

FÓRUM **HSM**

**NEGOCIAÇÃO E
GESTÃO ESTRATÉGICA
DE VENDAS**



PATROCÍNIO
DIAMANTE



MÍDIA
OFICIAL



APOIOS
DE MÍDIA



AGÊNCIA
OFICIAL



EMPRESAS AÉREAS
OFICIAIS



GRÁFICA
OFICIAL



LIVRARIA
OFICIAL



LOCADORA
OFICIAL



SEGURADORA
OFICIAL



ÍNDICE

DIA 1

Daniel Shapiro · 4

Indo Além da Razão · 6
Case · 36

James Sebenius · 39

Parte 1. Bruce Wasserstein e o Lazard LCC · 41
Parte 2. Fundamentos de Negociação 3D · 58
Parte 3. Lições do Harvard Great Negotiators · 81
Case · 129

DIA 2

Frank Cespedes · 138

Alinhando Estratégia e Vendas · 140

Andris Zoltners · 210

Construindo uma Organização de Vendas de Classe Mundial · 212

INDO ALÉM DA RAZÃO

USANDO AS EMOÇÕES
AO NEGOCIAR

Daniel Shapiro


O prestigiado professor da Harvard University fundou e dirige o Harvard International Negotiation Program, iniciativa de renome mundial que investiga as raízes emocionais e identitárias dos conflitos e da negociação. Shapiro é professor afiliado do Programa de Negociação da Harvard Law School e professor associado em Psicologia da Harvard Medical School.

É coautor com Roger Fisher do best-seller *Beyond reason: using emotions as you negotiate*. Daniel Shapiro tem realizado pesquisas de ponta e intervenções práticas para melhorar o modo como as pessoas negociam e resolvem conflitos.

Por três anos foi presidente do Conselho de Negociação e Resolução de Conflitos do Fórum Econômico Mundial, que, sob sua liderança, lançou o primeiro Currículo Global para a Prevenção de Conflitos, destinado a legisladores de alto nível e líderes corporativos. Ele presta consultoria em todo o mundo para líderes de governo, empresas da *Fortune 500*, como Microsoft e Starbucks, e grupos etnopolíticos em conflito.

Shapiro já preparou inúmeras pessoas para negociação, desde membros do Parlamento sérvio até negociadores do Oriente Médio, políticos macedônios e altos funcionários do governo norte-americano.

Com financiamento da Fundação Soros, desenvolveu um programa de gestão de conflitos que hoje alcança 1 milhão de pessoas em trinta países. Obteve o Ph.D. pela University of Massachusetts.



**GOING BEYOND REASON:
USING EMOTIONS AS YOU NEGOTIATE**

*Daniel L. Shapiro, Ph.D.
Harvard International Negotiation Program*



**INDO ALÉM DA RAZÃO:
USANDO AS EMOÇÕES AO NEGOCIAR**

*Daniel L. Shapiro, Ph.D.
Harvard International Negotiation Program*

PURPOSES OF SEMINAR

1. To examine **key obstacles** to dealing with emotions in negotiation.
2. To gain a **practical framework** to leverage the *power* of emotions.
3. To practice **applying the framework** via an interactive exercise.

PROPÓSITOS DO SEMINÁRIO

1. Examinar os **principais obstáculos** para lidar com as emoções na negociação.
2. Criar uma **estrutura prática** para se valer do *poder* das emoções.
3. Praticar a **aplicação dessa estrutura** por meio de um exercício interativo.

Background

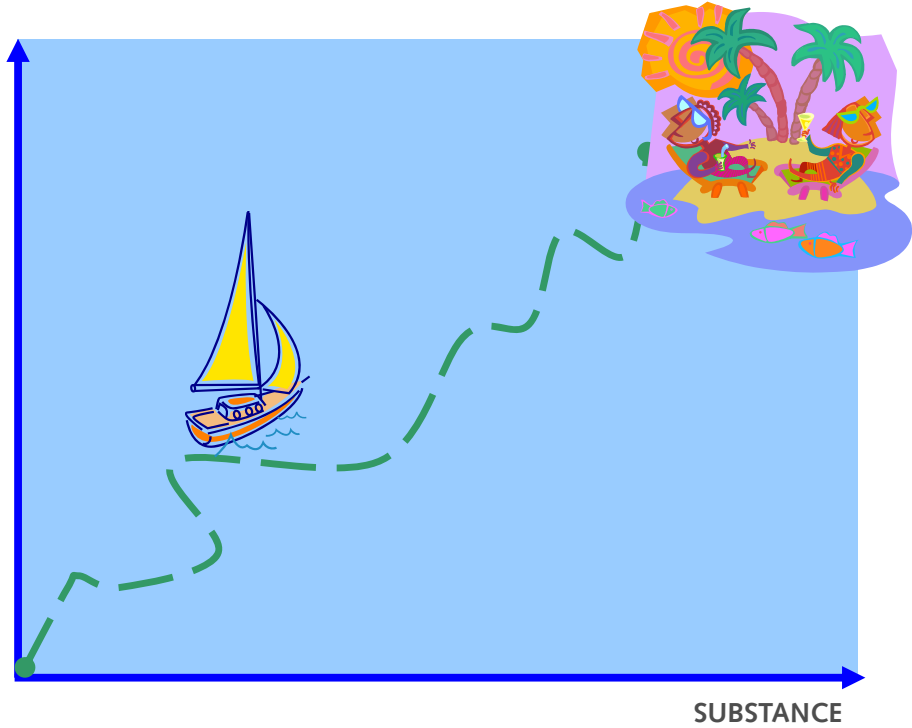
3

Contexto

3

Two Goals in Negotiation

RELATIONSHIP

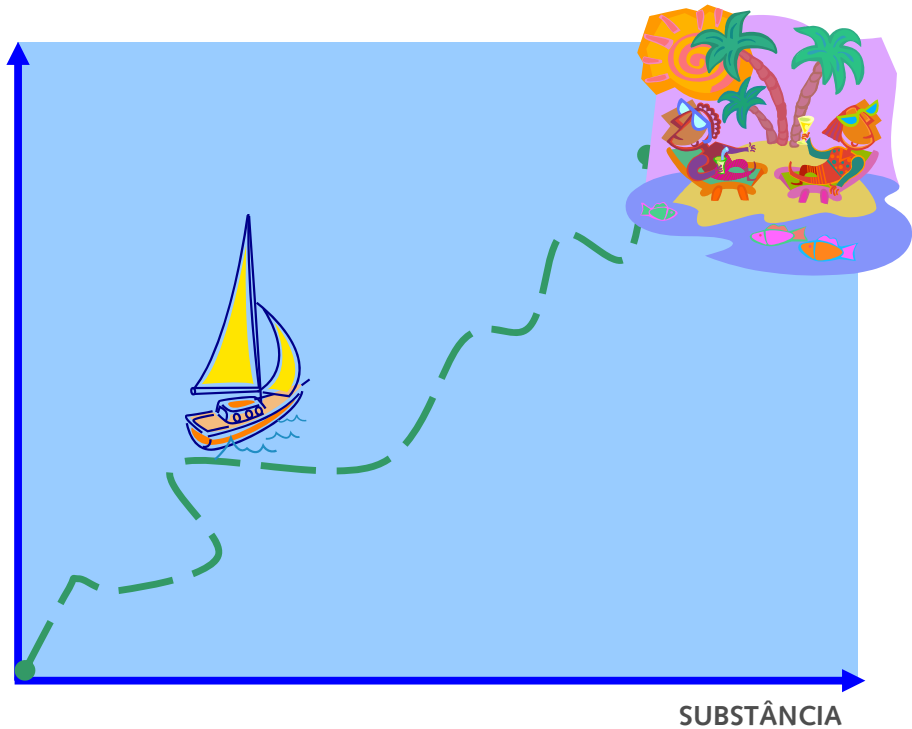


SUBSTANCE

© 2015 by Daniel L. Shapiro, Ph.D. All rights reserved.

Duas Metas em uma Negociação

RELACIONAMENTO



SUBSTÂNCIA

© 2015 de Daniel L. Shapiro, Ph.D. Todos os direitos reservados.

TWO TOOLS TO NEGOTIATE EFFECTIVELY

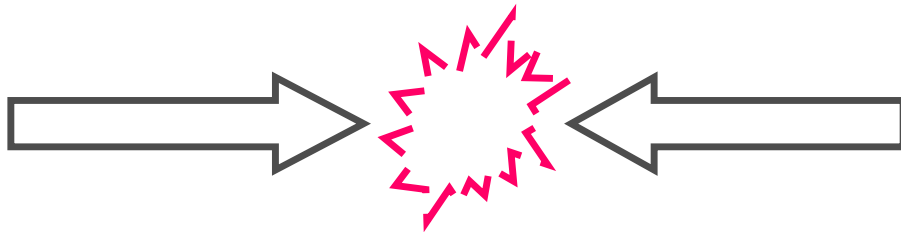
5

DUAS FERRAMENTAS PARA NEGOCIAR COM EFICÁCIA

5

The Challenge

As you negotiate,
how should you deal with emotions –
yours and theirs?

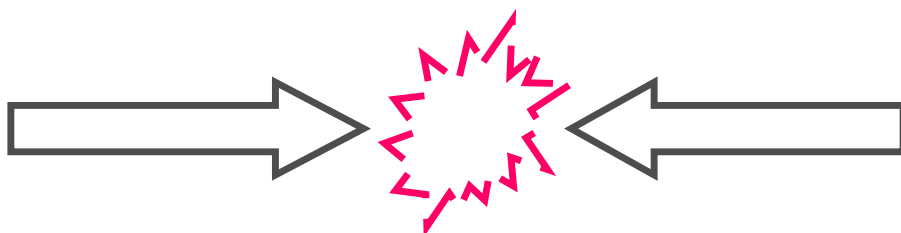


6

© 2015 by Daniel L. Shapiro, Ph.D. All rights reserved.

O Desafio

Ao negociar,
como você deve lidar com as emoções –
as suas e as deles?



6

© 2015 de Daniel L. Shapiro, Ph.D. Todos os direitos reservados.

Too many emotions!

Illustrative Emotions

Anger	Guilt	Comfort	Overjoyed
Rage	Shame	Fondness	Satisfied
Fury	Remorse	Pride	Content
Outrage	Humiliation	Hope	Gratified
Wrath	Embarrassment	Awe	Pleased
Indignation	Mortification	Wonder	Carefree
Irritation	Shy	Relief	Jubilant
Annoyance	Regretful	Calm	Thrill
Hatred	Sadness	Tranquil	Exuberant
Spite	Anguish	Serene	Exultant
Impatience	Hopelessness	Relaxed	Enthusiastic
Fright	Gloom	Patient	Blissful
Anxiety	Unhappiness	Comfortable	Cheerful
Horror	Grief	Humbled	Playful
Fear	Woe	Envy	Amused
Unease	Misery	Jealousy	Glad
Apprehension	Melancholy	Disgust	Gleeful
Worry	Blue	Revulsion	Jolly
Alarm	Down	Loathsome	Jovial
Dread	Devastated	Repulsion	Delighted
Panic	Heartbroken	Sickened	Euphoric
Awe	Mournful	Resentment	Ecstatic
	Forlorn	Contempt	Elated
	Gloomy	Happiness	Enraptured
	Despair	Joy	Triumphant
	Sorrow	Liking	Love
	Apathy		Affection
	Nostalgia		Adoration
			Passion

© 2015 by Daniel L. Shapiro, Ph.D. All rights reserved.

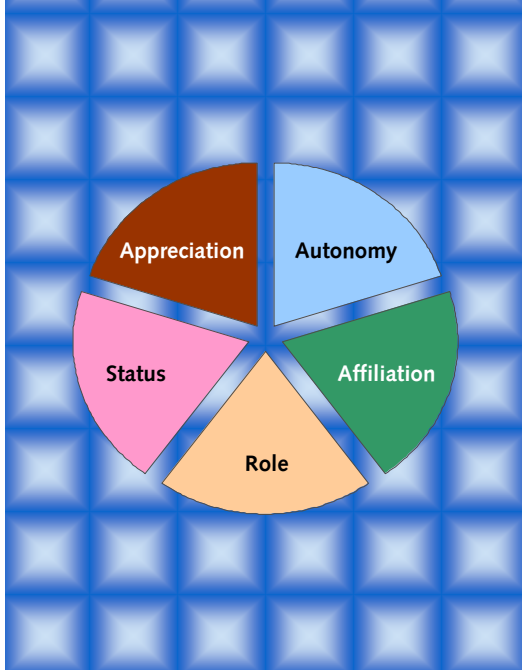
Emoções demais!

Exemplos de Emoções

Ira	Culpa	Conforto	Gáudio
Raiva	Vergonha	Afeto	Satisfação
Fúria	Remorso	Orgulho	Contentamento
Ultraje	Humilhação	Esperança	Gratificação
Cólera	Constrangimento	Pasma	Agrado
Indignação	Mortificação	Maravilha	Despreocupação
Irritação	Timidez	Alívio	Júbilo
Incômodo	Consternação	Calma	Empolgação
Ódio	Tristeza	Tranquilidade	Exuberância
Rancor	Angústia	Serenidade	Exultação
Impaciência	Desesperança	Relaxamento	Entusiasmo
Receio	Desalento	Paciência	Placidez
Ansiedade	Infelicidade	Confortabilidade	Alacridade
Horror	Desgosto	Humildade	Diversão
Medo	Aflicção	Inveja	Entretenimento
Inquietação	Miséria	Ciúmes	Regozijo
Apreensão	Melancolia	Aversão	Vivacidade
Preocupação	Depressão	Asco	Exuberância
Alarme	Abatimento	Repugnância	Jovialidade
Pavor	Dilaceração	Repulsa	Deleite
Pânico	Mágoa	Fastio	Euforia
Pasma	Pesar	Ressentimento	Êxtase
	Desolamento	Desprezo	Enlevo
	Prostração	Felicidade	Arrebatamento
	Desespero	Alegria	Triunfo
	Pungência	Simpatia	Amor
	Apatia		Afeiço
	Saudade		Adoração
			Paixão

© 2015 de Daniel L. Shapiro, Ph.D. Todos os direitos reservados.

Turn your attention to five "Core Concerns"

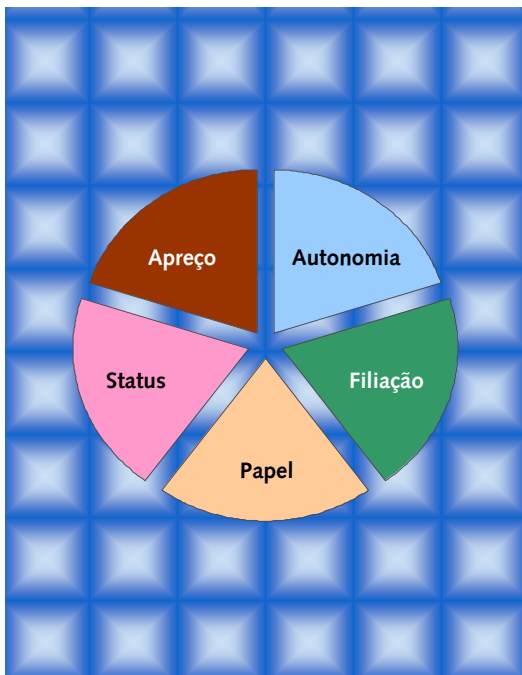


Emotions

Anger	Guilt	Overjoyed	Comfort
Rage	Shame	Satisfied	Fondness
Fury	Remorse	Content	Pride
Outrage	Humiliation	Gratified	Hope
Wrath	Embarrassment	Pleased	Awe
Indignation	Mortification	Carefree	Wonder
Irritation	Shy	Jubilant	Relief
Annoyance	Regretful	Thrill	Calm
Hatred	Sadness	Exuberant	Tranquil
Spite	Anguish	Exultant	Serene
Impatience	Hopelessness	Enthusiastic	Relaxed
Fright	Gloom	Blissful	Patient
Anxiety	Unhappiness	Cheerful	Comfortable
Horror	Grief	Playful	Humbled
Fear	Woe	Amused	Envy
Unease	Misery	Glad	Jealousy
Apprehension	Melancholy	Gleeful	Disgust
Worry	Blue	Jolly	Revulsion
Alarm	Down	Jovial	Loathsome
Dread	Devastated	Delighted	Repulsion
Panic	Heartbroken	Euphoric	Sickened
Awe	Mournful	Ecstatic	Resentment
	Forlorn	Elated	Contempt
	Gloomy	Enraptured	Happiness
	Despair	Triumphant	Joy
	Sorrow	Love	Liking
	Apathy	Affection	
	Nostalgia	Adoration	
		Passion	

© 2015 by Daniel L. Shapiro, Ph.D. All rights reserved.

Volte sua atenção para as cinco "Considerações Essenciais".

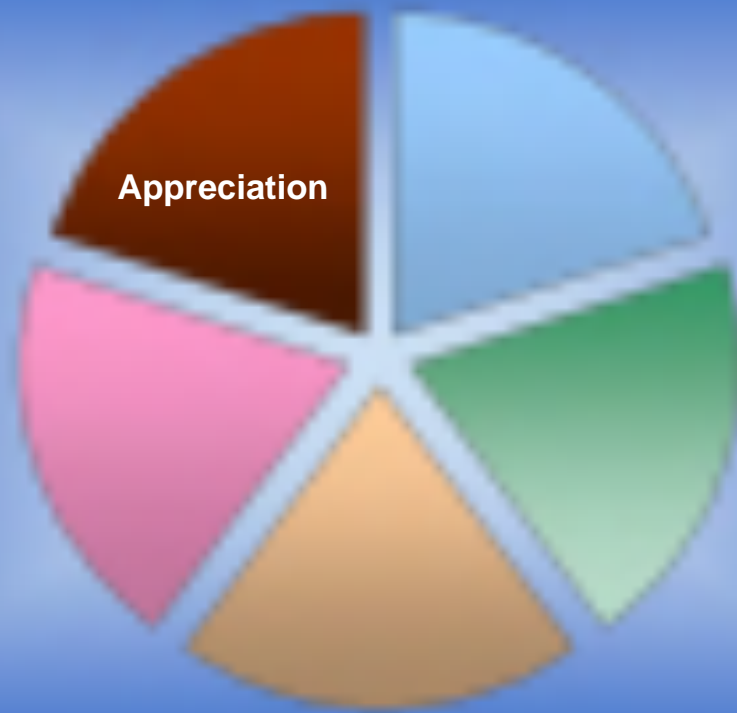


Emoções

Ira	Culpa	Gáudio	Conforto
Raiva	Vergonha	Satisfação	Afeto
Fúria	Remorso	Contentamento	Orgulho
Ultraje	Humilhação	Gratificação	Esperança
Cólera	Constrangimento	Agrado	Pasmo
Indignação	Mortificação	Despreocupação	Maravilha
Irritação	Timidez	Júbilo	Alívio
Incômodo	Consternação	Empolgação	Calma
Ódio	Tristeza	Exuberância	Tranquilidade
Rancor	Angústia	Exultação	Serenidade
Impaciência	Desesperança	Entusiasmo	Relaxamento
Receio	Desalento	Placidez	Paciência
Ansiedade	Infelicidade	Alacridade	Confortabilidade
Horror	Desgosto	Diversão	Humildade
Medo	Aflicção	Entretenimento	Inveja
Inquietação	Miséria	Regozijo	Ciúmes
Apreensão	Melancolia	Vivacidade	Aversão
Preocupação	Depressão	Exuberância	Asco
Alarme	Abatimento	Jovialidade	Repugnância
Pavor	Dilaceração	Deleite	Repulsa
Pânico	Mágoa	Euforia	Fastio
Pasmo	Pesar	Êxtase	Ressentimento
	Desolamento	Enlevo	Desprezo
	Prostração	Arrebatamento	Felicidade
	Desespero	Triunfo	Alegria
	Pungência	Amor	Simpatia
	Apatia	Afeição	
	Saudade	Adoração	
		Paixão	

© 2015 de Daniel L. Shapiro, Ph.D. Todos os direitos reservados.

THE "CORE CONCERNS FRAMEWORK"



9

A "ESTRUTURA DAS CONSIDERAÇÕES ESSENCIAIS"



9

Appreciation

We do not like to feel unappreciated:

- Not understood
- Devalued
- Unheard

Appreciation has a big impact on emotions



10

Apreço

Não gostamos de nos sentir pouco apreciados:

- Incompreendidos.
- Desvalorizados.
- Desconsiderados.

O apreço tem grande impacto nas emoções.



10

THREE ELEMENTS TO APPRECIATE SOMEONE

- *Understand* the other's point of view
- *Find merit* in what they think, feel, or do
- *Communicate* your understanding



11

© 2015 by Daniel L. Shapiro, Ph.D. All rights reserved.

TRÊS ELEMENTOS PARA TER APREÇO POR ALGUÉM

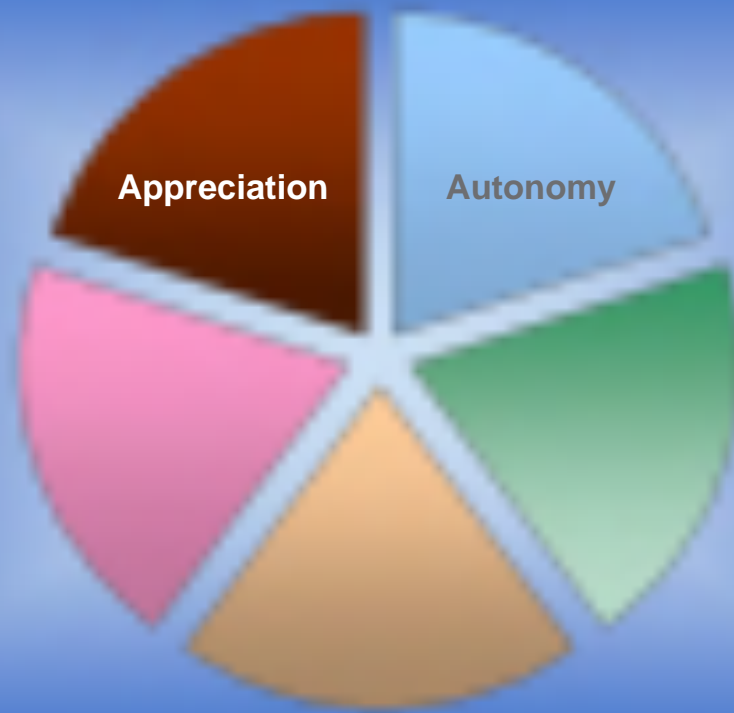
- *Compreender* o ponto de vista alheio.
- *Achar mérito* no que os outros pensam, sentem ou fazem.
- *Comunicar* nosso entendimento.



11

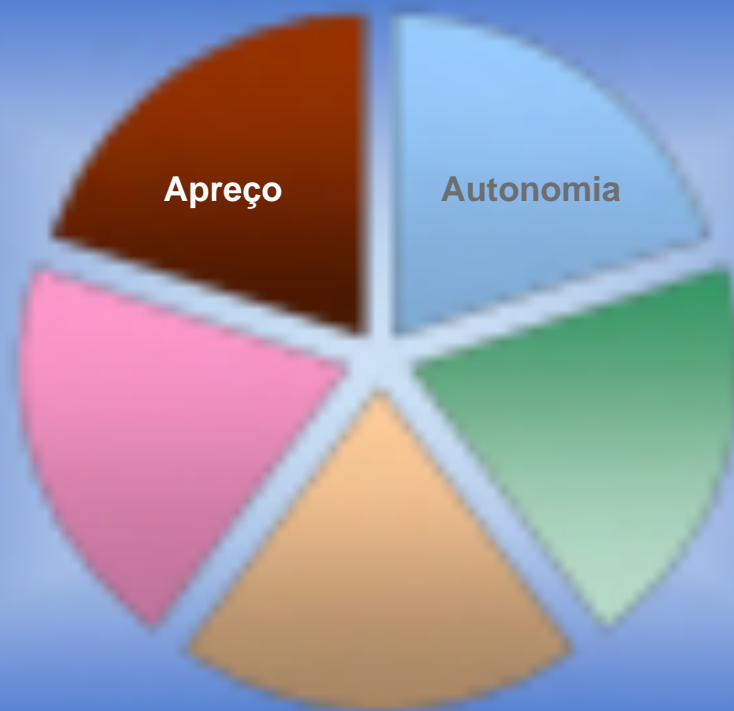
© 2015 de Daniel L. Shapiro, Ph.D. Todos os direitos reservados.

THE "CORE CONCERNS FRAMEWORK"



12

A "ESTRUTURA DAS CONSIDERAÇÕES ESSENCIAIS"



12

AUTONOMY

Autonomy = The freedom to make decisions without imposition from others

Advice: ACBD



13

© 2015 by Daniel L. Shapiro, Ph.D. All rights reserved.

AUTONOMIA

Autonomia = Liberdade de tomar decisões sem imposição da parte de outros.

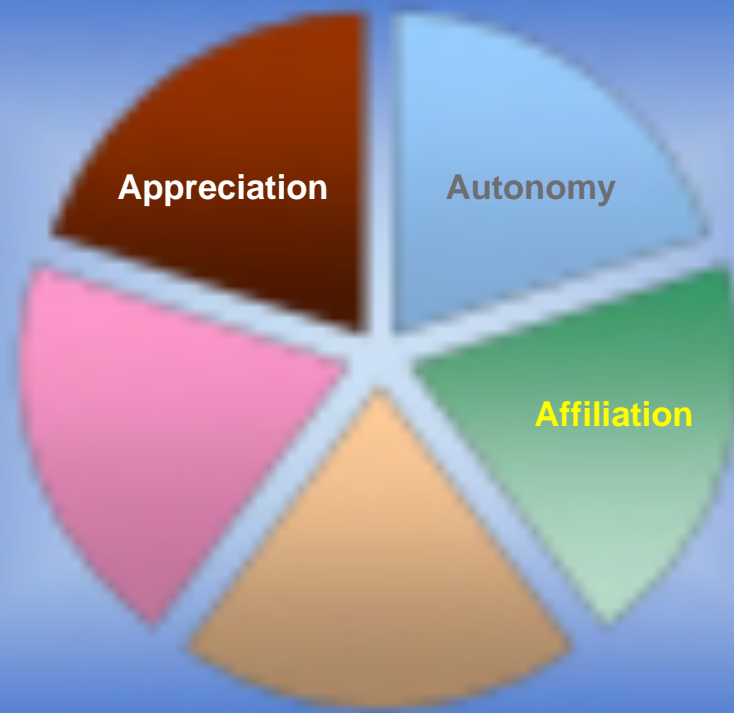
Conselho: SCAD
(Sempre Consultar Antes de Decidir)



13

© 2015 de Daniel L. Shapiro, Ph.D. Todos os direitos reservados.

THE "CORE CONCERNS FRAMEWORK"



14

A "ESTRUTURA DAS CONSIDERAÇÕES ESSENCIAIS"



14

AFFILIATION

Affiliation = the emotional connection between you and another

Affiliation has a powerful impact on emotions



15

© 2015 by Daniel L. Shapiro, Ph.D. All rights reserved.

FILIAÇÃO

Filiação = Ligação emocional entre você e o outro.

A filiação tem forte impacto nas emoções.



15

© 2015 de Daniel L. Shapiro, Ph.D. Todos os direitos reservados.

TURN AN ADVERSARY INTO A COLLEAGUE

16

TRANSFORME UM ADVERSÁRIO EM UM COLEGA.

16

CASE EXAMPLE: THE ECUADOR/PERU BOUNDARY DISPUTE

PERU-ECUADOR: Area of Boundary Dispute



17

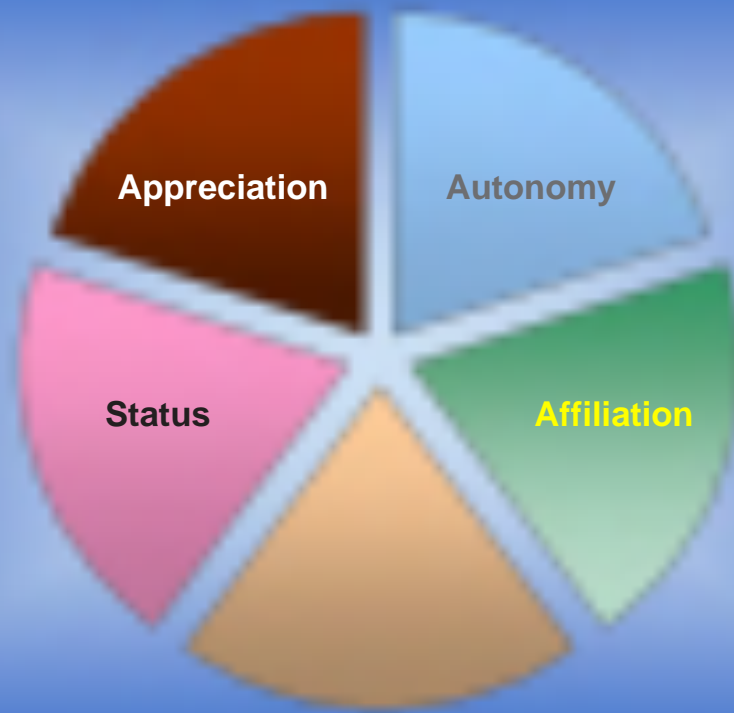
EXEMPLO: A DISPUTA DE FRONTEIRA ENTRE EQUADOR E PERU

PERU-EQUADOR: Região de Disputa de Fronteira



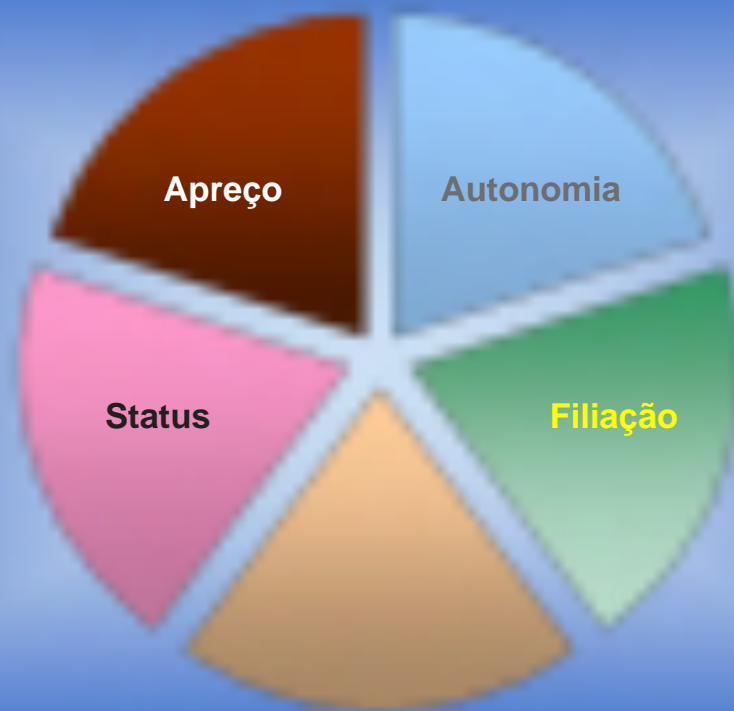
17

THE "CORE CONCERNS FRAMEWORK"



18

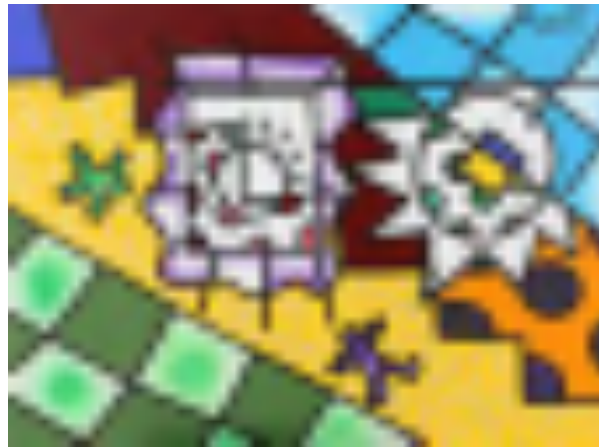
A "ESTRUTURA DAS CONSIDERAÇÕES ESSENCIAIS"



18

STATUS

**Status: Your standing
in relation to another**

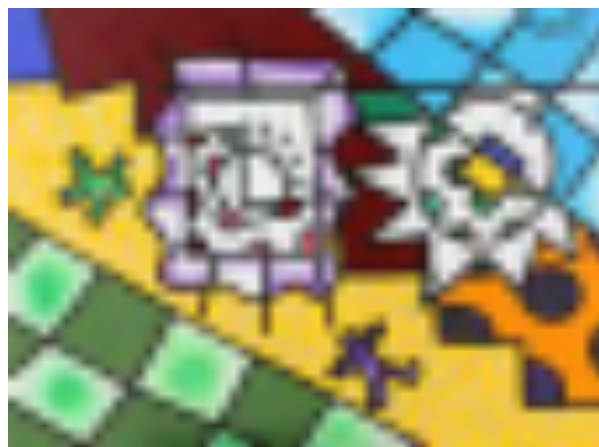


19

© 2015 by Daniel L. Shapiro, Ph.D. All rights reserved.

STATUS

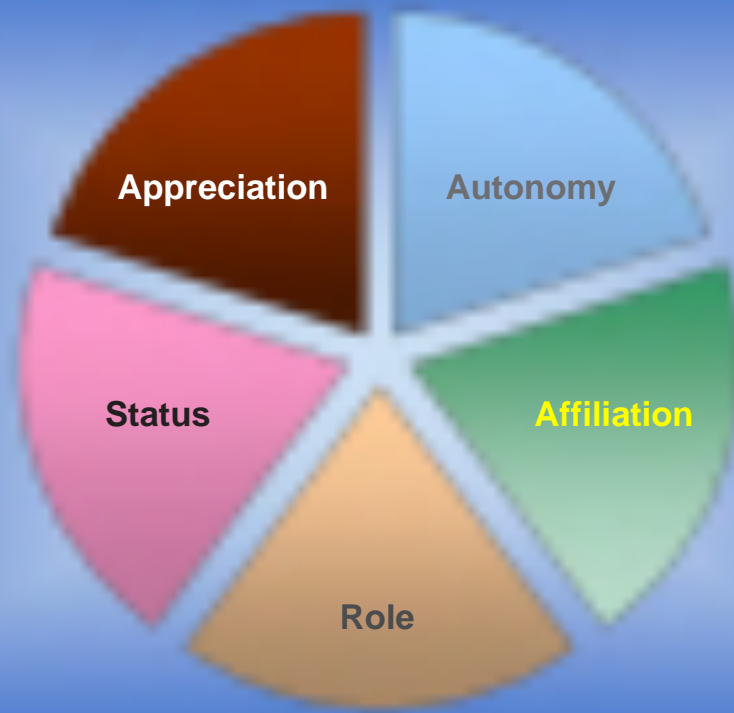
**Status: sua posição
em relação ao outro.**



19

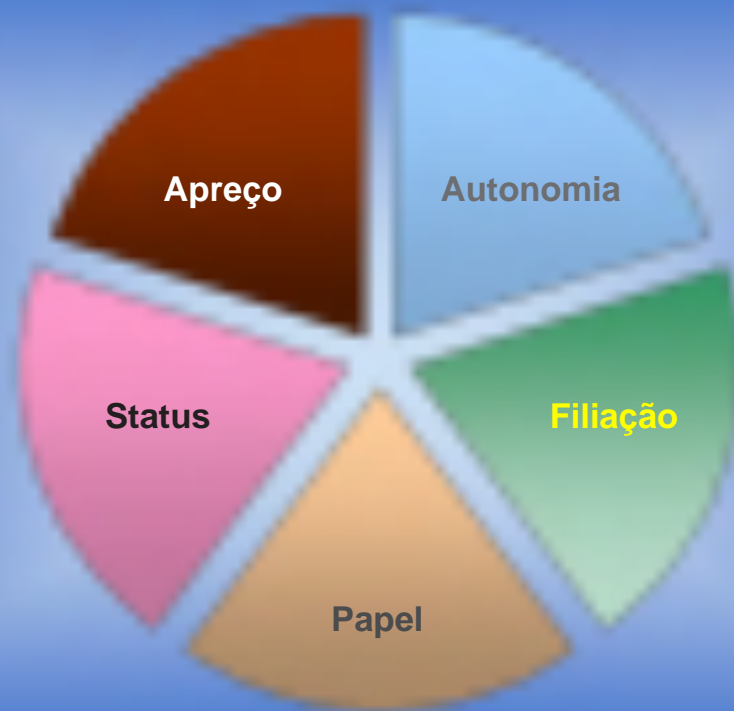
© 2015 de Daniel L. Shapiro, Ph.D. Todos os direitos reservados.

THE "CORE CONCERNS FRAMEWORK"



20

A "ESTRUTURA DAS CONSIDERAÇÕES ESSENCIAIS"



20

ROLE

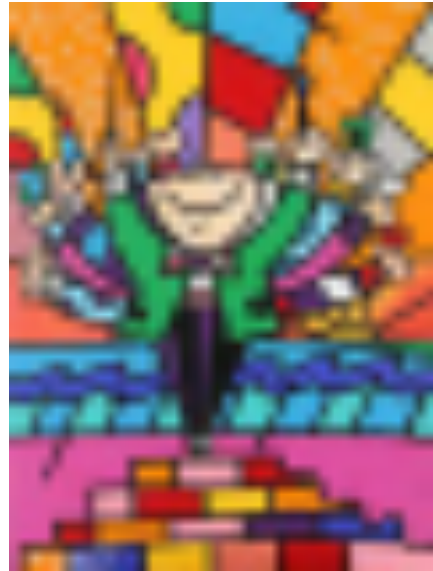
Problem

We play pre-established roles.

Strategy

Shape your roles – and theirs.

*How can I make my role more fulfilling?
Theirs?*



21

© 2015 by Daniel L. Shapiro, Ph.D. All rights reserved.

PAPEL

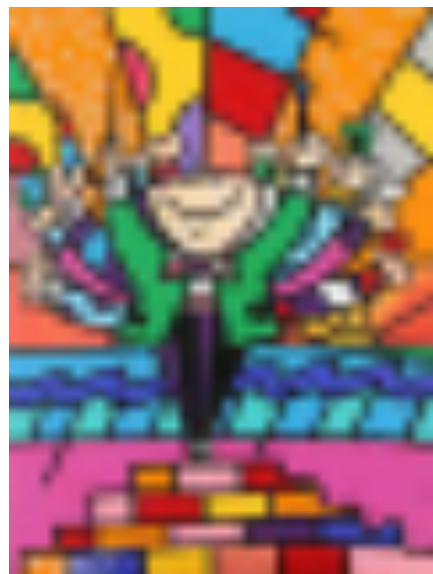
Problema

Representamos papéis preestabelecidos.

Estratégia

Moldar nossos papéis – e os deles.

*Como posso tornar meu papel mais gratificante?
E os deles?*



21

© 2015 de Daniel L. Shapiro, Ph.D. Todos os direitos reservados.

Shaping a Temporary Role

Talker	Victim
Listener	Aggressor
Devil's advocate	Problem solver
Collaborator	Colleague
Competitor	Informal mediator
Accommodator	Facilitator
Compromiser	Host
"Joker"	Guest
Learner	Evaluator
Brainstormer	Option generator
Advocate	Advisor



22

© 2015 by Daniel L. Shapiro, Ph.D. All rights reserved.

Assumindo um Papel Temporário

Falador	Vítima
Ouvinte	Agressor
Advogado do diabo	Resolvedor de problemas
Colaborador	Colega
Competidor	Mediador informal
Acomodador	Facilitador
Transigente	Anfitrião
"Piadista"	Convidado
Aprendiz	Avaliador
Brainstormer	Formador de opinião
Patrono	Conselheiro

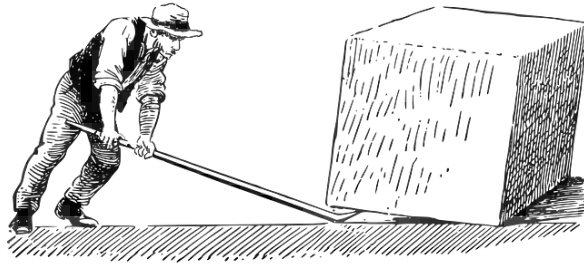


22

© 2015 de Daniel L. Shapiro, Ph.D. Todos os direitos reservados.

Summary

1. Reason is important... and so are those matters beyond reason
2. Five core concerns trigger many emotions
3. Use these core concerns:
 - As a LENS: To understand parties' emotions
 - As a LEVER: To stimulate helpful emotions in others and yourself

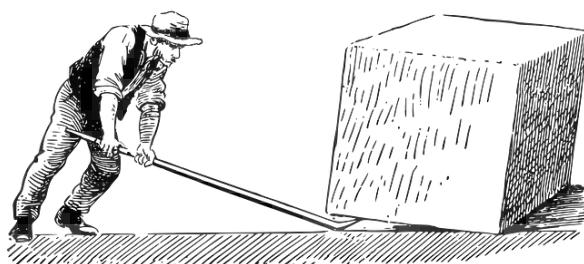


23

© 2015 by Daniel L. Shapiro, Ph.D. All rights reserved.

Resumo

1. A razão é importante... e também aquilo que está além da razão.
2. Cinco considerações essenciais desencadeiam muitas emoções.
3. Use estas considerações essenciais:
 - Como uma LENTE: para entender as emoções de todas as partes.
 - Como uma ALAVANCA: para estimular emoções úteis em si e nos outros.



23

© 2015 de Daniel L. Shapiro, Ph.D. Todos os direitos reservados.

Application

Recall a current conflict or negotiation between you and another party.

(1) Which core concerns are most distressing for you? Why?

(2) Which core concerns do you think are most sensitive in the other?

(3) What is one thing you could say or do to better address the other's core concerns? Yours?

Do you feel...

1. Unappreciated?
2. Impinged autonomy?
3. Disaffiliated?
4. Demeaned in status?
5. Cast into an ineffective role?



24

© 2015 by Daniel L. Shapiro, Ph.D. All rights reserved.

Aplicação

Recorde-se de um conflito ou negociação atual entre você e a outra parte.

(1) Quais considerações essenciais mais o afligem? Por quê?

(2) A seu ver, quais considerações essenciais são mais sensíveis para a outra parte?

(3) O que você poderia dizer ou fazer para apaziguar as considerações essenciais da outra parte? E as suas?

Você se sente...

1. Pouco apreciado?
2. Com a autonomia usurpada?
3. Alienado?
4. Menosprezado em seu grupo?
5. Colocado em um papel ineficaz?



24

© 2015 de Daniel L. Shapiro, Ph.D. Todos os direitos reservados.

Process

A. Partner with a person beside you.

B. One at a time (~5 min each):

1. Describe your situation
2. Share your core concern analysis
3. Discuss and get insights from your partner



[Please keep everything you discuss confidential.]



25

© 2015 by Daniel L. Shapiro, Ph.D. All rights reserved.

Processo

A. Forme uma dupla com a pessoa a seu lado.

B. Um de cada vez (± 5 minutos cada um):

1. Descreva sua situação.
2. Compartilhe sua análise das considerações essenciais.
3. Discuta com seu parceiro e veja quais são seus insights.



