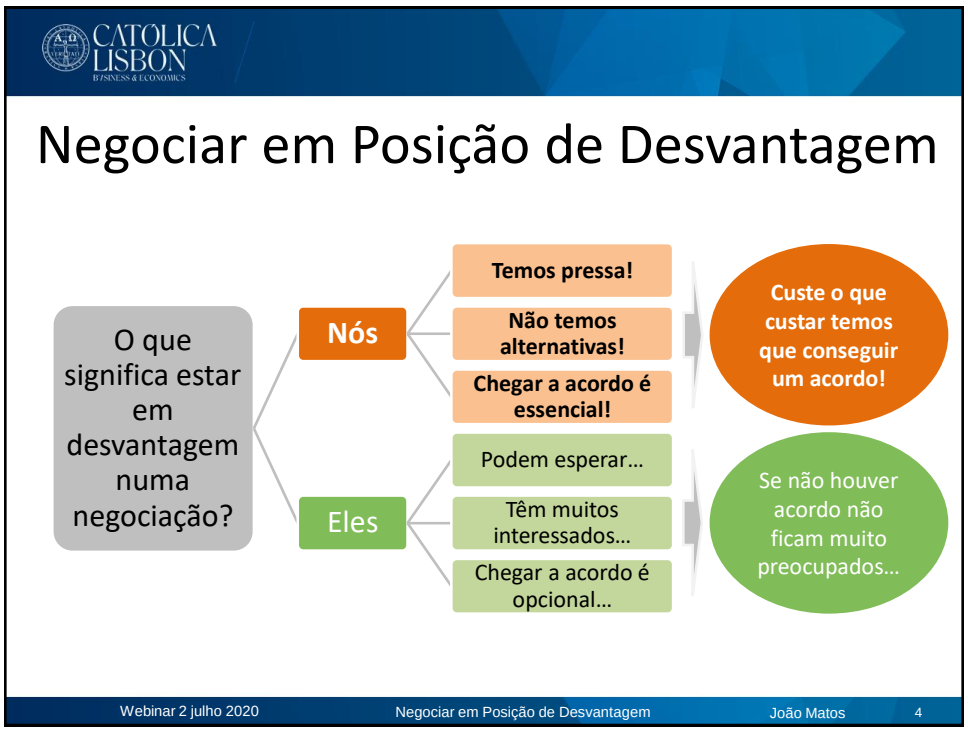
EFMD EQUIS ACCREDITED
Accredited by Association of MBAs

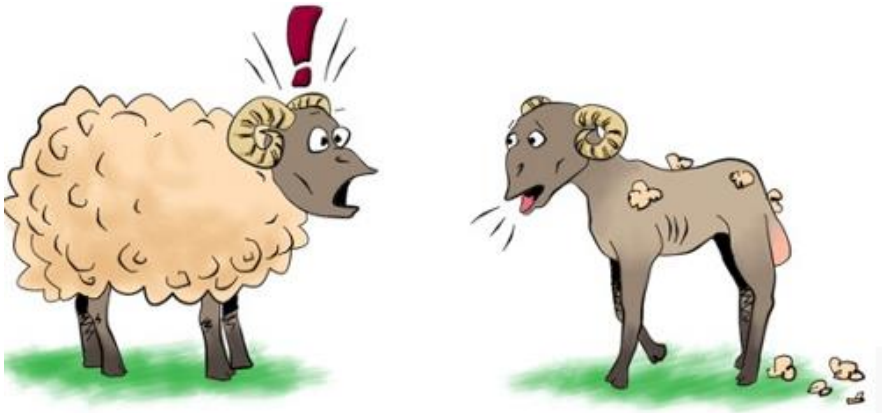
CATÓLICA LISBON
BUSINESS & ECONOMICS

Nota biográfica de **João Matos**

- Professor auxiliar convidado na Católica Lisbon School of Business & Economics (CLSBE) onde lecciona desde 1995, tendo como principais interesses a negociação, a gestão de conflitos, a comunicação interpessoal e a persuasão
- Coordena os programas "Os 3 Pilares do Sucesso Profissional e Pessoal: Comunicar, Persuadir e Negociar" e "Programa de Especialização em Negociação"
- Licenciado em Gestão (1990) e MBA (1998) pela CLSBE
- Pós-Graduado em Research Methods for Management, Aston Business School (2005)
- Certificado em Negotiation Research & Teaching pelo Dispute Resolution Research Center, Kellogg School of Management (2008), onde também frequentou diversos Executive Programs (2006, 2010 e 2018)
- Frequentou o Program on Negotiation at Harvard Law School (2007, 2010, 2014 e 2015) e o Negotiations & Influence Program na University of California Berkeley (2012)
- Certificado em Business Communication pela American Management Association (2017)
- Foi quadro do Grupo Entreposto e da agência de publicidade Abrinício (Grupo J. Walter Thompson) e colaborador da revista Executive Digest

NEGOCIAR EM
POSIÇÃO DE DESVANTAGEM
CATOLICA LISBON
BUSINESS & ECONOMICS
EXECUTIVOS
COMO EQUILIBRAR UMA NEGOCIAÇÃO
DESVANTAGEM 1: PRAZO CURTO
DESVANTAGEM 2: ALTERNATIVAS LIMITADAS
DESVANTAGEM 3: ACORDO É ESSENCIAL
WEBINAR COM JOÃO MATOS » 2 JULHO » 17:00

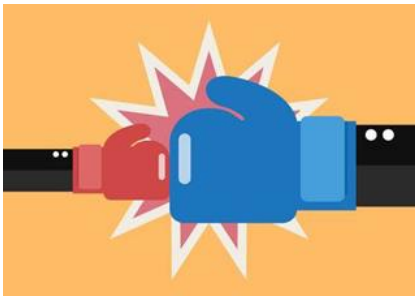

CATOLICA LISBON
BUSINESS & ECONOMICS
Negociar em Posição de Desvantagem
O que significa estar em desvantagem numa negociação?
Nós
Temos pressa!
Não temos alternativas!
Chegar a acordo é essencial!
Custe o que custar temos que conseguir um acordo!
Eles
Podem esperar…
Têm muitos interessados…
Chegar a acordo é opcional…
Se não houver acordo não ficam muito preocupados…
Webinar 2 julho 2020
Negociar em Posição de Desvantagem
João Matos
4



"Yes they shaved our margins a little,
but they signed the contract!"