[Favor manter em sigilo tudo o que for discutido.]



25

© 2015 de Daniel L. Shapiro, Ph.D. Todos os direitos reservados.

BREAK!



26

© 2015 by Daniel L. Shapiro, Ph.D. All rights reserved.

INTERVALO!



26

© 2015 de Daniel L. Shapiro, Ph.D. Todos os direitos reservados.

The Problematic Cure



27

© 2015 by Daniel L. Shapiro, Ph.D. All rights reserved.

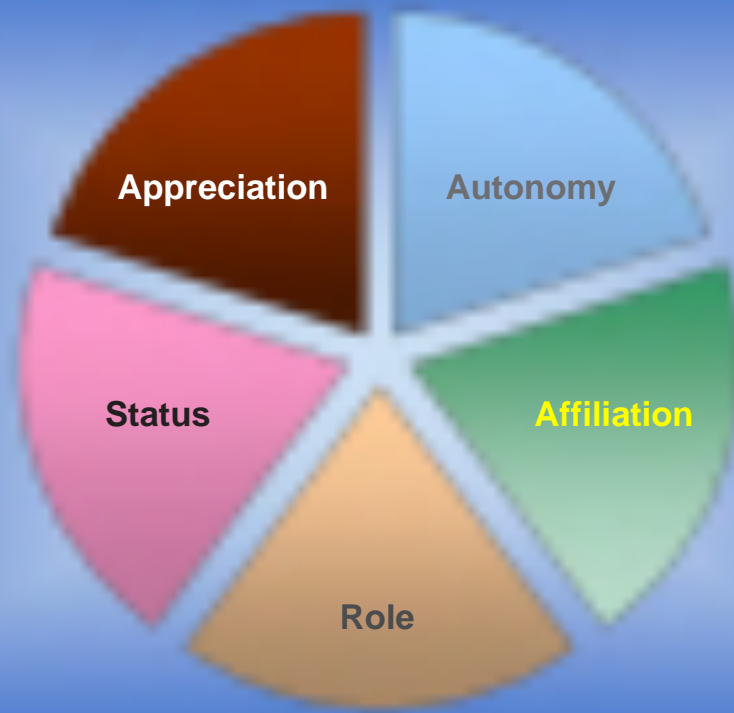
A Cura Problemática



27

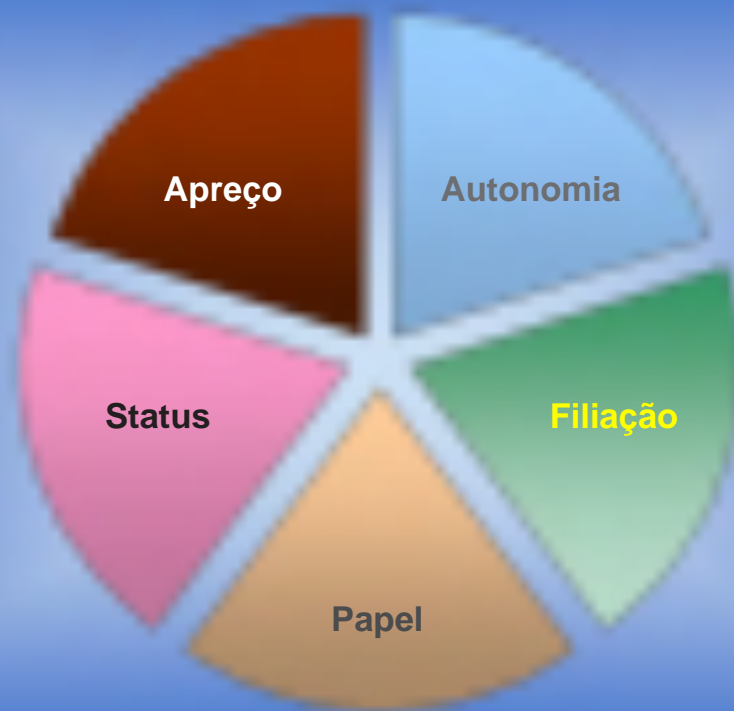
© 2015 de Daniel L. Shapiro, Ph.D. Todos os direitos reservados.

THE "CORE CONCERNS FRAMEWORK"



28

A "ESTRUTURA DAS CONSIDERAÇÕES ESSENCIAIS"



28

Additional Resources

- For more information on the Core Concerns Framework, see *Beyond Reason: Using Emotions as You Negotiate* (Fisher and Shapiro, 2006)
- Stay tuned for Shapiro's newest book: *Negotiating the Nonnegotiable: How to Resolve Your Most Emotionally Charged Conflicts* (Viking/Penguin)



29

© 2015 by Daniel L. Shapiro, Ph.D. All rights reserved.

Recursos Adicionais

- Veja mais informações sobre a Estrutura das Considerações Essenciais em SHAPIRO, Daniel; FISHER, Roger. *Além da razão: a força da emoção na solução de conflitos*. Rio de Janeiro: Imago, 2009.
- Fique atento ao último livro de Shapiro: *Negotiating the nonnegotiable: how to resolve your most emotionally charged conflicts* (Viking/Penguin)



29

© 2015 de Daniel L. Shapiro, Ph.D. Todos os direitos reservados.

Thank you. Please keep in touch!



DLShapiro@law.harvard.edu

30

Obrigado. Mantenha-se em contato!



DLShapiro@law.harvard.edu

30

– FAX URGENTE –

Para: Membros do Conselho Consultivo da Global Hospital Network

De: Sandy Turley, CEO da Global Hospital Network

Re: Tratamento para *bicitoma* fibroso maligno

Caro Membro do Conselho Consultivo da Global Hospital Network,

Neste momento estamos enfrentando uma situação bastante grave e temos necessidade urgente de seu parecer.

Em vista dos resultados experimentais incrivelmente positivos dos ensaios clínicos sobre *bicitoma* fibroso maligno, nossa equipe na Global Health Network convenceu a Food and Drug Administration (FDA) a permitir que ministrássemos as doses “remanescentes” do medicamento a pacientes que dele necessitam. A FDA concordou, com a condição de que o medicamento fosse dado apenas aos atuais pacientes de nosso centro de pesquisas médicas, o Hospital Brigham and Women, filiado à Harvard Medical School, com sede em Boston e filiais por toda a América Latina e Oriente Médio. Como alguns desses pacientes com câncer são figuras públicas, a FDA exigiu que a decisão fosse tomada por membros de nosso conselho consultivo.

A situação é delicada. Sete pacientes da Global Health Network necessitam do medicamento já. Infelizmente, temos o suficiente só para três deles. Tentamos obter autorização da FDA para ministrarmos mais doses, mas eles negaram. Quem não receber o medicamento vai morrer. Quem o receber viverá. Essa é a realidade incontornável.

Precisamos que classifique claramente quem deverá receber o medicamento. O tempo é curto, pois a droga leva várias horas para agir. **Pedimos, portanto, que classifique os pacientes de 1 a 7. Indique com “1” o paciente que deverá receber o medicamento com a máxima prioridade e assim sucessivamente, até o paciente menos prioritário, que receberá a classificação “7”.**

Acompanhando este fax há uma descrição breve de cada um dos pacientes que sofrem de *bicitoma* fibroso maligno e precisam de tratamento. Reconheço que os detalhes fornecidos são poucos e insuficientes, mas foi o melhor que conseguimos fazer, dada a premência da situação.

Atenciosamente,

Sandy Turley

CEO da Global Hospital Network

A CURA PROBLEMÁTICA

Os Candidatos para a Cura

Mãe: *Ellen Douglas, 46 anos* —————
Ellen e seu marido têm quatro filhos pequenos. O marido foi um renomado neurocirurgião, mas seu alcoolismo acabou lhe custando a reputação e o emprego. Ele agora ocupa uma função humilde e ganha um salário mínimo. De modo que Ellen faz dupla jornada como secretária no centro da cidade para pagar as contas. Apesar de seu horário de trabalho rigoroso, ela consegue achar tempo nos fins de semana para levar os filhos ao cinema, ao parque e às compras. Seu filho mais novo, Nate, também sofre de *bicitoma* fibroso maligno.

Criança: *Nate Douglas, 5 anos* —————
Nate é o filho caçula de Ellen Douglas. Ele era muito próximo do avô, que morreu de câncer. Desde a morte do avô, ficou traumatizado com a perda. Comporta-se mal na escola; muitas vezes, bate nos colegas de classe e se recusa a ouvir o professor. Sua mãe jamais admitiria, mas no fundo do coração ele é seu filho favorito, que ela considera o mais promissor. É também o mais sensível dos seus filhos.

Figura da TV: *Hugh McCloud, 45 anos* —————
Hugh é um ícone da televisão infantil e já teve vários programas educacionais de sucesso para crianças nos últimos vinte anos. É um nome conhecido nos Estados Unidos inteiro e todos os dias recebe pelo menos cem cartas de apoio de seus jovens fãs. É pai solteiro de duas crianças, uma delas com autismo. Hugh é a única pessoa que consegue se comunicar com o menino. Ele doa US\$ 100 mil por ano ao Centro Nacional de Pesquisas sobre Autismo.

Advogada: *Margaret Gold, 63 anos* —————
Margaret é formada pela Cornell Law School e é uma advogada brilhante. Fundou um centro de assessoria jurídica para famílias nativas americanas de baixa renda. Ao longo dos anos, representou centenas de clientes pobres que, de outra forma, não poderiam pagar um advogado. Ela dedica quase todo o seu tempo a trabalhos voluntários no centro (e, portanto, está sempre à beira da insolvência). Durante muitos anos, vi-

veu em uma aldeia na Índia. Mais recentemente, adotou dois jovens nativos americanos.

Zelador: *Tom Addy, 26 anos* —————
Tom é zelador em uma escola primária local. Seus pais morreram em um acidente de carro quando ele tinha 14 anos. É solteiro e sustenta a irmã mais nova, de 18 anos, que mora com ele. Passou muito tempo sem emprego e sem teto aos vinte e poucos anos, mas agora sente que está colocando sua vida de volta nos eixos. Três vezes por semana depois do trabalho ele faz um curso de informática no Instituto Técnico local.

Empresário: *Mason Quigley, 50 anos* —————
Mason é um rico e generoso empresário que fez um nome para si mesmo comerciando cigarros. Desde que vendeu o negócio dez anos atrás, assumiu para si a missão de ajudar jovens em situação de risco e doa milhões de dólares todos os anos a essa iniciativa. Financiou a criação de várias organizações que oferecem cursos extracurriculares, serviços de saúde e recreação para crianças. A revista *Time* enalteceu-o por ter colocado milhares de jovens no caminho do sucesso. A comunidade admira sua abnegada devoção aos pobres e ele inspirou incontáveis pessoas na comunidade a dar seu tempo e dinheiro para causas nobres. O testamento de Mason determina que todo o seu patrimônio será deixado para um sobrinho, que já está planejando usar cada dólar para se tornar o investidor principal de uma nova cadeia de fast-food.

Avó: *Susan Dolany, 63 anos* —————
Susan dedica-se com zelo especial a sua comunidade e sua família. Ela é uma cristã devota e seus valores tiveram impacto positivo sobre a geração mais jovem em sua igreja. Seu marido faleceu há vinte anos e ela decidiu dedicar a vida a criar seus três filhos, todos atualmente casados. Ela vive com a filha, Meg. Como Meg e seu marido viajam muito, Susan frequentemente fica cuidando de seu neto de 6 anos, Benny, que a ama de todo o coração. Susan é uma pessoa cheia de bondade e amor, e a família ficaria devastada caso a perdesse.

A CURA PROBLEMÁTICA

Classificação dos Pacientes

Você é membro de um comitê encarregado de decidir quem receberá tratamento contra o *bicito-ma* fibroso maligno. Por favor, priorize quem deverá receber esse tratamento. Indique também o motivo principal da sua classificação.

1 = prioridade máxima para receber tratamento

7 = prioridade mínima para receber tratamento

Candidato	Classificação (1 a 7)	Motivo
Mãe (Ellen Douglas)		
Criança (Nate Douglas)		
Personalidade da TV (Hugh McCloud)		
Advogada (Margaret Gold)		
Zelador (Tom Addy)		
Empresário (Mason Quigley)		
Avó (Susan Dolany)		

NEGOCIAÇÃO 3D

ESTRATÉGIA E TÁTICAS
SOFISTICADAS PARA
SUAS NEGOCIAÇÕES
MAIS DIFÍCEIS

•

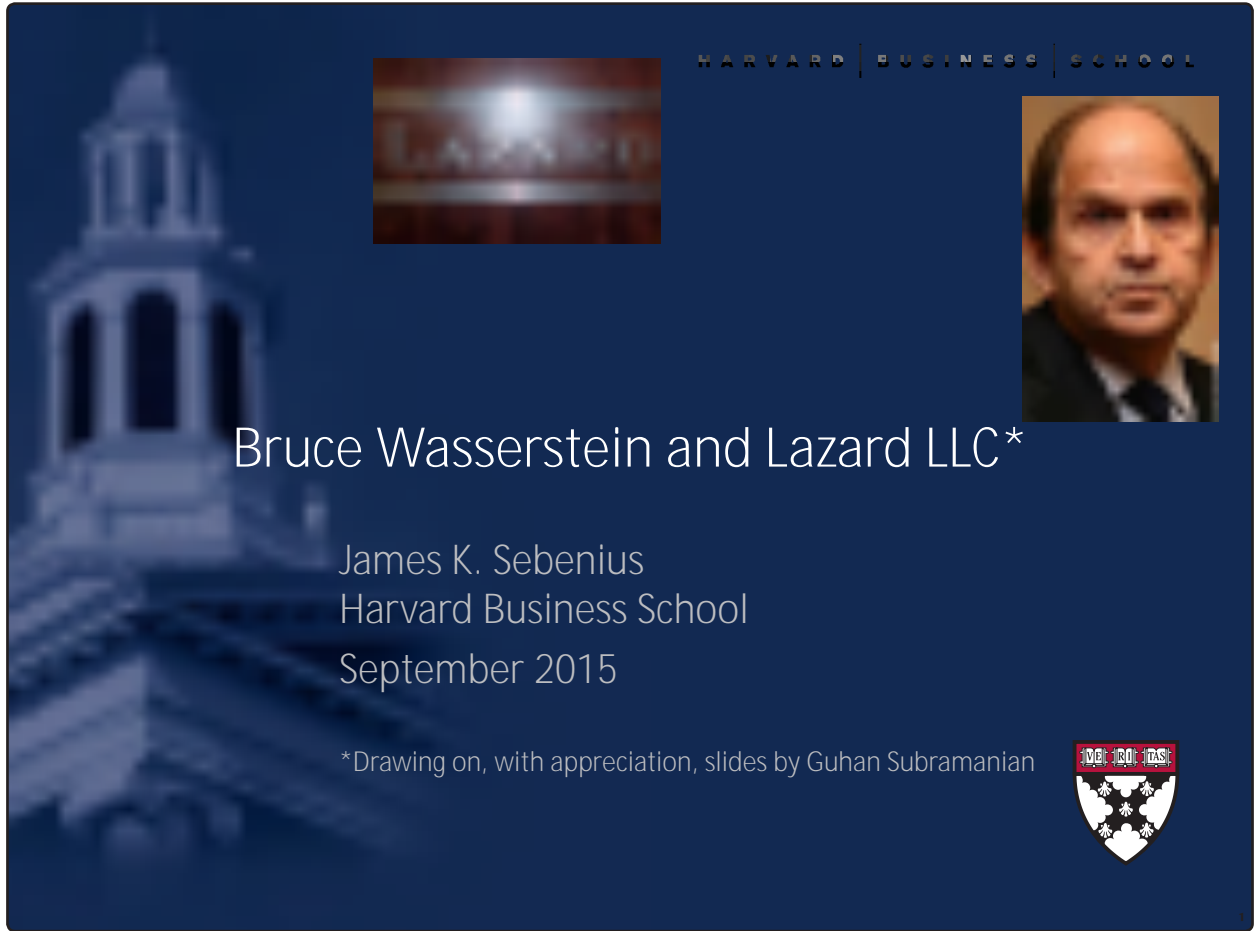
LIÇÕES DO HARVARD
GREAT NEGOTIATORS

James Sebenius

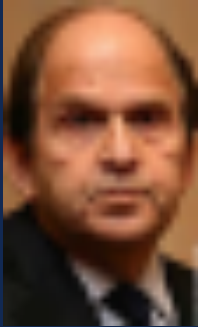

Renomado expert em negociações complexas, James Sebenius é professor de Administração e Negociação na Harvard Business School, além de diretor do Harvard Negotiation Project e vice-reitor do Program on Negotiation da Harvard Law School. É autor dos livros *The manager as negotiator*, *Negotiating the law of the sea* e do best-seller *Negociação 3-D™: ferramentas poderosas para modificar o jogo nas suas negociações*. A Negociação 3-D™ é uma revolucionária abordagem sistemática para conceber e estruturar acordos criativos.

Há décadas Sebenius atua como assessor e participante direto de negociações corporativas, financeiras, públicas e diplomáticas de alto nível. É cofundador, com David Lax, da Lax Sebenius: The 3-D Negotiation Group LLC, que tem entre seus clientes American Express, Glaxo, Banamex, GE, Estée Lauder, Shell, Novartis, Time Warner, AT&T, Reuters, além de governos de diversos países.

Sebenius tem escrito inúmeros artigos em periódicos acadêmicos e em publicações de negócios, como *Financial Times*, *The Wall Street Journal* e *Harvard Business Review*.




HARVARD | BUSINESS | SCHOOL



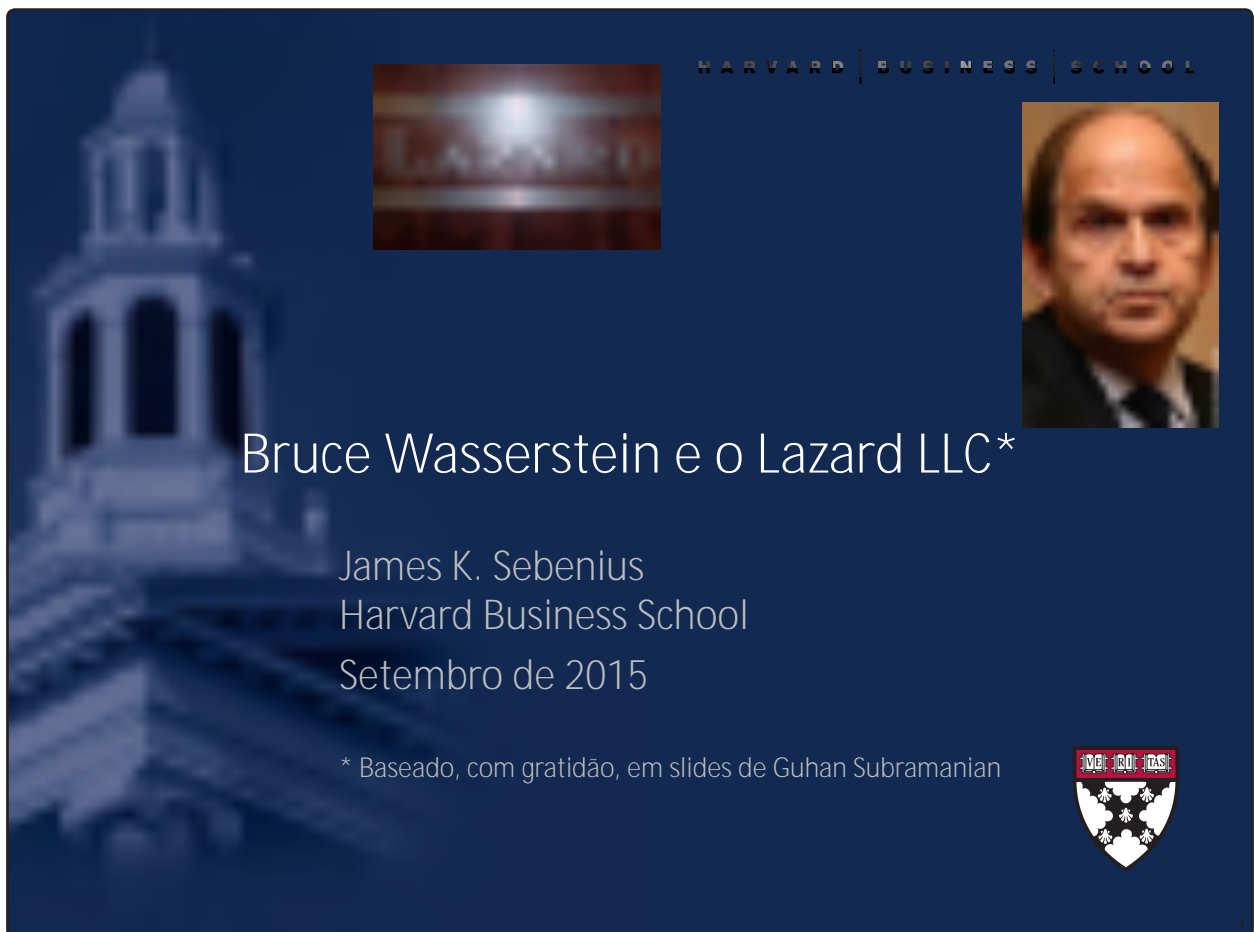
Bruce Wasserstein and Lazard LLC*

James K. Sebenius
Harvard Business School
September 2015

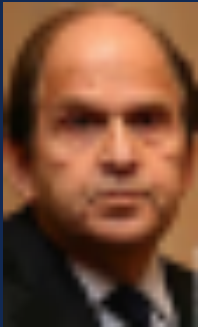
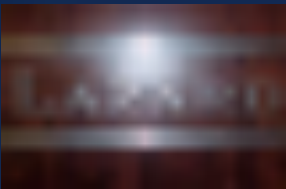
*Drawing on, with appreciation, slides by Guhan Subramanian



Copyright © 2015 by James K. Sebenius




HARVARD | BUSINESS | SCHOOL



Bruce Wasserstein e o Lazard LLC*

James K. Sebenius
Harvard Business School
Setembro de 2015

* Baseado, com gratidão, em slides de Guhan Subramanian



Copyright © 2015 de James K. Sebenius



HARVARD | BUSINESS | SCHOOL

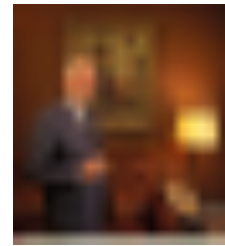
Lazard: 1848-2000

"... Wall Street's most storied investment bank... Lazard Frères & Co. stood apart. ... For more than a century, the mystique and reputation of [its]'Great Men' ... allowed the firm to garner unimaginable profits, social cachet, and outsized influence in the halls of power." *

1950s - 1977: André Meyer, Head. World-class dealmaker, "control freak," advisor to presidents and kings.



1977 - 2005: Michel David-Weill (M D-W), Lazard family descendant, selected by Meyer as Head, power-focused, politically savvy, arrogant, billionaire.



*<http://intellibriefs.blogspot.com/2007/04/secret-history-of-lazard-frres-co-felix.html>
**<http://www.forbes.com/global/2000/0904/0317044a.html>

2

Copyright © 2015 by James K. Sebenius



HARVARD | BUSINESS | SCHOOL

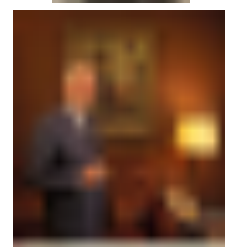
Lazard: 1848-2000

"[...] O banco de investimentos mais lendário de Wall Street [...] o Lazard Frères & Co. é um caso à parte. [...] Por mais de um século, o mistério, o fascínio e a reputação de [seus] 'Grandes Homens' [...] permitiram que a firma obtivesse lucros inimagináveis, enorme prestígio social e influência desmedida nos corredores do poder." *

Anos 1950 a 1977: André Meyer, diretor. Negociador de classe internacional, "maníaco por controle", conselheiro de presidentes e reis.



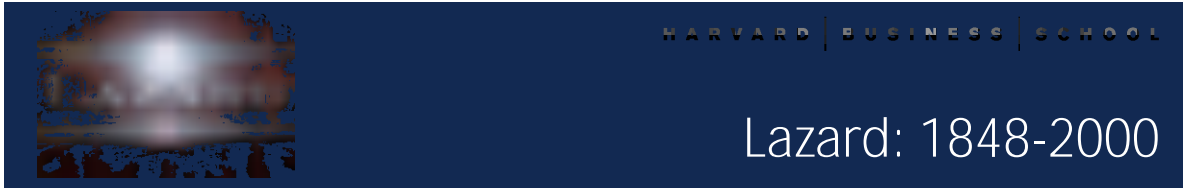
1977 a 2005: Michel David-Weill (M D-W), herdeiro da família Lazard, escolhido por Meyer para dirigir a firma, amante do poder, politicamente sagaz, arrogante, bilionário.



* <http://intellibriefs.blogspot.com/2007/04/secret-history-of-lazard-frres-co-felix.html>
** <http://www.forbes.com/global/2000/0904/0317044a.html>

2

Copyright © 2015 de James K. Sebenius



- Focus on banking, esp. M&A. Renowned for its intellectual (v. financial) capital.
- Semi-autonomous offices in Paris, London, New York, ~2750 employees
- Secretive 50-100 “Capitalists” – opaque holding companies, institutions, wealthy individuals, retired partners, family descendants – have 36% stake, collectively receive \$50 - 75mm annually.
- As shareholders, Michel David-Weill (MD-W) and family take home a further \$100mm per year

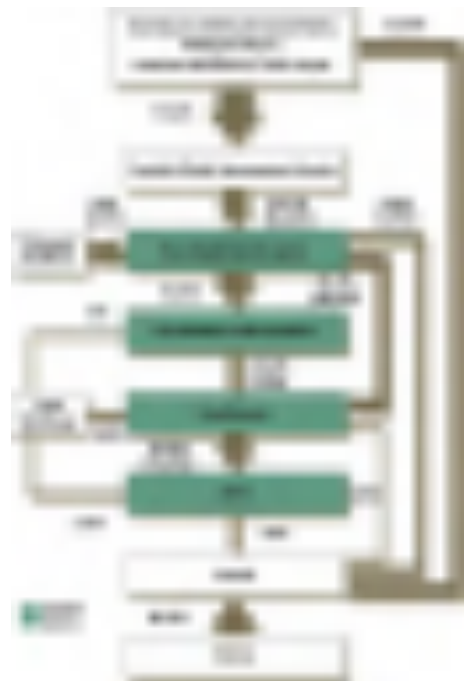


3

Copyright © 2015 by James K. Sebenius



- Foco em transações bancárias, especialmente fusões e aquisições. Renomado por seu capital intelectual (vs. financeiro).
- Escritórios semiautônomos em Paris, Londres e Nova York, cerca de 2.750 funcionários.
- 50 a 100 “investidores” extremamente discretos – holdings opacas, instituições, indivíduos abastados, sócios aposentados, membros da família – têm participação de 36% e recebem coletivamente de US\$ 50 a 75 milhões por ano.
- Como acionistas, Michel David-Weill (M D-W) e família tiram US\$ 100 milhões líquidos por ano.



3

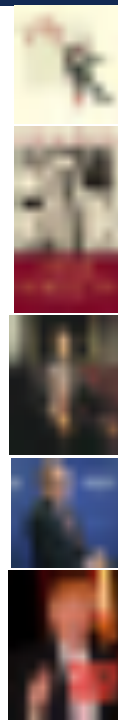
Copyright © 2015 de James K. Sebenius



HARVARD | BUSINESS | SCHOOL

Lazard: By 2001, a troubled firm

- Competition drives Lazard's M&A league table rank down to #12 – an unheard-of plunge
- David-Weill to “retire” to Chairman in 2005. He chooses – and drives out – several potential successors including:
 - Felix Rohatyn: Meyer protégé, “world’s preeminent investment banker,” saves NY from bankruptcy, leaves to become US Ambassador to France.
 - Édouard Stern: M D-W’s son-in-law, leaves, dies
 - Steve Rattner: “Boy Wonder,” top media banker, heads NY office, leaves to form Quadrangle, Obama’s “auto czar”
 - Etc., etc., etc., ...
- By 2001, given top talent exodus and financial stress, M D-W proposes Bruce Wasserstein, an outsider, as successor



4

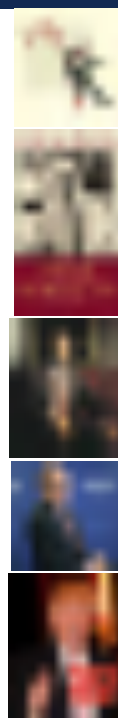
Copyright © 2015 by James K. Sebenius



HARVARD | BUSINESS | SCHOOL

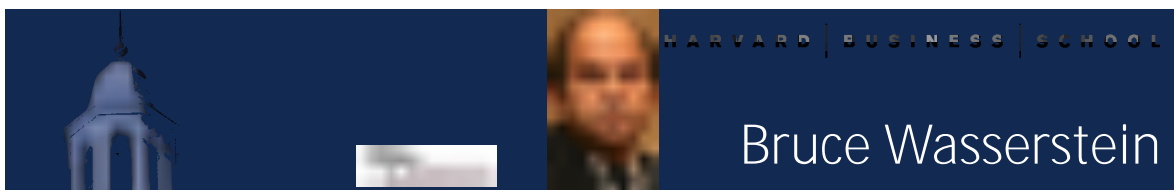
Lazard: em 2001, uma empresa conturbada

- A concorrência faz o Lazard despencar para o 12º lugar na liga dos maiores bancos de fusões e aquisições – uma queda sem precedentes.
- David-Weill se “aposenta” como presidente do conselho em 2005. Escolhe – e expulsa – vários possíveis sucessores, incluindo:
 - Felix Rohatyn: protegido de Meyer, “o mais eminente banqueiro de investimentos do mundo”, salvou o escritório de Nova York da falência, deixa a firma para tornar-se embaixador dos Estados Unidos na França.
 - Édouard Stern: genro de M D-W, deixa a firma, morre.
 - Steve Rattner: “menino prodígio”, banqueiro midiático, dirige o escritório de NY, deixa a firma para fundar a Quadrangle, torna-se “tsar automobilístico” de Obama.
 - Etc., etc., etc. ...
- Em 2001, em vista do êxodo de talentos e do estresse financeiro, M D-W propõe como sucessor Bruce Wasserstein, profissional externo.



4

Copyright © 2015 de James K. Sebenius

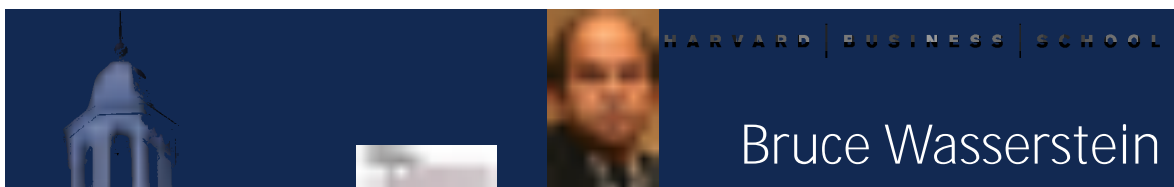


- Harvard, First Boston, co-created Wasserstein Perella as the “Lazard of the 1990s”
- Played central roles in biggest 80s and 90s deals:
 - DuPont-Conoco
 - Texaco-Pennzoil-Getty
 - Campeau-Federated Department Stores
 - KKR-Nabisco
 - Philip Morris-Kraft
 - Time-Warner, etc.
- Wasserstein Perella sold to Dresdner for \$1.3 billion (2000). Allianz buys Dresdner; Wasserstein leaves with \$625 million.
- *Admiring Lazard yet wanting to run a top public investment bank, how should Wasserstein prepare to negotiate with Michel David-Weill?*



5

Copyright © 2015 by James K. Sebenius



- Formado por Harvard, trabalhou no First Boston, cofundou o Wasserstein Perella como o “Lazard dos anos 1990”.
- Teve papel central nas maiores transações dos anos 1980 e 1990:
 - DuPont-Conoco
 - Texaco-Pennzoil-Getty
 - Lojas de departamentos Campeau-Federated
 - KKR-Nabisco
 - Philip Morris-Kraft
 - Time-Warner etc.
- O Wasserstein Perella é vendido ao Dresdner por US\$ 1,3 bilhão (2000). A Allianz compra o Dresdner; Wasserstein parte com US\$ 625 milhões.
- *Admirador do Lazard, mas ansioso por dirigir um grande banco de investimentos de capital aberto, como Wasserstein deve se preparar para negociar com Michel David-Weill?*



5

Copyright © 2015 de James K. Sebenius



Wasserstein v. David-Weill (Early moves)

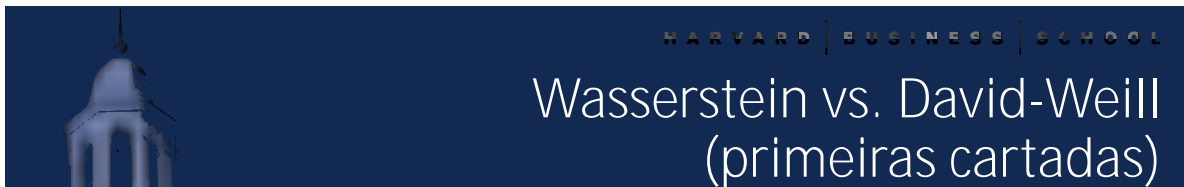
“Before Bruce ever got into a discussion with Michel about economics or anything like that, he went out and spoke to everybody – including Steve [Rattner] and others who had all held this position before – and came to the conclusion that the only thing that mattered was the *‘cause definition’* [termination for cause] in his contract.

And so that was the first... thing that they negotiated. And when Bruce was satisfied about that, then he did everything else. ... Because without that, there’s no power. One of the great ironies of everybody else who preceded him... is no one had any power. They all thought they did until they actually tried to do something that was different from what Michel... wanted And then they all lost it.”

– Lazard Senior Partner

6

Copyright © 2015 by James K. Sebenius



Wasserstein vs. David-Weill (primeiras cartadas)

“Antes de Bruce sequer começar a discutir com Michel sobre dinheiro ou qualquer coisa do gênero, ele saiu e conversou com todo mundo – inclusive Steve [Rattner] e outros que haviam ocupado o cargo anteriormente – e chegou à conclusão de que a única coisa que importava era a *‘definição de causa’* [rescisão por justa causa] em seu contrato.

De modo que essa foi a primeira [...] coisa que eles negociaram. Quando Bruce ficou satisfeito, ele se dedicou a todo o restante. [...] Porque, sem isso, não há nenhum poder. Uma das grandes ironias de todos os outros que o precederam é que [...] ninguém tinha poder algum. Todos pensavam que tinham até tentarem fazer algo realmente diferente do que Michel [...] queria. [...] E aí todos se deram mal.”

– sócio sênior do Lazard

6

Copyright © 2015 de James K. Sebenius



The (First) Deal: January 2002

Wasserstein hired as Lazard chairman and head for 5 years

- Termination only in extreme circumstances (i.e. fraud)
- Compensation between 4-7% of profits with percentage rising as profitability rises.
- Awarded 7% of Lazard's equity, plus 1% bought from M D-W for \$30 million (M D-W retained 9%.)

Wasserstein got significant decision rights:

- Full administrative control of firm
- Full control over hiring, compensating, and firing employees, except those with previous side agreements structured by M D-W
- Could name 5 of 11 members of Lazard's board of directors



7

Copyright © 2015 by James K. Sebenius



O (Primeiro) Acordo: Janeiro de 2002

Wasserstein é contratado como chairman e diretor do Lazard por 5 anos.

- Demissão só em circunstâncias extremas (p. ex., fraude).
- Remuneração entre 4% e 7% dos lucros, com o percentual aumentando com o crescimento da lucratividade.
- Recebeu 7% do capital acionário do Lazard, mais 1% que comprou de M D-W por US\$ 30 milhões (M D-W reteve 9%).

Wasserstein obteve grande autonomia decisória:

- Pleno controle administrativo da firma.
- Total autonomia para contratar, remunerar e demitir funcionários, exceto os que já tivessem acordos prévios estruturados por M D-W.
- Podia nomear 5 dos 11 membros do conselho de administração do Lazard.



7

Copyright © 2015 de James K. Sebenius



The (First) Deal: January 2002

BUT David-Weill retained key elements of control:

- Controls 6 of 11 board seats
- Capital structure changes, including IPO, require board approval
- M D-W retains **INDIVIDUAL** veto right over an IPO



"I will NEVER do it!" – M D-W on possible Lazard IPO (NYT interview)

Wanting a successful – public – Lazard, what should Wasserstein do now that he's hired? Barriers? Strategy?

Copyright © 2015 by James K. Sebenius

8



O (Primeiro) Acordo: Janeiro de 2002

TODAVIA, David-Weill preservou alguns elementos fundamentais de controle:

- Controle sobre 6 das 11 vagas do conselho.
- Alterações na estrutura do capital, incluindo o IPO, precisavam de aprovação do conselho.
- M D-W reteve direito **INDIVIDUAL** de vetar o IPO.



"JAMAIS farei isso!" – M D-W sobre o possível IPO do Lazard (em entrevista ao *The New York Times*)

Desejoso de um Lazard bem-sucedido – mas de capital aberto –, o que Wasserstein deve fazer agora que foi contratado? Obstáculos? Estratégia?

Copyright © 2015 de James K. Sebenius

8



By January 2004, BW hired 55 new partners on long-term contracts – at a guaranteed annual pay of \$180 million – plus equity stakes at expense of the old working partners.

Made dramatic investments such as 70,000 ft² (6500m²) new London headquarters in West End.

Quietly consulted with advisers and investment banks about possible IPO.

Sold 3% Lazard stake to IntesaBci for \$150 million.

Effects of these actions on the situation at Lazard?



9

Copyright © 2015 by James K. Sebenius



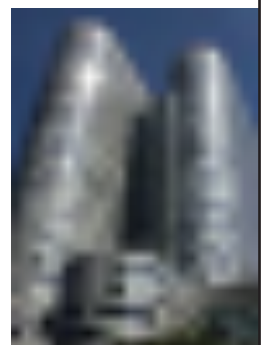
Em janeiro de 2004, BW já havia contratado 55 novos sócios, todos com contratos de longa duração – e remuneração anual conjunta garantida de US\$ 180 milhões –, além de participação acionária às custas dos antigos sócios-gerentes.

Realizou investimentos extravagantes, como a nova sede de 6.500 m² no West End de Londres.

Consultou discretamente assessores e bancos de investimento sobre um possível IPO.

Vendeu 3% das ações do Lazard para o IntesaBci por US\$ 150 milhões.

Efeitos desses atos sobre a situação do Lazard?



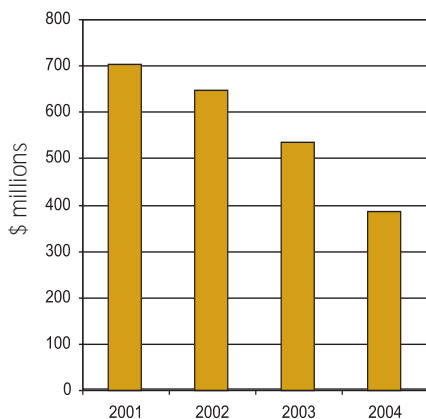
9

Copyright © 2015 de James K. Sebenius

HARVARD BUSINESS SCHOOL

Draining the Capitalists' Equity

Members' Equity:



2002 example (\$MM):

2002 profits	\$297
Payouts to working partners	<u>\$395</u>
Profit (loss) for capitalists	(\$98)

- "For the first time ever [in 2002], Michel and [the Capitalists] received nothing from the firm..." (Cowan p.589)

Effect on negotiations
between Wasserstein and
David-Weill plus Capitalists?

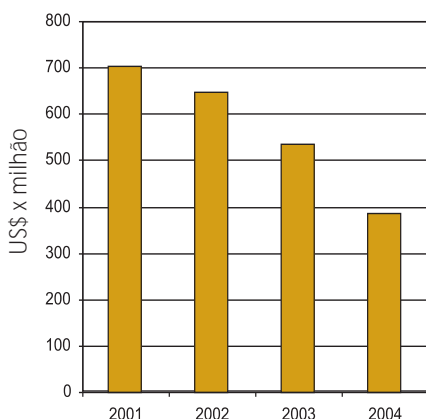
10

Copyright © 2015 by James K. Sebenius

HARVARD BUSINESS SCHOOL

Sorvendo o capital dos investidores

Capital acionário dos membros



Exemplo de 2002 (US\$ x milhão):

Lucros em 2002	\$297
Pagamento a sócios-gerentes	<u>\$395</u>
Lucro (prejuízo) para investidores	(\$98)

- "Pela primeira vez na vida [em 2002], Michel e [os investidores] nada receberam da empresa..." (Cowan p. 589)

Efeito sobre as negociações
entre Wasserstein, David-Weill
e os investidores?

10

Copyright © 2015 de James K. Sebenius



HARVARD | BUSINESS | SCHOOL

BW v. Michel and the "Capitalists" (Round 2)

Lazard senior partner: "[Michel] thought that putting Bruce on the same [incentive] system he, Michel, was on – that is, he'd make more money if the firm made more money – would motivate Bruce. But it didn't. What motivated Bruce was making the firm successful, not short-term profits."

Financial News: "... the capitalists are not very happy. ... Lazard is doing very well for Wasserstein ... and particularly the new partners, but not for the external shareholders."

Wasserstein to *Business Week:* "You'd go to a board meeting and it was entirely Michel's guys. They'd say, 'We don't like hiring new people.' ... I'd say, 'Well, thank you very much.'"

Recall Michel David-Weill's position: "I will never do it [IPO]."

But what has happened to M D-W's no-deal option?

11

Copyright © 2015 by James K. Sebenius



HARVARD | BUSINESS | SCHOOL

BW vs. Michel e os "Investidores" (2º Round)

Sócio sênior do Lazard: "[Michel] achou que Bruce ficaria motivado trabalhando sob o mesmo sistema [de incentivos] em que ele próprio trabalhava – ou seja, ganhando mais dinheiro se a firma ganhasse mais dinheiro. Mas isso não aconteceu. O que motivava Bruce era o sucesso da empresa, não os lucros de curto prazo."

Financial News: "[...] os investidores não estão nada felizes. [...] O Lazard está indo muito bem para Wasserstein [...] e especialmente para os novos sócios, mas não para os acionistas externos."

Wasserstein à *Business Week:* "Quando eu ia a uma reunião do conselho, só havia o pessoal do Michel. E eles diziam: 'Não gostamos de contratar gente nova'. ... Eu respondia: 'Bem, muito obrigado'."

Vale lembrar a posição de Michel David-Weill: "Jamais farei isso [o IPO]."

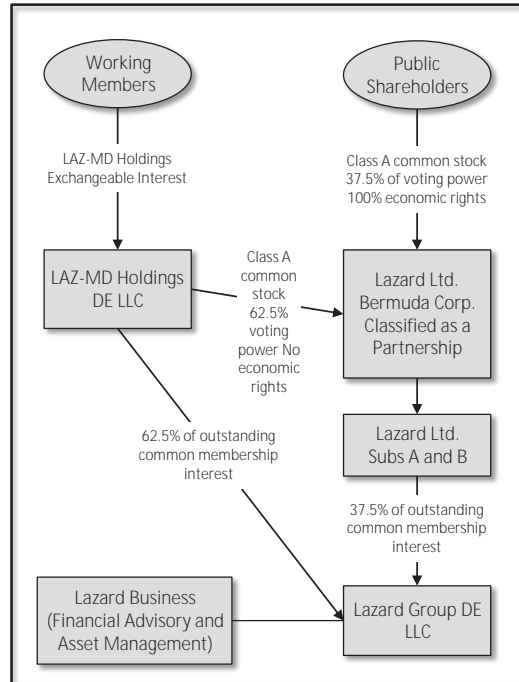
Mas o que aconteceu com a opção de não-acordo de M D-W?

11

Copyright © 2015 de James K. Sebenius

HARVARD BUSINESS SCHOOL
Result: Agreement to Pursue a Lazard IPO

- Sept 2004: BW proposes IPO at high price – offers a “pot of gold” relative to worsening no-deal option/BATNA
- Dec. 2004: Agreement on IPO but BW to resign if IPO not completed by December 2005.
- BW designs a complex deal, essentially a leveraged recap, to raise necessary funds, keep spirit of private partnership by preserving voting rights, and prevent “poaching” of partners.
- May 2005: Successful IPO!

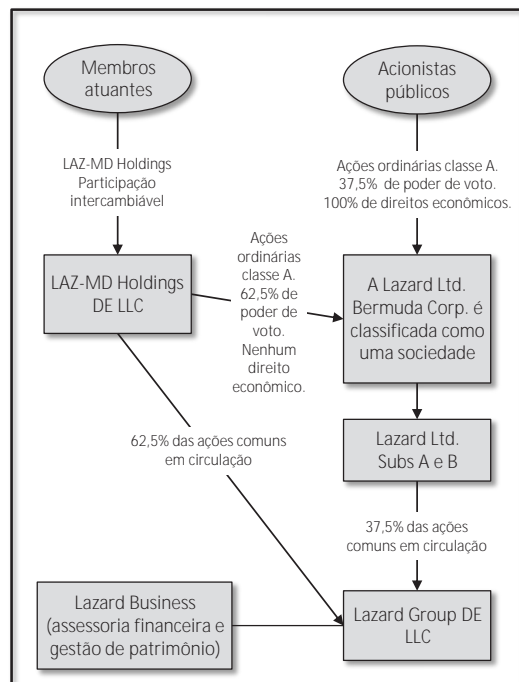


12

Copyright © 2015 by James K. Sebenius

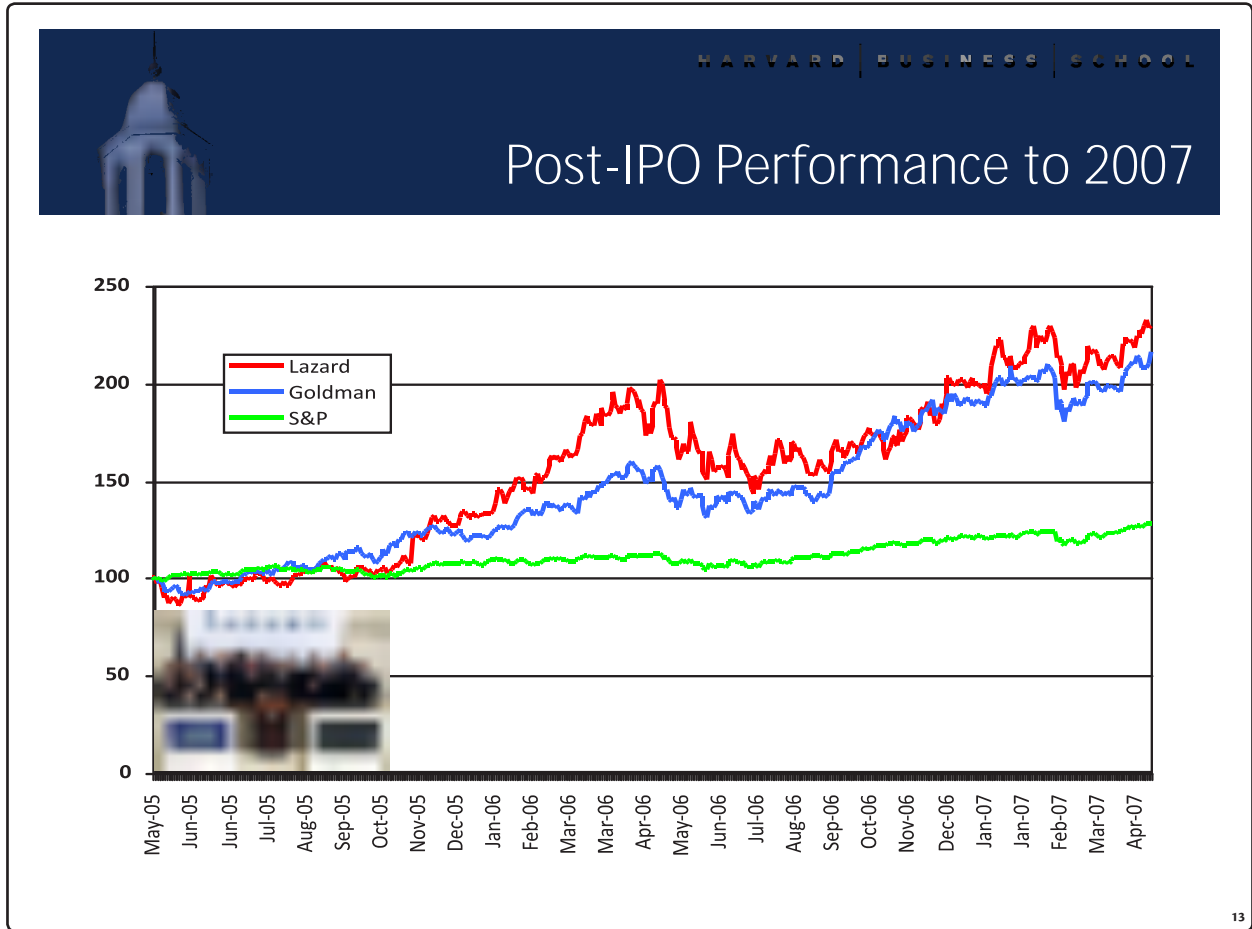
HARVARD BUSINESS SCHOOL
Resultado: Acordo para Realizar o IPO do Lazard

- Set. 2004: BW propõe um IPO com preços elevados – oferece um “pote de ouro” diante da deterioração da MAANA e da opção de não-acordo.
- Dez. 2004: Acordo em fazer o IPO, mas BW pedirá demissão se isso não ocorrer até dezembro de 2005.
- BW idealiza uma operação complexa, essencialmente uma recapitalização alavancada, para levantar os fundos necessários, preservar o espírito da parceria privada, retendo os direitos a voto e impedir a “captura” de sócios.
- Maio 2005: o IPO é um sucesso!



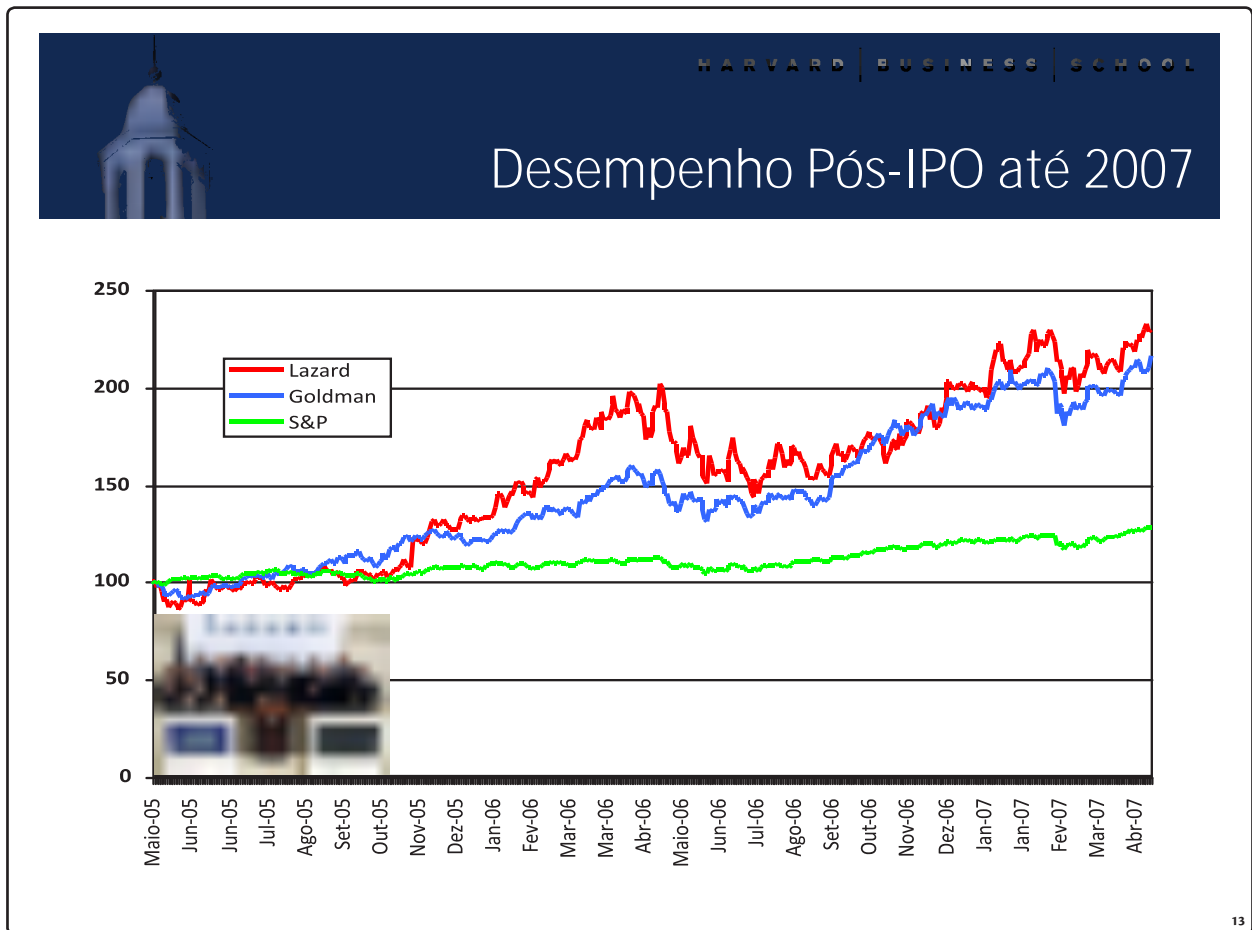
12

Copyright © 2015 de James K. Sebenius



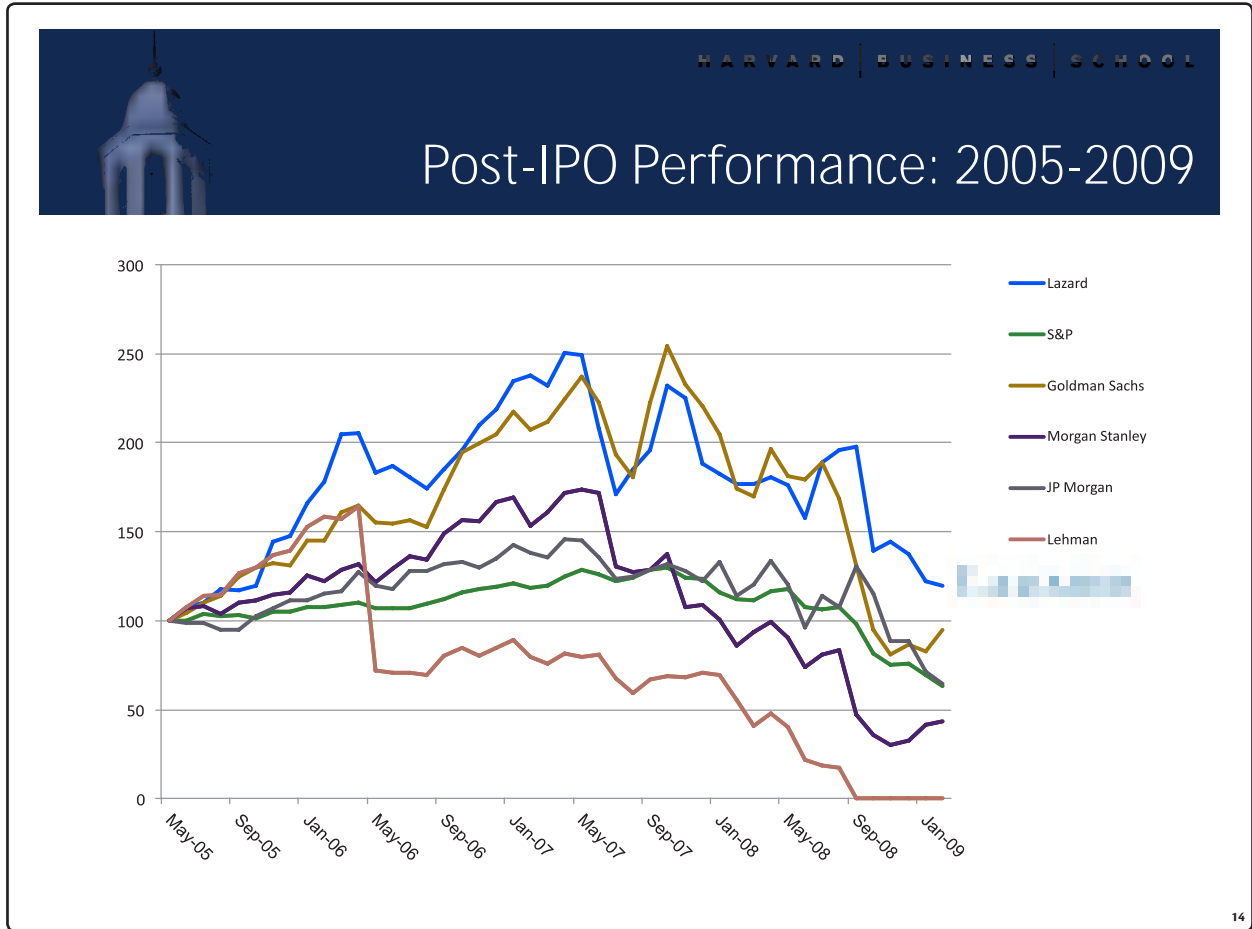
Copyright © 2015 by James K. Sebenius

13



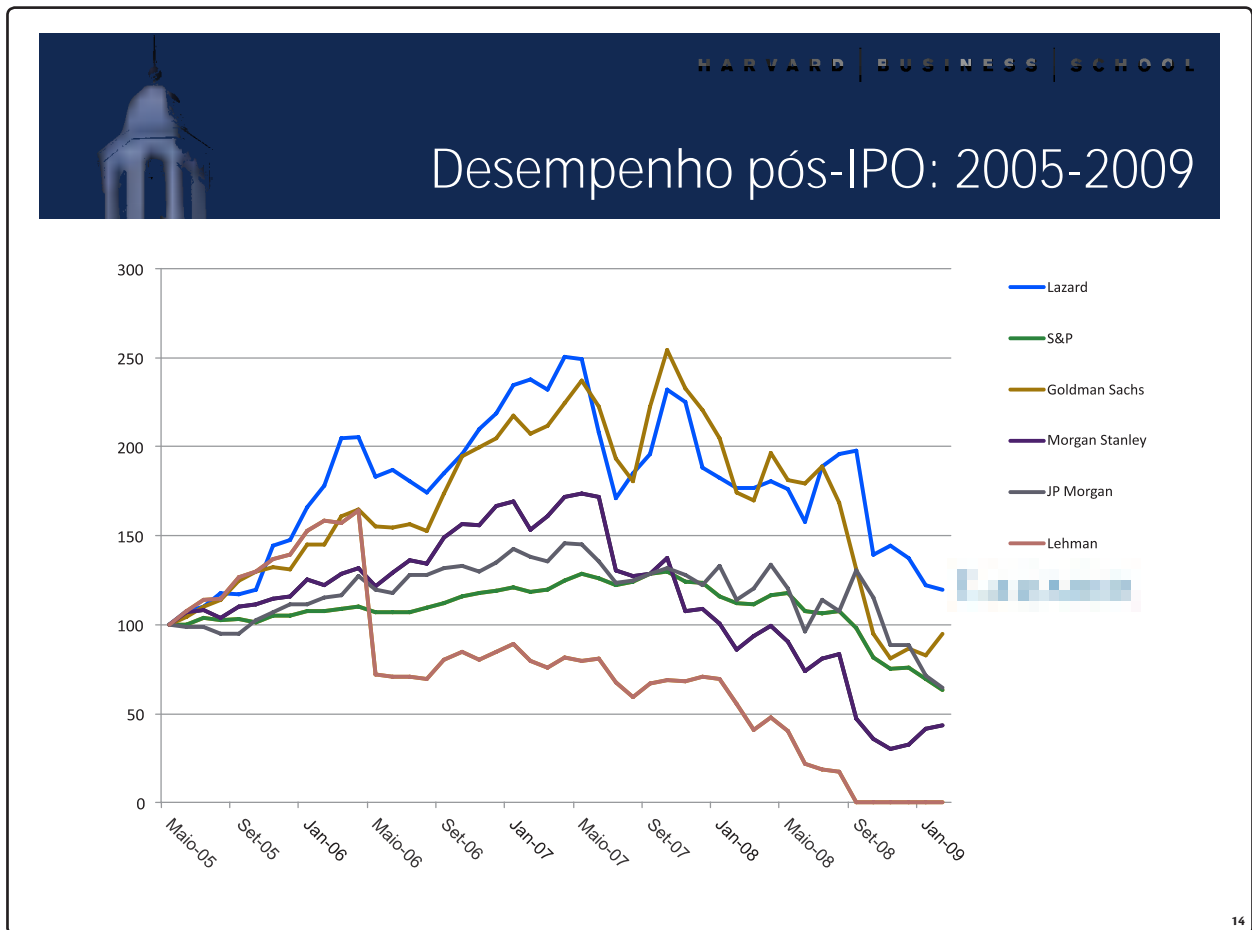
Copyright © 2015 by James K. Sebenius

13



Copyright © 2015 by James K. Sebenius

14



Copyright © 2015 de James K. Sebenius

14



Lazard: Each BW deal sets up the next

2001 employment agreement gives BW complete operational control for five years



Worsens Capitalists' BATNA by depleting their equity, committing firm to long-term expenses



Negotiates revised employment agreement that permits IPO but requires major payoff to Capitalists, faces many barriers, and risks losing valuable partnership culture



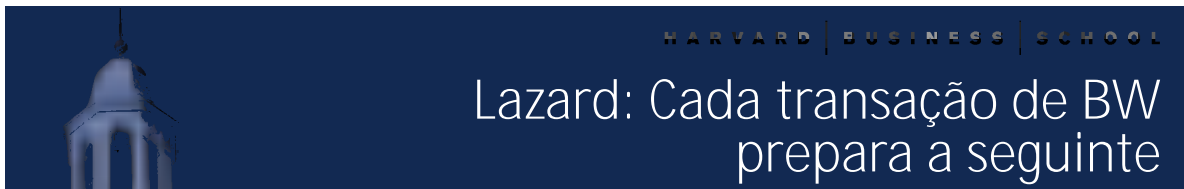
Creative deal design pays off Capitalists, overcomes deal barriers, and ends up with industry-leading firm

Builds coalition of loyal new working partners w/ equity stakes

"Dresses up" the firm for IPO

15

Copyright © 2015 by James K. Sebenius



Lazard: Cada transação de BW prepara a seguinte

Assina contrato de trabalho em 2001 que lhe dá pleno controle operacional por cinco anos.



Deteriora a MAANA dos investidores, sangrando seu capital acionário e comprometendo a empresa com despesas de longo prazo.



Negocia novo contrato de trabalho que autoriza o IPO, mas exige pagamento elevado aos investidores. Enfrenta muitos obstáculos e corre o risco de destruir uma valiosa cultura de parcerias.



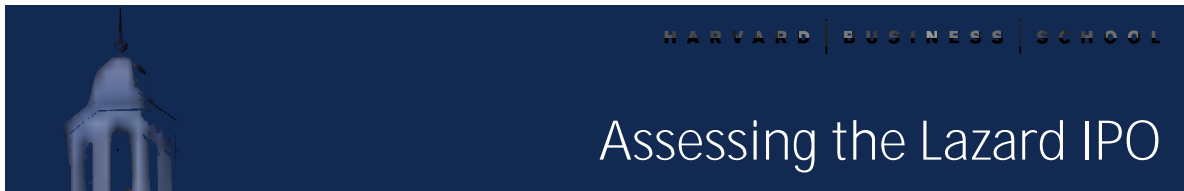
Operação criativa de IPO remunera os investidores, supera os obstáculos ao negócio e leva a firma à liderança do setor.

Monta coalizão de novos sócios-gerentes com participação acionária.

"Maquia" a firma para o IPO.

15

Copyright © 2015 de James K. Sebenius



"The Lazard deal stands as Wasserstein's crowning achievement... [With the sale of Wasserstein Perella to Dresdner] it was the second billion-plus transaction he brokered in just a few years in which he was the single greatest beneficiary."

– K.T. Greenfeld, Portfolio.com (Condé Nast) Feb. 2008

"Bruce took over a dying firm and totally reenergized it... unquestionably... his greatest deal."

– Martin A. Lipton, a founding partner of Wachtell, Lipton, Rosen & Katz, "dean emeritus of the M&A bar." *Business Week*

And yet...

"People like Michel and Bruce Wasserstein have a very dark side: [t]he Machiavellian games they played." – William Cohan*

*author, *The Last Tycoons: The Secret History of Lazard Freres* (2007)

16

Copyright © 2015 by James K. Sebenius



"[A abertura do capital] do Lazard sobressai como o feito triunfante de Wasserstein. [...] [Com a venda do Wassertein Perella para o Dresdner] foi a segunda transação de bilhões de dólares em poucos anos que ele intermediou e da qual foi o maior beneficiário."

– K.T. Greenfeld, Portfolio.com (Condé Nast) fev. 2008.

"Bruce assumiu uma firma moribunda e reenergizou-a por inteiro [...] sem dúvida alguma [...] seu maior negócio."

– Martin A. Lipton, um dos sócios fundadores da Wachtell, Lipton, Rosen & Katz, "decano emérito do tribunal de fusões e aquisições." *Business Week*

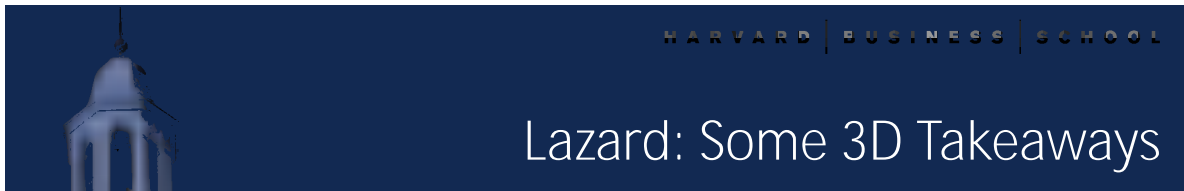
E, no entanto...

"Pessoas como Michel e Bruce Wasserstein têm um lado muito sombrio: os jogos maquiavélicos que empreenderiam." – William Cohan*

* Autor de *The last tycoons: the secret history of Lazard Freres* (2007).

16

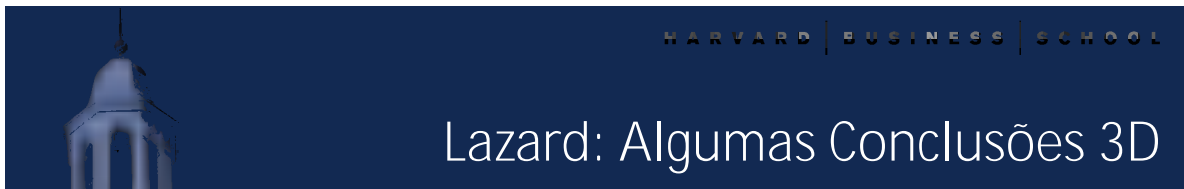
Copyright © 2015 de James K. Sebenius



- Choose your target deal. Assess barriers to agreement.
- Understand the other side's true interests (Negotiation 101!)
- "Look forward and reason back" to identify setup stages that overcome barriers and build toward your target deal
- Strategically transform an adverse "setup"
 - Build allies in a winning coalition through changing parties and incentives
 - Exploit "irreversibilities" to lock in new setup (Beware!)
 - Overcome blockers by worsening BATNAs and/or offering a "pot of gold" for your target "yes"

17

Copyright © 2015 by James K. Sebenius



- Defina o negócio almejado. Avalie os obstáculos a um acordo.
- Entenda os verdadeiros interesses da outra parte (princípio básico de negociação!).
- "Olhe para frente e reflita para trás" a fim de identificar as fases da configuração em que barreiras são superadas e o acordo almejado é promovido.
- Transforme estrategicamente uma "configuração" adversa.
 - Inclua aliados numa coalizão vitoriosa, mudando as partes e os incentivos.
 - Explore "irreversibilidades" a fim de fixar uma nova configuração (muita cautela!).
 - Derrote os que querem travar piorando suas MAANAs e/ou oferecendo-lhes um "pote de ouro" pelo "sim" almejado.

17

Copyright © 2015 de James K. Sebenius

3D NEGOTIATION ESSENTIALS



James K. Sebenius
Harvard Business School
September 2015

© 2015 by James K. Sebenius

FUNDAMENTOS DA NEGOCIAÇÃO 3D

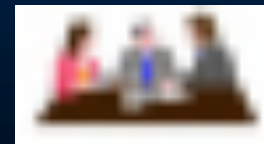


James K. Sebenius
Harvard Business School
Setembro, 2015

© 2015 de James K. Sebenius

A Great 3D Negotiator is...

- A creative **setup architect**,
“away from the table” (3rd dimension)
- An insightful **deal designer**, and
“on the drawing board” (2nd dimension)
- A persuasive, problem-solving **tactician**.
“at the table” (1st dimension)



© 2015 by James K. Sebenius

2

Um grande negociador 3D é...

- Um criativo **arquiteto de configuração**,
“fora da mesa” (3^a dimensão).
- Um **designer do negócio**,
“no flip chart” (2^a dimensão).
- Um **tático** persuasivo, capaz de resolver problemas,
“na mesa” (1^a dimensão).



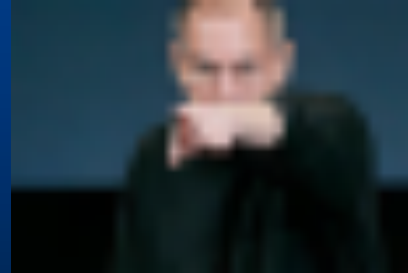
© 2015 de James K. Sebenius

2

Jonathan Schwartz v. Steve Jobs

Schwartz (former President and CEO, Sun Microsystems):

... after I unveiled ... "Project Looking Glass," Steve called my office to let me know the graphical effects were "stepping all over Apple's IP [violating Apple patents]."



If we [Sun] moved forward to commercialize it, [Jobs threatened] "I'll just sue you." *

Advice?

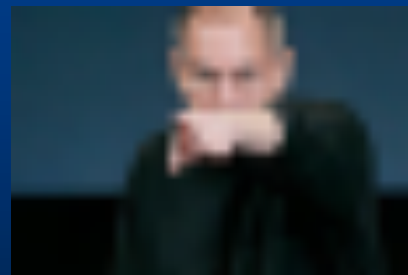
* <http://jonathanschwartz.wordpress.com/>

© 2015 by James K. Sebenius

Jonathan Schwartz vs. Steve Jobs

Schwartz (ex-presidente e CEO da Sun Microsystems):

"[...] depois que lancei o Projeto Looking Glass, Steve ligou para meu escritório para me informar que nossos efeitos gráficos estavam 'infringindo todo tipo de propriedade intelectual [i.e., violando as patentes] da Apple'.



Se nós [a Sun] pretendêssemos comercializá-lo [ameaçou Jobs], 'Eu vou simplesmente processá-los'."

Conselhos?

* <http://jonathanschwartz.wordpress.com/>

© 2015 de James K. Sebenius

Schwartz's Calm Response

"Steve, I was just watching your last presentation, and [Apple's] Keynote looks identical to Concurrency – do you own that IP?" Concurrency was a presentation product... which Sun acquired in 1996. ...



"And last I checked, Mac OS is now built on Unix. I think Sun has a few OS patents, too."

Steve was silent.

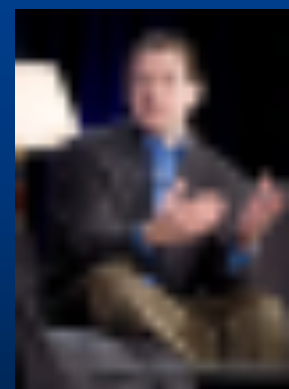
"And that was the last I heard on the topic." *

* <http://jonathanischwartz.wordpress.com/>

© 2015 by James K. Sebenius

A Resposta Tranquila de Schwartz

"Steve, eu estava assistindo à sua última apresentação e o Keynote [da Apple] pareceu-me igual ao Concurrency – esta propriedade intelectual é de vocês?' O Concurrency era um programa de apresentação [...] que a Sun adquiriu em 1996. [...] 'E da última vez que verifiquei, o Mac OS está agora baseado no Unix. Acho que a Sun também tem algumas patentes de sistema operacional'."



Steve ficou em silêncio.

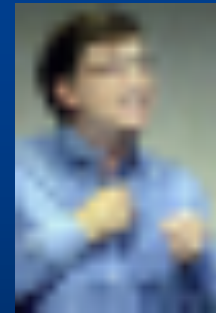
"E foi a última vez que ouvi falar do assunto." *

* <http://jonathanischwartz.wordpress.com/>

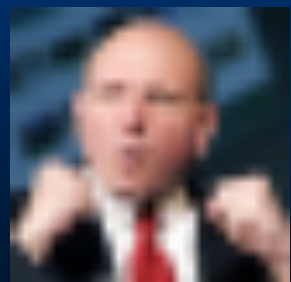
© 2015 de James K. Sebenius

Schwartz v. Gates and Ballmer

"As we sat down... Bill [Gates] and Steve [Ballmer] skipped the small talk... 'Microsoft owns the office productivity market, and our patents read all over OpenOffice.' [i.e., You're violating Microsoft IP!]



"OpenOffice is [Sun's] free office productivity suite found on tens of millions of desktops worldwide. It's a tremendous brand ambassador for... [Sun]; it also limits the appeal of Microsoft Office..."



Bill was delivering a... variant of the threat Steve [Jobs] had made... "We're happy to get you under license." That was code for "We'll go away if you pay us... – the digital version of a protection racket." *

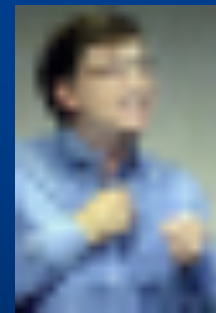
Advice?

* <http://jonathanischwartz.wordpress.com/>

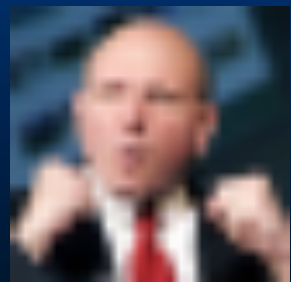
© 2015 by James K. Sebenius

Schwartz vs. Gates e Ballmer

"Ao nos sentarmos [...] Bill [Gates] e Steve [Ballmer] foram direto ao assunto. [...] A Microsoft detém o mercado de pacotes de produtividade para escritório e nossas patentes estão por todo o OpenOffice' [i.e., você está... violando a propriedade intelectual da Microsoft!]



O OpenOffice é o pacote de produtividade de escritório gratuito [da Sun], instalado em dezenas de milhões de desktops do mundo inteiro. É um excelente embaixador de marca para [...] a Sun; além de diminuir a atratividade do Microsoft Office. [...]



Bill estava fazendo uma [...] variação da ameaça de Steve [Jobs...]. 'Teremos prazer em licenciá-los.' Isso era um código para: 'Deixaremos você em paz se você nos pagar' ... – a versão digital da extorsão dos mafiosos." *

Conselhos?

* <http://jonathanischwartz.wordpress.com/>

© 2015 de James K. Sebenius

Schwartz v. Gates and Ballmer cont'd

Schwartz: "Fearing this was on the agenda, we were prepared. ... Microsoft is no stranger to imitating successful products, then leveraging their distribution power to eliminate a competitive threat. ...

'We've looked at [Microsoft's] .NET, and you're trampling all over a huge number of Java patents. So what will you pay us for every copy of Windows?' ...

It was a short meeting." *



* <http://jonathanischwartz.wordpress.com/>

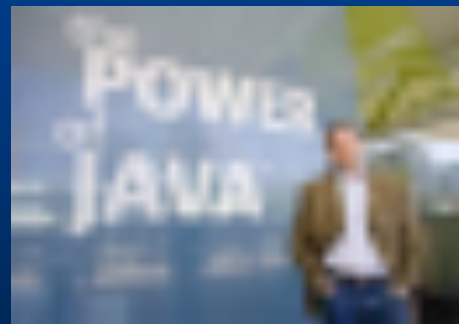
© 2015 by James K. Sebenius

Schwartz vs. Gates e Ballmer (cont.)

Schwartz: "Já antevendo que isso estaria na ordem do dia, havíamos nos preparado. [...] A Microsoft tem o hábito de imitar produtos de sucesso e, em seguida, valer-se de seu poder de distribuição para eliminar qualquer ameaça competitiva. [...]

'Estávamos examinando o .NET [da Microsoft] e vimos que vocês estão infringindo uma quantidade enorme de patentes do Java. Então, quanto pretendem nos pagar por cada cópia do Windows?'...

Foi uma reunião curta." *



* <http://jonathanischwartz.wordpress.com/>

© 2015 de James K. Sebenius

Ideal Approach to Tough Tactics?



1. Anticipate

Schwartz: "Bluster and threat (often credible) are commonplace in our business." *

2. Act ahead to ensure a favorable setup

Its not just face-to-face "counter-tactics" at the table. Act in advance to ensure a favorable setup. Here: invest in your no- deal option, worsen theirs.

Schwartz: "I understood the value of patents ... for defensive purposes ... No one in the industry could come after us without fearing an expensive counter assault." *

3. Use power, calmly, to "educate" ... not to escalate

* <http://jonathanischwartz.wordpress.com/>

© 2015 by James K. Sebenius

Abordagem Ideal para Táticas Duras



1. Antever.

Schwartz: "Intimidações e ameaças (muitas vezes verossímeis) são bastante comuns em nosso negócio". *

2. Agir antecipadamente para assegurar uma configuração favorável.

Não se trata apenas de "contratáticas" cara a cara à mesa. Antecipe-se para assegurar uma configuração favorável. Aqui: invista em sua opção de no-deal, piore a opção de no-deal deles.

Schwartz: "Eu entendo o valor das patentes [...] para fins defensivos [...] Ninguém do nosso ramo pode pensar em nos atacar sem temer um dispendioso contra-ataque". *

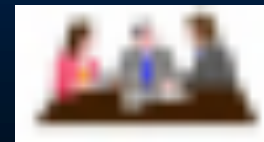
3. Usar o poder com calma, para "educar" [...] não para agravar o confronto.

* <http://jonathanischwartz.wordpress.com/>

© 2015 de James K. Sebenius

A Great 3D Negotiator is...

- A creative **setup architect**,
“away from the table” (3rd dimension)
- An insightful **deal designer**, and
“on the drawing board” (2nd dimension)
- A persuasive, problem-solving **tactician**.
“at the table” (1st dimension)



© 2015 by James K. Sebenius

8

Um grande negociador 3D é...

- Um criativo **arquiteto de configuração**,
“fora da mesa” (3^a dimensão).
- Um **designer do negócio**,
“no flip chart” (2^a dimensão).
- Um **tático** persuasivo, capaz de resolver problemas,
“na mesa” (1^a dimensão).



© 2015 de James K. Sebenius

8

3D Basic Approach

1. Choose your **"target deal"**



2. Do a **"3D barriers audit"**

Scan the setup, deal design, and tactics. What barriers stand between you and your target outcome? What makes it hard to realize the potential of agreement?



3. Craft a **"3D strategy"**

Choose, customize, and align your setup, deal design, and tactical moves for the best possible chance to overcome these barriers. Create maximum value and claim a full share... for the long term.



Do a first cut, then continually learn, update, and adapt to bring these three elements into optimal alignment

© 2015 by James K. Sebenius

9

Abordagem 3D Básica

1. Defina o **"acordo almejado"**.



2. Faça uma **"auditoria 3D das barreiras"**.

Examine a configuração, o design do negócio e as táticas. Quais barreiras existem entre você e o resultado almejado? O que está dificultando realizar o potencial do acordo?



3. Elabore uma **"estratégia 3D"**.

Escolha, customize e alinhe sua configuração, design do negócio e ações táticas para aumentar ao máximo a probabilidade de superar os obstáculos. Crie o máximo de valor e obtenha sua parte integral [...] para o longo prazo.



Prepare um esboço inicial; em seguida, aprenda, atualize e adapte continuamente para criar o alinhamento ideal entre esses três elementos.

© 2015 de James K. Sebenius

9

Barriers audit: **right setup?**



1. Right **parties and interests?**

Sketch an all-party, all-interest map

- Think broadly about parties: internal, external, principals, agents, actual, potential
- Assess the full set of interests: beyond positions, theirs and yours, economic and non-economic

2. Right **no-deal options** (walkaways, "BATNAs")?

Assess yours AND theirs, how good, bad? over time? Imply acceptability, deal limits; influence "power"

3. Right **sequence and overall process plan?**

Elements separate/combined/stages? Sequenced/parallel? Public/private? Principals/agents/third parties? Face-to-face/ electronic? Direct/indirect? etc.

10

© 2015 by James K. Sebenius

Auditoria das barreiras: a **configuração certa?**



1. **Partes e Interesses** certos?

Trace um mapa de todas as partes e todos os interesses.

- Pense em termos amplos sobre as partes envolvidas: internas, externas, protagonistas, agentes, efetivas, potenciais.
- Avalie a gama completa dos interesses: além das posições, os seus e os deles, econômicos e não econômicos.

2. **Opções de não-acordo** certas (desistências, "MAANAs")?

Avalie as suas e as deles, se são boas ou más, ao longo do tempo. Sugira aceitabilidade, limites ao acordo; influencie o "poder".

3. **Sequência e plano geral do processo** certos?

Elementos separados/combinados/estágios? Sequenciais/em paralelo? Públicos/privados? Protagonistas/agentes/terceiros? Cara a cara/eletrônico? Direto/indireto? Etc.

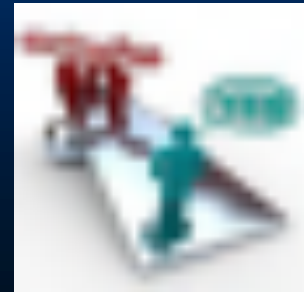
10

© 2015 de James K. Sebenius

Barriers audit: **right deal design?**

Deal design: the art and science of crafting agreements that unlock value and meet interests, ideally on a sustainable basis

- Is the deal feasible? Meet interests?
- Maximize potential value?
- Better than no-deal for all parties?



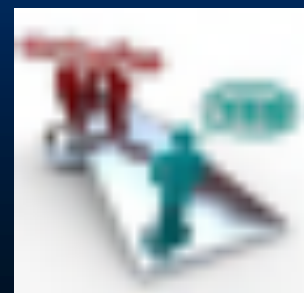
11

© 2015 by James K. Sebenius

Auditoria das barreiras: **design do negócio certo?**

Design do negócio: a arte e a ciência de construir e estruturar acordos que criem mais valor, atendam aos interesses e, idealmente, sejam sustentáveis.

- O acordo é viável? Atende aos interesses?
- Maximiza o valor potencial?
- Melhor do que a opção de não-acordo para todas as partes?



11

© 2015 de James K. Sebenius

Barriers audit: **Right tactics?**



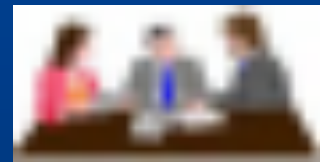
- Actions “at the table” such as
 - Offers, demands, counters, questions, gestures, cross-cultural adaptations, etc.
 - Some tactics such as probing interests and creating options tend to build trust and relationships
 - Other tactics such as take-it-or-leave-it demands, threats, lies and insults tend to raise the risk of escalation and impasse



12

© 2015 by James K. Sebenius

Auditoria das barreiras: **táticas certas?**



- Ações “à mesa” como:
 - Ofertas, exigências, contraofertas, dúvidas, gestos, adaptações transculturais etc.
 - Certas táticas – como sondar interesses e criar opções – tendem a promover a confiança e o bom relacionamento.
 - Outras – como exigências do tipo “pegue ou largue”, ameaças, mentiras e insultos – tendem a aumentar o risco de impasse e de agravamento da situação.



12

© 2015 de James K. Sebenius

Sample tactic: Who should make the first offer?

- Conventional wisdom: them
 - Pro: You may learn without revealing info
 - Con: You may be misled or unfavorably "anchored"

- Unconventional wisdom: you
 - Pro: You may "anchor" them favorably
 - Con: You may "anchor" too high (risk of impasse) or too low "leave money on the table"



© 2015 by James K. Sebenius

13

Exemplo de tática: Quem deve fazer a primeira oferta?

- Saber convencional: eles.
 - Pró: você pode aprender coisas sem revelar informações.
 - Contra: você pode ser induzido ao erro ou ficar "ancorado" em posição desfavorável.

- Saber não convencional: você.
 - Pró: você pode "ancorá-los" numa posição favorável.
 - Contra: você pode criar uma "âncora" alta demais (risco de impasse) ou baixa demais ("o dinheiro acaba ficando na mesa").

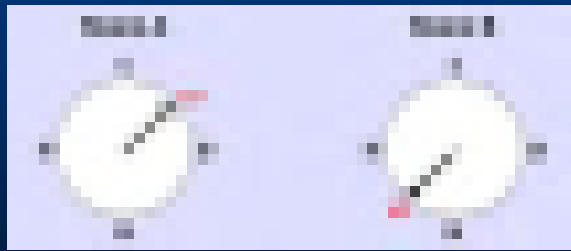


© 2015 de James K. Sebenius

13

Useful Concept: Anchoring I

- What % of countries in the United Nations are African? Cash prize!
- Before answering... spin a random wheel numbered from 1-100
- Is number greater or less than the number chosen by the random wheel?