CATOLICA LISBON
BUSINESS & ECONOMICS

Negociar em Posição de Desvantagem



Estarmos em desvantagem numa negociação significa que a outra parte tem uma MAPAN atractiva e que a nossa MAPAN é pouco atractiva!

MAPAN?

O que é isso?

Melhor

Alternativa

Para um

Acordo

Negociado

Se não conseguir chegar a acordo com esta pessoa/entidade/empresa, que **alternativas** tenho para resolver o meu problema?

Qual é o **valor** para mim de cada uma destas alternativas? (valor é mais do que preço…)

A **alternativa** que tem para mim **maior valor** é a minha MAPAN, ou seja, só irei aceitar um acordo que tenha pelo menos um valor equivalente à minha MAPAN

BATNA - **B**est **A**lternative **T**o a **N**egotiated **A**greement

CATÓLICA LISBON
BUSINESS & ECONOMICS

OBSERVADOR

1 julho 2020

Solução negociada pode passar pela saída de Neeleman. Sem acordo, Governo admite nacionalizar

Plano do Estado não passou no conselho da TAP. Proposta é apresentada ao acionista privado, a Gateway. Solução negociada depende da saída de David Neeleman que ainda trava acordo com o Estado.

https://observador.pt/2020/06/30/nacionalizacao-da-tap-volta-a-estar-em-cima-da-mesa-negociacoes-com-privados-ainda-nao-terminaram/

Exemplo do poder da MAPAN

NEGOTIATION BRIEFINGS

- Esperava-se que o filme durasse mais de 3h e custasse mais de 100 milhões
- A Paramount Pictures comprou os direitos de distribuição do filme - mas desistiu depois do orçamento de produção ter ultrapassado os 125 milhões!
- Sem outras opções atraentes, Scorsese vendeu os direitos do filme à Netflix
- A parceria garantiu-lhe o orçamento que ele desejava (159 milhões), mas criou-lhe outro problema: écrans de laptop e smartphone não eram dignos da sua grandiosa visão cinematográfica
- Para resolver esta preocupação, a Netflix prometeu ao realizador que antes de colocar o filme na sua plataforma, iria tentar negociar um significativo lançamento do filme em salas de cinema
- É claro que isto também interessava à Netflix, pois se o filme não estreasse em salas de cinema dificilmente poderia concorrer aos cobiçados oscars da academia

Fonte: Negotiation Briefings, January 2020
https://www.negotiationbriefings.com/res/issues/nb/nb_195.pdf?personid=2388171&subid=43762685

NEGOTIATION BRIEFINGS

Em 2019,a Netflix iniciou negociações para a estreia do filme nas cadeias AMC Theatres e Cineplex

A AMC Theatres é a maior cadeia mundial de salas de cinema, com 2.200 écrans em 244 salas na Europa e mais de 8.200 écrans em 661 salas nos EUA

Cineplex Inc. opera 1.632 écrans em 165 salas no Canadá

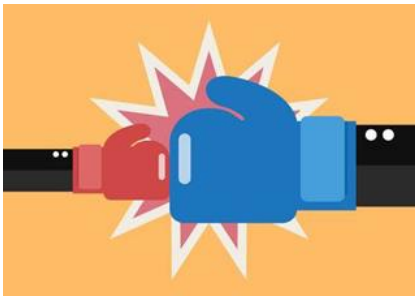
NEGOTIATION BRIEFINGS

- As negociações rapidamente atingiram um obstáculo – o "**three-month theatrical window**", i.e. o período exclusivo que as cadeias de salas de cinema exigem para poderem exibir filmes antes destes serem lançados em outros formatos, incluindo streaming
- Mas a Netflix recusava categoricamente que os seus 150 milhões de assinantes tivessem que esperar três meses para poderem ver o Irishman em casa
- As cadeias de salas de cinema estavam num dilema:
  - Se concordassem em diminuir o período de exclusividade, os estúdios de Hollywood exigiriam períodos mais curtos para os seus filmes
  - Com a queda nas vendas de bilhetes desde 2002, as cadeias de salas de cinema temiam que a redução do período de exclusividade levasse mais espectadores a deixarem de ir às salas de cinema
- Como contraproposta, a AMC e a Cineplex propuseram reduzir o período de exclusividade de três meses para cerca de **60 dias**
- Netflix insistia em não aceitar um prazo superior a **45 dias**

NEGOTIATION BRIEFINGS

- Mas a Netflix não precisava das grandes cadeias de salas de cinema para cumprir seu compromisso com o realizador
- Vários cinemas independentes e pequenas cadeias de salas de cinema estavam dispostas a exibir o filme sem período de exclusividade de três meses (MAPAN)
- O filme acabou por ser estreado no dia 7 de novembro em algumas salas nas principais cidades dos EUA, tendo ficado disponível no Netflix apenas no dia 27

Negociar em Posição de Desvantagem



Estarmos em desvantagem numa negociação significa que a **outra parte tem uma MAPAN atractiva** e que a **nossa MAPAN é pouco atractiva**!

Como Negociar em Desvantagem

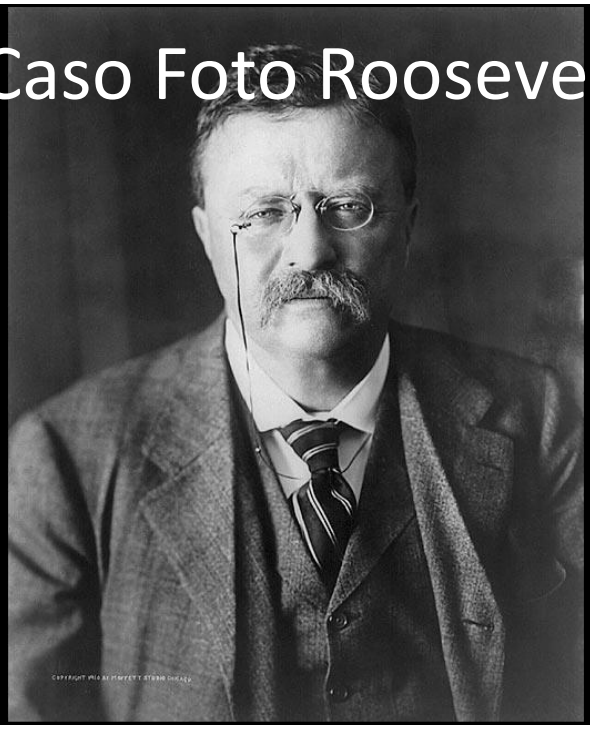
Estratégias para Negociar em Desvantagem

1 **Não revele que está em desvantagem**

- Ter uma má MAPAN pode não ser assim tão mau se o outro lado não o souber!