% of countries in the UN that are African? 24%

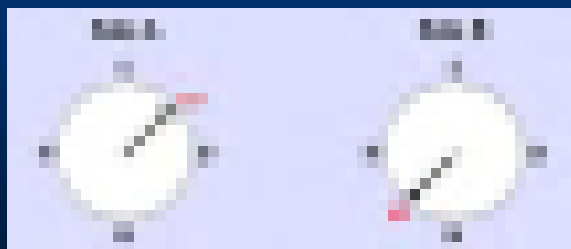
% of countries in the UN that are African? 45%

© 2015 by James K. Sebenius

14

Conceito Útil: Ancoragem I

- Qual é a porcentagem de países africanos nas Nações Unidas? Prêmio em dinheiro!
- Antes de responder [...] gire uma roleta aleatória numerada de 1 a 100. Seu número é maior ou menor do que o determinado aleatoriamente pela roleta?



% de países africanos na ONU? 24%

% de países africanos na ONU? 45%

© 2015 de James K. Sebenius

14

Anchoring II: More Evidence

Without calculators, estimate the following (multiplicative) products. Cash prize for closest answer!

Group 1

$$8 \times 7 \times 6 \times \dots \times 1 = ?$$

Average guess: 2250

Group 2

$$1 \times 2 \times 3 \times \dots \times 8 = ?$$

Average guess: 512

[Correct answer: 40,320!]

What is going on here?



Note: both studies from Tversky and D. Kahneman, 1974.

15

© 2015 by James K. Sebenius

Ancoragem II: Mais comprovação

Sem calculadora, estime os seguintes produtos (de multiplicação). Prêmio em dinheiro para a melhor resposta!

Grupo 1

$$8 \times 7 \times 6 \times \dots \times 1 = ?$$

Suposição média: 2.250

Grupo 2

$$1 \times 2 \times 3 \times \dots \times 8 = ?$$

Suposição média: 512

[Resposta correta: 40.320!]

O que está acontecendo aqui?



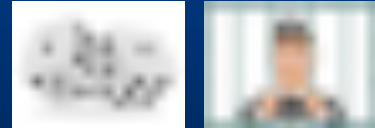
Nota: ambos estudos extraídos de TVERSKY; KAHNEMAN, D., 1974.

15

© 2015 de James K. Sebenius

Anchoring III: Experts Too?

- Experienced German Judges
 - Read detailed (identical) description of the facts, the crime, and the defendants in a shoplifting case
 - Each judge asked to roll pair of dice, then recommend jail sentence for the defendant
- When sum of dice came up 3, average recommended jail sentence: 5 months
- When sum of dice came up 9, average recommended jail sentence: 8 months



16

© 2015 by James K. Sebenius

Ancoragem III: Até os especialistas?

- Juízes alemães experientes
 - Leram descrições detalhadas (idênticas) dos fatos, do crime e do réu num caso de furto em loja.
 - Cada juiz foi convidado a lançar um par de dados e, em seguida, recomendar uma pena de prisão para o réu.
- Quando a soma dos dados foi 3, a pena de prisão média recomendada foi 5 meses.
- Quando a soma dos dados foi 9, a pena de prisão média recomendada foi 8 meses.



16

© 2015 de James K. Sebenius

Anchoring: Advice



- Defensive
 - Be aware!
 - Do research
 - If anchored, don't validate; perhaps counter set an anchor to decisively shift focus away from their number
- Offensive
 - Look for chance to set favorable anchor
 - Best time to anchor is with the unprepared

© 2015 by James K. Sebenius

17

Ancoragem: Conselhos



- Defensivos:
 - Fique atento!
 - Pesquise.
 - Se for ancorado, não valide a ancoragem; fixe uma contra-âncora para afastar decididamente o foco da proposta apresentada pela outra parte.
- Ofensivos:
 - Busque a melhor oportunidade para fixar uma âncora favorável.
 - O melhor momento de ancorar é quando os interlocutores não estão preparados.

© 2015 de James K. Sebenius

17

How does anchoring work in negotiation?

In part, due to the power of "*the contrast principle*:"

Question to randomly stopped people on the street:
"Would you be willing to chaperone a group of juvenile delinquents on a day trip to the zoo?"

Answer: 17% said yes*



*Due to Robert Cialdini

18

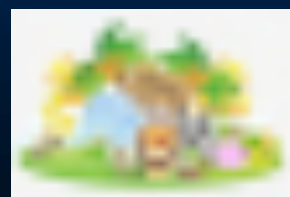
© 2015 by James K. Sebenius

Como funciona a ancoragem em negociação?

Em parte, devido ao poder do "*princípio do contraste*":

Pergunta feita a pessoas paradas ao acaso na rua:
"Você se disporia a acompanhar um grupo de delinquentes juvenis em uma visita ao zoológico?"

Resposta: 17% disseram sim*.



* Graças a Robert Cialdini.

18

© 2015 de James K. Sebenius

Anchoring: the contrast principle

Revised question: "Would you be willing to serve as a counselor at the juvenile detention center? This will require two hours of your time each week for three years."

Answer: EVERYONE asked said "NO!"

Follow-up question: "Well, if you can't do that, would you be willing to chaperone a group of juvenile delinquents on a day trip to the zoo?"

Answer: 50% said "yes" (v. 17%!) ... WHY?



19

© 2015 by James K. Sebenius

Ancoragem: o princípio do contraste

Pergunta revisada: "Você se disporia a servir como conselheiro num centro de detenção para menores infratores? Tomaria duas horas de seu tempo por semana durante três anos".

Resposta: TODOS disseram "NÃO!"

Pergunta de follow-up: "Bem, se isso não é possível, você se disporia a acompanhar um grupo de delinquentes juvenis em uma visita ao zoológico?"

Resposta: 50% disseram "sim" (vs. 17%!)...
POR QUÊ?



19

© 2015 de James K. Sebenius

Do a 3D barriers audit

What barriers stand between you and reaching the full potential of agreement?

➤ Setup barriers?

- Sketch an ALL party/FULL interest map
- Assess no-deal options/BATNAs
- Check the sequence and process plan

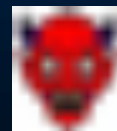


➤ Deal design barriers?

- Is a deal feasible? Meet interests? Maximize potential value?
- Does no-deal look better to at least one party?



➤ Tactical/Interpersonal barriers?



20

© 2015 by James K. Sebenius

Faça uma auditoria 3D das barreiras.

Quais barreiras existem entre você e o pleno potencial para chegar a um acordo?

➤ Barreiras de configuração?

- Trace um mapa de TODAS as partes e TODOS os interesses.
- Avalie as opções de não-acordo/MAANAs.
- Verifique a sequência e o plano do processo.

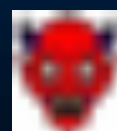


➤ Barreiras do design do negócio?

- O acordo é viável? Atende aos interesses? Maximiza o valor potencial?
- O não-acordo parece melhor para ao menos uma das partes?



➤ Barreiras táticas/interpessoais?



20

© 2015 de James K. Sebenius

Craft a 3D Strategy

Choose and align your setup, deal design, and tactical moves to overcome the barriers you've identified:
"Let them have your way [in 3D]."*

To create maximum value and claim a full share:

- Set up the right negotiation
- Design value-creating deals
- Stress persuasive and problem-solving tactics



21

© 2015 by James K. Sebenius

Desenvolva uma estratégia 3D.

Defina e alinhe a configuração, o design do negócio e as táticas para superar as barreiras que identificou:
"Deixe que eles façam do seu jeito [em 3D], não do deles".

Para criar o valor máximo e obter sua parte integral:

- Configure a negociação certa.
- Desenhe acordos que criem valor.
- Enfatize táticas persuasivas que resolvam problemas.



21

© 2015 de James K. Sebenius

3D Negotiation: Basic Approach

1. Choose your "target deal"



2. Do a "3D barriers audit"



3. Craft a "3D strategy"



Do a first cut, then continually learn, update, and adapt to bring these three elements into optimal alignment

22

© 2015 by James K. Sebenius

Negociação 3D: Abordagem básica

1. Defina seu "acordo almejado".



2. Faça uma "auditoria 3D das barreiras".



3. Elabore uma "estratégia 3D".



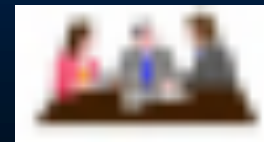
Prepare um esboço inicial; em seguida, aprenda, atualize e adapte continuamente para criar o alinhamento ideal entre esses três elementos.

22

© 2015 de James K. Sebenius

A Great 3D Negotiator is...

- A creative **setup architect**,
“away from the table” (3rd dimension)
- An insightful **deal designer**, and
“on the drawing board” (2nd dimension)
- A persuasive, problem-solving **tactician**.
“at the table” (1st dimension)

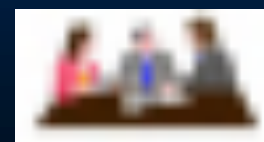


23

© 2015 by James K. Sebenius

Um grande negociador 3D é...

- Um criativo **arquiteto de configuração**,
“fora da mesa” (3^a dimensão).
- Um **designer do negócio**,
“no flip chart” (2^a dimensão).
- Um **tático** persuasivo, capaz de resolver problemas,
“na mesa” (1^a dimensão).



23

© 2015 de James K. Sebenius

Learning from Harvard's Great Negotiators and the American Secretaries of State^{*}

James Sebenius
Harvard Business School
September 2015

^{*} Sponsored by the Program on Negotiation – an interuniversity consortium of Harvard, MIT, and Tufts – and the Project on the Future of Diplomacy, Harvard Kennedy School

Copyright © 2015 by James K. Sebenius

Lições do Harvard Great Negotiators e de Secretários de Estado Norte-Americanos^{*}

James Sebenius
Harvard Business School
Setembro 2015

^{*} Patrocinado pelo Program on Negotiation – consórcio das universidades Harvard, MIT e Tufts – e pelo Projeto para o Futuro da Diplomacia da Harvard Kennedy School.

Copyright © 2015 de James K. Sebenius

Evolving Criteria for PON's "Great Negotiators"

- A distinguished and diverse group of negotiators (and mediators) who
- Have (repeatedly) overcome daunting barriers (that have often stymied others) to realize the potential of agreement(s), that
- Advance truly worthwhile objectives

Copyright © 2015 by James K. Sebenius

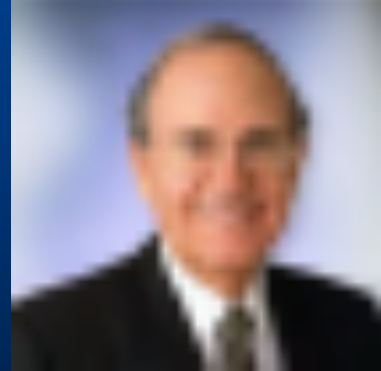
Os Critérios de "Grande Negociador" do Program on Negotiation

- Grupo diversificado de negociadores [e mediadores] notáveis...
- ... que (repetidamente) superaram obstáculos desalentadores (que haviam frustrado muitos outros) para realizar o potencial de acordo(s)...
- ... que promove(m) objetivos legitimamente louváveis.

Copyright © 2015 de James K. Sebenius

Great Negotiator 2000 George Mitchell

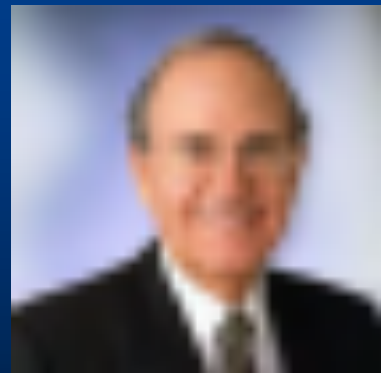
Former Majority Leader, U.S. Senate,
for negotiations leading to the Good
Friday Accords in Northern Ireland



Copyright © 2015 by James K. Sebenius

Grande Negociador em 2000 George Mitchell

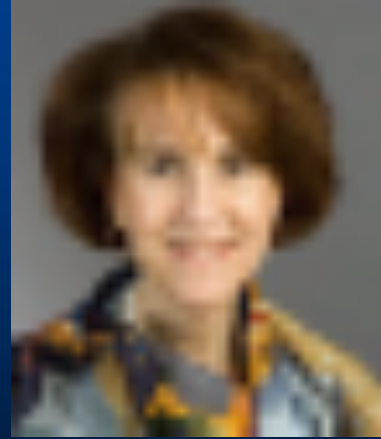
Ex-líder da maioria no Senado
americano: por negociações que
levaram ao Acordo da Sexta-Feira
Santa na Irlanda do Norte.



Copyright © 2015 de James K. Sebenius

Great Negotiator 2001 Charlene Barshefsky

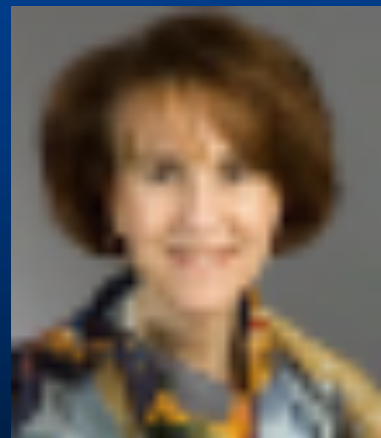
Former Special Trade Representative,
for negotiating path-breaking trade
deals, including early breakthroughs
in intellectual property rights with
China and China's WTO accession



Copyright © 2015 by James K. Sebenius

Grande Negociadora em 2001 Charlene Barshefsky

Ex-enviada comercial especial: por
negociar acordos comerciais pionei-
ros, incluindo os primeiros acertos
sobre propriedade intelectual com a
China e o ingresso da China na OMC.



Copyright © 2015 de James K. Sebenius

Great Negotiator 2002 Lakhdar Brahimi

Former Special Representative of Secretary General for Afghanistan, Algerian Foreign Minister: for negotiations leading to Taif Accords ending Lebanese civil war, formation of post-conflict government in Afghanistan, Iraqi elections, Syria, etc.



5

Copyright © 2015 by James K. Sebenius

Grande Negociador de 2002 Lakhdar Brahimi

Ex-enviado especial do secretário-geral para o Afeganistão, ministro de Relações Exteriores da Argélia: por negociações que levaram ao Acordo de Taif, pondo fim à guerra civil no Líbano; pela formação do primeiro governo pós-conflito no Afeganistão; por eleições no Iraque, Síria e outros países.

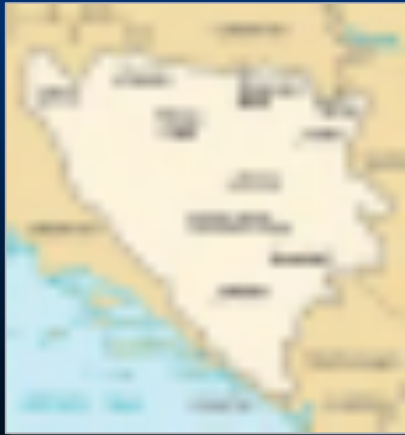


5

Copyright © 2015 de James K. Sebenius

Great Negotiator 2003 Richard Holbrooke

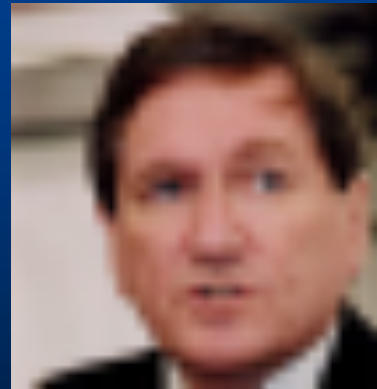
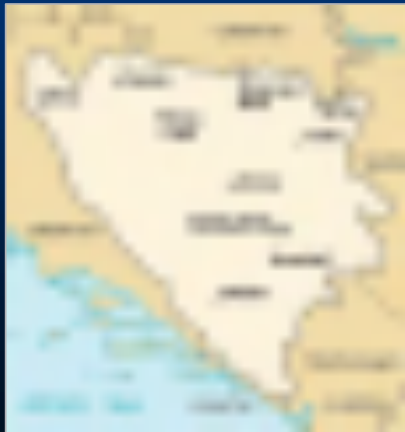
Former Ambassador for negotiations leading to Dayton Accords ending Bosnian War; U.S.-U.N. dues arrears/reform



Copyright © 2015 by James K. Sebenius

Grande Negociador em 2003 Richard Holbrooke

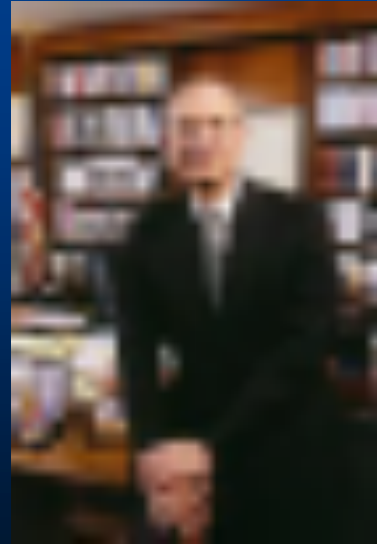
Ex-embaixador: por negociações que levaram ao Acordo de Dayton, pondo fim à guerra na Bósnia; pela reforma e acerto das dívidas dos EUA com a ONU.



Copyright © 2015 de James K. Sebenius

Great Negotiator 2004 Stuart Eizenstat

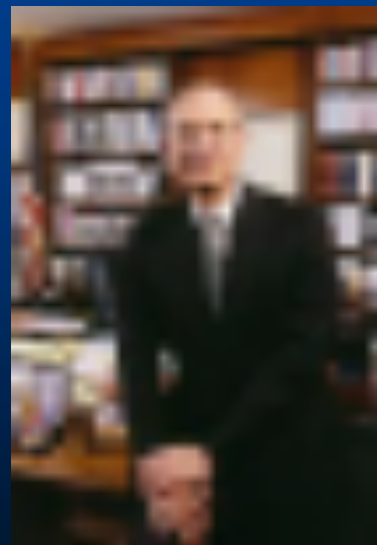
Former Under Secretary of State, for negotiations establishing "rough justice" mechanisms for Holocaust-era asset restitution and compensation



Copyright © 2015 by James K. Sebenius

Grande Negociador de 2004 Stuart Eizenstat

Ex-subsecretário de Estado: por negociações que instituíram mecanismos de "justiça dura" para restituição e reparação das vítimas do Holocausto.



Copyright © 2015 by James K. Sebenius

Great Negotiator 2005 Sadako Ogata

Former U.N. High Commissioner for Refugees: for informal negotiations in northern Iraq, Bosnia, and Rwanda to protect and relocate refugees and internally displaced persons



Copyright © 2015 by James K. Sebenius

Grande Negociadora de 2005 Sadako Ogata

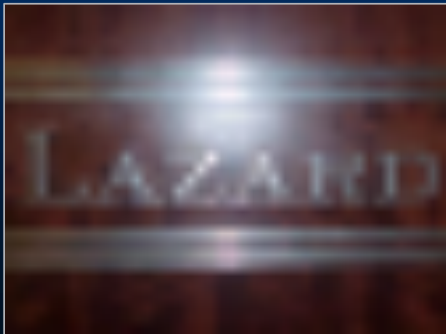
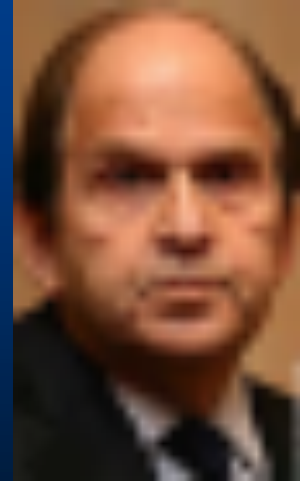
Ex-alta comissária da ONU para refugiados: por negociações informais no norte do Iraque, Bósnia e Ruanda para proteger e reassentar refugiados e pessoas desalojadas internamente.



Copyright © 2015 de James K. Sebenius

Great Negotiator 2006-7 Bruce Wasserstein

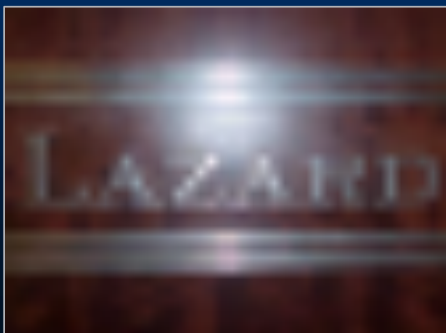
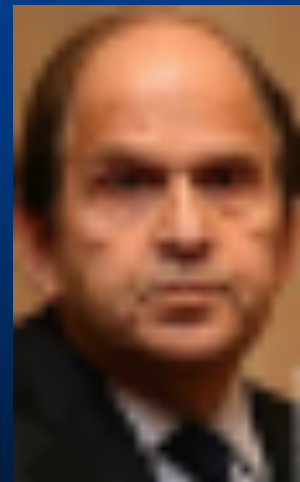
Chairman and CEO, Lazard, which he wrested from Michel David-Weill and took public. Financial dealmaker extraordinaire since mid-80s from First Boston to Wasserstein Perella, etc.



Copyright © 2015 by James K. Sebenius

Grande Negociador de 2006-7 Bruce Wasserstein

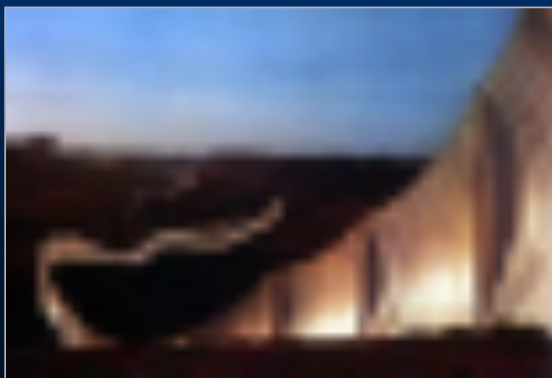
Chairman e CEO do Lazard, que "tomou" de Michel David-Weill e do qual abriu o capital. Negociador financeiro extraordinário desde meados dos anos 1980, no First Boston, Wesserstein Perella e outros.



Copyright © 2015 de James K. Sebenius

Great Negotiators 2008-9 Christo and Jeanne-Claude

Artists who variously negotiated and executed Running Fence, wrapping the Pont Neuf and Reichstag, the Gates in Central Park, etc

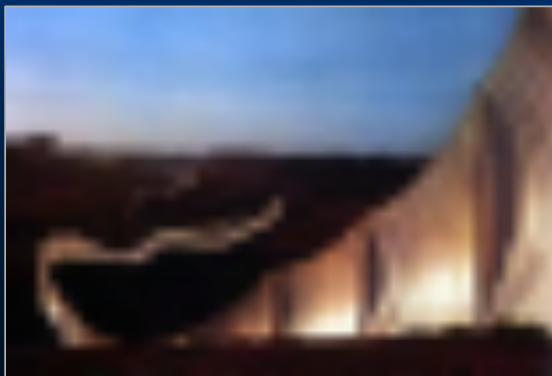
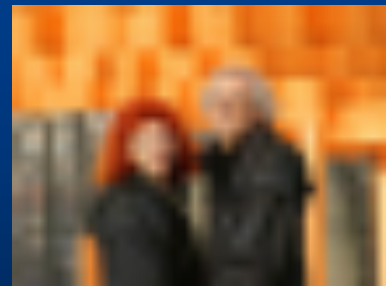


10

Copyright © 2015 by James K. Sebenius

Grandes Negociadores de 2008-9 Christo e Jeanne-Claude

Artistas que negociaram e executaram a Cerca Corrida, o embrulho da Pont Neuf e do Reichstag, os portais do Central Park e outras obras.



10

Copyright © 2015 de James K. Sebenius

Great Negotiator 2010-11 Martti Ahtisaari



- Mediated Namibian independence from S. Africa
- President of Finland (1994-2000)
- Nobel Peace Prize 2008
- Ended horrific civil war between Indonesia and Aceh
- Mediated Kosovo's de facto independence from Serbia

Copyright © 2015 by James K. Sebenius

11

Grande Negociador de 2010-11 Martti Ahtisaari

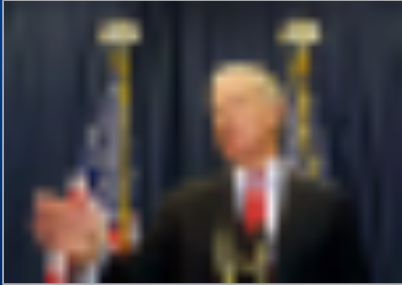


- Mediou a independência da Namíbia em relação à África do Sul.
- Presidente da Finlândia (1994-2000).
- Prêmio Nobel da Paz de 2008.
- Pôs fim à terrível guerra civil entre a Indonésia e o Aceh.
- Mediou a independência efetiva de Kosovo em relação à Sérvia.

Copyright © 2015 de James K. Sebenius

11

Great Negotiator 2012-13 James A. Baker, III

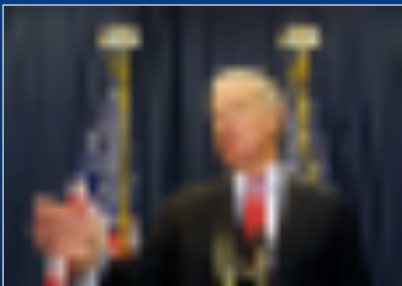


- White House Chief of Staff, Secretary of Treasury, State
- Led negotiations to re-unify Germany within NATO
- Forged Gulf War coalition to eject Saddam Hussein from Kuwait
- Negotiated the diplomatic road to Madrid Conference

12

Copyright © 2015 by James K. Sebenius

Grande Negociador de 2012-13 James A. Baker III



- Chefe de gabinete da Casa Branca, secretário do Tesouro, secretário de Estado.
- Dirigiu as negociações para re-unificar a Alemanha dentro da Otan.
- Forjou a coalizão da Guerra do Golfo para expulsar Saddam Hussein do Kuwait.
- Negociou o percurso diplomático da Conferência de Madri.

12

Copyright © 2015 de James K. Sebenius

Great Negotiator 2014 Tommy T.T.B. Koh



- President, UN Conference on Law of the Sea negotiations
- Chair, Rio "Earth Summit" negotiations
- Mediated Baltics-Russian conflict
- Chaired negotiations to create ASEAN Charter
- Lead Negotiator, U.S.-Singapore Free Trade Agreement

13

Copyright © 2015 by James K. Sebenius

Grande Negociador de 2014 Tommy T.T.B. Koh

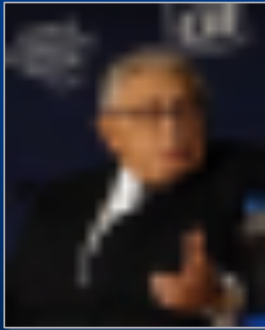


- Presidente das negociações da Conferência da ONU sobre Direito do Mar.
- Presidente das negociações da "Cúpula da Terra" no Rio de Janeiro.
- Mediou o conflito entre os países bálticos e a Rússia.
- Presidiu as negociações para criar o Estatuto da Asean.
- Principal negociador do Acordo de Livre Comércio Estados Unidos-Singapura.

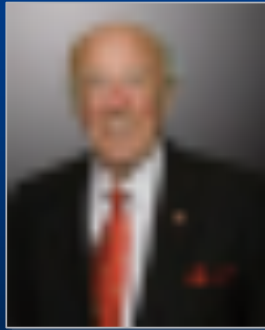
13

Copyright © 2015 de James K. Sebenius

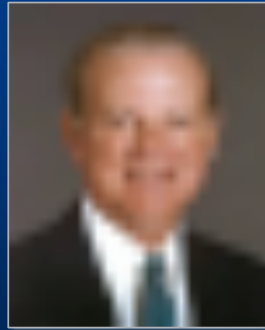
American Secretaries of State Project



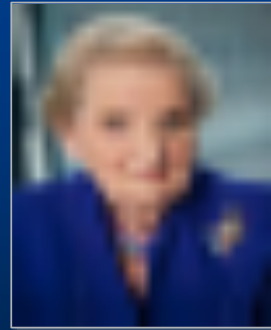
Henry Kissinger



George Schultz



James Baker



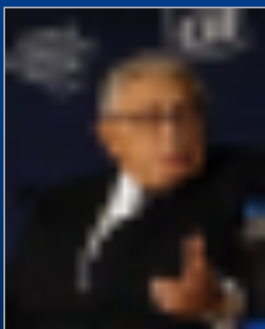
Madeleine Albright

Interviews planned on the toughest negotiations of: Colin Powell
Condoleezza Rice
Hillary Clinton

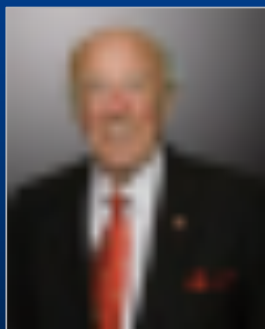
14

Copyright © 2015 by James K. Sebenius

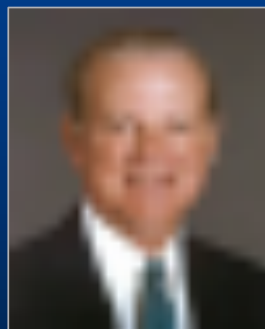
Projeto Secretários de Estado Americanos



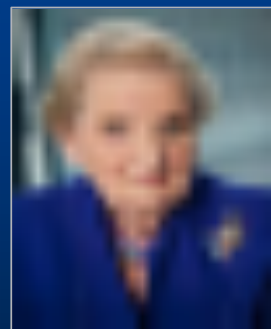
Henry Kissinger



George Schultz



James Baker



Madeleine Albright

Entrevistas planejadas sobre as negociações mais difíceis de: Colin Powell
Condoleezza Rice
Hillary Clinton

14

Copyright © 2015 by James K. Sebenius

Great Negotiators: Two Observations

- Deeply inspirational: each Great Negotiator overcame “impossibly high barriers” to reach highly worthwhile agreements
- Many roads to dealmaking success
 - Highly varied backgrounds, genders, nationalities, cultures, professions, styles and approaches
 - Architectural and deliberately analytical
 - Improvisational and intuitive
 - High profile and aggressive
 - Low-key and deferential
 - Key: “fit” of approach to personality and situation



15

Copyright © 2015 by James K. Sebenius

Grandes Negociadores: Duas Observações

- Profundamente inspirador: cada Grande Negociador superou “barreiras impossíveis e elevadas” para obter acordos altamente louváveis.
- Muitos caminhos para um acordo vitorioso.
 - Extrema variedade de formação, gênero, nacionalidade, cultura, profissão, estilo e abordagem.
 - Índole arquitetural e intencionalmente analítica.
 - Improvisação e intuição.
 - Grande visibilidade e agressividade.
 - Discrição e deferência.
 - A chave: “adequação” da abordagem à personalidade e à situação.



15

Copyright © 2015 de James K. Sebenius

Great Negotiators: Master the Basics

- PREPARE: substance, people, process
- Explore your real interests and theirs
- Know your counterparts – personality, culture, context – and build positive negotiating relationships
- Enhance your no-deal “walkaway” options, BATNAs: “as compared to what?”
- Invent creative options to overcome barriers
- Be doggedly persistent

16

Copyright © 2015 by James K. Sebenius

Grandes Negociadores: Domine o Básico.

- PREPARE: substância, pessoas, processo.
- Explore seus reais interesses e os deles.
- Conheça seus interlocutores – personalidade, cultura, contexto – e crie relações positivas de negociação.
- Realce suas opções de não-acordo, MAANAs e desistência de negociação: “comparado com o quê?”.
- Invente opções criativas para superar barreiras.
- Seja obstinadamente persistente.

16

Copyright © 2015 de James K. Sebenius

Great Negotiators: Go Beyond the Basics

- Think strategically, act opportunistically
 - Strategy should drive tactics
 - Think far beyond the “table:” potential parties, issues, over time
 - Prepare, improvise, and seize lucky breaks
- Zoom out to the strategy; zoom in to the person
- Help them meet their “behind the table” challenges
- Sequence deliberately
- Wage multi-front negotiation campaigns

17

Copyright © 2015 by James K. Sebenius

Grandes Negociadores: Vá Além do Básico.

- Pense estrategicamente, aja de maneira oportunista.
 - A estratégia deve determinar as táticas.
 - Pense além da “mesa”: interlocutores potenciais, questões, ao longo do tempo.
 - Prepare, improvise e aproveite golpes de sorte.
- Menos zoom na estratégia; mais zoom nas pessoas.
- Ajude a outra parte a resolver os desafios que enfrentam “por trás da mesa”.
- Estabeleça uma sequência deliberada.
- Empreenda campanhas de negociação em várias frentes ao mesmo tempo.

17

Copyright © 2015 de James K. Sebenius

Beyond the Basics

Think strategically,
Act opportunistically

Strategy should drive tactics

18

Copyright © 2015 by James K. Sebenius

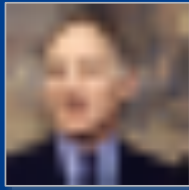
Além do Básico

Pense estrategicamente,
aja de maneira oportunista.

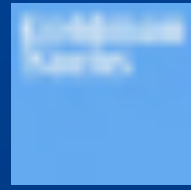
A estratégia deve determinar as táticas.

18

Copyright © 2015 de James K. Sebenius



Steve Friedman:^{*} Strategy v. Tactics



"[3D Negotiation] captures what I've seen great dealmakers take years to perfect.

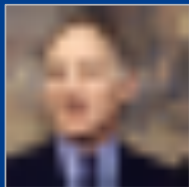
Silver tongues and tactics can be a sideshow.

As chess masters know, success at the table flows from advance preparation and strategically positioning your pieces to maximize leverage."

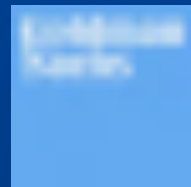
* [former] Chairman of Goldman Sachs and
[former] Chair, President's Foreign Intelligence Advisory Board

19

Copyright © 2015 by James K. Sebenius



Steve Friedman:^{*} Estratégia vs. Táticas



"[A negociação 3D] captura o que, na minha experiência, grandes negociadores levam anos para aperfeiçoar.

Eloquência e táticas podem ser uma distração.

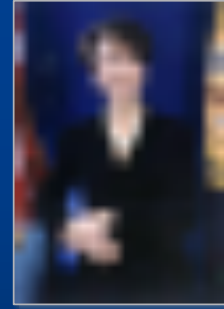
Como os mestres de xadrez sabem, sucesso à mesa depende de preparação antecipada e de posicionar estrategicamente as peças para maximizar sua força."

* [ex]-chairman da Goldman Sachs e
[ex]-diretor do Conselho Consultivo de Inteligência Estrangeira do presidente.

19

Copyright © 2015 de James K. Sebenius

Charlene Barshefsky: Strategy v. Tactics

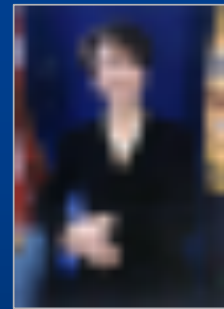


"... [T]actics at the table are only the clean-up work. Many people mistake tactics for... the relentless efforts away from the table that are needed in order to set up the most promising possible situation once you actually face your counterpart. When you know what you need and you have put a broader strategy in place, then negotiating tactics will flow."

20

Copyright © 2015 by James K. Sebenius

Charlene Barshefsky: Estratégia vs. Táticas

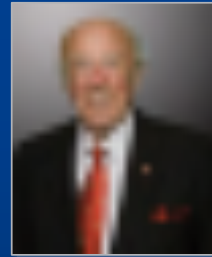


"[...] Táticas à mesa são apenas uma espécie de trabalho de limpeza. Muitas pessoas confundem táticas com [...] os esforços incansáveis empreendidos longe da mesa e que são necessários para configurar a situação mais promissora possível quando estivermos enfim diante de nosso interlocutor. Quando sabemos do que precisamos e já instituímos uma estratégia mais ampla, as táticas de negociação fluem naturalmente."

20

Copyright © 2015 de James K. Sebenius

George Shultz: Strategy in Negotiation



"... a strategist ... will try to understand the constellation of forces present in a situation and try to arrange them to point toward a desirable result. A sense of strategy is critical in any negotiation. ...

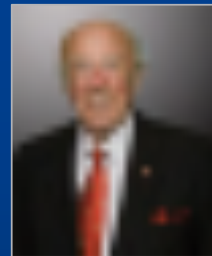
when we confronted tremendous problems, ... [I] asked "where are we trying to go, and what kind of strategy should we employ to get there?" recognizing that results would often be a long time coming." *

*Shultz, *Turmoil and Triumph*, Kindle loc. 650-9

21

Copyright © 2015 by James K. Sebenius

George Shultz: Estratégia em Negociação



"[...] um estrategista [...] tentará compreender a constelação de forças presentes numa situação e tentará ordená-las para que apontem para um resultado desejável. Um senso de estratégia é crítico em qualquer negociação.

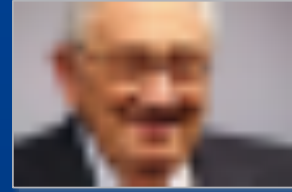
[...] quando confrontávamos problemas formidáveis, [...] perguntei: "Aonde estamos tentando ir e que tipo de estratégia deveríamos empregar para chegar lá?", mesmo reconhecendo que muitas vezes os resultados demorariam a acontecer." *

* SHULTZ, George. *Turmoil and triumph*. Kindle loc. 650-9.

21

Copyright © 2015 de James K. Sebenius

Henry Kissinger: Strategy in Negotiation



" [Secretary of State Rogers would] deal with issues as they arose "on their merits." My approach was strategic and geopolitical; I attempted to relate events to each other, to create incentives or pressures in one part of the world to influence events in another ... I was more worried about results some years down the road.

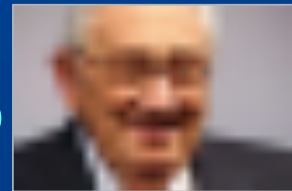
I would meet with [my associates] several times a week, preferably daily, asking the question, what are we trying to do? What is our strategy in the world?"

*Transcript, HAK at Harvard, 11/6/14

22

Copyright © 2015 by James K. Sebenius

Henry Kissinger: Estratégia em Negociação



" [O secretário de Estado Rogers costumava] lidar com as questões à medida que iam surgindo, conforme 'o mérito de cada uma'. Minha abordagem era estratégica e geopolítica. Eu tentava relacionar cada evento aos demais, criar incentivos ou pressões em uma parte do mundo para influenciar eventos em outra. [...] Estava mais preocupado com o que resultaria daqui a alguns anos.

Eu me reunia com [meus colegas] várias vezes por semana, preferivelmente todos os dias, e perguntava: 'O que estamos tentando fazer? Qual é nossa estratégia no mundo?'"

* Transcrição, Henry Alfred Kissinger em Harvard, 6 nov. 2014.

22

Copyright © 2015 de James K. Sebenius

Beyond the Basics

Think strategically,
Act opportunistically

Strategy should drive tactics
Think far beyond “the table”

23

Copyright © 2015 by James K. Sebenius

Além do Básico

Pense estrategicamente,
aja de maneira oportuna.

A estratégia deve determinar as táticas.
Pense muito além da “mesa”.

23

Copyright © 2015 de James K. Sebenius

Lakhdar Brahimi: Map ALL the parties!



"You really need to play with the cards that are on the table. The table being of course a very wide thing. It can be thousands of kilometers away"

24

Copyright © 2015 by James K. Sebenius

Lakhdar Brahimi: Mapeie TODAS as partes!

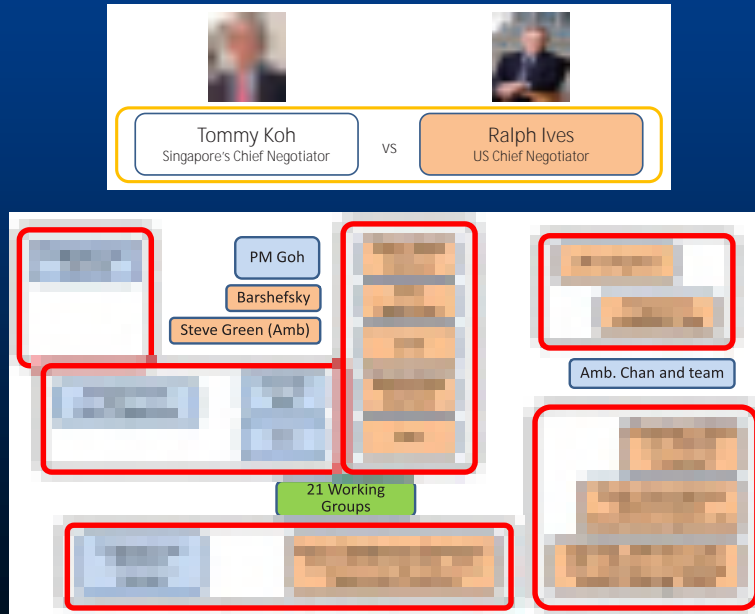


"Você realmente tem de jogar com as cartas que estão na mesa – a mesa sendo, é claro, algo muito amplo. Pode estar a milhares de quilômetros de distância."

24

Copyright © 2015 de James K. Sebenius

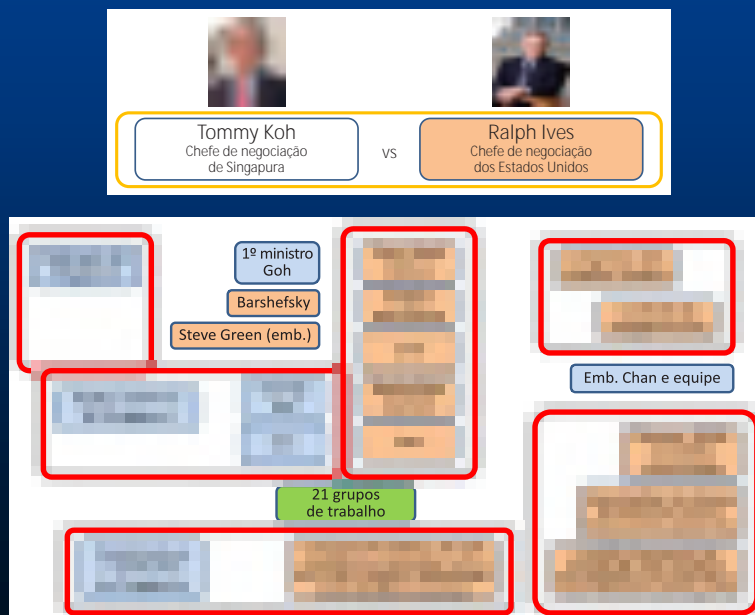
Koh: "Beyond the Table" in the USSFTA Negotiations



25

Copyright © 2015 by James K. Sebenius

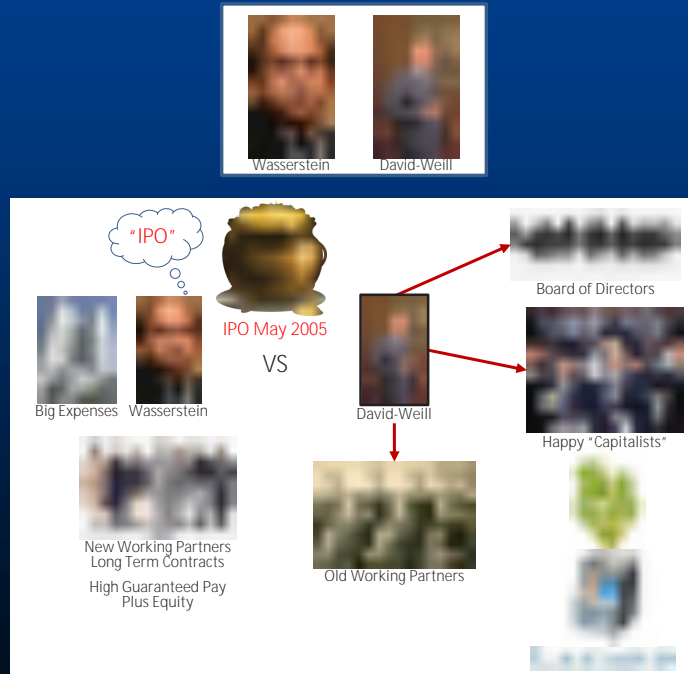
Koh: "Além da Mesa" nas Negociações do USSFTA



25

Copyright © 2015 de James K. Sebenius

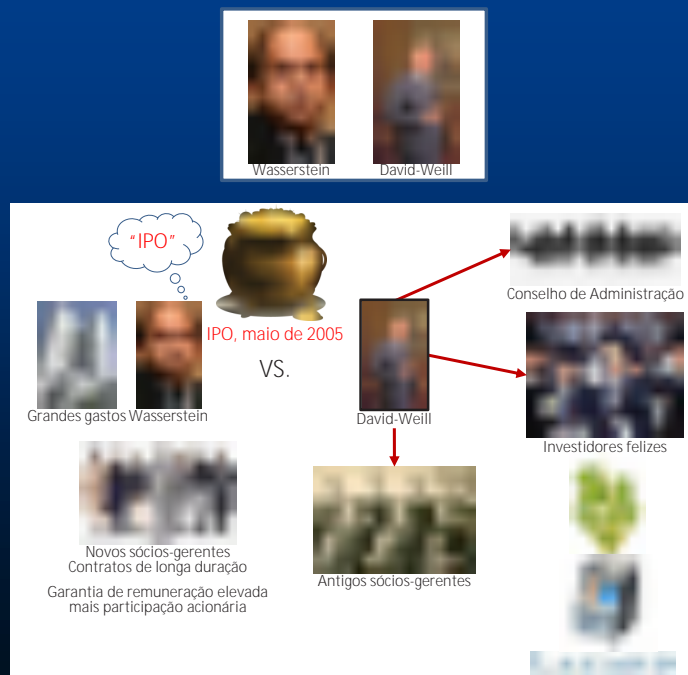
Wasserstein: "Beyond the Table" in the Lazard IPO Negotiations



26

Copyright © 2015 by James K. Sebenius

Wasserstein: "Além da Mesa" nas Negociações do IPO do Lazard

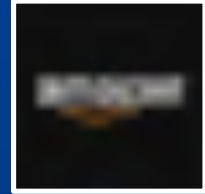


26

Copyright © 2015 by James K. Sebenius



Apple v. Amazon: e-book pricing



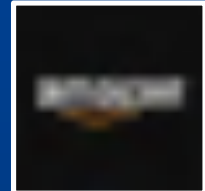
- Apple plans to launch iPad, wants “i-Bookstore” but would lose money if it matches Amazon’s pricing model (loss of \$3-4 per e-book).
- Amazon refuses to change models, retaliates against big publisher (Macmillan) that insists on pricing change –removes all Macmillan titles from Amazon’s online store!
- How can Apple get Amazon to agree?
- Hint: The “Big 6” book publishers that control 90% of NYT bestsellers hate Amazon! ... They worry that Amazon’s \$9.99 per e-book will devalue books in eyes of consumers.

27

Copyright © 2015 by James K. Sebenius



Apple vs. Amazon: preço de e-books



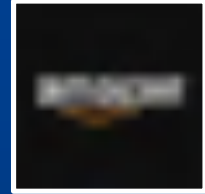
- A Apple planejava lançar o iPad e criar a iBooks, mas sabia que perderia dinheiro se adotasse o modelo de preços da Amazon (prejuízo de US\$ 3 a 4 por e-book).
- A Amazon se recusava a mudar seu modelo e retaliou contra uma grande editora (Macmillan) que insistia na mudança: retirou todos os títulos da Macmillan de sua loja online!
- Como a Apple podia fazer com que a Amazon aceitasse mudar?
- Dica: as “Big 6”, as seis grandes editoras que publicam 90% dos best-sellers do NYT, odiavam a Amazon! [...] Elas temiam que os US\$ 9,99 por e-book cobrados pela Amazon desvalorizariam os livros aos olhos do consumidor.

27

Copyright © 2015 de James K. Sebenius



Apple v. Amazon: e-book pricing



With lure of iPad launch in 6 weeks and iBookstore that Apple secretly approaches “Big 6” publishers

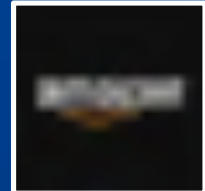
- Categorizes publishers: leaders, influentials, followers, willingness to take risks – sequences approach carefully
- Pitch: “Once-in-a-lifetime-chance to flip the model” for e-books and counter Amazon’s dominance
- But will only launch iBookstore if all publishers agree to new preferred pricing model for e-books with MFN
- One day before iPad launch, individual agreements executed, six days later, Amazon surrenders
- P.S. Apple gets in legal trouble for coordinating the Big 6!

28

Copyright © 2015 by James K. Sebenius



Apple vs. Amazon: preço de e-books



Com o chamariz do lançamento do iPad e da iBooks em seis semanas, a Apple procurou as “Big 6” em segredo.

- Categorizou as editoras – líderes, influentes, seguidoras, disposição para correr riscos – e sequenciou cuidadosamente sua abordagem.
- Argumento: “Oportunidade única na vida para mudar o modelo” proposto para os e-books e opor-se ao domínio da Amazon.
- Mas só lançaria a iBooks se todas as editoras concordassem com o novo modelo preferencial de preços para e-books, contendo cláusulas do tipo “nação mais favorecida” em prol da Apple.
- Um dia antes do lançamento do iPad, acordos individuais foram assinados; seis dias depois, a Amazon se rendeu.
- P.S. A Apple enfrentou contratemplos jurídicos por haver coordenado as ações das Big 6.

28

Copyright © 2015 de James K. Sebenius

versus

Random House
Madeline McIntosh

Penguin
David Shanks

Simon & Schuster
Carolyn Reidy

HarperCollins
Brian Murray

Hachette
David Young

Macmillan
John Sargent

Penguin
David Shanks

DEAL!*

NO DEAL!

* Plus legal trouble!

29

Copyright © 2015 by James K. Sebenius

versus

Random House
Madeline McIntosh

Penguin
David Shanks

Simon & Schuster
Carolyn Reidy

HarperCollins
Brian Murray

Hachette
David Young

Macmillan
John Sargent

Penguin
David Shanks

ACORDO!*

NÃO ACORDO!

* Com problemas jurídicos!

29

Copyright © 2015 by James K. Sebenius

Beyond the Basics

Think strategically,
Act opportunistically

Strategy should drive tactics
Think far beyond “the table”
Prepare, improvise, and seize lucky breaks

30

Copyright © 2015 by James K. Sebenius

Além do Básico

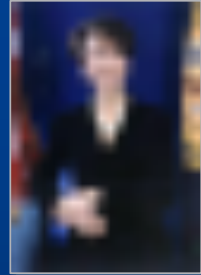
Pense estrategicamente,
aja de maneira oportuna.

A estratégia deve determinar as táticas.
Pense muito além da “mesa”.
Prepare, improvise e aproveite golpes de sorte.

30

Copyright © 2015 de James K. Sebenius

Barshefsky: Clear goals, flexible tactics



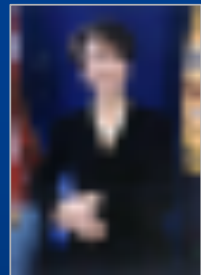
“You have to know what you want and be able to articulate [it] in your own mind with precision.

... [This] sounds self-evident but you’d be surprised how many people don’t actually know what they want with the kind of precision that a negotiation demands. Then, you have to think of the 2,000 ways to get where you want to go: what the trades might be, what the arguments might be, what the moves might be on the other side. And you watch carefully, and listen carefully, talk less, and remain persistent.”

31

Copyright © 2015 by James K. Sebenius

Barshefsky: Metas claras, táticas flexíveis



“É preciso saber o que se quer e ser capaz de articular [isso] na mente com precisão. [...]

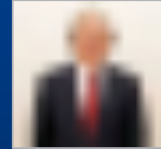
Parece óbvio, mas você ficaria surpreso com o número de pessoas que não sabem efetivamente o que querem com o grau de precisão que uma negociação exige. Depois, tem-se de pensar nas 2 mil maneiras de chegar aonde se quer chegar: quais trocas poderão ocorrer, quais argumentos serão usados, quais jogadas a outra parte tentará. Você observa atentamente, ouve com cuidado, fala menos e mantém-se persistente.”

31

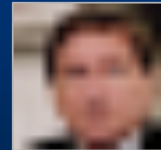
Copyright © 2015 de James K. Sebenius

Great Negotiators: Preparation, Improvisation and Luck

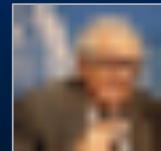
Koh: "We had a strategy, but we had to look for an opportunity."



Richard Holbrooke: "Negotiations are like jazz. They're an improvisation on a theme. [But] you've got to know where you're going."



Brahimi: "I think there is one element also that you need to always factor in ... And that is luck. Napoleon said that he didn't want any general that didn't have luck. ... Kofi Annan ... doesn't want any Special Representative who hasn't a little bit of luck. ... That is another way of saying 'keep an open mind and be ready to change and adapt to the situation.'"

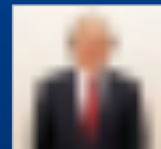


32

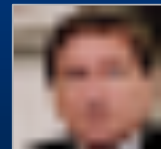
Copyright © 2015 by James K. Sebenius

Grandes Negociadores: Preparação, Improvisação e Sorte

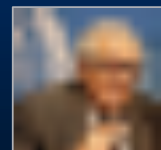
Koh: "Tínhamos uma estratégia, mas precisávamos encontrar uma oportunidade".



Richard Holbrooke: "Negociações são como jazz. São improvisações sobre um tema. [Mas] é preciso saber para onde se está indo".



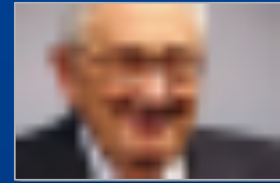
Brahimi: "Creio que há um elemento que precisamos sempre considerar [...] A sorte. Napoleão disse que não queria nenhum general que não tivesse sorte. [...] Kofi Annan [...] não quer nenhum enviado especial que não tenha ao menos um pouco de sorte. [...] Essa é outra maneira de dizer 'mantenha a mente aberta e esteja pronto para mudar e se adaptar à situação'".



32

Copyright © 2015 de James K. Sebenius

Henry Kissinger: Strategy in Negotiation



"It was not a question ever of saying "now, we deal with Russia, now, we deal with China." We tried to have a coherent policy. ... events could happen, like [the 1973] Middle East War. We hadn't expected [it]. But we had thought about it. ... But we didn't know whether that moment would ever come. ...

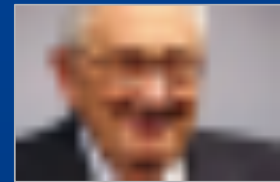
So when the [1973] war started, we had two problems[:] how to handle the ... the hour-by-hour crisis [and] how do we put it into a bigger framework? But we had thought about it." *

*Transcript, HAK at Harvard, 11/6/14

33

Copyright © 2015 by James K. Sebenius

Henry Kissinger: Estratégia em Negociação



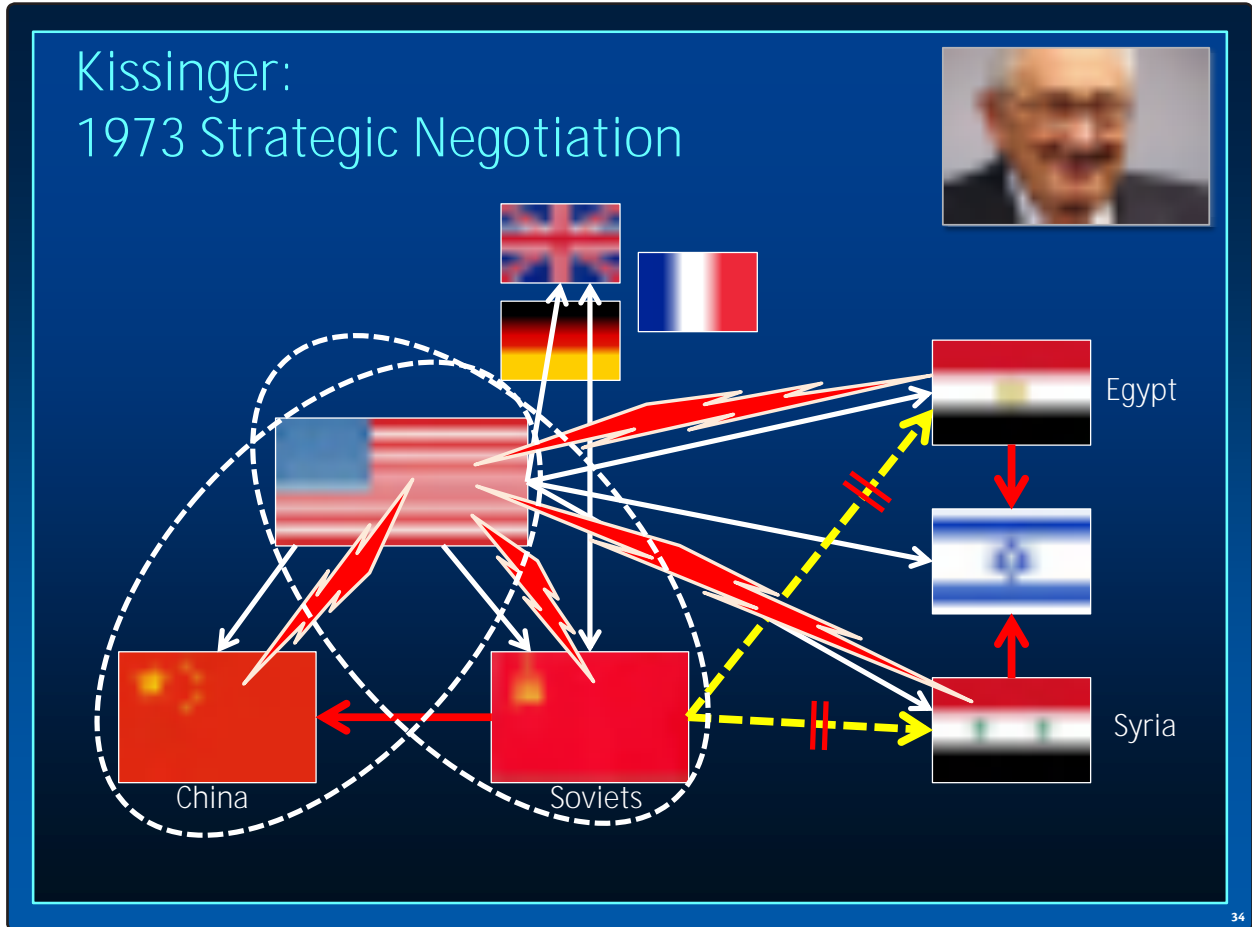
"Nunca foi uma questão de dizer: 'Agora lidaremos com a Rússia e agora lidaremos com a China'. Tentamos ter uma política coerente. [...] Eventos podem ocorrer, como a guerra no Oriente Médio [em 1973]. Não a prevíamos. Havíamos refletido a respeito [...], mas não sabíamos se o momento chegaria ou não algum dia. [...]

Assim, quando a guerra [de 1973] começou, tínhamos dois problemas[:] como lidar com a [...] crise hora após hora [e] como considerá-la dentro do contexto maior? Mas havíamos refletido muito a respeito". *

* Transcrição, Henry Alfred Kissinger em Harvard, 6 nov. 2014.

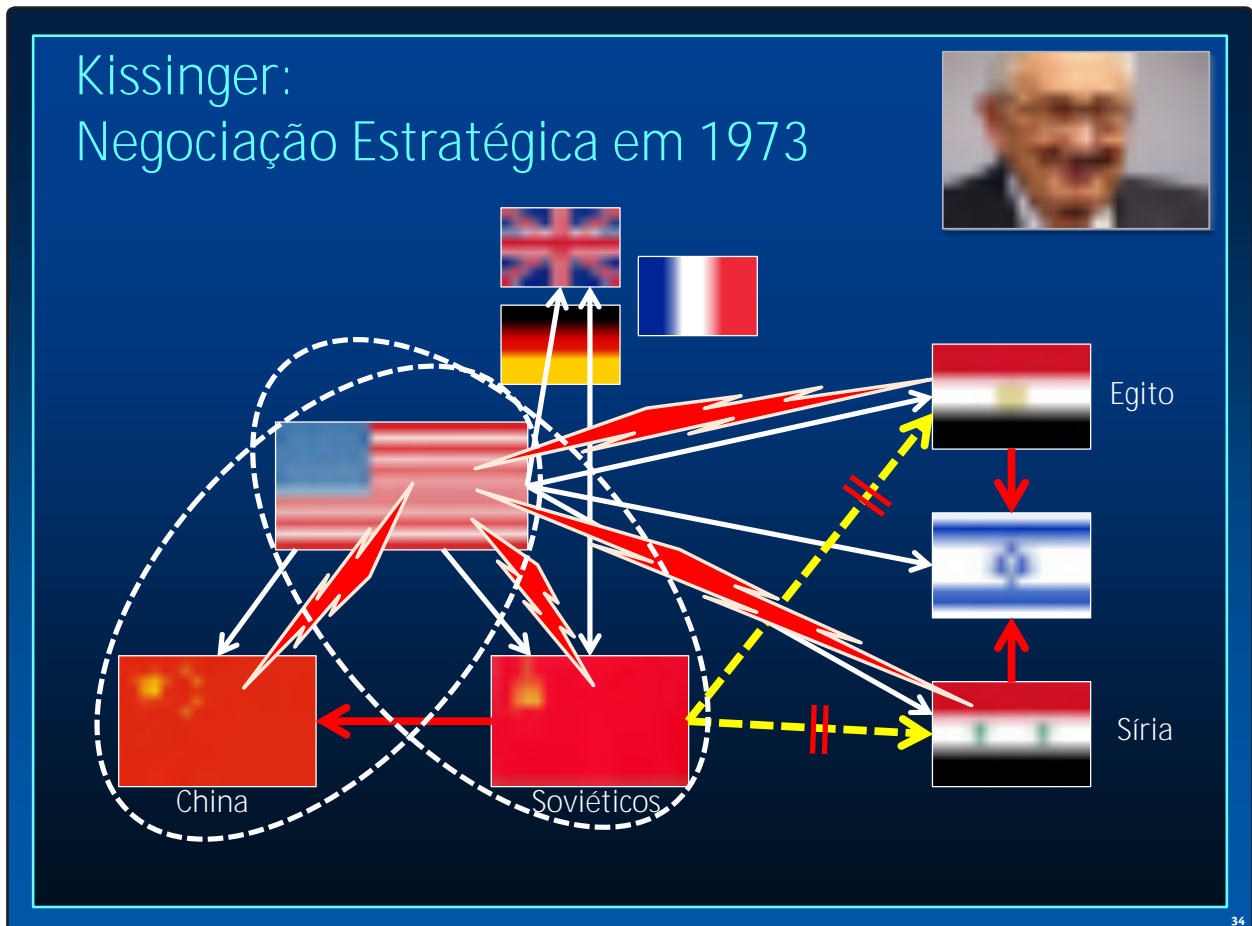
33

Copyright © 2015 de James K. Sebenius



Copyright © 2015 by James K. Sebenius

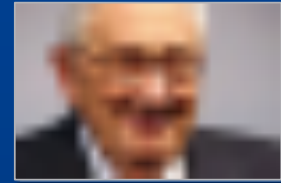
34



Copyright © 2015 de James K. Sebenius

34

Kissinger: Strategic Negotiation

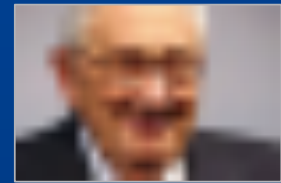


- US tries to establish détente w/Soviets
- Soviets stall, play “hard to get,” demand US concessions
- Soviets threaten China with military buildup on border
- China routinely denounces US as archenemy, gives massive war support to North Vietnam
- Nixon and Kissinger secretly negotiate closer relations with China for first time in 30 years without diplomatic relations
- Worried about US-Chinese deal, Soviets accelerate détente
- Kissinger seeks to be “closer to each communist giant than they are to each other”
- Kissinger fosters Soviet-US-European deals, including valuable trade
- Soviets supply Arabs with arms
- 1973 Middle East War breaks out
- Kissinger blocks Soviet Middle East moves
- Kissinger’s negotiations offers only route to what Syria and Egypt want from Israel
- Soviet influence dramatically diminished in Middle East ... All according to Kissinger’s strategy announced before this started

35

Copyright © 2015 by James K. Sebenius

Kissinger: Negociação Estratégica



- EUA tentam estabelecer a détente com os soviéticos.
- Soviéticos protelam e se esquivam, “se fazem de difíceis”, exigem concessões dos EUA.
- Soviéticos ameaçam a China com escalada militar na fronteira.
- A China denuncia rotineiramente os EUA como arqui-inimigo, dá maciço apoio bélico ao Vietnã do Norte.
- Nixon e Kissinger negociam secretamente uma aproximação com a China pela primeira vez em 30 anos sem relações diplomáticas.
- Preocupados com o acordo EUA-China, os soviéticos aceleram a détente.
- Kissinger busca estar “mais próximo de cada gigante comunista do que eles próprios entre si”.
- Kissinger promove acordos entre os soviéticos, os europeus e os Estados Unidos, incluindo pactos comerciais valiosos.
- Soviéticos fornecem armas aos árabes.
- Guerra no Oriente Médio eclode em 1973.
- Kissinger bloqueia a movimentação soviética no Oriente Médio.
- Negociações de Kissinger oferecem o único caminho para o que a Síria e o Egito querem de Israel.
- A influência soviética diminuiu drasticamente no Oriente Médio, em conformidade com a estratégia de Kissinger anunciada antes de tudo começar.

35

Copyright © 2015 de James K. Sebenius

Beyond the Basics

"Zoom out" to the strategy,
"Zoom in" to the person

36

Copyright © 2015 by James K. Sebenius

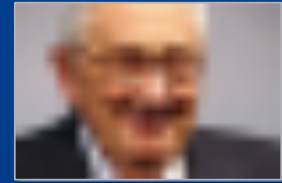
Além do Básico

"Menos zoom" na estratégia,
"mais zoom" nas pessoas.

36

Copyright © 2015 de James K. Sebenius

Kissinger: Zoom out, zoom in



“Mao, Zhou, and later Deng were all extraordinary personalities.

Mao was the visionary, ruthless, pitiless, occasionally murderous revolutionary; Zhou, the elegant, charming, brilliant administrator; and Deng, the reformer of elemental convictions.

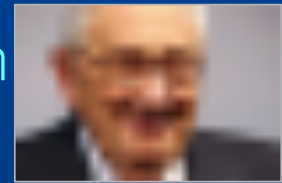
The three men reflected a common tradition of painstaking analysis and the distillation of the experiences of an ancient country with an instinct for distinguishing between the permanent and the tactical. Their negotiating style was as different from that of their Soviet counterparts as was possible.”

*From HAK *Diplomacy* 1994

37

Copyright © 2015 by James K. Sebenius

Kissinger: Menos zoom, mais zoom



“Mao, Zhou e, mais tarde, Deng eram todos personalidades extraordinárias.

Mao era o visionário, o revolucionário implacável, impiedoso, por vezes assassino; Zhou, o administrador elegante, encantador, brilhante; e Deng, o reformador, de convicções fundamentais.

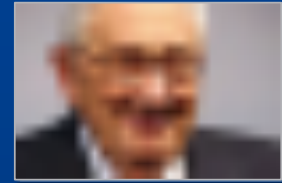
Os três refletiam uma tradição em comum de análise minuciosa e compartilhavam a experiência de um país antigo, com instinto essencial para distinguir entre o permanente e o circunstancial. Seu estilo de negociação não poderia ser mais diferente que o de seus colegas soviéticos.”

Fonte: KISSINGER, Henry A. *Diplomacia*. São Paulo: Saraiva, 2009.

37

Copyright © 2015 de James K. Sebenius

Kissinger: Zoom out, zoom in



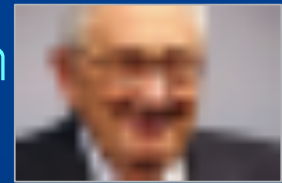
Soviet diplomats almost never discussed conceptual issues. Their tactic was to select a problem of immediate concern to Moscow and to batter away at its resolution with a dogged persistence designed to wear down their interlocutors rather than to persuade them. The insistence and the vehemence with which Soviet negotiators put forward the Politburo consensus reflected the brutal discipline and internal strains of Soviet politics, and transformed high policy into an exhausting retail trade.*

*From HAK *Diplomacy* 1994

38

Copyright © 2015 by James K. Sebenius

Kissinger: Menos zoom, mais zoom



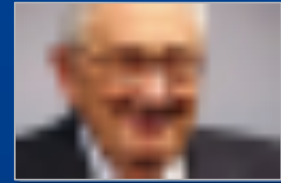
Os diplomatas soviéticos quase nunca discutiam questões conceituais. Sua tática consistia em selecionar um problema de interesse imediato para Moscou e insistir na sua resolução com uma tenacidade obstinada que visava mais exaurir seus interlocutores do que persuadi-los. A insistência e a veemência com que os negociadores soviéticos apresentavam o consenso do Politburo refletiam a disciplina brutal e as tensões internas da política soviética e transformavam a alta política em uma exaustiva negociação de minúcias.*

Fonte: KISSINGER, Henry A. *Diplomacia*. São Paulo: Saraiva, 2009.

38

Copyright © 2015 de James K. Sebenius

Kissinger: Zoom out, zoom in



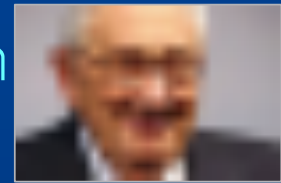
[Israeli Prime Minister Golda Meir] ... had a penetrating mind, leavened by earthiness and a mischievous sense of humor. ... She cut to the heart of the matter. She ... dominated conversations by her personality and shrewd psychology. To me she acted as a benevolent aunt toward an especially favored nephew, so that even to admit the possibility of disagreement was a challenge to family hierarchy producing emotional outrage. It was usually calculated.*

*From HAK *Diplomacy* 1994

39

Copyright © 2015 by James K. Sebenius

Kissinger: Menos zoom, mais zoom



[A primeira-ministra israelense Golda Meir] tinha uma mente penetrante, imbuída de certo prosaísmo e um senso de humor malicioso. [...] Ela ia direto ao cerne da questão. [...] Dominava as conversas com sua personalidade e sagacidade psicológica. Em relação a mim, agia como uma tia benevolente diante de um sobrinho favorito, de modo que até admitir a possibilidade de desacordo constituía um desafio à hierarquia familiar, uma afronta emocional. Geralmente, esse era o efeito pretendido.*

Fonte: KISSINGER, Henry A. *Diplomacia*. São Paulo: Saraiva, 2009.

39

Copyright © 2015 by James K. Sebenius

Beyond the Basics

Help THEM with their internal problems... in YOUR interest!

40

Copyright © 2015 by James K. Sebenius

Além do Básico

Ajude-OS com os problemas internos deles... em SEU favor!

40

Copyright © 2015 de James K. Sebenius

Great Negotiators: Help the Other Side with THEIR "Behind the Table" Challenges ... in YOUR interest



- Not: "That's THEIR PROBLEM, let THEM deal with it!"
- Can you help them write their "victory speech?"
- Remarkable Example: James Baker and George H.W. Bush Negotiating German Unification within NATO
- Gorbachev and Shevardnadze in big trouble domestically with powerful challenges by hardliners...

41

Copyright © 2015 by James K. Sebenius

Grandes Negociadores: Ajude a outra parte a resolver os desafios "por trás da mesa" que enfrentam... em SEU favor.



- Não diga: "Isso é PROBLEMA DELES; ELES que o resolvam!".
- Você consegue ajudá-los a escrever o "discurso da vitória" deles?
- Exemplo notável: James Baker e George H. W. Bush negociando a unificação alemã dentro da Otan.
- Gorbachev e Shevardnadze enfrentando poderosos desafios internos com a linha dura do regime...

41

Copyright © 2015 de James K. Sebenius

Helping the Soviets with their Internal Challenges



- Bush: “No triumphalism. Don’t gloat!”
- Created a negotiating structure that gave USSR (optical) equality with the US
- Zoellick: “helped our Soviet counterparts to develop a public explanation.” Baker: “approach ... so that ... the Soviets would not be handed an abject defeat. ... to stand in Gorbachev’s shoes and help frame the issue so that he would have a domestic explanation.”
- “Didn’t needlessly escalate.” [Via close relationships and back channels (e.g., Ross-Tarasenko), understand what is genuine v. posturing for internal audience.]
- And NATO’s “London Declaration” ...

42

Copyright © 2015 by James K. Sebenius

Ajudando os Soviéticos com seus Desafios Internos



- Bush: “Nada de triunfalismo. Não tripudiem!”
- Criou uma estrutura de negociação que conferiu à URSS igualdade (aparente) com os Estados Unidos.
- Zoellick: “Ajudou nossos colegas soviéticos a elaborar uma explicação pública”. Baker: “Uma abordagem [tal] que os soviéticos não sofressem uma derrota abjeta. [...] Colocar-se no lugar de Gorbachev e ajudá-lo a reformular a questão para que tivesse uma explicação para oferecer internamente”.
- “Não intensificamos o confronto desnecessariamente.” [Graças a nossas relações próximas e nossos canais informais (p. ex., Ross-Tarasenko), compreendemos o que era genuíno e o que eram atitudes forjadas para o público interno.]
- E a “Declaração de Londres” da Otan...

42

Copyright © 2015 de James K. Sebenius

Helping the Soviets with their Internal Challenges

- NATO's **London Declaration** developed to help Shevardnadze and Gorbachev blunt leadership challenge by powerful hardliners
- Baker: Declaration "negotiated ONLY by [NATO] foreign ministers and leaders at the summit itself . . . we didn't want any leaks. We wanted the maximum political impact in Moscow when the Declaration would finally be released."
- Ross: "Years of [NATO] policy were being reversed in recognition of Gorbachev's needs"
 - New pathway for NATO in Europe: more political, less security focused
 - Nuclear weapons "last resort;" eliminate nuclear artillery
 - Further conventional cuts weapons; more defensive military positioning
 - Invitation for Warsaw Pact to open NATO liaison office
 - Non-aggression policy, invitation to Warsaw Pact to reciprocate
- Zoellick: "had progressed to the point where the American and Soviet foreign ministers could plan secretly how to use tentative NATO language to persuade the Soviet Union to accept a unified Germany within NATO."
- Shevardnadze: "like day and night. Really, it's like heaven and earth."

43

Copyright © 2015 by James K. Sebenius

Ajudando os Soviéticos com seus Desafios Internos

- A **Declaração de Londres** da Otan foi elaborada para ajudar Shevardnadze e Gorbachev a amortecer os desafios à liderança da parte de poderosos linhas-duras.
- Baker: [A Declaração] "negociada apenas pelos ministros de Relações Exteriores [de países da Otan] e líderes presentes na cúpula [...] Não queríamos vazamentos. Queríamos o máximo impacto político em Moscou quando a Declaração fosse enfim divulgada".
- Ross: "Anos de política [da Otan] foram revertidos em reconhecimento às necessidades de Gorbachev".
 - Novo rumo para a Otan na Europa: mais política, menos voltada à segurança.
 - Armas nucleares como "último recurso"; eliminação de artilharia nuclear.
 - Mais cortes em armas convencionais; mais posicionamento militar defensivo.
 - Convite para o Pacto de Varsóvia abrir um gabinete de ligação na Otan.
 - Política de não agressão, convite ao Pacto de Varsóvia para reciprocitar.
- Zoellick: "Havia progredido a ponto de os ministros de Relações Exteriores americanos e soviéticos pudessem planejar em segredo como usar a linguagem experimental da Otan para persuadir a União Soviética a aceitar uma Alemanha unificada dentro da Otan".
- Shevardnadze: "Como dia e noite. Realmente, como céu e terra".

43

Copyright © 2015 de James K. Sebenius

Beyond the Basics

Sequence with care

44

Copyright © 2015 by James K. Sebenius

Além do Básico

Sequenciamento atento

44

Copyright © 2015 de James K. Sebenius

Beyond the Basics

When direct negotiation is not promising ... wage a multi-front negotiation campaign

45

Copyright © 2015 by James K. Sebenius

Além do Básico

Quando a negociação direta não for promissora... realize uma campanha de negociação em várias frentes.

45

Copyright © 2015 de James K. Sebenius

Overcoming Barriers via a “Negotiation Campaign”

- Objective: **target deal** or deals with sufficient support to ensure implementation and sustainability
- **Sketch all-party map**: full set of parties, interests, relationships, alignments (pro, con, conditional, dependent on others, etc.)
- **Map backwards**: from the target deal to determine the parties whose agreement on a series of (smaller) related deals will cumulatively overcome barriers/maximize the likelihood of making the target deal(s)
- Define **fronts**: subgroups of similar parties that may be treated in a modular fashion to “strategically simplify” the overall negotiation
- Assess **interdependencies among fronts**: how progress or its lack on one front affect or hinder progress on others
- **Orchestrate** campaign among fronts: fronts separate or combined? parallel/sequenced? stages? public/private? hybrid?
- **Implement within/among fronts**: assess, update, modify, continue...

46

Copyright © 2015 by James K. Sebenius

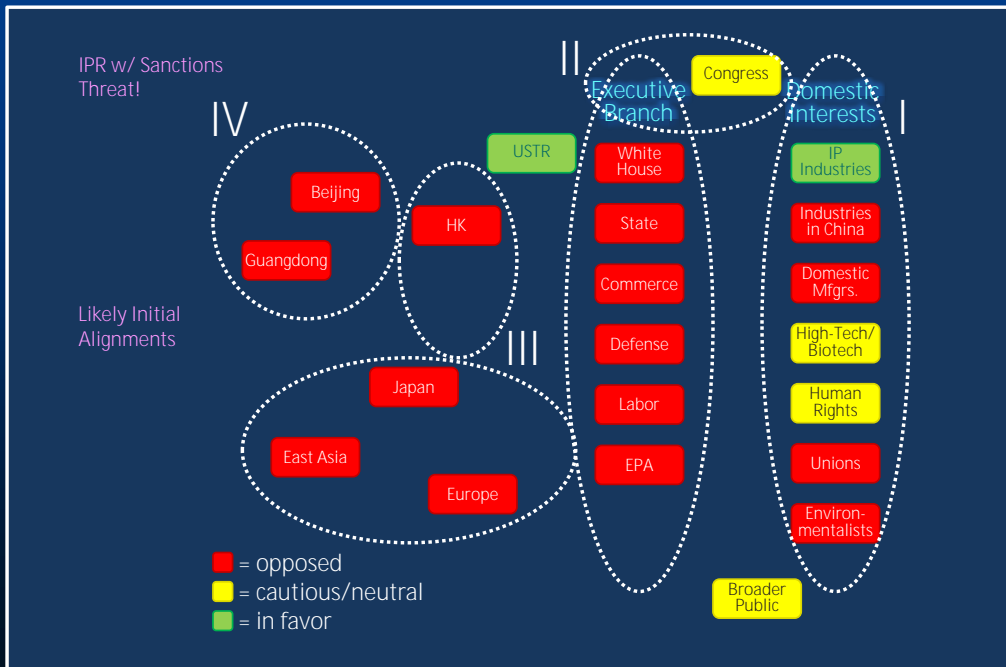
Superando Barreiras com uma “Campanha de Negociação”

- Objetivo: chegar ao(s) **acordo(s) almejado(s)** com apoio suficiente para assegurar sua implementação e sustentabilidade.
- **Mapeie todas as partes**: uma descrição completa das partes, interesses, relações, alinhamentos (a favor, contra, condicionais dependentes de terceiros etc.).
- **Esboce um mapa retroativo**: comece com o acordo almejado a fim de determinar quais as partes cuja aprovação de uma série de (pequenos) acordos correlatos possa cumulativamente superar barreiras e/ou maximizar a probabilidade de chegar ao(s) acordo(s) almejado(s).
- Defina as **frentes**, isto é, subgrupos de interlocutores semelhantes que possam ser tratados de forma modular para “simplificar estrategicamente” a negociação como um todo.
- Avalie as **interdependências entre as frentes**: como o progresso ou a ausência dele em uma frente afeta ou prejudica o progresso nas demais.
- **Orquestre** uma campanha entre as frentes: separadas ou combinadas? Paralelas ou sequenciais? Estágios? Públicas ou privadas? Híbridas?
- **Implemente a campanha em cada frente e entre elas**: avalie, atualize, modifique, continue...

46

Copyright © 2015 de James K. Sebenius

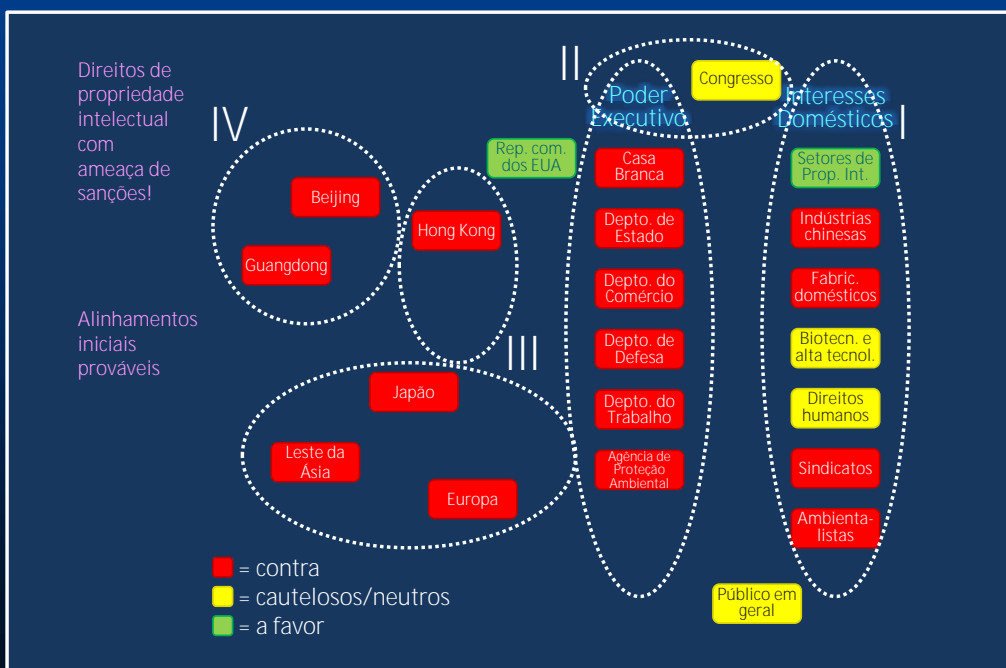
Barshefsky: U.S. Negotiation Campaign v. China Over Intellectual Property Rights



47

Copyright © 2015 by James K. Sebenius

Barshefsky: Campanha de Negociação dos EUA vs. China sobre Direitos de Propriedade Intelectual



47

Copyright © 2015 de James K. Sebenius

Great Negotiators: Beyond the Basics

- Think strategically, act opportunistically
 - Strategy should drive tactics
 - Think far beyond the “table:” potential parties, issues, over time
 - Prepare, improvise, and seize lucky breaks
- Zoom out to the strategy; zoom in to the person
- Help them meet their “behind the table” challenges
- Sequence deliberately
- Wage multi-front negotiation campaigns

48

Copyright © 2015 by James K. Sebenius

Grandes Negociadores: Além do Básico

- Pense estrategicamente, aja de maneira oportuna.
 - A estratégia deve determinar as táticas.
 - Pense além da “mesa”: interlocutores potenciais, questões, ao longo do tempo.
 - Prepare, improvise e aproveite golpes de sorte.
- Menos zoom na estratégia; mais zoom nas pessoas.
- Ajude a outra parte a resolver os desafios que enfrentam “por trás da mesa”.
- Estabeleça uma sequência deliberada.
- Empreenda campanhas de negociação em várias frentes ao mesmo tempo.

48

Copyright © 2015 de James K. Sebenius

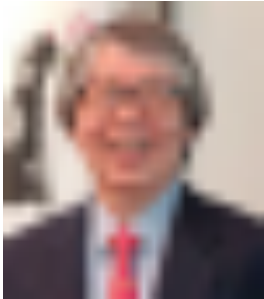


Copyright © 2015 by James K. Sebenius



Copyright © 2015 de James K. Sebenius

T.T.B. "Tommy Koh"

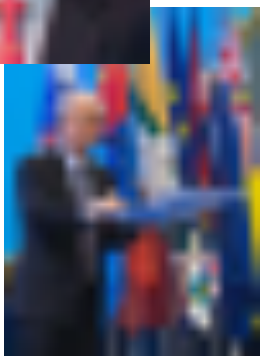
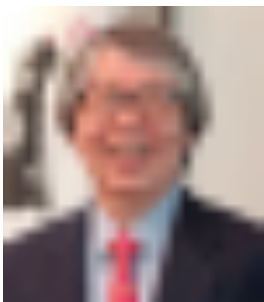


- ◆ Born 1937, educated in law at Singapore, Harvard, and Cambridge
- ◆ Dean, University of Singapore Law School
- ◆ Top Singaporean Diplomatic Roles
 - ◆ Permanent U.N. Representative
 - ◆ Ambassador to the United States
 - ◆ Ambassador-at-Large (current)

2

Copyright © 2015 by James K. Sebenius

T.T.B. "Tommy Koh"



- ◆ Nasceu em 1937, formou-se em Direito em Singapura, Harvard e Cambridge.
- ◆ Diretor da Faculdade de Direito da Universidade de Singapura.
- ◆ Principais cargos na diplomacia singapurense:
 - ◆ Representante permanente na ONU.
 - ◆ Embaixador nos Estados Unidos.
 - ◆ Embaixador itinerante (atual).

2

Copyright © 2015 de James K. Sebenius

Some Key Achievements

- ◆ 1978-82: U.N. Conf. on the Law of the Sea (Pres.)
- ◆ 1990: Chinese recognition of Singapore
- ◆ 1989-92: U.N. "Rio Earth Summit" (Chair)
- ◆ 1993: Mediated Russian-Baltics dispute
- ◆ 2000-03: U.S.-Singapore Free Trade Agreement
- ◆ 2005-07: ASEAN Charter negotiations (chair)

3

Copyright © 2015 by James K. Sebenius

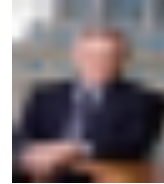
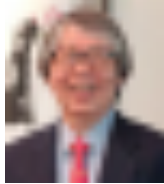
Principais Realizações

- ◆ 1978-82: Conferência da ONU sobre o Direito do Mar (pres.).
- ◆ 1990: Reconhecimento de Singapura pela China.
- ◆ 1989-92: Cúpula da Terra da ONU no Rio (pres. comitê prep.).
- ◆ 1993: Mediação da disputa entre Rússia e países bálticos.
- ◆ 2000-03: Acordo de Livre Comércio EUA-Singapura.
- ◆ 2005-07: Negociações do Estatuto da ASEAN (presidente).