Malhotra, D. & Bazerman, M. (2008)

Caso Foto Roosevelt



1913, campanha presidencial nos EUA. Theodore Roosevelt planeia distribuir 3 milhões de brochuras com a sua foto na capa e o discurso “Confession of Faith” no interior.

Mas já com os 3 milhões de brochuras distribuídos, alguém da sua campanha descobre na foto uma pequena legenda que diz **“Moffett Studios – Chicago ©”**.

1913, campanha presidencial nos EUA. Theodore Roosevelt planeia distribuir 3 milhões de brochuras com a sua foto na capa e o discurso "Confession of Faith" no interior.

Mas já com os 3 milhões de brochuras distribuídos, alguém da sua campanha descobre na foto uma pequena legenda que diz "**Moffett Studios – Chicago ©**".

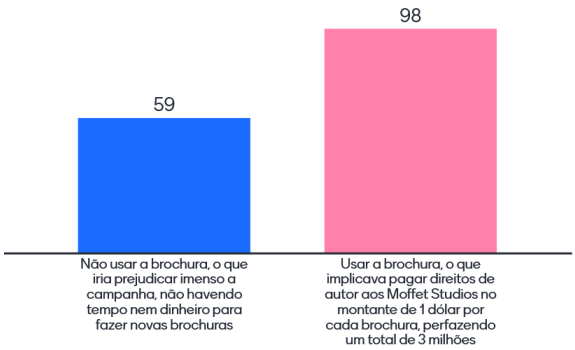
As alternativas eram:

1. Não usar a brochura, o que iria prejudicar imenso a campanha, não havendo tempo nem dinheiro para fazer novas brochuras;
2. Usar a brochura, o que implicava pagar direitos de autor aos Moffet Studios no montante de 1 dólar por cada brochura, perfazendo um total de 3 milhões de dólares, valor de que a campanha não dispunha.

O que fazer?

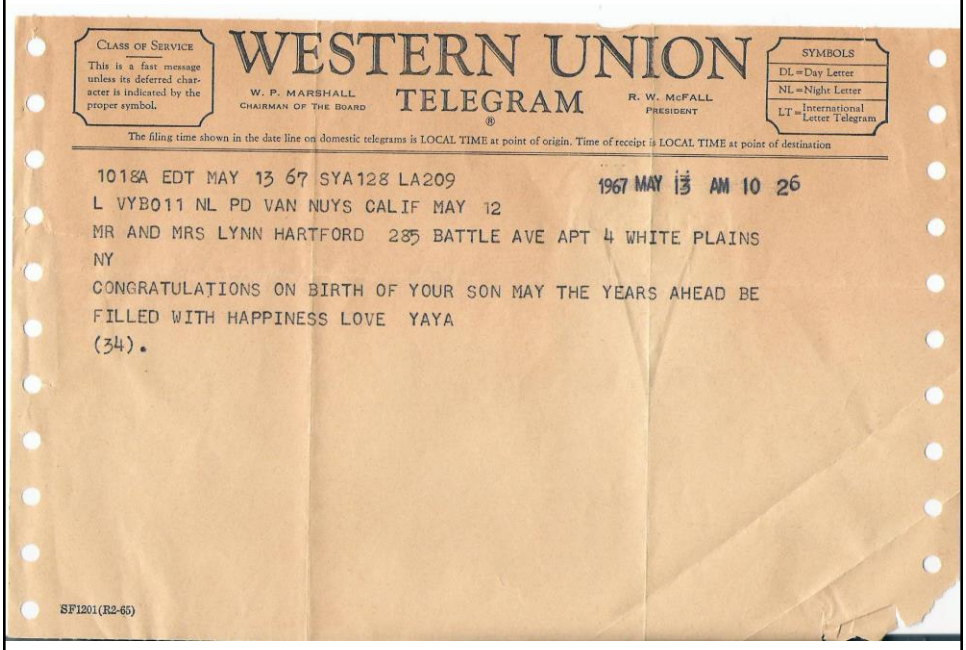
CATOLICA LISBON
BUSINESS & ECONOMICS

O que fazer?



Vá ao site **www.menti.com** e use o código **32 14 93**

Telegrama enviado para os Moffett Studios por George Perkins, director da campanha:



CLASS OF SERVICE
This is a fast message unless its deferred character is indicated by the proper symbol.

WESTERN UNION
TELEGRAM

W. P. MARSHALL
CHAIRMAN OF THE BOARD

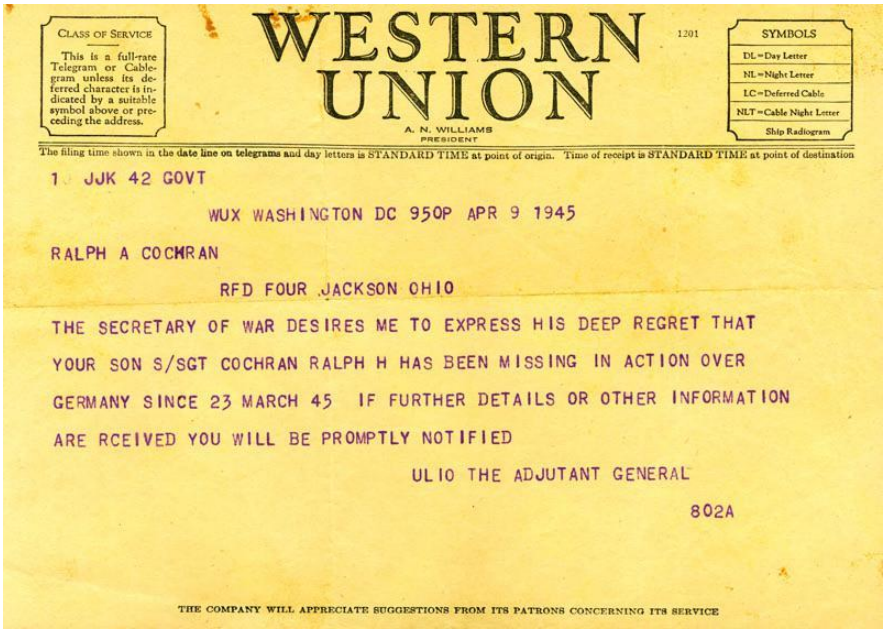
R. W. McFALL
PRESIDENT

SYMBOLS
DL = Day Letter
NL = Night Letter
LT = International Letter Telegram

The filing time shown in the date line on domestic telegrams is LOCAL TIME at point of origin. Time of receipt is LOCAL TIME at point of destination

1018A EDT MAY 13 67 SYA128 LA209 1967 MAY 13 AM 10 26
L VYB011 NL PD VAN NUYS CALIF MAY 12
MR AND MRS LYNN HARTFORD 285 BATTLE AVE APT 4 WHITE PLAINS NY
CONGRATULATIONS ON BIRTH OF YOUR SON MAY THE YEARS AHEAD BE FILLED WITH HAPPINESS LOVE YAYA
(34).