3

Copyright © 2015 de James K. Sebenius

ANALYZING THE USSFTA NEGOTIATIONS?



Tommy Koh
Singapore's Chief Negotiator

VS

Ralph Ives
US Chief Negotiator

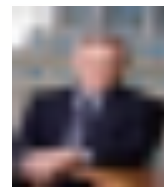
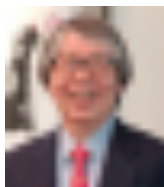
How should Koh prepare for and negotiate effectively with his counterpart, Ralph Ives?

Is this the right way to think about the USSFTA negotiations?

4

Copyright © 2015 by James K. Sebenius

ANALISANDO AS NEGOCIAÇÕES DO USSFTA?



Tommy Koh
Chefe de negociação
de Singapura

VS

Ralph Ives
Chefe de negociação
dos Estados Unidos

Como Koh deve se preparar para negociar com firmeza com seu interlocutor, Ralph Ives?

Esta é a maneira certa de pensar as negociações do Acordo de Livre Comércio Estados Unidos-Singapura (USSFTA)?

4

Copyright © 2015 de James K. Sebenius

USSFTA NEGOTIATION DYNAMICS

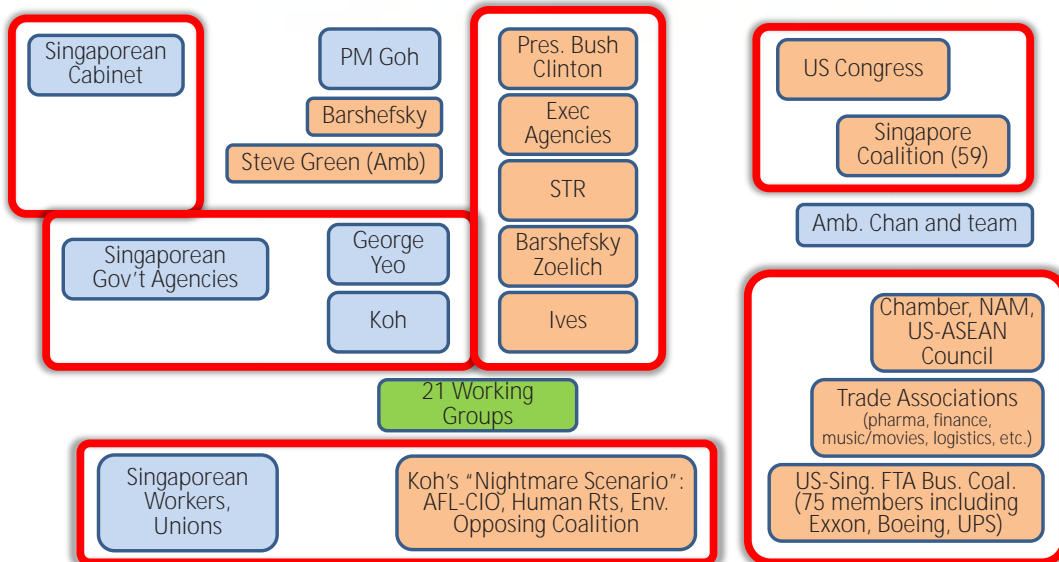


IMAGE: "AT THE TABLE" INTERPERSONAL TACTICS? vs. REALITY: MULTI-FRONT "NEGOTIATION CAMPAIGN"

5

Copyright © 2015 by James K. Sebenius

DINÂMICA DAS NEGOCIAÇÕES DO USSFTA

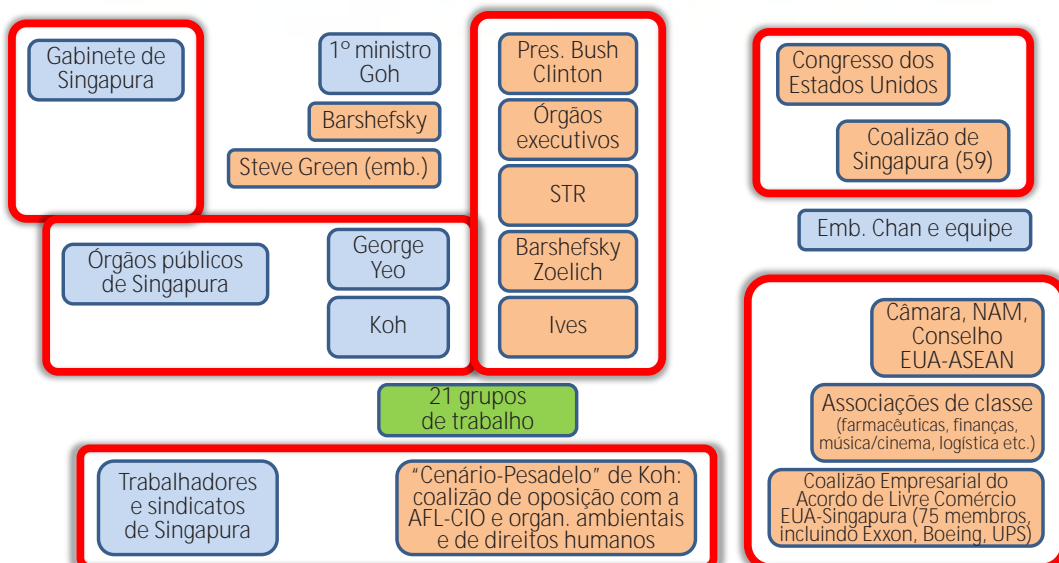


IMAGEM: TÁTICAS INTERPESSOAIS "À MESA"? vs. REALIDADE: "CAMPANHA DE NEGOCIAÇÃO" EM MÚLTIPLAS FRENTES

5

Copyright © 2015 by James K. Sebenius

“Negotiation Campaign” toward a Target Deal
With Sufficient Support



6

Copyright © 2015 by James K. Sebenius

“Campanha de Negociação” para Chegar com Apoio
Suficiente ao Acordo Almejado



6

Copyright © 2015 de James K. Sebenius

“Negotiation Campaign” toward a Target Deal With Sufficient Support

- ◆ Objective: **target deal** or deals with sufficient support to ensure implementation and sustainability (despite possible blockers)
- ◆ **Sketch all-party map**: FULL set of parties, interests, relationships, alignments (pro, con, conditional, dependent on others, etc.)
- ◆ **Map backwards**: from the target deal to determine the parties whose agreement on a series of (smaller) related deals will cumulatively overcome barriers/maximize the likelihood of making the target deal(s)
- ◆ Define **fronts**: subgroups of similar parties that may be treated in a modular fashion to “strategically simplify” the overall negotiation
- ◆ Assess **interdependencies among fronts**: how progress or its lack on one front affect or hinder progress on others
- ◆ Orchestrate campaign among fronts: fronts separate or combined? parallel/sequenced? public/private? hybrid?
- ◆ **Implement within/among fronts**: assess, update, modify, continue...

7

Copyright © 2015 by James K. Sebenius

“Campanha de Negociação” para Chegar com Apoio Suficiente ao Acordo Almejado

- ◆ Objetivo: **chegar ao(s) acordo(s) almejado(s)** com apoio suficiente para assegurar sua implementação e sustentabilidade (apesar daqueles que querem travancar).
- ◆ **Mapeie todas as partes**: uma descrição COMPLETA das partes, interesses, relações, alinhamentos (a favor, contra, condicionais, dependentes de terceiros etc.).
- ◆ **Esboce um mapa retroativo**: comece com o acordo almejado a fim de determinar quais as partes cuja aprovação de uma série de (pequenos) acordos correlatos possa cumulativamente superar barreiras e/ou maximizar a probabilidade de chegar ao(s) acordo(s) almejado(s).
- ◆ Defina as **frentes**, isto é, subgrupos de interlocutores semelhantes que possam ser tratados de forma modular para “simplificar estrategicamente” a negociação como um todo.
- ◆ Avalie as **interdependências entre as frentes**: como o progresso ou a ausência dele em uma frente afeta ou prejudica o progresso nas demais.
- ◆ **Orquestre** uma campanha entre as frentes: separadas ou combinadas? Paralelas ou sequenciais? Públicas ou privadas? Híbridas?
- ◆ **Implemente a campanha em cada frente e entre elas**: avalie, atualize, modifique, continue...

7

Copyright © 2015 de James K. Sebenius

LESSONS FROM A GREAT NEGOTIATOR

- ◆ Strategy should drive negotiations, not vice versa
- ◆ Ensure your negotiators have access to deep cultural and political knowledge plus an extensive local network
- ◆ Think creatively BEYOND parties “at the table” to recruit potential allies and prevent possible blockers
- ◆ When direct negotiations are less promising, devise and execute a multi-front negotiation campaign to achieve your target deal
- ◆ Prepare systematically but act entrepreneurially; make and seize opportunities. Be persistent!
- ◆ Negotiate both with your head and your heart

8

Copyright © 2015 by James K. Sebenius

LIÇÕES DE UM GRANDE NEGOCIADOR

- ◆ A estratégia deve conduzir as negociações, não vice-versa.
- ◆ Assegure que seus negociadores tenham profundos conhecimentos da cultura e da política locais, além de uma extensa rede de contatos do local.
- ◆ Pense criativamente ALÉM das partes que estão “à mesa” a fim de atrair possíveis aliados e evitar quem quer apenas atravancar.
- ◆ Quando negociações diretas se mostram pouco promissoras, idealize e execute uma campanha de negociação em múltiplas frentes para chegar ao acordo almejado.
- ◆ Prepare-se sistematicamente, mas aja de modo empreendedor; crie e aproveite oportunidades. Seja persistente!
- ◆ Negocie tanto com a cabeça como com o coração.

8

Copyright © 2015 de James K. Sebenius

MORE RESOURCES

- ◆ The Tommy Koh Reader by Tommy Koh
(World Scientific Press, 2013)
- ◆ Full 2014 Great Negotiator sessions (YouTube)
Session 1: <https://www.youtube.com/watch?v=0J8ntup0jEQ&feature=youtu.be>
Session 2: <https://www.youtube.com/watch?v=HMAjOdyfcgs>
- ◆ More on Tommy Koh as a Negotiator
James K. Sebenius and L. Green. "Tommy Koh" HBS Case 914-021, February 2014.
James K. Sebenius, *A Great Negotiator's Essential Advice*, *HBR Blog Network*, July 9, 2014.
Green, Laurence A., and James K. Sebenius. "Tommy Koh and the U.S.-Singapore Free Trade Agreement: A Multi-Front 'Negotiation Campaign'." *Harvard Business School Working Paper*, No. 15-053, December 2014.
James K. Sebenius and Lance Antrim. "Multilateral Conference Mediation: Tommy Koh and the Law of the Sea." In *Mediation in International Relations: Multiple Approaches to Conflict Management*, Jacob Bercovitch and Jeffrey Z. Rubin, eds., London: Macmillan Publishing, 1992; pp. 97-130.
- ◆ Broader articles on "negotiation campaigns"
James K. Sebenius and David Lax, "Deal Making 2.0: A Guide to Complex Negotiations," *Harvard Business Review* 90, no. 11 (November 2012): 92-100.
James K. Sebenius, "Beyond the Deal: Wage a 'Negotiation Campaign'." *Negotiation* 13, no. 11 (November 2010): 1-2.
- ◆ More on the Great Negotiator Program
<http://www.pon.harvard.edu/category/events/the-great-negotiator-award/>

Copyright © 2015 by James K. Sebenius

RECURSOS ADICIONAIS

- ◆ The Tommy Koh Reader, de Tommy Koh
(World Scientific Press, 2013)
- ◆ Sessões completas do programa Great Negotiator 2014 (YouTube)
Sessão 1: <https://www.youtube.com/watch?v=0J8ntup0jEQ&feature=youtu.be>
Sessão 2: <https://www.youtube.com/watch?v=HMAjOdyfcgs>
- ◆ Mais sobre Tommy Koh como negociador
SEBENIUS, James K.; GREEN, L. Tommy Koh, *HBS Case 914-021*, fev. 2014.
SEBENIUS, James K. A Great Negotiator's Essential Advice, *HBR Blog Network*, 9 jul. 2014.
GREEN, Laurence A.; SEBENIUS, James K. Tommy Koh and the U.S.-Singapore Free Trade Agreement: A Multi-Front 'Negotiation Campaign'. *Harvard Business School Working Paper n. 15-53*, dez. 2014.
SEBENIUS, James K.; ANTRIM, Lance. Multilateral Conference Mediation: Tommy Koh and the Law of the Sea. In: *Mediation in international relations: multiple approaches to conflict management*. Jacob Bercovitch e Jeffrey Z. Rubin (eds.), Londres: Macmillan Publishing, 1992, p. 97-130.
- ◆ Artigos mais gerais sobre "campanhas de negociação"
SEBENIUS, James K.; LAX, David. Deal Making 2.0: A Guide to Complex Negotiations, *Harvard Business Review*, v. 90, n. 11, nov. 2012, p. 92-100.
SEBENIUS, James K. Beyond the Deal: Wage a "Negotiation Campaign". *Negotiation*, v. 13, n. 11, nov. 2010, p. 1-2.
- ◆ Mais informações sobre o programa Great Negotiator
<http://www.pon.harvard.edu/category/events/the-great-negotiator-award/>

Copyright © 2015 de James K. Sebenius

ALINHANDO ESTRATÉGIA E VENDAS

COMO ACELERAR O
CRESCIMENTO LUCRATIVO

Frank Cespedes

Frank Cespedes é professor de Gestão Empreendedora da Harvard Business School e autor da obra *Aligning strategy and sales: the choices, systems, and behaviors that drive effective selling*.

Em Harvard, dirigiu o programa de Gestão Estratégica de Marketing e foi codiretor do programa de Liderança Sustentável de Mercado para CEOs e equipes de liderança.

É professor do programa para executivos Owner/President Management (OPM). Também dirige o programa executivo de Alinhamento entre Estratégia e Vendas.

Antes de tornar-se professor, trabalhou na Bain & Company, firma internacional de consultoria em estratégia. De 1995 a 2007, foi sócio-diretor do Center for Executive Development (CED), firma que conquistou prêmios nos Estados Unidos e na Europa por seu trabalho com empresas de todo o mundo.

Cespedes é também autor ou coautor de outros cinco livros – incluindo *Marketing integrado* e *Going to market: distribution systems for industrial products* – e de artigos publicados na *Harvard Business Review*, *The Wall Street Journal*, *Strategy and Business*, entre outros.

Obteve o mestrado pelo MIT e o Ph.D. pela Cornell University.

**Aligning Strategy and Sales:
Accelerating Profitable Growth**

Frank V. Cespedes
HSM Negotiation and Sales Forum
São Paulo: September, 2015

**Alinhando Estratégia e Vendas:
Como Acelerar o Crescimento Lucrativo**

Frank V. Cespedes
Fórum HSM Negociação e Gestão Estratégica de Vendas
São Paulo, setembro de 2015

Focus of These Sessions

- Discuss a key requirement for profitable growth: aligning sales efforts with business strategy goals
 - Provide tools that can help to close the gap and improve both selling and strategy in a company
 - What must the organization do?
- Provide some ideas and inputs to your company's dialogue:
 - Diagnostics: Some Questions You Should Ask, and Answer, after the Forum with Colleagues
 - What Can **You** Do in **Your** Firm?

2

Foco destas Sessões

- Discutir um requisito fundamental para o crescimento lucrativo: alinhar os esforços de vendas com as metas estratégicas da empresa.
 - Oferecer ferramentas que possam ajudar a diminuir os descompassos e melhorar tanto as vendas como a estratégia da empresa.
 - O que a organização deve fazer?
- Oferecer algumas ideias e insumos para o diálogo em sua empresa:
 - Diagnóstico: algumas perguntas que você deve fazer, e responder, depois deste fórum com os colegas.
 - O que **você** pode fazer em **sua** empresa?

2

Our Agenda

- **Session #1 (9:00 – 10:30am):**
Focus on Strategy, Strategic Thinking and Sales Alignment
 - The goal of strategy and some relevant numbers
 - Key choices in any business strategy: sales implications
 - Aligning strategy and sales: some core dimensions

- **Session #2 (11:00am – 12:30pm):**
Tools for Accelerating Profitable Growth
 - Understanding customer value
 - Linking price and value
 - Opportunity management
 - Sales productivity

3

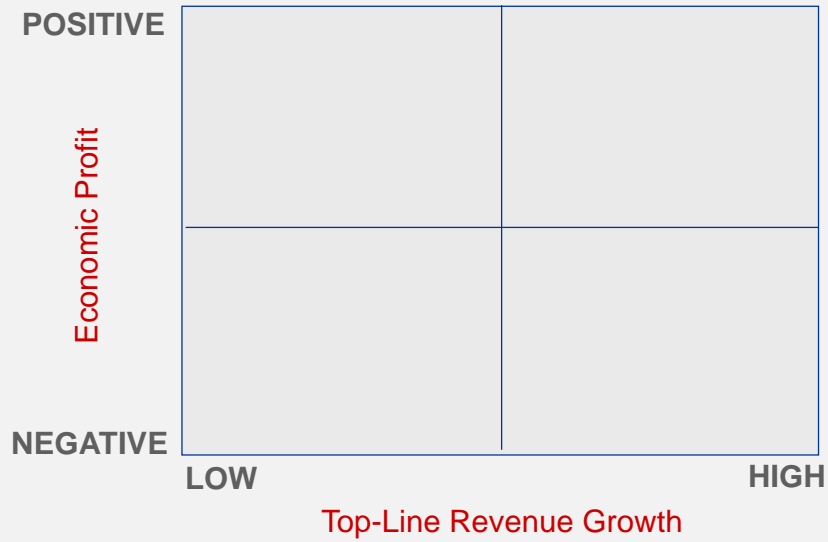
Nosso Programa

- **Sessão 1 (9h00 às 10h30):**
Foco em estratégia, pensamento estratégico e alinhamento de vendas
 - A meta da estratégia e alguns números relevantes.
 - Escolhas básicas em qualquer estratégia empresarial: implicações para vendas.
 - Alinhando estratégia e vendas: algumas dimensões críticas.

- **Sessão 2 (11h00 às 12h30):**
Ferramentas para acelerar o crescimento lucrativo
 - Como entender o valor para o cliente.
 - Os vínculos entre preço e valor.
 - Gestão de oportunidades.
 - Produtividade de vendas.

3

The Goal of Strategy is Profitable Growth: A Test!



4

A Meta da Estratégia é Crescimento Lucrativo: Um Teste!



4

Some Relevant Numbers...

- Globally, firms spend > \$100 billion annually on consulting and allied training on strategy formulation and/or changing strategy
- U.S. firms spend, annually, on sales force expenses:
 - More than 3X their *total* media ad spend
 - More than 20x their spending on *all* online ads
 - More than 100x their current spend on social media
 - An average of 10% of revenues on sales forces (more in B2B)
- “If you put a lot of eggs in one basket, then keep your eyes on that basket!” (Mark Twain)

5

Alguns Números Relevantes...

- Em todo o mundo, as empresas gastam mais de US\$ 100 bilhões por ano em consultoria e no treinamento decorrente para formular e/ou alterar a estratégia.
- Cada ano, empresas americanas gastam com a força de vendas:
 - Mais de 3 vezes o seu gasto *total* com anúncios na mídia.
 - Mais de 20 vezes o que gastam com *todos* os anúncios online.
 - Mais de 100 vezes o que gastam com mídias sociais.
 - Média de 10% do que as forças de vendas faturam (mais ainda em B2B).
- “Se você colocar muitos ovos em um cesto, é melhor manter os olhos nesse cesto!” (Mark Twain)

5

BUT When It Comes to Implementing Strategy, Many Companies Have a Big Problem...

Linking Strategy & Sales is biggest part of implementation. BUT:

- Less than 50% of employees say they understand their firm's strategy and the % **decreases** with Sales/Service employees [Effectory: c. 300,000 responses from companies worldwide]
- On average, firms deliver only 50% of the financial performance that their strategies and sales forecasts promise [Marakon study]
- In a survey of more than 1,800 executives, 56% say their biggest challenges are making daily decisions in line with strategy and allocating resources in a way that supports the firm's strategy [Booz & Company]
- SG&A has **increased** as % of firms' total costs in the past decade while production costs decreased [McKinsey] → Shifting focus of productivity

6

MAS, em relação à implementação da estratégia, muitas empresas têm um grande problema...

Vincular estratégia e vendas é a maior parte da implementação. MAS:

- Menos de 50% dos funcionários afirmam compreender a estratégia de sua empresa e a porcentagem **diminui** entre o pessoal de vendas/serviços. [Effectory: cerca de 300 mil respostas de empresas do mundo inteiro.]
- Em média, as empresas atingem apenas 50% do desempenho financeiro que suas estratégias e previsões de vendas prometem [estudo da Marakon].
- Numa pesquisa com mais de 1,8 mil executivos, 56% disseram que seus maiores desafios são tomar decisões alinhadas com a estratégia e alocar recursos de modo a apoiar a estratégia da empresa [Booz & Company].
- Na última década, os custos gerais, administrativos e de vendas (SG&A) **augmentaram** como porcentagem do custo total das empresas, enquanto os custos de produção diminuiram [McKinsey] → Mudança do foco na produtividade.

6

What Causes This Problem? Multiple Factors

- No Strategy (vs “Initiatives ... Mission ... Purpose ... Vision”)
- Typical Corporate Planning Process vs Sales/Buying Realities
- Lack of Communication of Strategy due to “Competitive” Issues
- Changes in the Composition of the C-Suite: Fewer GMs
- Sales Metrics and Compensation Plan Incentives
- Stereotypes and Myths about Selling and Salespeople

7

O que Causa Esse Problema? Múltiplos Fatores.

- Falta de estratégia (vs. “Iniciativas ... Missão ... Propósito ... Visão”).
- Processo típico de planejamento corporativo vs. realidades de compras/vendas.
- Falta de divulgação da estratégia devido a questões “competitivas”.
- Mudanças na composição da diretoria: menos gerentes gerais.
- Métricas de vendas e incentivos do plano de remuneração.
- Estereótipos e mitos sobre vendas e vendedores.

7

Some Current Myths About Selling and Salespeople

- “Disintermediation & Death of the Salesperson: It’s about Social Media”
 - Sales forces are NOT disappearing (or shrinking). But sales tasks are changing due to information revolution and impact on buying behavior
 - Data about lack of influence of social media (62% say “no influence”) and continuing influence of sales rep on buying (Gartner, Sirius, others)

- “Selling is mainly about personality ... or challenging the customer ... or relationships ... or a given selling methodology”
 - Decades of research indicate NO consistent correlation between personality or attitudes or methods and sales performance
 - “Born” salesperson is a myth: selling effectiveness depends upon the specific sales tasks and the fit between skills – personality – sales tasks

→ There is no such thing as effective selling if selling behaviors are not connected to your firm’s strategy and business goals

8

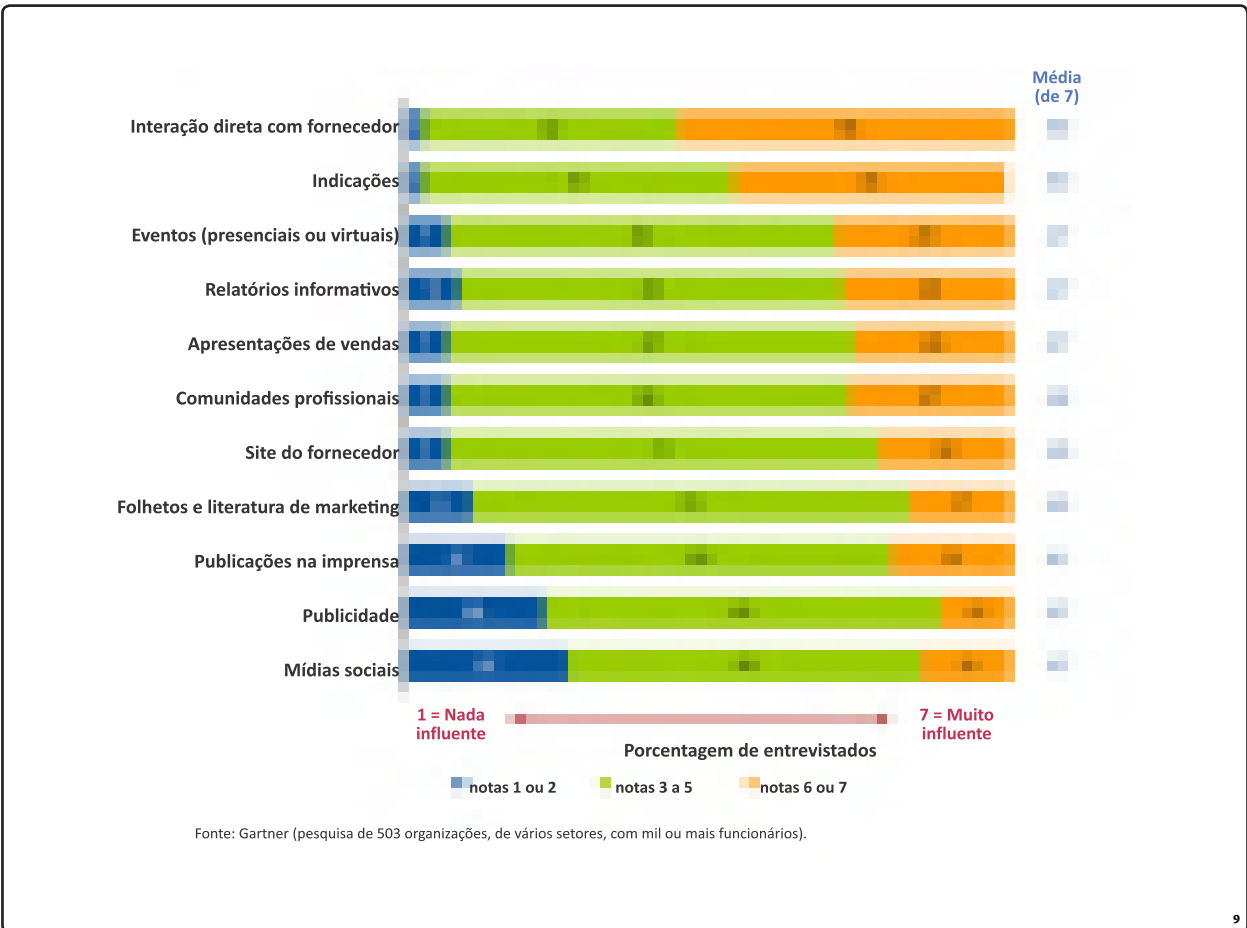
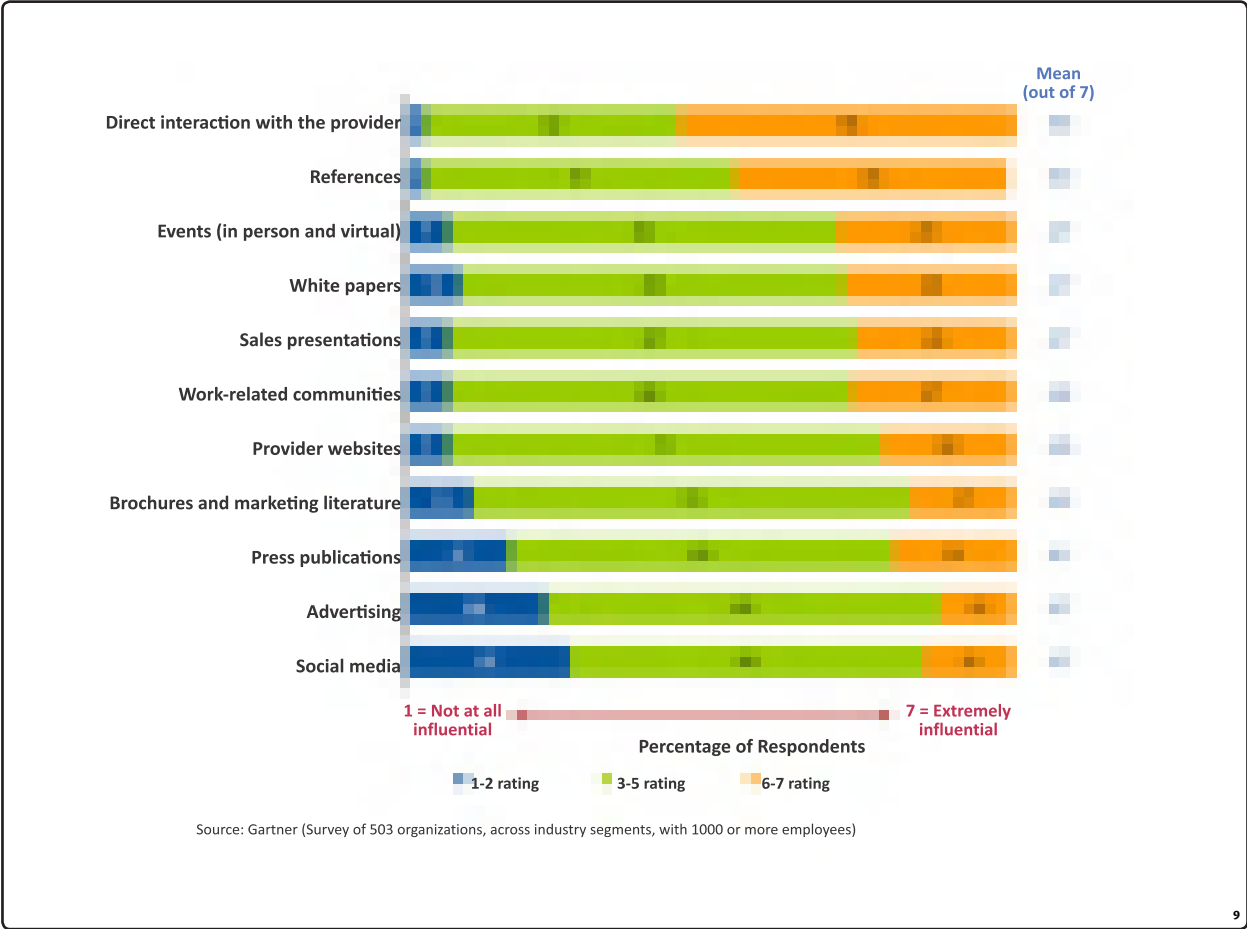
Alguns Mitos Atuais sobre Vendas e Vendedores

- “Desintermediação e a morte do vendedor: isso vem das mídias sociais.”
 - As forças de vendas NÃO estão desaparecendo (ou encolhendo). Mas as tarefas de vendas estão mudando devido à revolução da informação e o impacto sobre os comportamentos de compra.
 - Dados mostram pouca influência das mídias sociais (62% afirmam não ter “nenhuma influência”) e a continuidade da influência dos representantes de vendas sobre as compras (Gartner, Sirius e outras).

- “Vender é principalmente uma questão de personalidade [...] ou de desafiar o cliente [...] ou de relacionamentos [...] ou de alguma metodologia de venda.”
 - Décadas de pesquisas indicam NENHUMA correlação consistente entre personalidade ou atitudes ou métodos e desempenho em vendas.
 - O vendedor “nato” é um mito: eficácia em vendas depende de tarefas específicas de vendas e um bom encaixe entre habilidades, personalidade e tarefas de vendas.

→ Não existem vendas eficazes se os comportamentos de vendas não estiverem vinculados à estratégia e às metas de negócio de sua empresa.

8



Linking Strategy and Sales: What's Required to Get Better? Three Foundational Elements

1. **Shared Vision:** Do sales efforts align with our stated strategic goals? Do we have a common understanding of strategy and drivers of enterprise value? [*Leadership Alignment*]
2. **Making Strategic Choices:** Are we clear about where we do, and do not, play in our markets? [*Impact on Sales Tasks*]
3. **Articulating Strategy and Aligning Goals:** Do we communicate our strategy in ways that people in the field can understand and embrace? [*Culture and Communication*]

10

Conectando Estratégia e Vendas: o que É Preciso para Melhorar? Três Elementos Fundamentais

1. **Visão compartilhada:** os esforços de vendas alinham com nossas metas estratégicas declaradas? Temos um entendimento comum da estratégia e os direcionadores do valor da empresa? [*Alinhamento da liderança*]
2. **Escolhas estratégicas:** temos claro para nós mesmos onde atuamos, e não atuamos, em nossos mercados? [*Impacto sobre as tarefas de vendas*]
3. **Articulação da estratégia e alinhamento das metas:** comunicamos nossa estratégia de maneira que as pessoas que atuam em vendas possam entender e abraçar? [*Cultura e comunicação*]

10

1. The Importance of a Common Vision of Shared Goals

Source: cited in M. Hardaker and B. Ward, "How to Make a Team Work," *Harvard Business Review*.
Original study: C. H. Heyvaert, "Strategy and Innovation in the Firm" (University of Leuven)

In this study, the top 10 managers of 125 companies around the world were asked individually to identify their companies' 5 most critical objectives.

The minimum number from each company would be 5; the maximum 50...

11

1. A Importância de uma Visão Comum das Metas Compartilhadas

Fonte: citado em HARDAKER, M; WARD, B. How to Make a Team Work, *Harvard Business Review*.
Estudo original: HEYVAERT, C. H. *Strategy and innovation in the firm* (Universidade de Leuven).

Nesse estudo, pediu-se a cada um dos 10 gerentes mais graduados de 125 empresas ao redor do mundo que identificassem os 5 objetivos mais críticos de sua empresa.

O número mínimo de cada empresa seria 5; o máximo, 50...

11

Importance of a Common Vision of Shared Goals (cont.)

In this study, the top 10 managers of 125 companies around the world were asked individually to identify their companies' 5 most critical strategic objectives. The minimum number from each company would be 5; the maximum 50...

Managers of the 40 most profitable companies agreed on 6-12 objectives. For the 40 worst companies the range was 26-43.

In other words, the leaders of the poor performers had no shared enterprise vision (versus functional goals) of what they were trying to do, while the opposite was true at successful firms.

- Understand how sales activities affect **each** core driver of profitable growth and enterprise value creation

12

Importância de uma Visão Comum das Metas Compartilhadas (cont.)

Nesse estudo, pediu-se a cada um dos 10 gerentes mais graduados de 125 empresas ao redor do mundo que identificassem os 5 objetivos mais críticos de sua empresa. O número mínimo de cada empresa seria 5; o máximo, 50...

Gerentes das 40 empresas mais lucrativas concordaram com 6 a 12 objetivos. Nas 40 piores empresas, foram mencionados entre 26 e 43 objetivos.

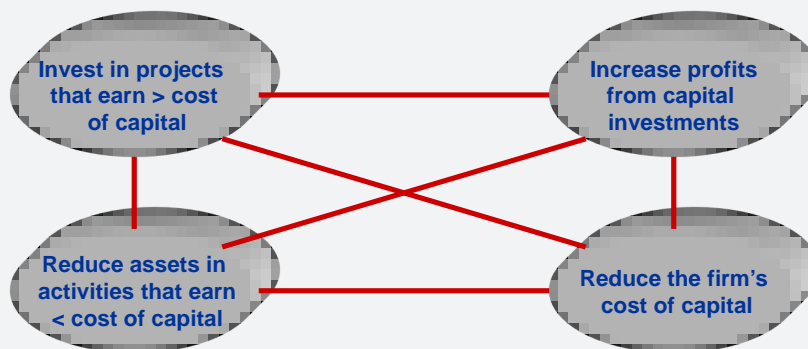
Em outras palavras, os líderes das empresas de mau desempenho não tinham uma visão corporativa comum (relativa a metas funcionais) do que estavam tentando fazer, ao passo que o oposto era verdade nas empresas bem-sucedidas.

- Entenda como as atividades de vendas afetam **cada** direcionador crítico do crescimento lucrativo e da criação de valor para a empresa.

12

Linking Strategy, Sales, Profitable Growth, & Enterprise Value

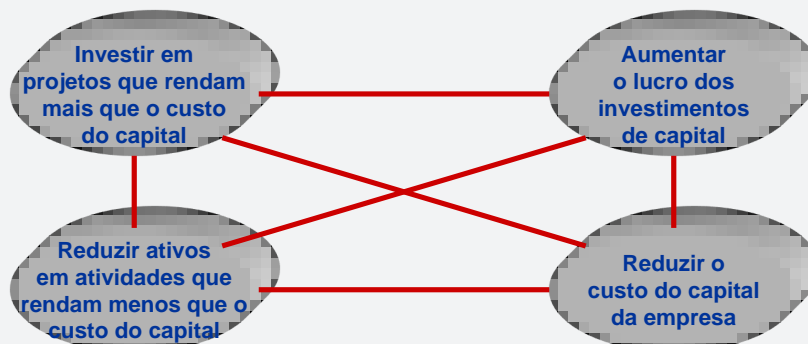
- The goal is to maximize the financial value of customer relationships:
The sum total of revenues from exchanges with each customer, minus the directly attributable costs – now and in the future
- In turn, there are 4 core ways a company can increase enterprise value:



13

Conectando Estratégia, Vendas, Crescimento Lucrativo e Valor da Empresa

- A meta é maximizar o valor financeiro das relações com o cliente:
O total das receitas de intercâmbios com um cliente, menos os custos atribuíveis diretamente – hoje e no futuro.
- Da sua parte, há quatro maneiras principais de aumentar o valor da empresa:



13

Strategy, Sales, and Enterprise Value

- I. **Invest in projects that earn > firm's cost of capital**
 - Projects and initiatives in most firms are driven by revenue-seeking activities with customers → customer selection criteria
- II. **Increase profits from existing capital investments**
 - Sales productivity and interactions with other functions are key drivers of costs, time and asset-utilization patterns in most firms
- III. **Reduce assets in activities that earn < firm's cost of capital**
 - Requires on-going information from, and understanding of, field and front-line activities that deal with evolving market realities
- IV. **Reduce the firm's cost of capital**
 - Financing needs are in large part driven by the cash on hand and W/C needs: single biggest driver of cash-out and cash-in is the selling cycle → what's sold, how fast, and at what price

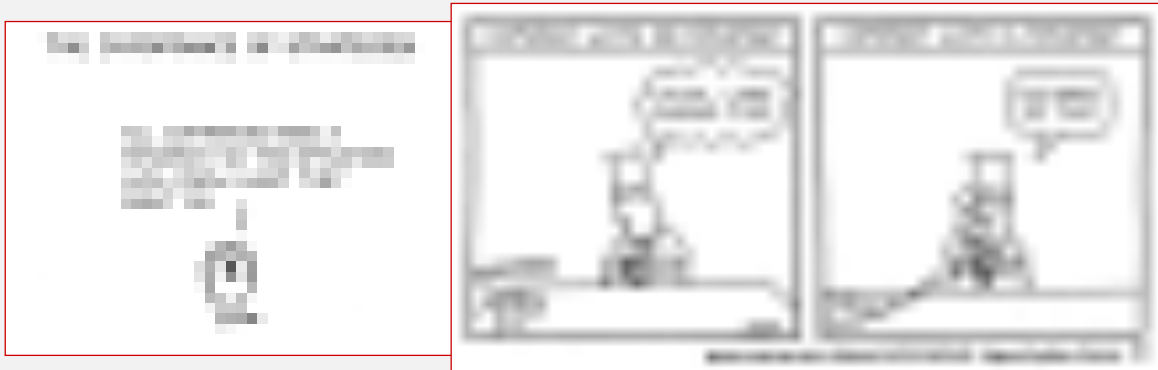
14

Estratégia, Vendas e Valor da Empresa

- I. **Investir em projetos que rendam mais que o custo do capital.**
 - Projetos e iniciativas, na maioria das empresas, são acionados por atividades geradoras de receitas com clientes → critérios de seleção de clientes.
- II. **Aumentar o lucro dos atuais investimentos de capital.**
 - A produtividade de vendas e suas interações com outras funções são importantes direcionadores de custos, tempo e padrões de utilização de ativos na maioria das empresas.
- III. **Reduzir ativos que rendam menos que o custo do capital.**
 - Isso requer informações constantes – e entendimento – das atividades de campo e de contato com cliente que deparam com as novas realidades do mercado.
- IV. **Reduzir o custo do capital da empresa.**
 - As necessidades de financiamento são em grande parte determinadas por necessidades de caixa e de fluxo de caixa: o principal direcionador de entrada e saída de caixa é o ciclo de vendas → o que é vendido, com que rapidez e a que preço.

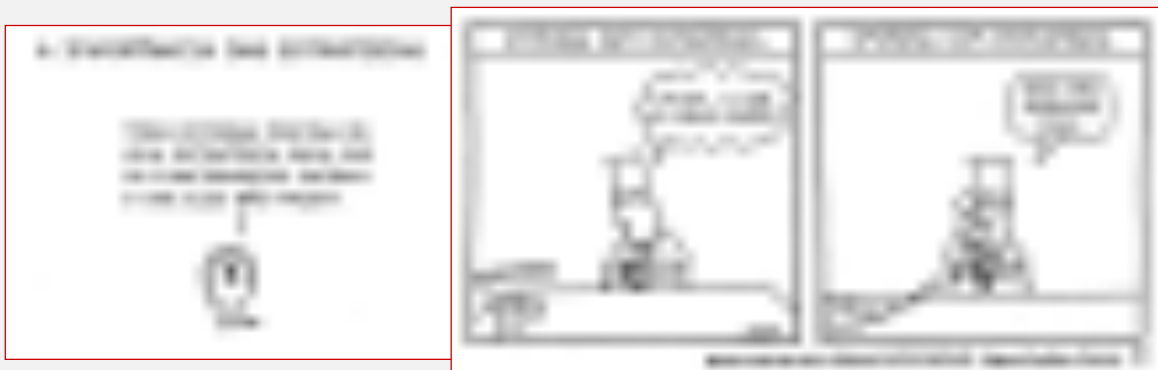
14

2. Making Strategic Choices



15

2. Fazendo Escolhas Estratégicas



15

Business Strategy Involves Choice

The choices (implicit and explicit) made to achieve competitive *advantage* in a specific marketplace. A basic purpose of any strategy is to maximize the value of the capabilities you have that *distinguish* you from competitors. A strategy answers the question:

“Where and How are we going to Win?”
(i.e., achieve above-average value-delivery to customers and financial returns vs. benchmark norms)

16

Estratégia Empresarial Envolve Escolhas.