SF1201(R2-65)



CLASS OF SERVICE
This is a full-rate Telegram or Cablegram unless its deferred character is indicated by a suitable symbol above or preceding the address.

WESTERN UNION

1201

A. N. WILLIAMS
PRESIDENT

SYMBOLS
DL = Day Letter
NL = Night Letter
LC = Deferred Cable
NLT = Cable Night Letter
Ship Radiogram

The filing time shown in the date line on telegrams and day letters is STANDARD TIME at point of origin. Time of receipt is STANDARD TIME at point of destination

1 JJK 42 GOVT

WUX WASHINGTON DC 950P APR 9 1945

RALPH A COCHRAN

RFD FOUR JACKSON OHIO

THE SECRETARY OF WAR DESIRES ME TO EXPRESS HIS DEEP REGRET THAT YOUR SON S/SGT COCHRAN RALPH H HAS BEEN MISSING IN ACTION OVER GERMANY SINCE 23 MARCH 45 IF FURTHER DETAILS OR OTHER INFORMATION ARE RCEIVED YOU WILL BE PROMPTLY NOTIFIED

ULIO THE ADJUTANT GENERAL

802A

THE COMPANY WILL APPRECIATE SUGGESTIONS FROM ITS PATRONS CONCERNING ITS SERVICE

Resposta dos Moffett Studios:

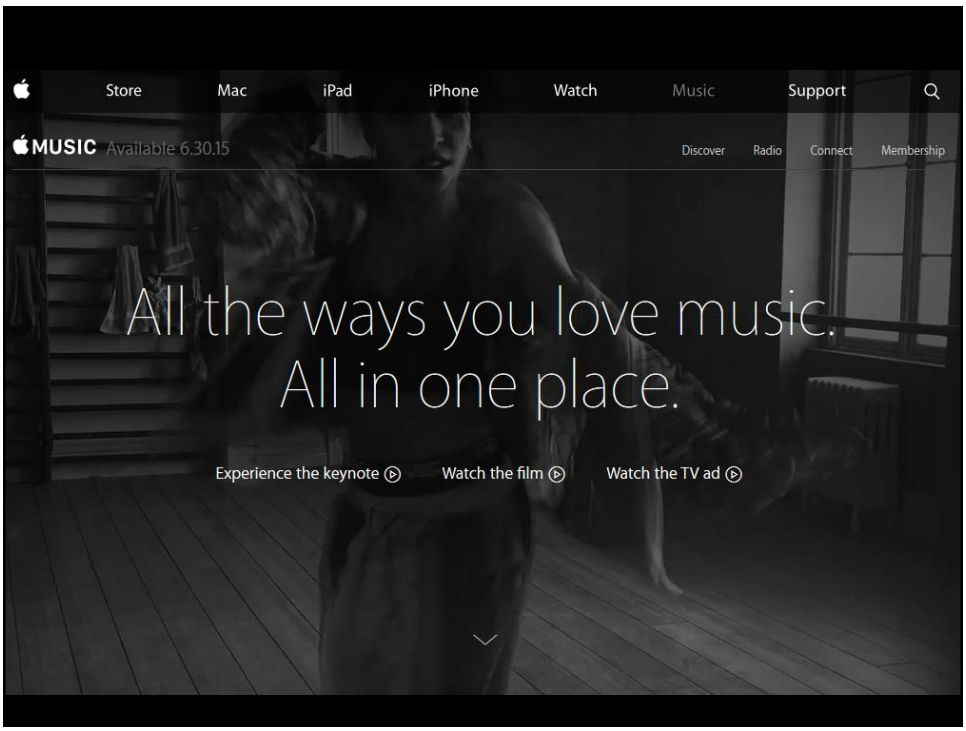
WESTERN UNION
TELEGRAM
NEWCOMB CARLTON, PRESIDENT — GEORGE W. E. ATKINS, FIRST VICE-PRESIDENT

Nunca fizemos nada semelhante, mas atendendo às circunstâncias, temos muito gosto em oferecer 250 dólares.

Perkins aceitou imediatamente a oferta, sem discutir o preço!

Estratégias para Negociar em Desvantagem

1. **Não revele que está em desvantagem**
   - Ter uma má MAPAN pode não ser assim tão mau se o outro lado não o souber!
2. **Avalie a MAPAN do outro lado**
   - Ter uma má MAPAN pode não ser assim tão mau se a MAPAN do outro lado também for má



Taylor Swift

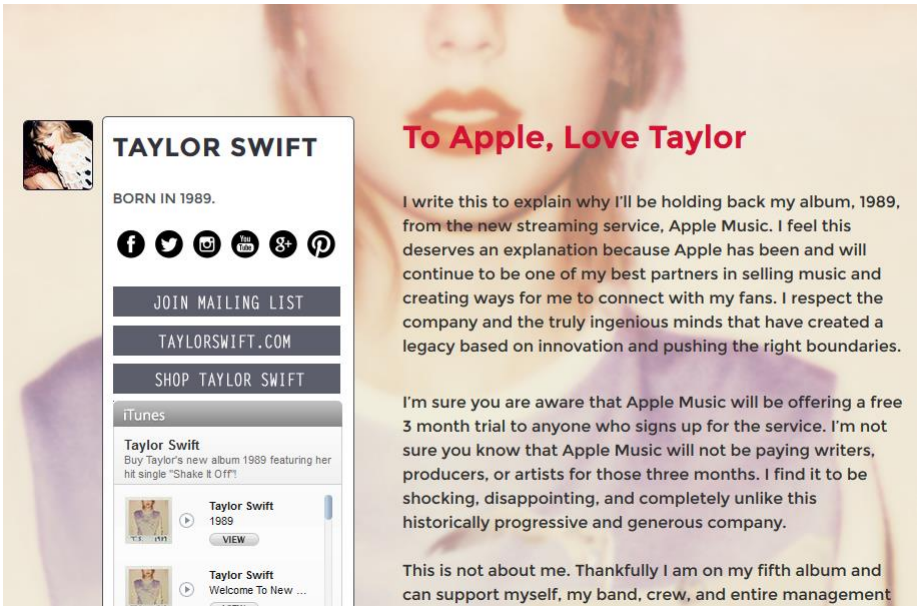
CATOLICA LISBON
BUSINESS & ECONOMICS

JUN 29, 2015 @ 09:00 AM 86,057 VIEWS

The Social 100: Twitter's Most Followed Celebrities

Madeline Berg, FORBES STAFF
I cover the ever-entertaining entertainment industry. FULL BIO

1	Katy Perry	@katyperry	71 million +
2	Justin Bieber	@justinbieber	64 million +
3	Barack Obama	@BarackObama	60 million +
4	Taylor Swift	@taylorswift13	59 million +
5	Lady Gaga	@ladygaga	47 million +
6	Rihanna	@rihanna	47 million +
7	Justin Timberlake	@jtimberlake	46 million +
8	Ellen DeGeneres	@TheEllenShow	44 million +
9	Britney Spears	@britneyspears	42 million +
10	Cristiano Ronaldo	@Cristiano	36 million +



CATOLICA LISBON
BUSINESS & ECONOMICS

Escrevo esta carta para explicar porque não vou disponibilizar o meu álbum 1989, no novo serviço de streaming, o Apple Music.

Eu sinto que isto merece uma explicação, porque a Apple tem sido e continuará a ser uma das minhas melhores parceiras na venda de música e na criação de formas para me conectar com meus fãs.

Respeito a empresa e as mentes verdadeiramente engenhosas que criaram um legado baseado na inovação e no empurrar das fronteiras certas.(…)

CATOLICA LISBON
BUSINESS & ECONOMICS

Isto não é sobre mim. Felizmente, estou no meu 5º álbum e posso sustentar-me, à minha banda, às minhas pessoas e toda à equipa de gestão, tocando em concertos ao vivo.

Isto é acerca do novo artista ou banda que acaba de lançar seu primeiro single e não será pago pelo seu sucesso.

Isto é sobre o jovem compositor que acabou de obter seu primeiro sucesso e pensou que os direitos respectivos iriam pagar as suas dívidas.

Isto é acerca do produtor que trabalha incansavelmente para inovar e criar, tal como o fazem os inovadores e criadores da Apple que são pioneiros no seu campo ... mas que não será pago por um quarto dum ano do seu trabalho.(…)

May 6, 2015 - Tokyo, Japan - Tokyo Dome
May 20, 2015 – Bossier City, LA – CenturyLink Center
May 22, 2015 – Baton Rouge, LA – LSU Tiger Stadium
May 30, 2015 – Detroit, MI – Ford Field
June 2, 2015 – Louisville, KY – KFC Yum! Center
June 3, 2015 – Cleveland, OH – Quicken Loans Arena
June 6, 2015 – Pittsburgh, PA – Heinz Field
June 8, 2015 – Charlotte, NC – Time Warner Cable Arena
June 9, 2015 – Raleigh, NC – PNC Arena
June 12, 2015 - Philadelphia, PA - Lincoln Financial Field
June 13, 2015 – Philadelphia, PA – Lincoln Financial Field
June 19, 2015 - Cologne, North Rhine-Westphalia Germany – Lanxess Arena
June 20, 2015 – Cologne, North Rhine-Westphalia Germany – Lanxess Arena*
June 21, 2015 – Amsterdam, North Holland Netherlands – Ziggo Dome
June 23, 2015 – Glasgow, Scotland United Kingdom – SSE Hydro
June 24, 2015 – Manchester, NW England United Kingdom – Arena
June 27, 2015 – London, England United Kingdom – British Summertime Hyde Park*
June 29, 2015 - Dublin, Ireland - 3ARENA
November 7, 2015 - Singapore, SG - Singapore Indoor Stadium
November 8, 2015 - Singapore, SG - Singapore Indoor Stadium
November 10, 2015 - Shanghai, CN - Mercedes-Benz Arena
November 11, 2015 - Shanghai, CN - Mercedes-Benz Arena
November 12, 2015 - Shanghai, CN - Mercedes-Benz Arena
November 28, 2015 - Sydney, AUS - ANZ Stadium
December 5, 2015 - Brisbane, AUS - Suncorp Stadium
December 7, 2015 - Adelaide, AUS - Adelaide Entertainment Center
December 8, 2015 - Adelaide, AUS - Adelaide Entertainment Center
December 10, 2015 - Melbourne, AUS - AAMI Park
December 11, 2015 - Melbourne, AUS - AAMI Park

CATOLICA LISBON
BUSINESS & ECONOMICS

Mas eu digo à Apple com todo o respeito, não é tarde demais para mudar essa política e mudar a mentalidade daqueles na indústria da música que serão profundamente afetados por isso.

Nós não vos pedimos iPhones gratuitos. Por favor não nos peçam para fornecermos a nossa música sem compensação.

Taylor

CATOLICA LISBON BUSINESS & ECONOMICS

Em menos de 24h, o vice-presidente da Apple, Eddie Cue, inverteu a política da empresa:

CATOLICA LISBON BUSINESS & ECONOMICS

Estratégias para Negociar em Desvantagem

1. **Não revele que está em desvantagem**
   - Ter uma má MAPAN pode não ser assim tão mau se o outro lado não o souber!
2. **Avalie a MAPAN do outro lado**
   - Ter uma má MAPAN pode não ser assim tão mau se a MAPAN do outro lado também for má
3. **Identifique a sua Proposta de Valor Diferenciador**
   - O que é que a sua proposta negocial tem de distinto das propostas da concorrência?

Proposta de Valor Diferenciador

(Distinct Value Proposition)

Se criar mais valor vai poder obter uma parte maior do valor criado

Para além do preço, o que é que tem para oferecer?

- Produto com menos manutenção
- Serviço mais rápido
- Entregas mais frequentes
- Garantias mais alargadas
- Embalagem mais conveniente
- Personalização do produto
- Marca que os consumidores preferem

O que fazer numa negociação de preço?