As escolhas (implícitas ou explícitas) feitas para obter *vantagem* competitiva num mercado específico. Um propósito básico de toda estratégia é maximizar o valor das capacitações que temos para nos *distinguir* dos concorrentes. Uma estratégia responde à pergunta:

“Onde e como vamos vencer?”
(isto é, oferecer ao cliente valor acima da média e obter retornos acima da média, comparando com as normas de referência)

16

Key Messages About Sales and Strategy

- Strategy Is Choice. It's About Saying "no" as well as saying "yes"
 - Choices are inevitable: if you don't choose, either your customers or competitors will choose for you
 - The need for effective Opportunity Management
- These Choices Play Out at Multiple Levels in a Company:
 - Which customers do and do not get attention from sales force
 - Customers' perceptions of who you are and your capabilities
 - Who your sales people call on at your customers
 - What insights they do (and do not) bring to those calls
 - *Role of the Sales Person in Implementing Business Strategy*

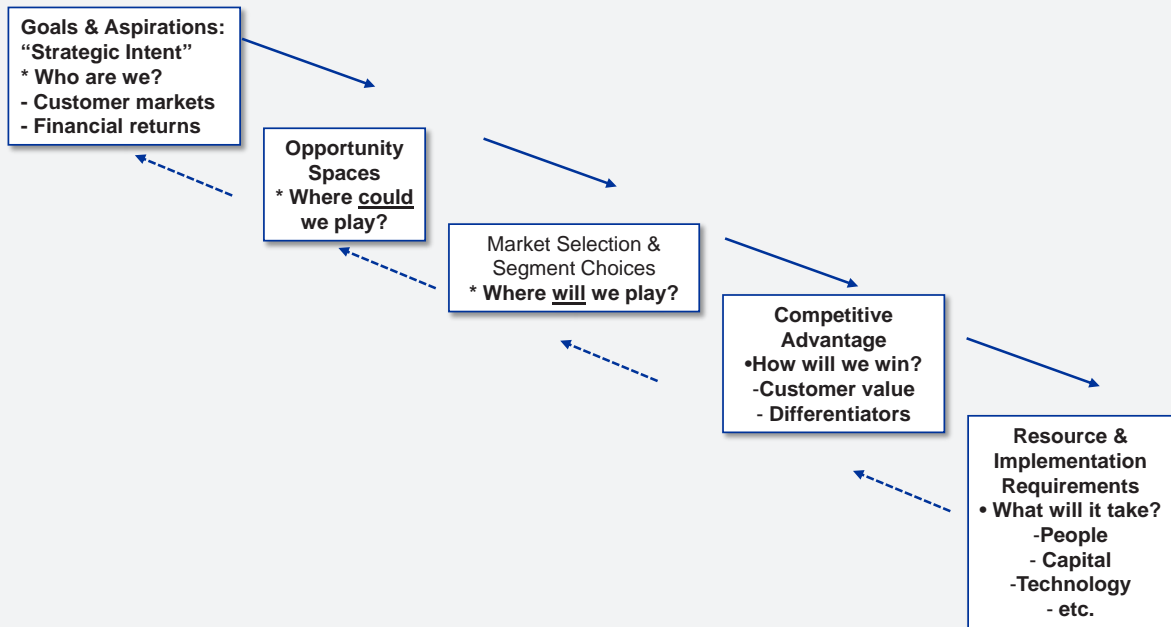
17

Principais Mensagens sobre Vendas e Estratégia

- Estratégia é uma escolha. Implica dizer "não" e também "sim".
 - Escolhas são inevitáveis: se não escolher, ou seus clientes ou seus concorrentes escolherão por você.
 - A necessidade de uma Gestão de Oportunidades eficaz.
- Essas escolhas ocorrem em vários níveis numa empresa:
 - Quais clientes obtêm ou não a atenção da força de vendas.
 - Como os clientes percebem quem você é e quais são suas capacitações.
 - Quem seu pessoal de vendas visita quando está no cliente.
 - Quais insights eles trazem (ou não) dessas visitas.
 - *Papel do vendedor na implementação da estratégia da empresa.*

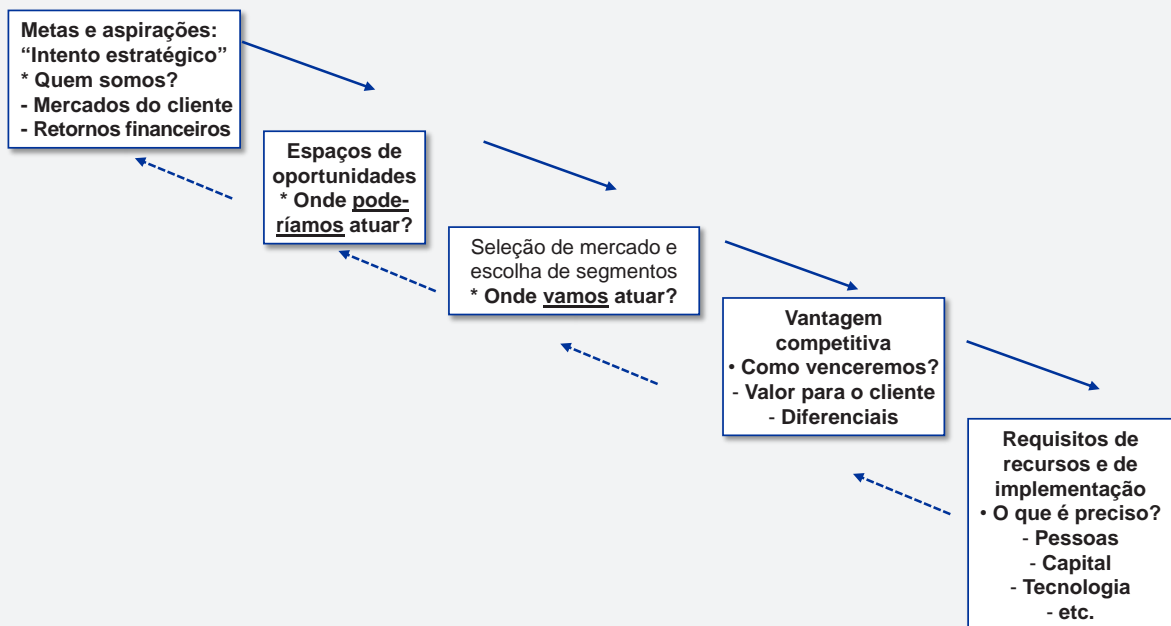
17

Aligning Sales Plans with Strategy: A Cascade of Choices



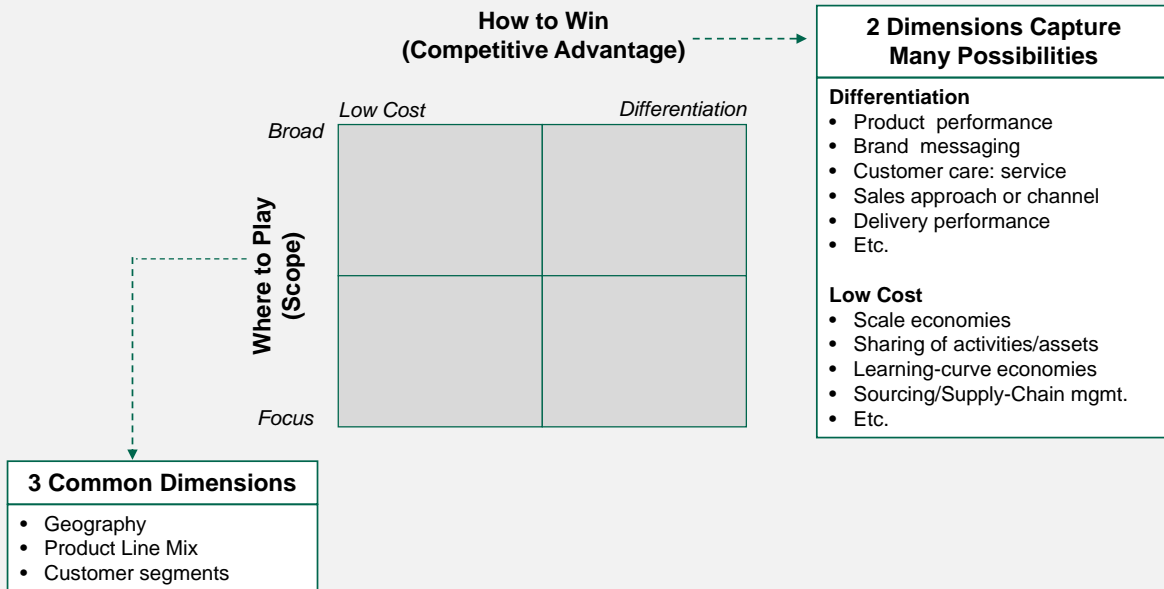
18

Alinhando os Planos de Vendas com a Estratégia: Um Encadeamento de Escolhas



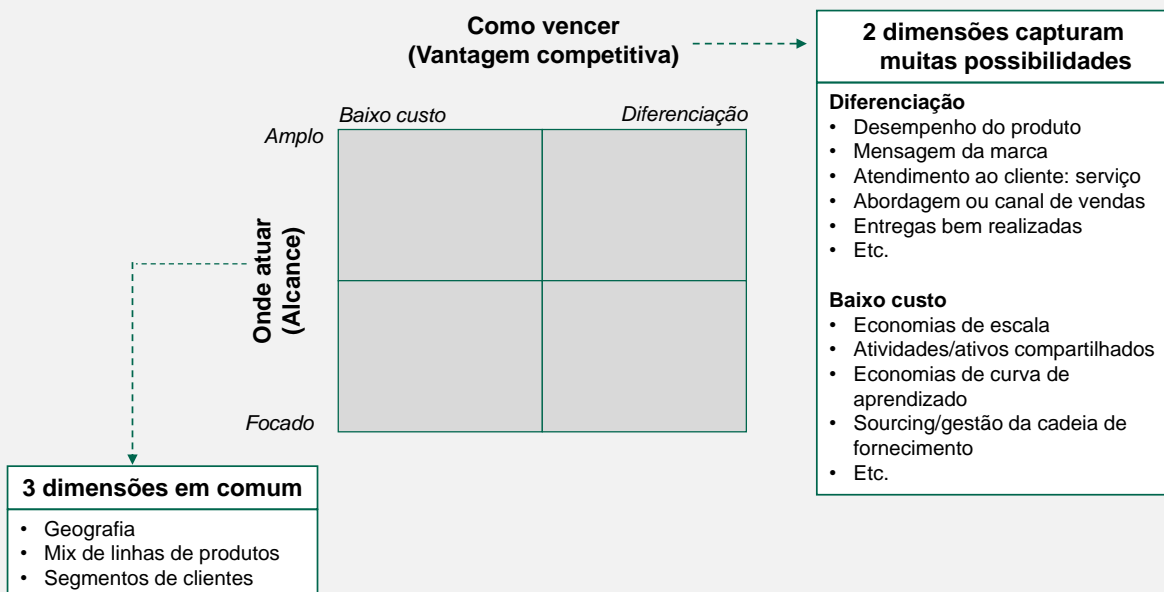
18

Aligning Sales Plans with Business Strategy: Where to Play and How to Win are Core Choices



19

Alinhando Planos de Vendas e a Estratégia da Empresa: Onde Atuar e Como Vencer São Escolhas Críticas.



19

Strategic Positions: Lodging Industry Example

Source of Competitive Advantage

		Low Cost	Differentiation
Scope	Broad	Holiday Inn	Hilton Hotels
	Focus	Motel 6	Four Seasons

Where do they play?
How do they play?

20

Posições Estratégicas: Exemplo do Setor de Hotelaria

Fonte de vantagem competitiva

		Baixo custo	Diferenciação
Alcance	Amplio	Holiday Inn	Hotéis Hilton
	Focado	Motel 6	Four Seasons

Onde eles atuam?
Como eles atuam?

20

Strategic Positions: Business Unit Example

Source of Competitive Advantage

		Low Cost	Differentiation
Scope	Broad	Courtyard	Marriott Hotel
	Focus	Residence Inn	Ritz Carlton

Where and How do they play:
by business unit, product, geography?

21

Posições Estratégicas: Exemplo de Unidade de Negócio

Fonte de vantagem competitiva

		Baixo custo	Diferenciação
Alcance	Amplio	Courtyard	Marriott Hotel
	Focado	Residence Inn	Ritz Carlton

Onde e como eles atuam:
por unidade de negócio, produto, geografia?

21

Where To Play and How To Win Are Core Choices

- These Choices Drive Key Components of Sales Effectiveness:
 - Sales Force Knowledge About Customer Segments
 - Relationships: Who They Do & Do Not Deal With at Customers
 - Sales' Ability to Deliver Total Product Value to Customers
 - Over Time, How the Sales Force Does (or Does Not) Develop:
 - Product Knowledge
 - Account Management Systems
 - Links With Marketing and Other Functions
- The Worst Situation?
 - No Strategic Choices and Lack of Focused Sales Effort

22

Onde Atuar e Como Vencer são Escolhas Críticas.

- Estas escolhas são componentes-chave da eficácia em vendas:
 - Quanto a força de vendas sabe sobre os segmentos de clientes.
 - Relacionamentos: com quem eles lidam ou não lidam quando estão com o cliente.
 - A capacidade de Vendas oferecer o valor total do produto para o cliente.
 - O modo como, ao longo do tempo, a força de vendas desenvolve (ou não):
 - Conhecimento sobre o produto.
 - Sistemas de gestão de clientes.
 - Vínculos com Marketing e outras funções.
- A pior situação?
 - Nenhuma escolha estratégica e falta de foco no esforço de venda.

22

Things to Avoid in Making Choices and Sales Planning in the Current Economic Environment

1. Future is forecast to resemble the past: straight-line extrapolations; inattention to substitutes or new market drivers
2. Strength of position is exaggerated: fact-driven dialogue
3. Business mix is unchanging and pricing pressures are increasing, yet plan assumes margins will also increase! (“Doing the same thing over and over, but expecting a different result”)
4. Major trends and market drivers may be talked about, but actions to deal with the trends are either too little or too late: strategy is execution – necessity for action plans and clarity of choices
5. Too much focus on forms and format; too little emphasis on strategic thinking, dialogue, and then articulating strategy and sales priorities to the rest of the organization

23

O que Evitar ao Fazer Escolhas e Planejar Vendas no Atual Contexto Econômico

1. O futuro é previsto como se fosse semelhante ao passado; extrapolações diretas; desatenção a substitutos ou a novos direcionadores do mercado.
2. A posição da empresa é vista como mais robusta do que é: diálogo baseado em fatos.
3. O mix do negócio não muda e as pressões de preço aumentam, mas o plano prevê que as margens de lucro crescerão! (“Fazer a mesma coisa repetidamente, mas esperar resultados diferentes”.)
4. Talvez haja discussão sobre tendências e direcionadores do mercado, mas as ações para enfrentá-los são poucas ou tardias: estratégia é execução – necessidade de planos de ação e clareza nas escolhas.
5. Foco excessivo em formas e formato; ênfase insuficiente em pensamento estratégico, diálogo e em articular a estratégia e as prioridades de venda com o restante da organização.

23

3. Articulating Strategy and Aligning Goals

- A Problem: *Most Firms Do Not Have a Strategy That They Can Communicate in Ways the Organization Understands. Why?*
 - No strategy (just a spectrum of opportunities)
 - A “strategy” that is a 50-page document (ignored and locked securely in the file cabinets of the CEO and CFO)
 - A “vision” at 30,000 feet that many managers simply don’t understand: “What does this mean for money, time, people?”
 - A strategy that means different things to different people
 - A plan – i.e., a series of incremental initiatives for the next year (dangerous in the current economic climate where your industry may be facing a structural realignment, not just a recession)

24

3. Articulando a Estratégia e Alinhando Metas

- Um problema: *a maioria das empresas não tem uma estratégia que possa ser comunicada de maneiras que a organização entenda. Por quê?*
 - Ausência de estratégia (apenas um espectro de oportunidades).
 - Uma estratégia que é um documento de 50 páginas (ignorado e trancado a sete chaves nos armários do CEO e do diretor financeiro).
 - Uma “visão” da empresa a 10 km de altura, que muitos gerentes simplesmente não entendem: “O que isso significa em termos de dinheiro, tempo, pessoas?”.
 - Uma estratégia que significa coisas diferentes para cada pessoa.
 - Um plano – isto é, uma série de iniciativas graduais para o próximo ano (perigoso no cenário econômico atual, onde seu setor pode estar sofrendo realinhamento estrutural, não apenas uma recessão).

24

A Hierarchy of Company Statements

- **Mission** statements: Why we exist; our core contribution(s) to society, the economy, customers and other stakeholders of the enterprise
- **Values** statements: What we believe in and how we behave; specifies in general terms the norms and performance expectations for our people
- **Vision** statements: What we want to be and why; direction & aspirations
- **STRATEGY** statements: What our competitive game plan will be in the market(s) where we choose to compete – how we achieve aspirations
- **Balanced Scorecard** statements: How we will monitor our actions, behaviors, initiatives, and performance via on-going metrics
 - Do **NOT** Confuse “Mission” or “Values” or “Vision” with “Strategy”
 - As you work your way down the hierarchy, the statements should become more concrete, specific, and quantifiable

25

Uma Hierarquia de Declarações da Empresa

- Declarações de **missão**: por que existimos, nossa(s) principal(is) contribuição(ões) para a sociedade, a economia, os clientes e outros stakeholders.
- Declarações de **valor**: no que acreditamos e como nos comportamos, especificando, em termos gerais, as normas e expectativas de desempenho para nossos funcionários.
- Declarações de **visão**: o que queremos ser e por quê, direção e aspirações.
- Declarações de **ESTRATÉGIA**: qual será nosso plano competitivo no(s) mercado(s) em que optamos competir – como realizamos nossas aspirações.
- Declarações de **Balanced Scorecard**: como vamos monitorar nossas ações, atitudes, iniciativas e desempenho por meio de métricas contínuas.
 - **NÃO** confundir “missão”, “valores” ou “visão” com “estratégia”.
 - Ao se avançar nessa hierarquia, as declarações devem ir se tornando mais concretas, específicas e quantificáveis.

25

Core Components of A Coherent Strategy

- **Objectives, Scope, and Advantage** capture fundamental elements of any good strategy
 - Ends and Goals (Objectives)
 - Domain: Where We Do and Don't Play (Scope)
 - Activities and Differentiators (Advantage)
- Clarifying these three elements:
 - forces business leaders to sharpen external positioning
 - essential for clarifying required sales tasks
 - makes it easier to communicate required internal behaviors across the organization to support and monitor implementation

26

Componentes Essenciais de uma Estratégia Coerente

- **Objetivos, alcance e vantagem** capturam os elementos fundamentais de qualquer boa estratégia.
 - Fins e metas (objetivos).
 - Âmbito: onde atuamos e não atuamos (alcance).
 - Atividades e diferenciais (vantagem).
- Esclarecer esses três elementos...
 - ... força os líderes da empresa a aperfeiçoar o posicionamento externo.
 - ... é essencial para deixar claras as tarefas de vendas.
 - ... torna mais fácil comunicar os comportamentos internos necessários para que toda a organização apoie e monitore a implementação.

26

Objective

- **The primary goals(s) that motivate behavior and resource allocations in the organization**
 - Quantitative and qualitative goals
- **Dimensions can be chosen from a range of targets**
 - Profitability, ROIC, Size, Market Share, Brand...
 - But if there are multiple objectives, the hierarchy should be clear
- **Choice or redefinition of objective can have a big impact on a firm and required selling metrics, behaviors, and capabilities**
 - e.g., Share vs Profits; Scale vs Premium Service; etc.
 - Implications for sales targets, incentives, value proposition, etc.

27

Objetivo

- **A(s) meta(s) principal(is) que motiva(m) o comportamento e as alocações de recursos na organização.**
 - Metas quantitativas e qualitativas.
- **As dimensões podem ser escolhidas de uma variedade de alvos:**
 - Lucratividade, retorno do capital investido, tamanho, share de mercado, marca...
 - Mas, se houver vários objetivos, a hierarquia deve ficar clara.
- **A escolha ou redefinição do objetivo pode ter grande impacto na empresa e nas métricas, comportamentos e capacitações de venda necessários.**
 - P. ex., share de mercado vs. lucros; escala vs. serviço premium etc.
 - Implicações para alvos de vendas, incentivos, proposição de valor etc.

27

Scope

- Definition of the domain over which we will (and will not) operate
- Can be defined in multiple dimensions:
 - Customers, channels, geographies, products, and/or services
- Not a precise statement of everything we do, rather...
 - A delineation of the boundaries we should not go beyond (given the current strategy of the company)
 - A template for framing and debating inevitable trade-offs as customers, competitors, suppliers, regulators generate options that make competing demands on limited time, talent, or capital

28

Alcance

- Definição do âmbito em que vamos (ou não) operar.
- Pode ser definido em várias dimensões:
 - Clientes, canais, territórios, produtos e/ou serviços.
- Não é uma afirmação exata de tudo o que fazemos, mas sim...
 - ... um esboço dos limites que não devemos ultrapassar (dada a estratégia atual da empresa).
 - ... um modelo para formular e discutir os inevitáveis trade-offs à medida que clientes, concorrentes, fornecedores e legisladores geram opções que criam demandas conflitantes de tempo, talento ou capital.

28

Advantage

- Description of what our firm does differently, better, or world-class compared to relevant competitors and substitutes
 - Can be divided into two components
 - What is the value proposition to the customer?
 - How will we sell and deliver that value distinctively?
- Strategy ultimately rests on what companies *do and do not do* (e.g., a reinforcing pattern of activities, behaviors, and skills), not only what they say in advertising or sales calls or investor reports, etc.

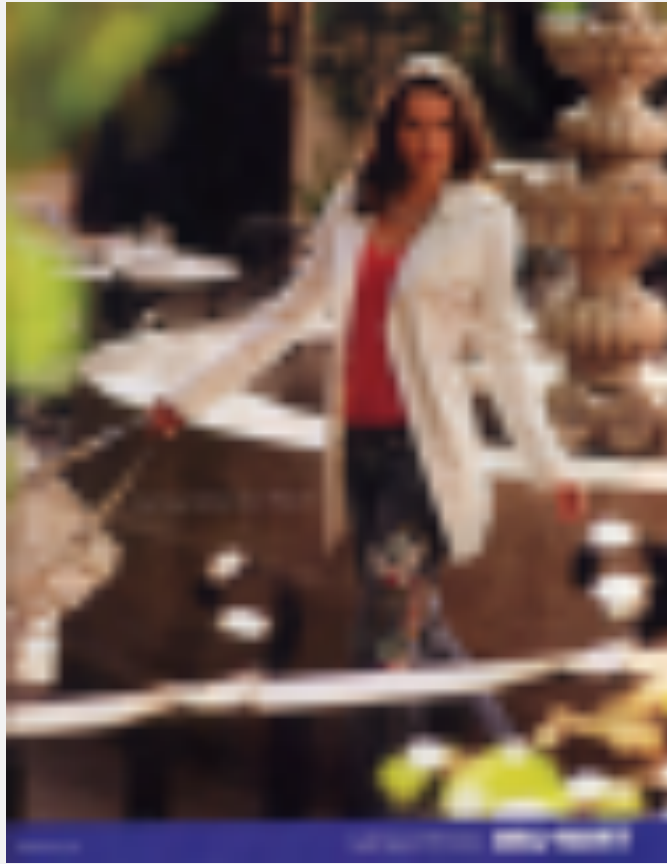
29

Vantagem

- Descrição do que nossa empresa faz de modo diferente, melhor ou superior, comparado com concorrentes e substitutos relevantes.
 - Pode ser dividida em dois components:
 - Qual é a proposição de valor para o cliente?
 - Como vamos vender e entregar esse valor de maneira distintiva?
- Em última análise, a estratégia depende do que a empresa *faz ou não faz* (p. ex., um padrão consolidador de atividades, comportamentos e habilidades), e não apenas o que diz em anúncios publicitários, visitas de vendas, relatórios para investidores etc.

29

What's Right or Wrong With This Picture?



30

O que está certo ou errado nesta foto?



30

The Challenge

- Can you articulate core components of your strategy?
 - What you are trying to achieve, and how you measure progress
 - Where you compete (and not compete), and why
 - How: what you do (or can do) to realize your objectives
- Can you then specify what it means: for required capabilities? for your people? for acknowledged trade-offs? for what you do and do not do?
- Spending the time to do this in some detail is valuable:
 - What it includes, what it excludes: “Who We Are (and are not)”
 - Facilitates leadership communication in Sales and throughout the firm

31

O Desafio

- Você consegue articular os componentes essenciais de sua estratégia?
 - O que está tentando realizar e como mede o progresso.
 - Onde você compete (ou não compete) e por quê.
 - Como: o que você faz (ou pode fazer) para alcançar seus objetivos.
- Você consegue em seguida especificar o que isso significa: em termos das capacitações necessárias? Para seu pessoal? No que tange aos trade-offs identificados? Para o que você faz e não faz?
- Dedicar tempo a fazer isso detalhadamente é algo valioso:
 - O que está incluído ou excluído: “Quem somos (e quem não somos)”.
 - Facilita a comunicação da liderança em Vendas e na empresa como um todo.

31

Strategy, Strategic Thinking, and Sales Alignment – Self-Assessment: As a Company, How Well Do We...

	1 = Not at all							7 = Consistently well						
1	Articulate our strategy in ways that our customer-contact personnel understand and respond to?													
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
2	Specify in our strategy discussions where we play (and don't play) in our markets?													
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
3	Discuss the implementation requirements with the relevant set of cross-functional managers in the firm?													
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
4	Make clear the implications of our business strategy for selling objectives, behaviors, and metrics?													
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

32

Estratégia, Pensamento Estratégico e Alinhamento de Vendas – Autoavaliação. Como nossa empresa se sai em termos de...

	1 = Nada bem							7 = Muito bem						
1	Articular a estratégia de modo que as pessoas que têm contato com o cliente a compreendam e acatem.													
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
2	Especificar, nas discussões sobre estratégia, como nós atuamos (ou não atuamos) nos mercados.													
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
3	Discutir os requisitos da implementação com um grupo relevante de gerentes de várias funções da empresa.													
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
4	Esclarecer as implicações da estratégia da empresa para os objetivos, comportamentos e métricas de vendas.													
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

32

Dialogue Suggestions

- Which item received the highest score? Why? Can you cite an example?
- Which item received the lowest score? Why? Can you cite an example?
- What actions should we Start, Stop, or Do Differently to improve our ability to align strategy and sales performance?
- What should Sales expect from other functions? What should other functions expect from Sales?

33

Sugestões de Diálogo

- Qual item recebeu a maior nota? Por quê? Você pode citar um exemplo?
- Qual item recebeu a menor nota? Por quê? Você pode citar um exemplo?
- Quais ações devemos iniciar, interromper ou realizar de maneira diferente para melhorar nossa capacidade de alinhar estratégia e desempenho de vendas?
- O que Vendas deve esperar das outras funções? O que as outras funções devem esperar de Vendas?

33

Questions?

34

Perguntas?

34

Strategy, Strategic Thinking, and Sales Alignment: Summary Points

- The foundation for any strategy must be a clear understanding of what is truly happening “*out there*” – with customers and, therefore, with competitors, substitutes, suppliers, technologies, etc.
- Whatever is true about the external environment today can quickly change. It’s not about taking a snapshot, but about staying connected with the externals – with customers, trends, colleagues, trade-offs, etc.
- There’s diagnosis – and there’s action! It’s a core leadership responsibility and it almost always involves dealing with change
- Strategy is not just what companies say. It is their pattern of actual resource allocation across businesses, investment opportunities, people and process capabilities, and market segments
- But it begins with strategy articulation and communication: if you can’t say it, they probably can’t understand it, and implementation is more difficult

35

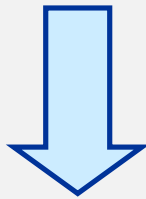
Estratégia, Pensamento Estratégico e Alinhamento de Vendas: Sumário

- O fundamento de qualquer estratégia tem de ser uma compreensão clara do que está realmente acontecendo “*lá fora*” – com os clientes e, portanto, com concorrentes, substitutos, fornecedores, tecnologias etc.
- Tudo o que é verdade sobre o ambiente externo hoje pode mudar rapidamente. Não se deve congelar um momento, mas manter-se conectado com os elementos externos – clientes, tendências, colegas, trade-offs etc.
- Existe diagnóstico – e existe ação! Essa é uma responsabilidade essencial da liderança e quase sempre envolve lidar com mudanças.
- Estratégia não é apenas o que a empresa *afirma*. É o seu padrão de alocação efetiva de recursos entre negócios, oportunidades de investimento, a capacidade de pessoas e processos, e segmentos de mercado.
- Mas tudo começa com a articulação e comunicação da estratégia: se você não consegue colocar a estratégia em palavras, é provável que ninguém a entenda e a implementação será mais difícil.

35

Next...

-- Coffee Break --

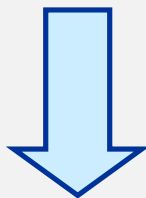


11:00 am – 12:30pm → Tools for Accelerating Profitable Growth

36

A seguir...

– Coffee Break –



11h00 às 12h30 → Ferramentas para Acelerar o Crescimento Lucrativo

36

Our Agenda

- **Session #1 (9:00 – 10:30am):**
Focus on Strategy, Strategic Thinking and Sales Alignment
 - The goal of strategy and some relevant numbers
 - Key choices in any business strategy: sales implications
 - Aligning strategy and sales: some core dimensions
- **Session #2 (11:00am – 12:30pm):**
Tools for Accelerating Profitable Growth
 - Focus on Implementing a Strategy in the Field
 - Key Drivers of Effective Selling and Strategy-Sales alignment
 - Self-Assessment Diagnostics

37

Nosso Programa

- **Sessão 1 (9h00 às 10h30):**
Foco em estratégia, pensamento estratégico e alinhamento de vendas
 - A meta da estratégia e alguns números relevantes.
 - Escolhas básicas em qualquer estratégia empresarial: implicações para vendas.
 - Alinhando estratégia e vendas: algumas dimensões críticas.
- **Sessão 2 (11h00 às 12h30):**
Ferramentas para acelerar o crescimento lucrativo
 - Foco na implementação de uma estratégia de campo.
 - Fatores essenciais de eficácia em venda e do alinhamento entre estratégia e vendas.
 - Autoavaliação diagnóstica.

37

Importance of Implementation



“You Can Come Up With The Best Strategy In The World –
The Implementation Is 90 Percent Of It.”

38

A Importância da Implementação



“Você pode formular a melhor estratégia do mundo –
a implementação será 90% dela.”

38

What is Effective Implementation?

The process of ensuring that your business strategy and plan is first understood and then is embodied and reflected in your organization's activities, behaviors, capabilities, and allocation of resources (\$, time, people).

39

O que é Implementação Eficaz?

O processo de assegurar que a estratégia e o plano da empresa serão, primeiramente, compreendidos e, depois, incorporados e refletidos nas atividades, atitudes, capacitações e alocação de recursos (\$, tempo, pessoas) da organização.

39

What is Effective Implementation? (continued)

For leaders, this means answering questions...

Have we clearly articulated the capabilities and behaviors needed to get the results expected? If not, why not? Is there agreement about what is crucial to achieving results? Do we monitor and manage the key links in business performance and effective implementation?

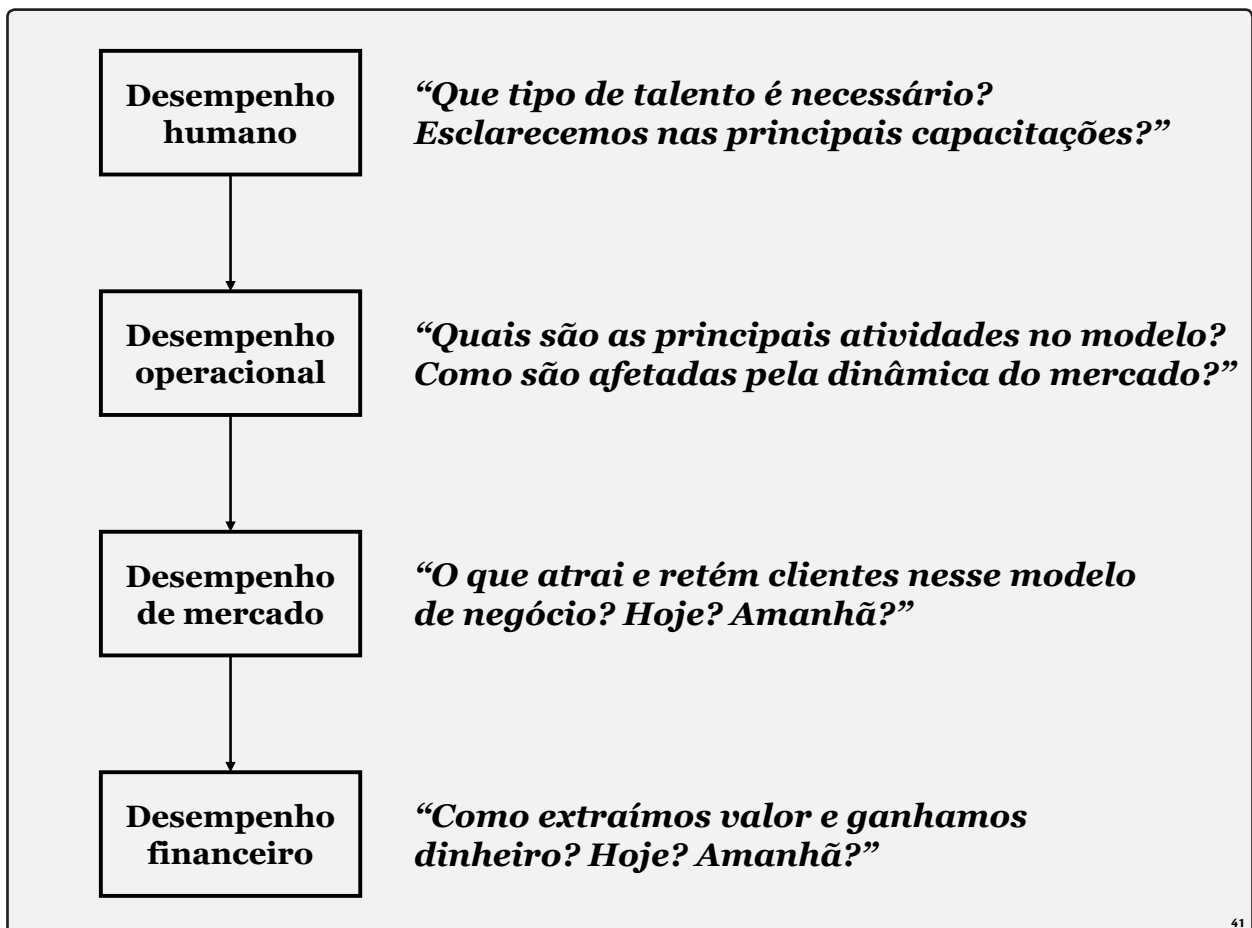
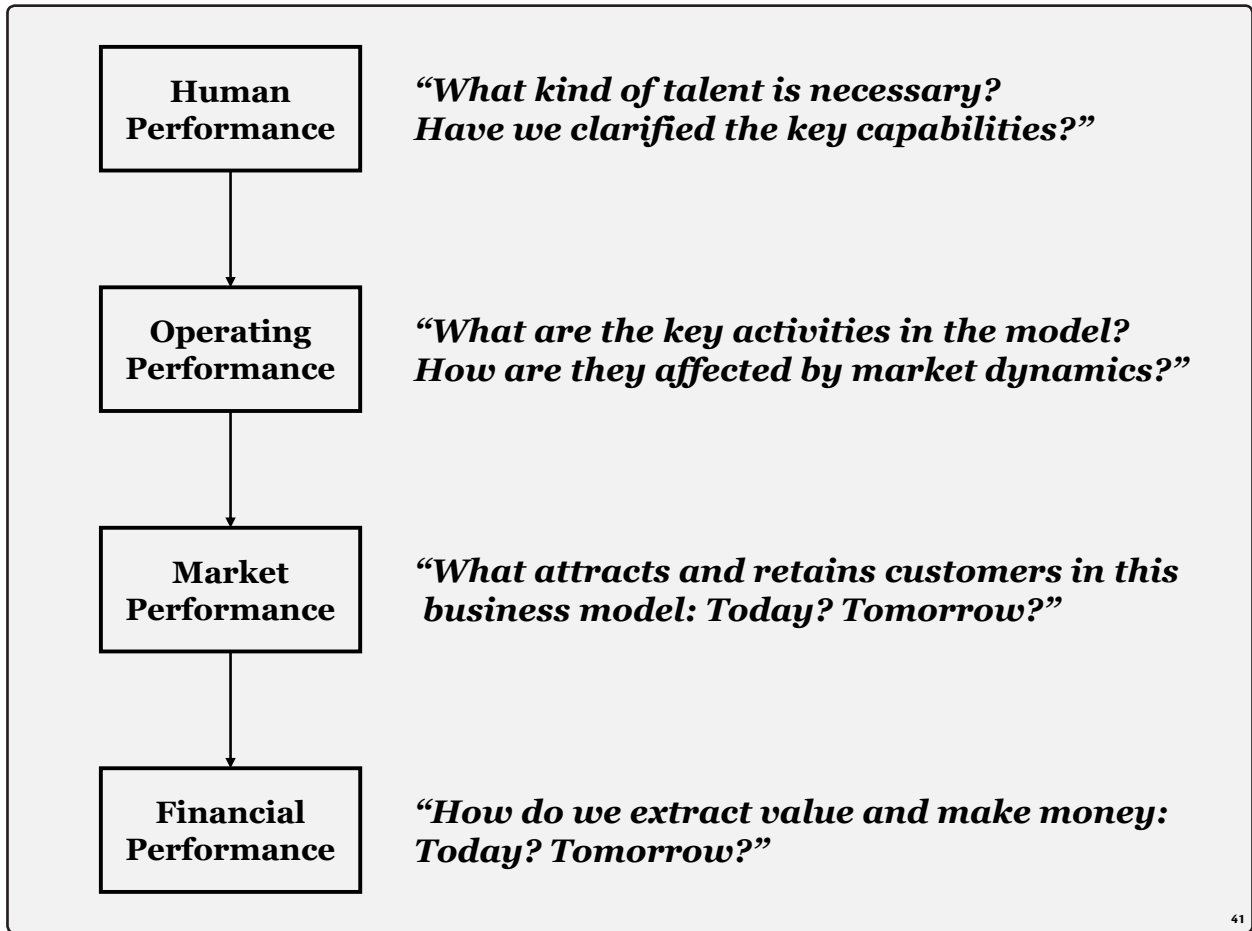
40

O que é Implementação Eficaz? (cont.)

Para líderes, isso significa responder a perguntas...

Articulamos claramente as capacitações e comportamentos necessários para obter os resultados esperados? Se não o fizemos, por que não? Existe acordo quanto ao que é essencial para obter resultados? Nós monitoramos e gerenciamos os vínculos mais importantes do desempenho da empresa e da implementação eficaz?

40



Tools for Accelerating Profitable Growth and Effective Strategy Implementation

1. **Customer Value:** Do we understand value from the customer's perspective, and the sales implications?
2. **Linking Price and Value:** Are selling efforts driven by Customer Value in each target segment?
3. **Opportunity Management:** Does the sales force focus on and win the right customers and projects?
4. **Productivity:** Do we continuously improve sales productivity by doing the above and enabling better customer management?

42

Ferramentas para Acelerar o Crescimento Lucrativo e a Implementação Eficaz da Estratégia

1. **Valor para o cliente.** Entendemos o que é valor da perspectiva do cliente e as implicações disso para as vendas?
2. **Vinculando preço e valor.** Em cada segmento-alvo, os esforços de vendas são impulsionados pelo valor para o cliente?
3. **Gestão de oportunidades.** A força de vendas foca e conquista os clientes e projetos certos?
4. **Produtividade.** Nós continuamente aumentamos a produtividade de vendas fazendo tudo o que está indicado nos itens anteriores e tornando possível melhorar a gestão dos clientes?

42

1. From the Customer's Perspective...

$$\text{Value} = \text{Benefits} - \text{Costs}$$

Competitive advantage begins by continually creating more value than competitors do for customers

- If there is value, there are quantifiable benefits
 - For customers, there are always financial *and* non-financial costs

43

1. Da Perspectiva do Cliente...

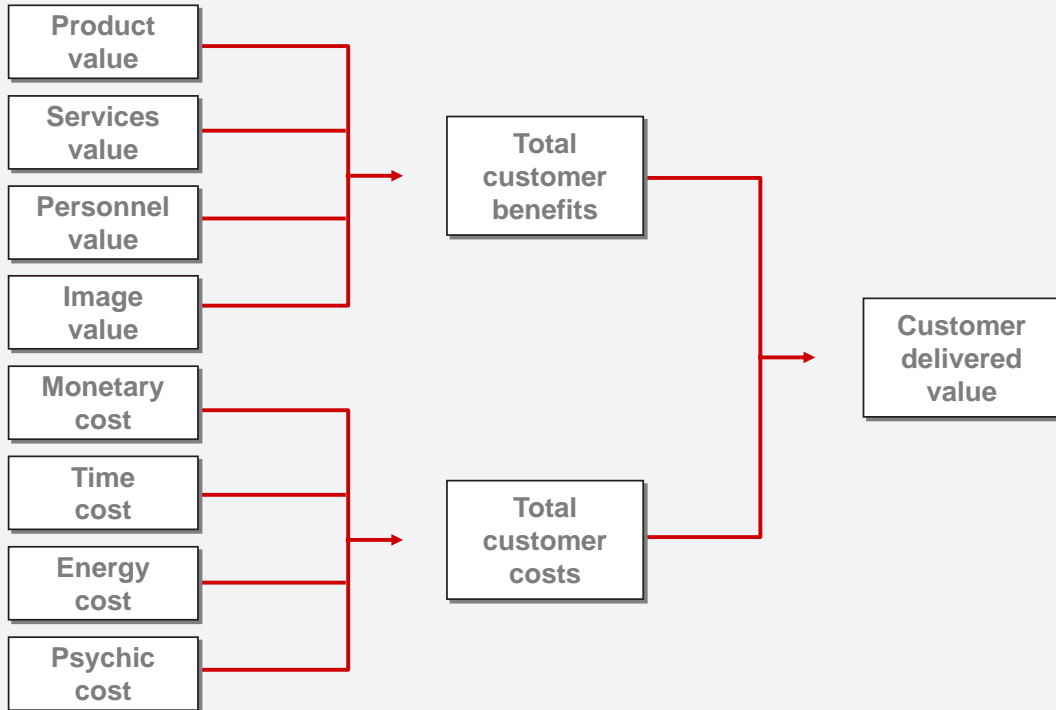
$$\text{Valor} = \text{Benefícios} - \text{Custos}$$

A vantagem competitiva começa quando se cria continuamente mais valor para o cliente do que fazem os concorrentes.

- Se houver valor, há benefícios quantificáveis.
 - Para o cliente, sempre há custos financeiros e não financeiros.

43

Determinants of Customer Delivered Value



44

Fatores Determinantes do Valor Entregue ao Cliente



44

Analyzing and Communicating Customer Value: Some Sales Implications

- Understand the total customer experience
 - Implications for relevant assets and cross-functional coordination
- Evaluate activities your customer does (or should) value
 - What benefits are they seeking? What benefits do we provide?
- Identify and build the appropriate customer relationships
 - Who is the real customer? Who are the key influencers? How is this changing? Who at the customer understands “total product value”?
 - Implications for Linking Value, Pricing, and Sales Tasks?