- **Apresente mais do que uma proposta**
  - Proposta de Preço Baixo (o que pagam)
  - Proposta de Valor Diferenciador (o que levam)

- **Melhore a sua proposta apenas o suficiente para passar à próxima ronda negocial**
  - Muitas vezes quem lança a negociação de preço usa a primeira ronda para eliminar propostas e não para escolher a melhor…
- **Se existir um intermediário, tente falar directamente com o decisor final**
  - Envie uma cópia das suas propostas para o decisor final (o intermediário pode não valorizar a sua proposta de valor diferenciador)
  - Quando o intermediário sair de cena, tente um acordo pós acordo com o decisor final
- **Mesmo se perdeu para a concorrência, mantenha o contacto com o decisor final**
  - Tente perceber o que o decisor final realmente valoriza para conseguir apresentar uma proposta de valor diferenciador mais atractiva numa próxima negociação

Estratégias para Negociar em Desvantagem

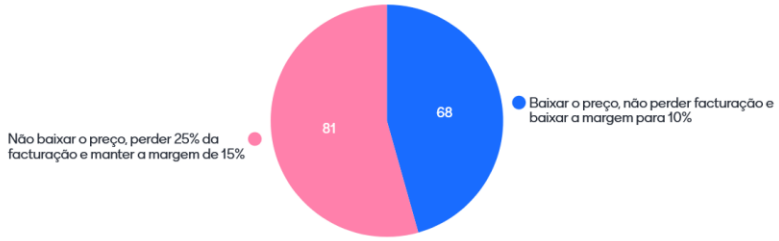
1. **Não revele que está em desvantagem**
   - Ter uma má MAPAN pode não ser assim tão mau se o outro lado não o souber!
2. **Avalie a MAPAN do outro lado**
   - Ter uma má MAPAN pode não ser assim tão mau se a MAPAN do outro lado também for má
3. **Identifique a sua Proposta de Valor Diferenciador**
   - O que é que a sua proposta negocial tem de distinto das propostas da concorrência?
4. **Pense em termos agregados, não acordo a acordo**
   - Se não baixar a sua margem numa negociação pode perdê-la, mas irá ganhar mais nas negociações que conseguir fechar

Imagine que a sua empresa tem um volume de negócios de 10M€

- A sua margem normal é de 15%
- Entretanto está a ser pressionado pelos seus clientes para baixar os seus preços, o que implicará passar duma margem de 15% para 10%
- Se não o fizer estima que irá perder cerca de 25% da sua facturação
- **O que fazer?**

CATÓLICA LISBON BUSINESS & ECONOMICS

O que fazer?



Vá ao site **www.menti.com** e use o código **32 14 93**

CATÓLICA LISBON BUSINESS & ECONOMICS

Baixar o preço, não perder facturação e baixar a margem para 10%

10M€x10%=

1M€

Não baixar o preço, perder 25% da facturação e manter a margem de 15%

10M€x75%x15%=

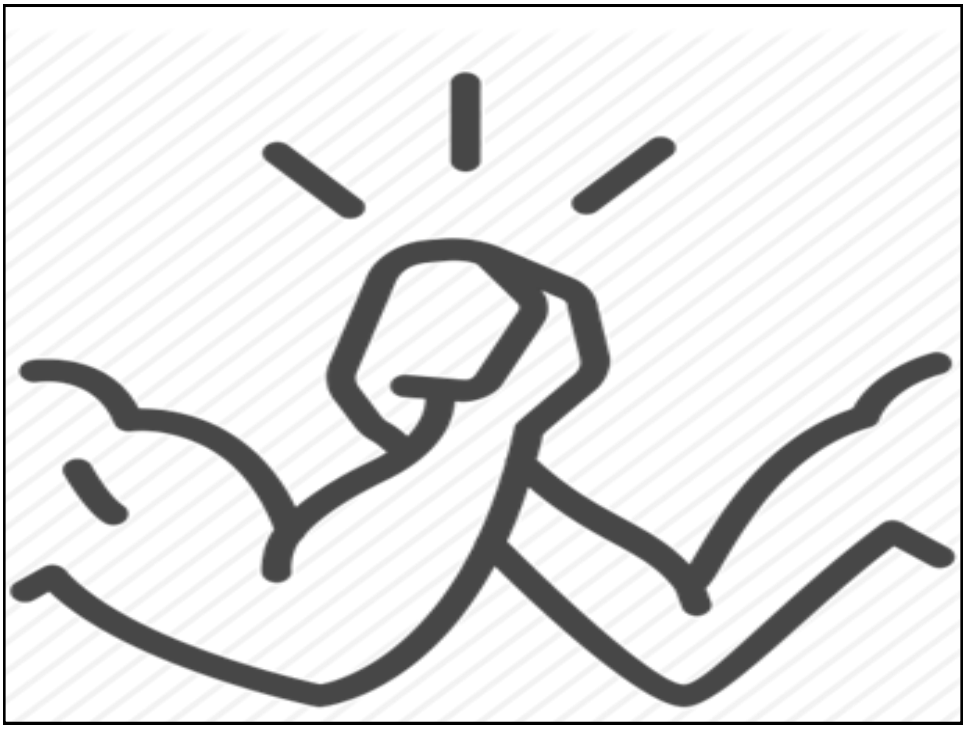
1,125M€

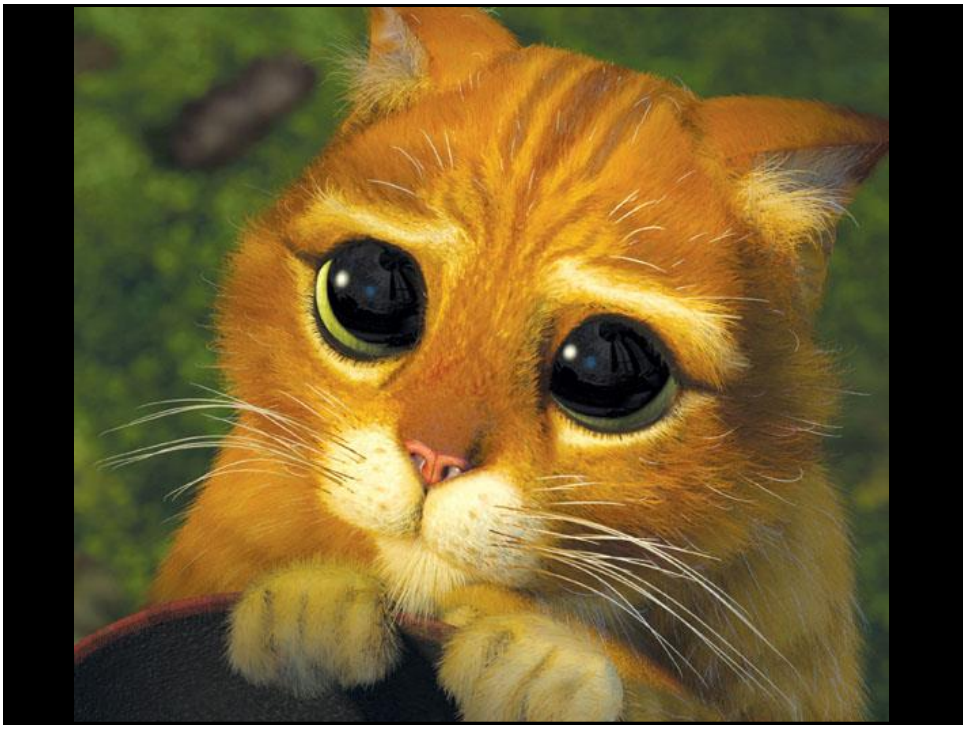
Se não baixar o preço vai ganhar mais **125.000€!**

CATÓLICA LISBON
BUSINESS & ECONOMICS

Estratégias para Negociar em Desvantagem

1. **Não revele que está em desvantagem**
   - Ter uma má MAPAN pode não ser assim tão mau se o outro lado não o souber!
2. **Avalie a MAPAN do outro lado**
   - Ter uma má MAPAN pode não ser assim tão mau se a MAPAN do outro lado também for má
3. **Identifique a sua Proposta de Valor Diferenciador**
   - O que é que a sua proposta negocial tem de distinto das propostas da concorrência?
4. **Pense em termos agregados, não acordo a acordo**
   - Se não baixar a sua margem numa negociação pode perdê-la, mas irá ganhar mais nas negociações que conseguir fechar
5. **Se tem mesmo uma muito má MAPAN, desista do confronto directo**
   - Mostre que não quer regatear nem negociar agressivamente, pelo contrário peça ajuda e compreensão





CATOLICA LISBON
BUSINESS & ECONOMICS

Estratégias para Negociar em Desvantagem

1 Não revele que está em desvantagem

- Ter uma má MAPAN pode não ser assim tão mau se o outro lado não o souber!

2 Avalie a MAPAN do outro lado

- Ter uma má MAPAN pode não ser assim tão mau se a MAPAN do outro lado também for má

3 Identifique a sua Proposta de Valor Diferenciador

- O que é que a sua proposta negocial tem de distinto das propostas da concorrência?

4 Pense em termos agregados, não acordo a acordo

- Se não baixar a sua margem numa negociação pode perdê-la, mas irá ganhar mais nas negociações que conseguir fechar

5 Se tem mesmo uma muito má MAPAN, desista do confronto directo

- Mostre que não quer regatear nem negociar agressivamente, pelo contrário peça ajuda e compreensão

Como reequilibrar a balança a nosso favor

Malhotra, D. & Bazerman, M. (2008)

Como reequilibrar a balança a nosso favor

Faça uma aliança com outras partes que também estejam em desvantagem negocial

CATOLICA LISBON
BUSINESS & ECONOMICS

Como reequilibrar a balança a nosso favor

Faça uma aliança com outras partes que também estejam em desvantagem negocial

Use o poder da sua fragilidade – eles provavelmente necessitam de si para sobreviverem

CATOLICA LISBON
BUSINESS & ECONOMICS

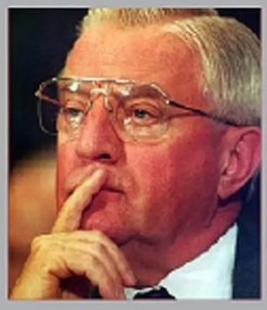
Como reequilibrar a balança a nosso favor

- Faça uma aliança com outras partes que também estejam em desvantagem negocial
- Use o poder da sua fragilidade – eles provavelmente necessitam de si para sobreviverem
- **Enfraqueça a fonte de poder deles**

PRESIDENTIAL DEBATES

President Ronald Reagan
Former V.P. Walter Mondale

VS.



Kansas City, MO
October 21, 1984

President Ronald Reagan's Best Debate Moments

https://www.youtube.com/watch?v=Z97_qDsrqgU&t=4s

https://www.youtube.com/watch?v=LoPu1UIBkBc

CATOLICA LISBON
BUSINESS & ECONOMICS

Então, e quando o tempo está contra mim?

CATÓLICA LISBON BUSINESS & ECONOMICS

Prazo temporal ≠ **Custo temporal**

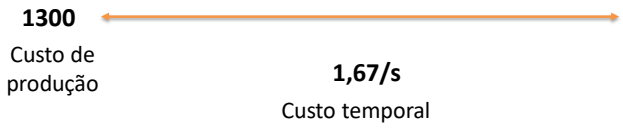
Quem tem um custo temporal mais elevado normalmente consegue piores resultados numa negociação do que quem tem um custo temporal mais baixo

Mas quem tem um custo temporal mais elevado normalmente beneficia com um prazo temporal mais curto

Um prazo curto pode ser um benefício

Don A. Moore
Professor | Lorraine Tyson Mitchell Chair in Leadership and Communication at Berkeley Haas

Um prazo curto pode ser um benefício



Duração máxima da negociação	10 minutos	3 minutos	30 segundos
Previsão preço venda	**1740**	1614	1500
Média preço obtido em 6 rondas	1575	**1664**	1553
Impasses	6%	11%	32%

Mas os vendedores depois das negociações continuavam a ter a expectativa de que prazo maior levaria a um preço de venda mais elevado…

Focamo-nos no efeito negativo dos prazos-limite curtos em nós próprios, esquecendo-nos dos efeitos nos outros!

Moore, Don (2004). The unexpected benefits of final deadlines in negotiation. Journal of Experimental Social Psychology. 40. 121-127

CATOLICA LISBON
BUSINESS & ECONOMICS

Revelar ou não revelar o nosso prazo-limite?

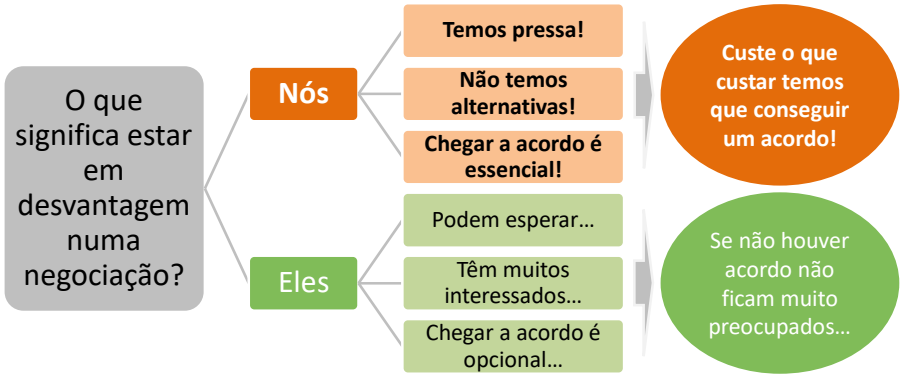
"O meu argumento é que há situações previsíveis em que os negociadores desfrutam de benefícios com prazos finais mais curtos, mas tendem a perder essas oportunidades.

Compreender e prever as consequências dos prazos-limite requer um entendimento correto de como a pressão do tempo de alguém influencia a outra parte.

A descoberta principal é que o prazo final de uma pessoa também é um prazo final para a outra parte."

Moore, Don. (2004). The unexpected benefits of final deadlines in negotiation. Journal of Experimental Social Psychology. 40. 121-127

Negociar em Posição de Desvantagem



Estratégias para Negociar em Desvantagem

1. **Não revele que está em desvantagem**
   - Ter uma má MAPAN pode não ser assim tão mau se o outro lado não o souber!
2. **Avalie a MAPAN do outro lado**
   - Ter uma má MAPAN pode não ser assim tão mau se a MAPAN do outro lado também for má
3. **Identifique a sua Proposta de Valor Diferenciador**
   - O que é que a sua proposta negocial tem de distinto das propostas da concorrência?
4. **Pense em termos agregados, não acordo a acordo**
   - Se não baixar a sua margem numa negociação pode perdê-la, mas irá ganhar mais nas negociações que conseguir fechar
5. **Se tem mesmo uma muito má MAPAN, desista do confronto directo**
   - Mostre que não quer regatear nem negociar agressivamente, pelo contrário peça ajuda e compreensão

Malhotra, D. & Bazerman, M. (2008)

CATÓLICA LISBON
BUSINESS & ECONOMICS

Como reequilibrar a balança a nosso favor

Faça uma aliança com outras partes que também estejam em desvantagem negocial

Use o poder da sua fragilidade – eles provavelmente necessitam de si para sobreviverem

Enfraqueça a fonte de poder deles

Malhotra, D. & Bazerman, M. (2008)

CATÓLICA LISBON
BUSINESS & ECONOMICS

Próximos cursos com João Matos

https://clsbe.lisboa.ucp.pt/pt-pt/formacao-de-executivos/programas-inscricao-aberta/os-3-pilares-do-sucesso-profissional-e-pessoal-comunicar-persuadir-e-negociar

https://clsbe.lisboa.ucp.pt/pt-pt/formacao-de-executivos/programas-inscricao-aberta/programa-de-especializacao-em-negociacao

OS 3 PILARES DO SUCESSO PROFISSIONAL E PESSOAL: COMUNICAR, PERSUADIR E NEGOCIAR

16ª Edição - 2020

Sessão lecionada em Inglês

Duração Total: 46,5 horas

Diretor d0 Programa:

João Matos - MBA e licenciatura em Gestão pela CATÓLICA-LISBON, onde é Professor Auxiliar Convidado, colaborando intensamente nos Programas para Executivos. Coordena também o "Programa de Especialização em Negociação". Certificado em Negotiation Research & Teaching pelo Dispute Resolution Research Center de Kellogg School of Management. Diplomado pelo Program on Negotiation da Harvard Law School e pelo Negotiations & Influence Program da Haas School of Business.

Módulo	Docente	Mês	Dia	Dia Semana	Horário
Negociação Dual (3,75h)	João Matos	setembro	23	4ª feira	9h30 - 13h15
Toolbox Negocial (3,75h)					14h45 - 18h30
Gestão de Conflitos (3,75h)			30	4ª feira	9h30 - 13h15
Negociação Complexa (3,75h)					14h45 - 18h30
Dar e Receber Feedback (3,75h)	Teresa Oliveira	outubro	7	4ª feira	9h30 - 13h15
Storytelling Power (3,75h)	Carla Rocha				14h45 - 18h30
Princípios da Persuasão (3,75h)	David Patient *		12	**2ª feira**	9h30 - 13h15
Estruturar Mensagens Persuasivas (3,75h)					14h45 - 18h30
Comunicar Más Notícias (3,75h)			13	**3ª feira**	9h30 - 13h15
Conversas Difíceis (3h75)					14h45 - 18h30
Sessão Individual de Coaching (1h por participante)	Teresa Oliveira	Novembro	13 out a 10 de Nov (a marcar neste período)		
Parar para Relembrar, Reflectir e Agir (8h)	Teresa Oliveira		11	4ª feira	9h30 - 13h30
	João Matos				14h45 - 16h45
	David Patient *				16h45 - **18h45**
Sessão de Encerramento e Entrega de Diplomas		**janeiro**	**30**	**5ª feira**	**A partir das 18h**

Programa de Especialização em Negociação

18ª Edição - 2020

Duração Total: 37,5 horas

Diretor do Programa:

João Matos - MBA e licenciatura em Gestão pela CATÓLICA-LISBON, onde é Professor Auxiliar Convidado, colaborando intensamente nos Programas para Executivos. Certificado em Negotiation Research & Teaching pelo Dispute Resolution Research Center de Kellogg School of Management. Diplomado pelo Program on Negotiation da Harvard Law School e pelo Negotiations & Influence Program da Haas School of Business.

Módulo	Docente	Mês	Dia	Dia Semana	Horário
Os Fundamentos de Negociação (7,5h)	João Matos	novembro	9	2ª feira	17h30m - 21h15m
			13	6ª feira	17h30m - 21h15m
Negociar com a Razão e com a Emoção (7,5h)			16	2ª feira	17h30m - 21h15m
			20	6ª feira	17h30m - 21h15m
Superar Obstáculos e Dificuldades numa Negociação (7,5h)			23	2ª feira	17h30m - 21h15m
			27	6ª feira	17h30m - 21h15m
Gerir e Resolver Conflitos (7,5h)		dezembro	2	**4ª feira**	17h30m - 21h15m
			4	6ª feira	17h30m - 21h15m
Situações Negociais de Elevada Complexidade (7,5h)			9	**4ª feira**	17h30m - 21h15m
			11	6ª feira	17h30m - 21h15m
Sessão de Encerramento e Entrega de Diplomas	A definir				