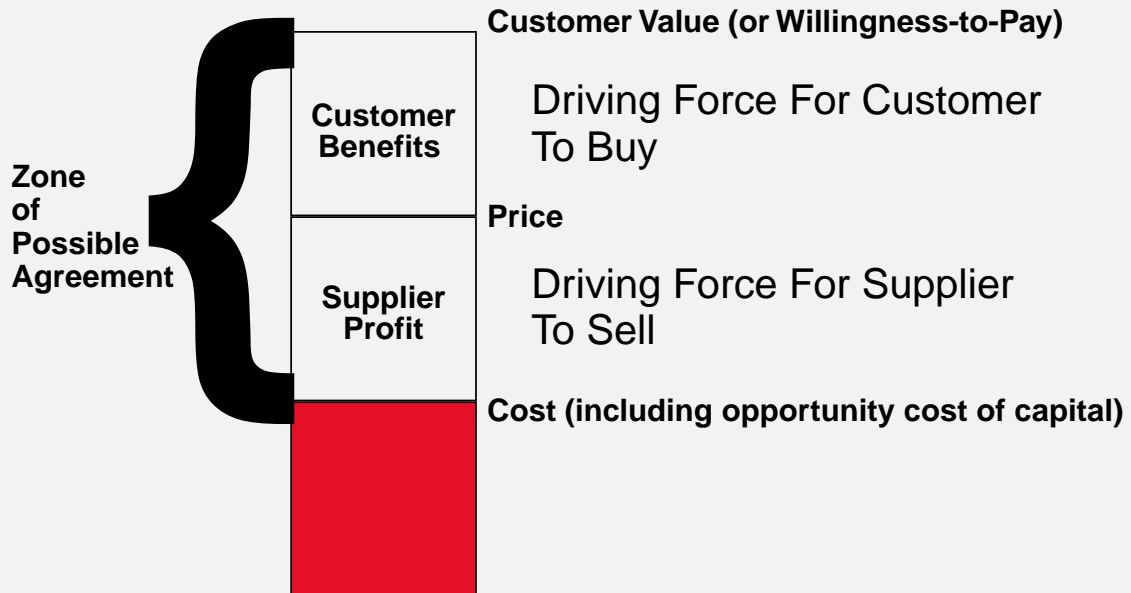
45

Analisando e Comunicando Valor para o Cliente: Algumas Implicações para Vendas

- Entenda e experiência total do cliente.
 - Implicações para os ativos relevantes e para a coordenação transfuncional.
- Avalie as atividades que o cliente valoriza (ou deveria valorizar).
 - Quais benefícios ele está buscando? Quais benefícios nós oferecemos?
- Identifique e construa relações apropriadas com o cliente.
 - Quem é o verdadeiro cliente? Quem são os principais influenciadores? Como isso está mudando? Qual cliente entende o que é “valor total do produto”?
 - Implicações para vincular valor, preços e tarefas de vendas?

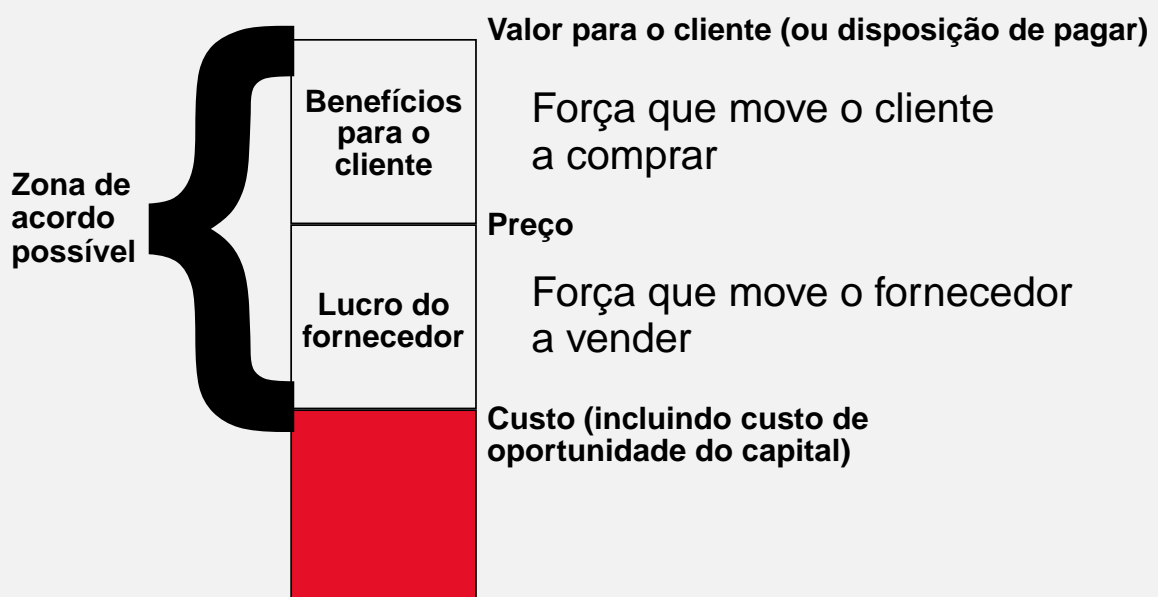
45

2. Linking Pricing and Value: What Makes Cash Flow in Any Strategy?



46

2. Vinculando Preço e Valor: O que Cria Fluxo de Caixa em Qualquer Estratégia?



46

Total Customer Benefits: How Is Value Delivered? (Illustrative Example)

Acquisition Costs	+	Possession Costs	+	Usage Costs = Total Customer Cost
1. Price		7. Interest cost		13. Field defects
2. Paperwork cost		8. Storage cost		14. Training cost
3. Shopping time		9. Quality control		15. User labor cost
4. Expediting cost		10. Taxes and insurance		16. Product longevity
5. Cost of mistakes in order		11. Shrinkage and obsolescence		17. Replacement costs
6. Pre-purchase product evaluation costs		12. General internal handling costs		18. Disposal costs

47

Total de Benefícios ao Cliente: Como o Valor é Entregue? (Exemplo Ilustrativo)

Custos de aquisição	+	Custos de posse	+	Custos de uso = Custo total para o cliente
1. Preço		7. Juros		13. Defeitos no uso
2. Documentação		8. Armazenagem		14. Treinamento
3. Tempo de compra		9. Controle de qualidade		15. Trabalho do usuário
4. Envio		10. Impostos e seguro		16. Longevidade do produto
5. Erros de pedido		11. Depreciação e obsolescência		17. Substituição
6. Avaliação do produto antes da compra		12. Manipulação interna		18. Descarte

47

A Financial View on Customer Value

$$ROE = \frac{\text{Profit}}{\text{Sales}} \times \frac{\text{Sales}}{\text{Assets}} \times \frac{\text{Assets}}{\text{Equity}}$$

$$(\text{Margins}) \times \left(\frac{\text{Asset}}{\text{Turnover}} \right) \times \left(\frac{\text{Financial}}{\text{Leverage}} \right)$$

- Value: Helping Customers Improve Their Margins:
 - Cost reduction
 - Differentiation and price premiums
 - Process improvements
- Value: Helping Customers Improve Asset Turnover:
 - Working capital management
 - Reduction (or elimination) of assets required
 - Process outsourcing and balance sheet benefits

48

Uma Visão Financeira do Valor para o Cliente

$$\text{Retorno sobre o patrimônio} = \frac{\text{Lucro}}{\text{Vendas}} \times \frac{\text{Vendas}}{\text{Ativos}} \times \frac{\text{Ativos}}{\text{Pat. líq.}}$$

$$(\text{Margens}) \times \left(\frac{\text{Giro dos ativos}}{\text{ativos}} \right) \times \left(\frac{\text{Alavanc.}}{\text{financ.}} \right)$$

- Valor: ajudar o cliente a melhorar suas margens:
 - Redução de custos.
 - Diferenciação e ágios.
 - Melhorias nos processos.
- Valor: ajudar os clientes a melhorar o giro dos ativos:
 - Gestão do capital de giro.
 - Redução (ou eliminação) dos ativos requeridos.
 - Terceirização de processos e benefícios no balanço.

48

Selling Value: Some Key Issues

- Metrics: Focus on Maximizing Profits, Not Just Volume
- Train Sales People in Negotiation and Access to Right Buyers
- Institute Regular and Disciplined Account Management Reviews (After Action Reviews as a useful model)
- Cost Products *and* Services *and* Orders Accurately
- Look for Incremental Value/Price Opportunities . . . Constantly
- Remember: Value Differs By Customer Segment and Application

49

Vendendo Valor: Algumas Questões Importantes

- Métrica: foco na maximização dos lucros, não apenas do volume.
- Treinar o pessoal de vendas para negociar e acessar os compradores certos.
- Instituir revisões regulares e disciplinadas de gestão de clientes (as revisões pós-ação são um modelo útil).
- Determine com precisão o custo dos produtos e dos serviços e dos pedidos.
- Busque – constantemente – oportunidades de melhorar a relação valor/preço.
- Lembre-se: o valor difere em cada segmento de cliente e em cada aplicação.

49

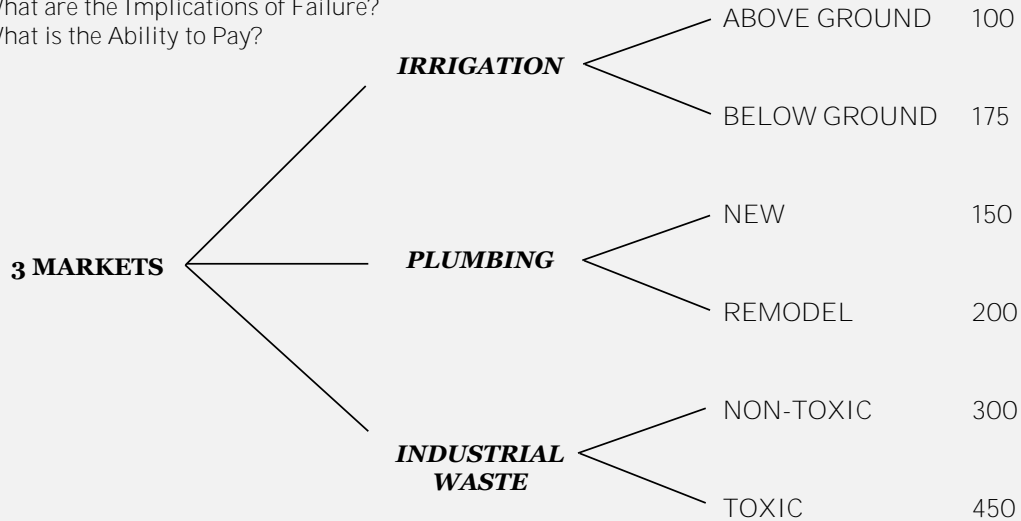
Pricing & Value: Does It Recognize How Value Varies Across Customer Segments?

• Drivers of Differential Customer Value for "Same" Product

- What is it Used For?
- What are the Performance Needs?
- What are the Implications of Failure?
- What is the Ability to Pay?

• Example: Du Pont Alathon Pipe

Failure Rate: 8% → 2%



50

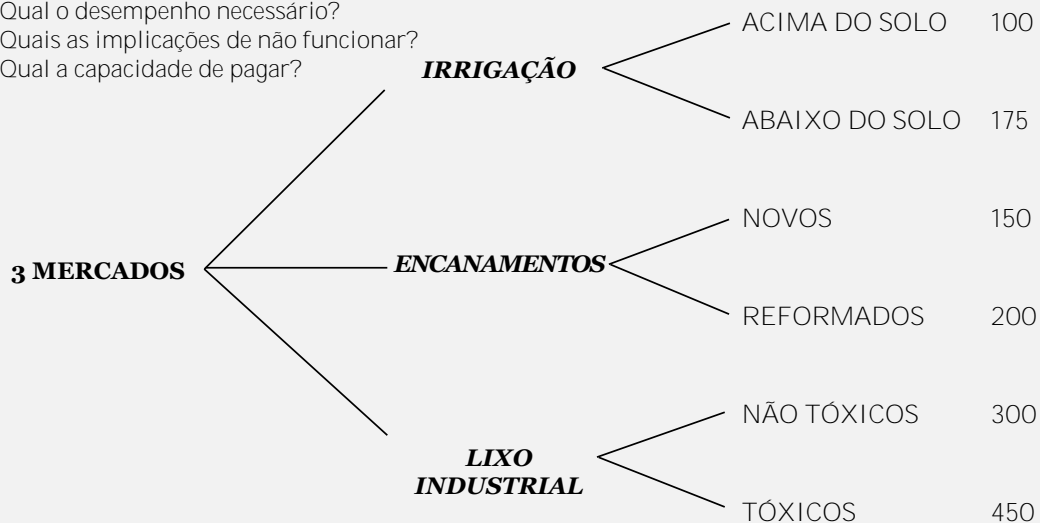
Preço e Valor: Reconhecendo como o Valor Varia em Cada Segmento de Clientes?

• Fatores que determinam valores diferentes para clientes do "mesmo produto"

- Para o que é usado?
- Qual o desempenho necessário?
- Quais as implicações de não funcionar?
- Qual a capacidade de pagar?

• Exemplo: Tubos Alathon, da DuPont

Taxa de falhas: 8% → 2%



50

Customer Value and Pricing Dialogue: As a Company, How Well Do We ...

	1 = Not at all				7 = Consistently well		
1 Understand what our customers do (and do not) value – in product? in service? in support?	1	2	3	4	5	6	7
2 Continuously update our understanding of value drivers by customer segment?	1	2	3	4	5	6	7
3 Discuss and manage our total value proposition – internally? with the right people at the customer?	1	2	3	4	5	6	7
4 Reflect and manage the relevant value drivers in the execution of our sales, marketing, product, supply chain, and pricing programs?	1	2	3	4	5	6	7

51

Diálogo sobre Valor para o Cliente e Preços: Como nossa empresa se sai em termos de...

	1 = Nada bem				7 = Muito bem		
1 Compreender o que os clientes valorizam (e não valorizam) nos produtos, serviços e suporte.	1	2	3	4	5	6	7
2 Atualizar continuamente o que sabemos dos direcionadores de valor em cada segmento de clientes.	1	2	3	4	5	6	7
3 Discutir e gerir nossa proposição de valor total internamente e com as pessoas certas do cliente.	1	2	3	4	5	6	7
4 Refletir e gerir os direcionadores de valor relevantes na execução dos programas de vendas, marketing, produtos, cadeia de fornecimento e preço.	1	2	3	4	5	6	7

51

Value and Pricing Dialogue

- Which item received the highest score? Why? Can you cite an example?
- Which item received the lowest score? Why? Can you cite an example?
- What actions should we Start, Stop, or Do Differently to improve our ability to align strategy and sales performance?
- What should Sales expect from other functions? What should other functions expect from Sales?

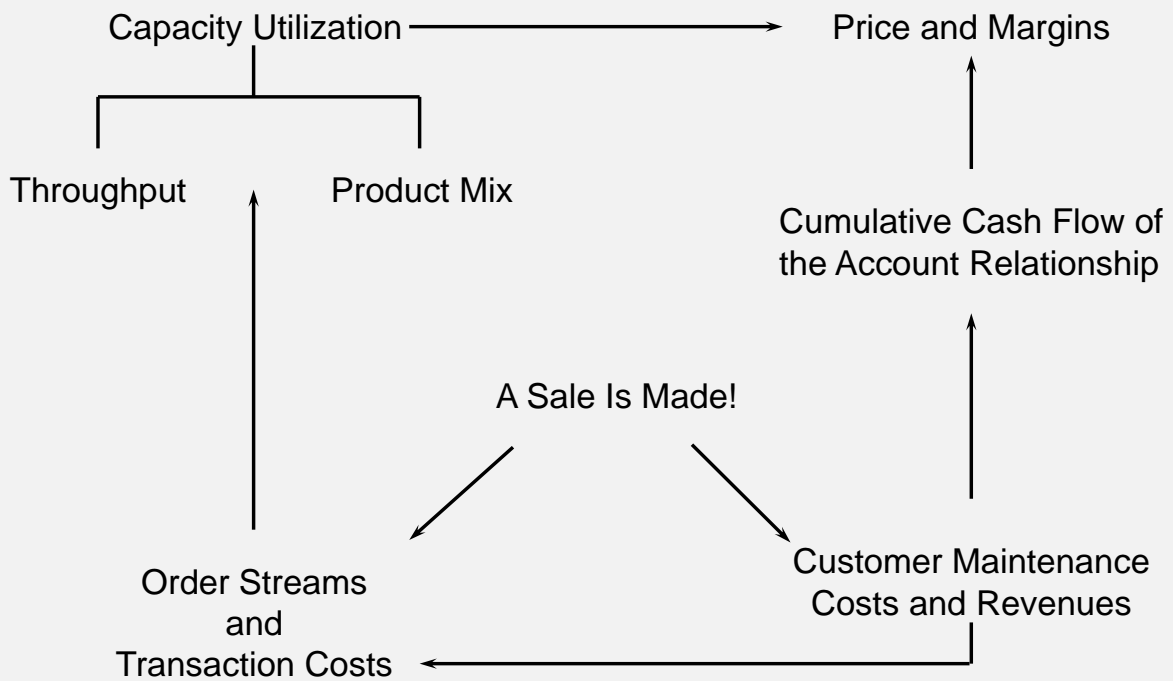
52

Diálogo sobre Valor e Preços

- Qual item recebeu a maior nota? Por quê? Você pode citar um exemplo?
- Qual item recebeu a menor nota? Por quê? Você pode citar um exemplo?
- Quais ações devemos iniciar, interromper ou realizar de maneira diferente para melhorar nossa capacidade de alinhar estratégia e desempenho de vendas?
- O que Vendas deve esperar das outras funções? O que as outras funções devem esperar de Vendas?

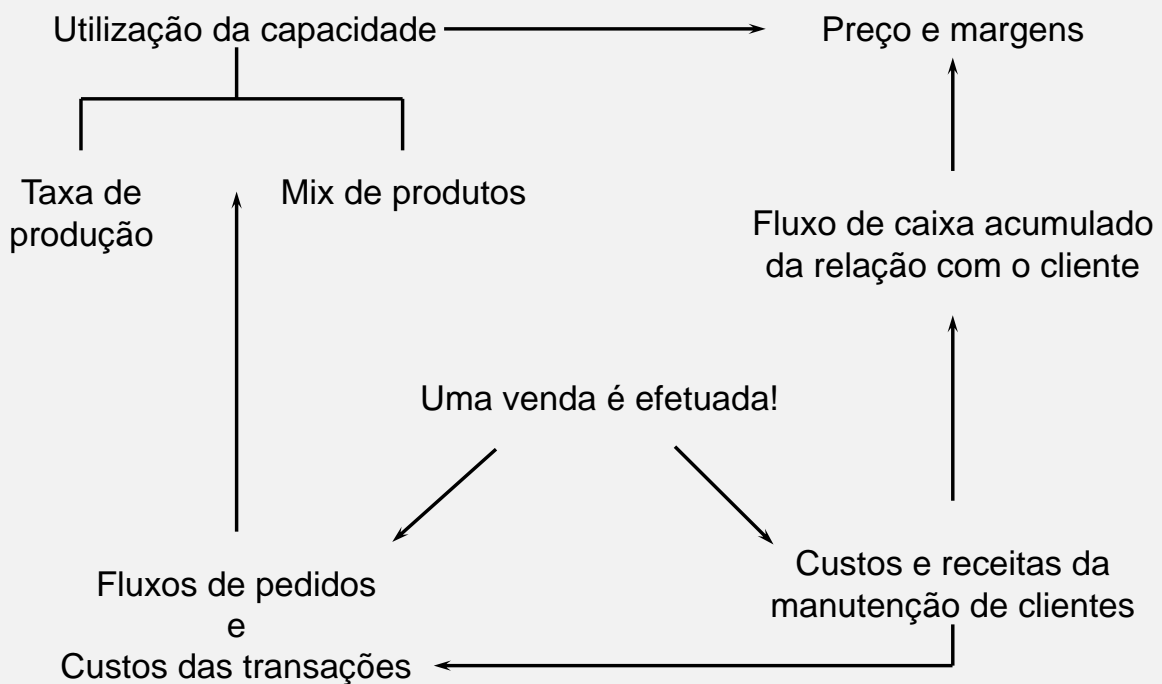
52

3. Do We Win the Right Deals? The Impact of Customer Selection Decisions



53

3. Conseguimos Fazer os Negócios Certos? O Impacto das Decisões Seletivas do Cliente



53

Does the Sales Force Win the Right Deals? Opportunity Management and Customer Selection

✂ Key Strategic Decision that Impacts:

- Operating Costs and Margins
- Organizational Skills and Capabilities
- Opportunity Costs: Money, Time, People

✂ Effective Customer Selection Requires:

- Clarity About Customer Value, Strategy, and Market Selection Criteria (Where We Do and Don't Play)
- Internal Communication and Aligned Visions
- Ability to Distinguish Between and Manage "Transaction" vs. "Relationship" Customers & Projects

54

A Força de Vendas Consegue Fazer os Negócios Certos? Gestão de Oportunidades e Seleção de Clientes

✂ Principais decisões estratégicas que impactam:

- Custos e margens operacionais.
- Habilidades e capacitações organizacionais.
- Custos de oportunidade: dinheiro, tempo, pessoas.

✂ A seleção eficaz de clientes requer:

- Clareza acerca de valor para o cliente, estratégia e critérios de seleção de mercado (onde atuamos; onde não atuamos).
- Comunicação interna e visões alinhadas.
- Capacidade de gerir e de distinguir entre clientes e projetos "transacionais" e "de relacionamento".

54

A Spectrum of Opportunities: Who is the “Good Customer”?

Transaction Buyers: “Spot Market”	Relationship Buyers: “Solution Market”
Short time horizon	Longer time horizon
Small investments in specialized procedures or assets	Larger investments in specialized procedures or assets
Low switching costs and system benefits	Higher switching costs and system benefits
Buying a product's price/performance	Buying a partner and its organization
Internal coordination is a minor sales requirement	Internal coordination is a major sales requirement

55

Um Espectro de Oportunidades: Quem é o “Bom Cliente”?

Compradores transacionais: “Mercado à vista”	Compradores de relacionamento: “Mercado de soluções”
Horizonte de tempo curto	Horizonte de tempo mais longo
Investimentos pequenos em procedimentos ou ativos especializados	Investimentos maiores em procedimentos ou ativos especializados
Custo baixo para trocar de fornecedor e poucos benefícios do sistema	Custos mais elevados para trocar de fornecedor e mais benefícios do sistema
Compra-se o produto por seu preço/desempenho	Compram-se um parceiro e sua organização
Coordenação interna é um requisito de venda secundário	Coordenação interna é um importante requisito de venda

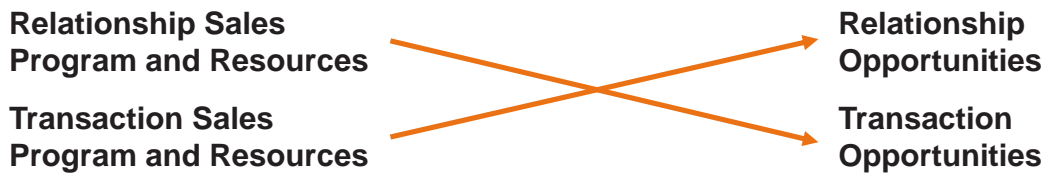
55

Success and Failure in Customer Management

Success:



Failure:



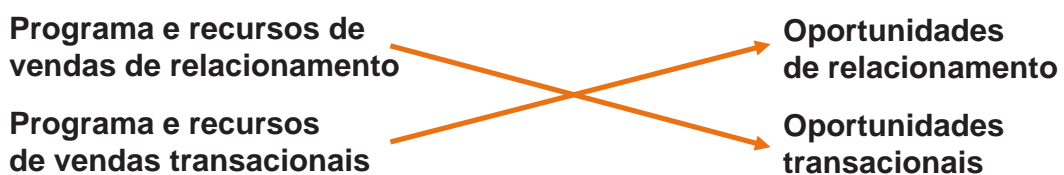
56

Sucesso e Fracasso na Gestão de Clientes

Sucesso:



Fracasso:

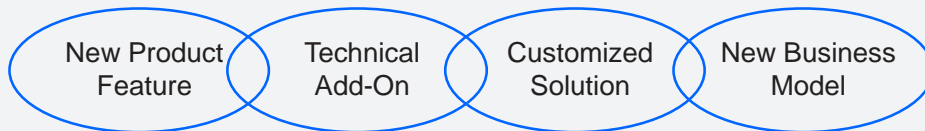


56

Opportunity Management: Summary

- Responding to a market opportunity is not binary – Yes or No
- You must analyze the spectrum of possibilities and determine how to respond (metrics, information, and performance systems)
- Resources and activities must be aligned with opportunities: understanding and managing cost-to-serve different customers

Transactions → **Solutions**

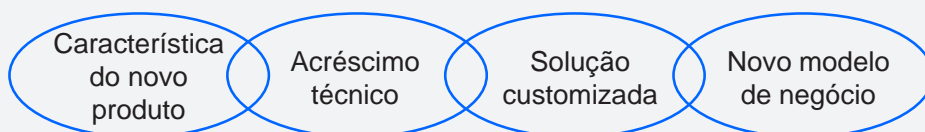


57

Gestão de Oportunidades: Resumo

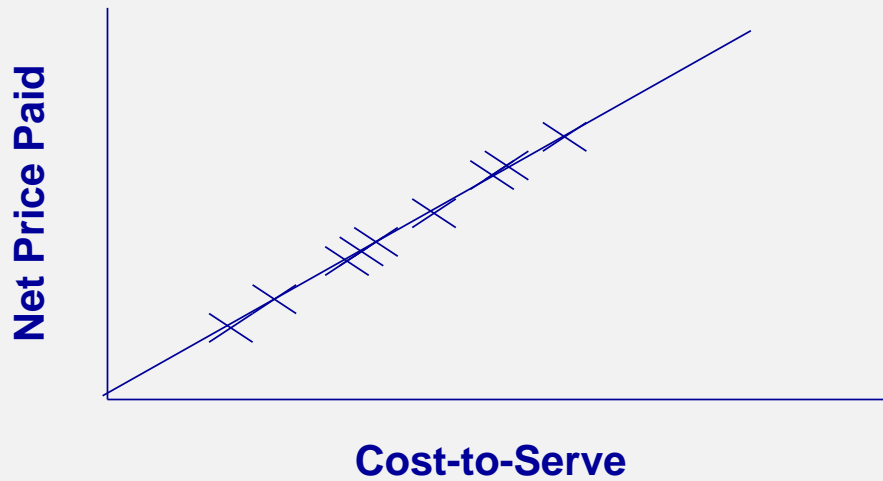
- Reagir a uma oportunidade de mercado não binário – sim ou não.
- É preciso analisar o espectro de possibilidades e determinar como reagir (métricas, informação e sistemas de desempenho).
- Recursos e atividades têm de estar alinhados com as oportunidades: entender e gerir o custo de atender cada cliente.

Transações → **Soluções**



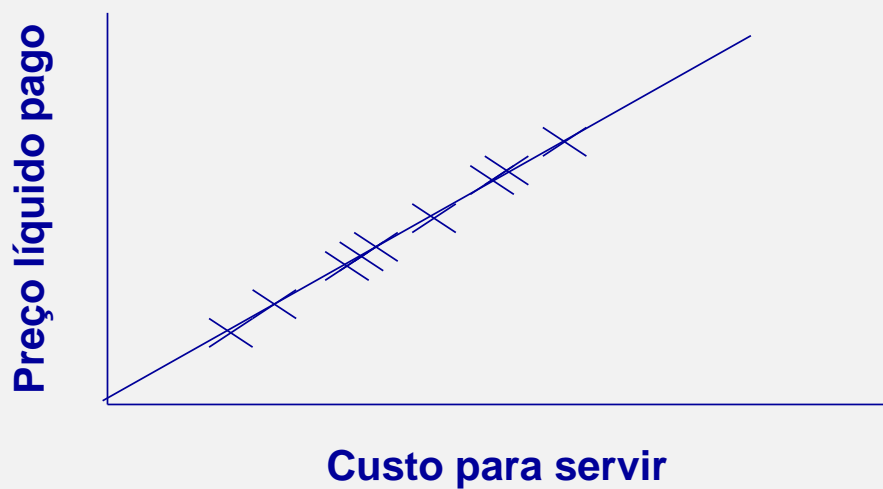
57

**Opportunity Management, Pricing, and Cost-to-Serve:
With effective opportunity management, we would predict...**

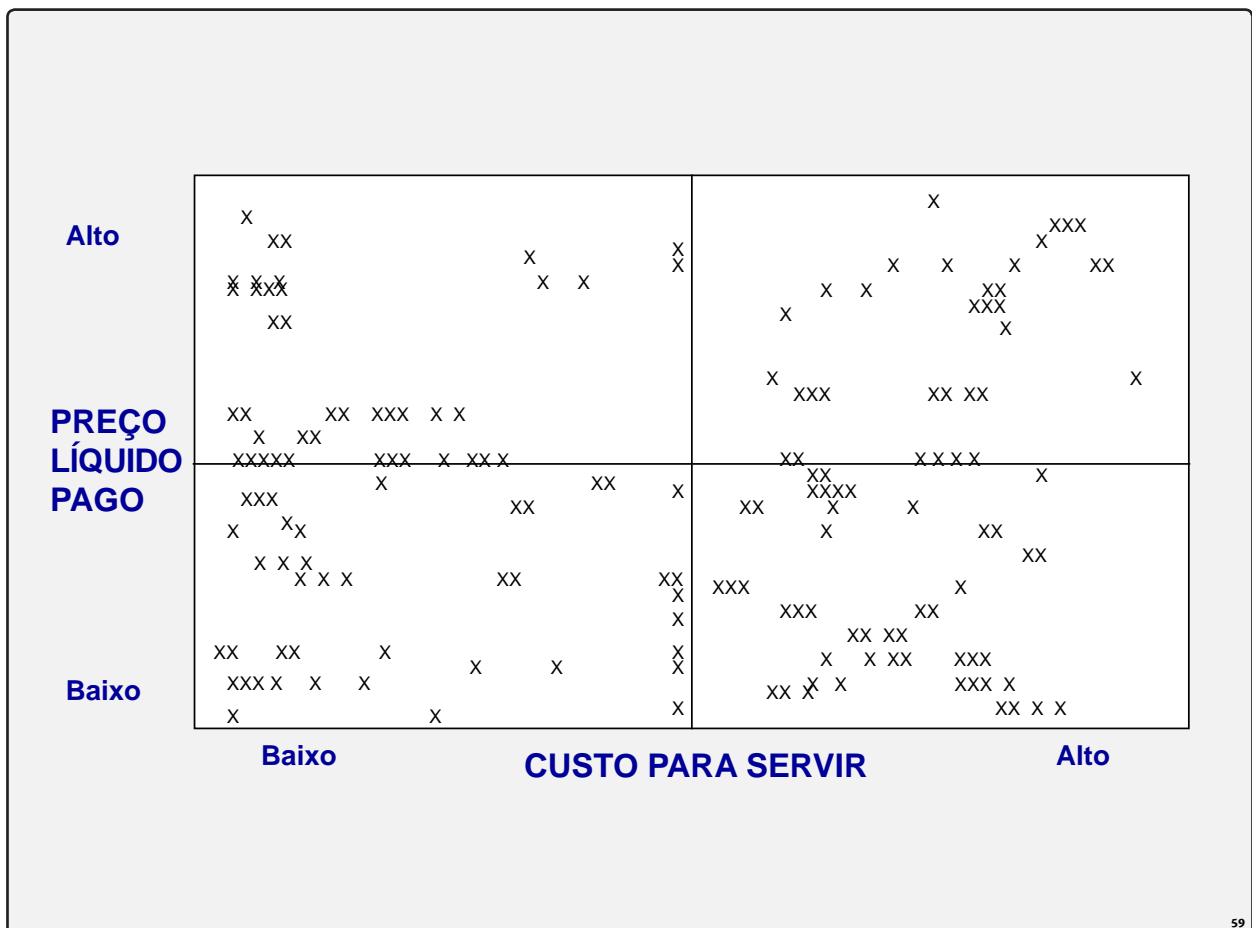
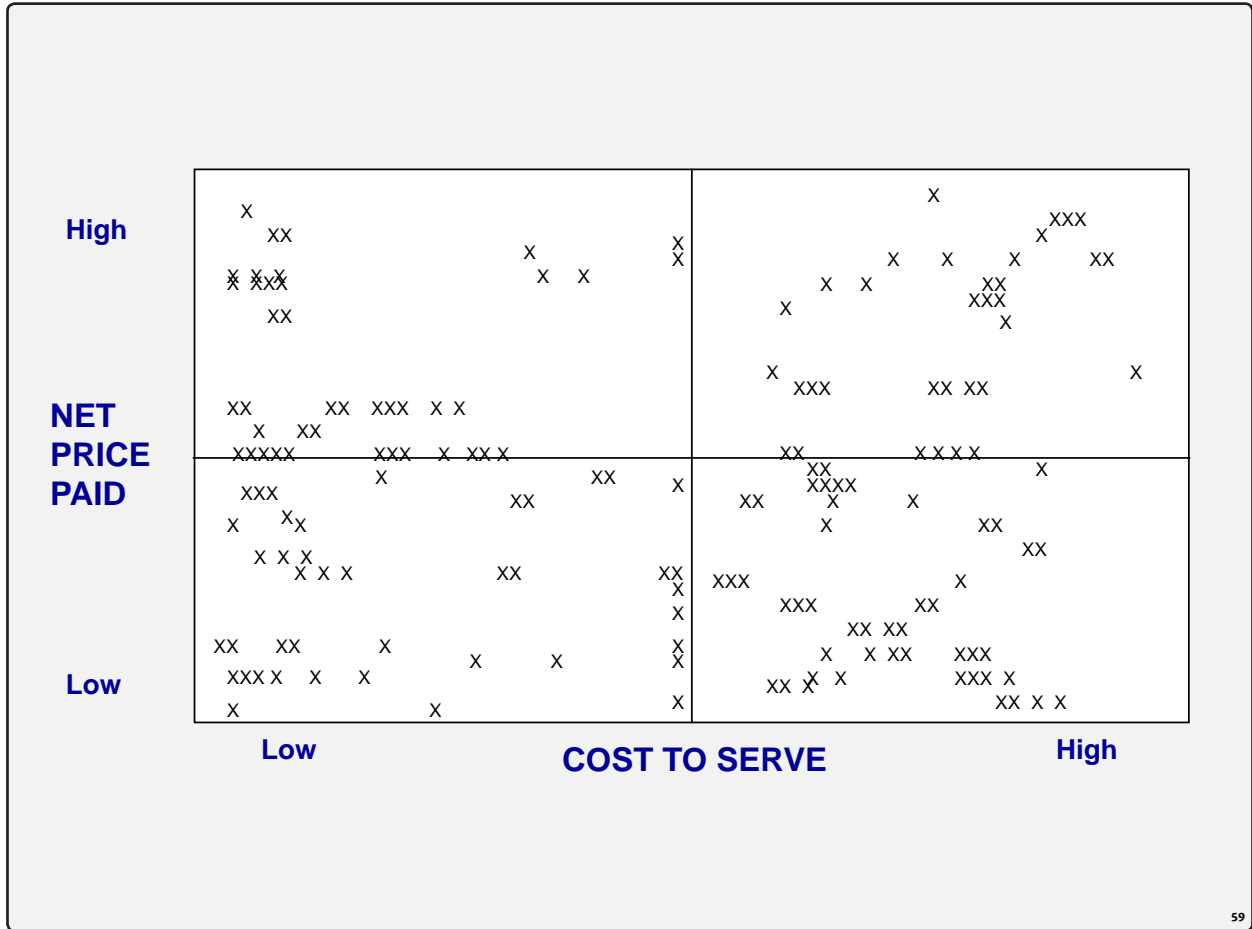


58

**Gestão de oportunidades, preços e custo para servir:
com uma gestão eficaz das oportunidades, podemos prever...**



58



What is Going On?

- In practice, we would expect some variability:
 - BUT for many companies, their customer base is essentially a “random-walk” scatter-gram in terms of net price vs. cost-to-serve
- Why?
 - Does the firm not know its cost-to-serve different segments?
 - Are some customers simply more aggressive than others?
 - Do sales compensation plans encourage a misfit?
 - Is the pricing policy obsolete in some customer segments?
 - All of the above?

60

O que Está Acontecendo?

- Na prática, podemos esperar certa variabilidade:
 - MAS, em muitas empresas, a base de clientes é essencialmente um diagrama de dispersão aleatório no que diz respeito a preço líquido vs. custo para servir.
- Por quê?
 - A firma não sabe qual é seu custo para servir cada segmento?
 - Alguns clientes são simplesmente mais agressivos que outros?
 - Os planos de remuneração de vendas incentivam um desajuste?
 - A política de preços está obsoleta em alguns segmentos de clientes?
 - Todas as alternativas anteriores?

60

Opportunity Management Dialogue: How Well Do We...

	1 = Not at all				7 = Consistently well		
1 Clarify account and deal selection criteria, distinguishing between high vs. low cost-to-serve accounts?	1	2	3	4	5	6	7
2 Use an account planning process that is widely understood across the organization?	1	2	3	4	5	6	7
3 Use account plans to leverage resources and identify/respond to competitive threats or opportunities?	1	2	3	4	5	6	7
4 Create account planning outputs that are used to guide daily actions and improve forecasting, products, and relevant customer-focused skills?	1	2	3	4	5	6	7
5 Identify accounts or areas where shared knowledge, assets, or investments can leverage individual efforts?	1	2	3	4	5	6	7

61

Diálogo sobre Gestão de Oportunidades: Como nossa empresa se sai em termos de...

	1 = Nada bem				7 = Muito bem		
1 Esclarecer critérios para selecionar clientes e negócios, distinguindo entre clientes de alto e de baixo custo para servir.	1	2	3	4	5	6	7
2 Usar um processo de planejamento de clientes que seja compreendido na organização inteira.	1	2	3	4	5	6	7
3 Usar planos de clientes para aproveitar recursos e identificar/responder a ameaças e oportunidades competitivas.	1	2	3	4	5	6	7
4 Criar planos para obter resultados de clientes que sejam usados para orientar ações do dia a dia e melhorar previsões, produtos e as habilidades relevantes no trato com o cliente.	1	2	3	4	5	6	7
5 Identificar clientes ou áreas em que conhecimentos, ativos ou investimentos compartilhados possam favorecer os esforços individuais.	1	2	3	4	5	6	7

61

Opportunity Management Dialogue (cont.)

- Which item received the highest score? Why? Can you cite an example?
- Which item received the lowest score? Why? Can you cite an example?
- What actions should we Start, Stop, or Do Differently to improve our ability to align strategy and sales performance?
- What should Sales expect from other functions? What should other functions expect from Sales?

62

Diálogo sobre Gestão de Oportunidades (cont.)

- Qual item recebeu a maior nota? Por quê? Você pode citar um exemplo?
- Qual item recebeu a menor nota? Por quê? Você pode citar um exemplo?
- Quais ações devemos iniciar, interromper ou realizar de maneira diferente para melhorar nossa capacidade de alinhar estratégia e desempenho de vendas?
- O que Vendas deve esperar das outras funções? O que as outras funções devem esperar de Vendas?

62

4. Productivity: Do we continuously improve sales productivity and enable better customer management?

- Sales Productivity = a) capacity x b) close rate x c) profit/sale
 - a. Increase sales capacity by:
 - Longer hours, more calls, better lead generation
 - More focus on high-impact tasks, prospects, and people
 - b. Increase close rate by:
 - Better opportunity/deal selection criteria
 - Better account and/or channel partner management
 - c. Increase profit/sale by:
 - Better pricing, product mix, and/or sales per customer
 - Lower selling costs and/or internal process efficiencies
 - Manage the Performance Cycle on an on-going basis

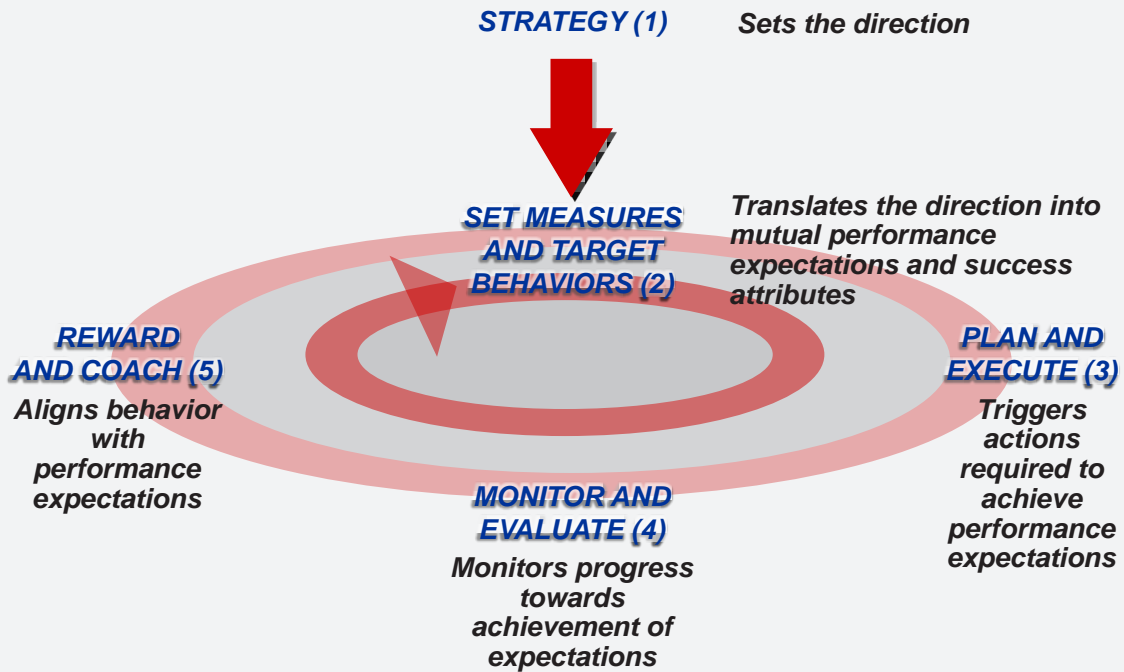
63

4. Produtividade: aumentamos continuamente a produtividade de vendas a fim de permitir uma gestão melhor dos clientes?

- Produtividade de venda = a) capacidade x b) taxa de conversão em cliente x c) lucro/venda
 - a. Aumente a capacidade de venda com:
 - Mais horas de trabalho, mais visitas e telefonemas a clientes, melhor geração de leads.
 - Mais foco em tarefas de alto impacto, prospects e pessoas.
 - b. Aumente a taxa de conversão em cliente com:
 - Melhores critérios para selecionar oportunidades/negócios.
 - Melhor gestão de clientes e/ou parceiros de canal.
 - c. Aumente a relação lucro/venda com:
 - Melhores preços, mix de produtos e/ou vendas por cliente.
 - Menores custos de venda e/ou processos internos mais eficientes.
 - Gestão contínua do ciclo de desempenho.

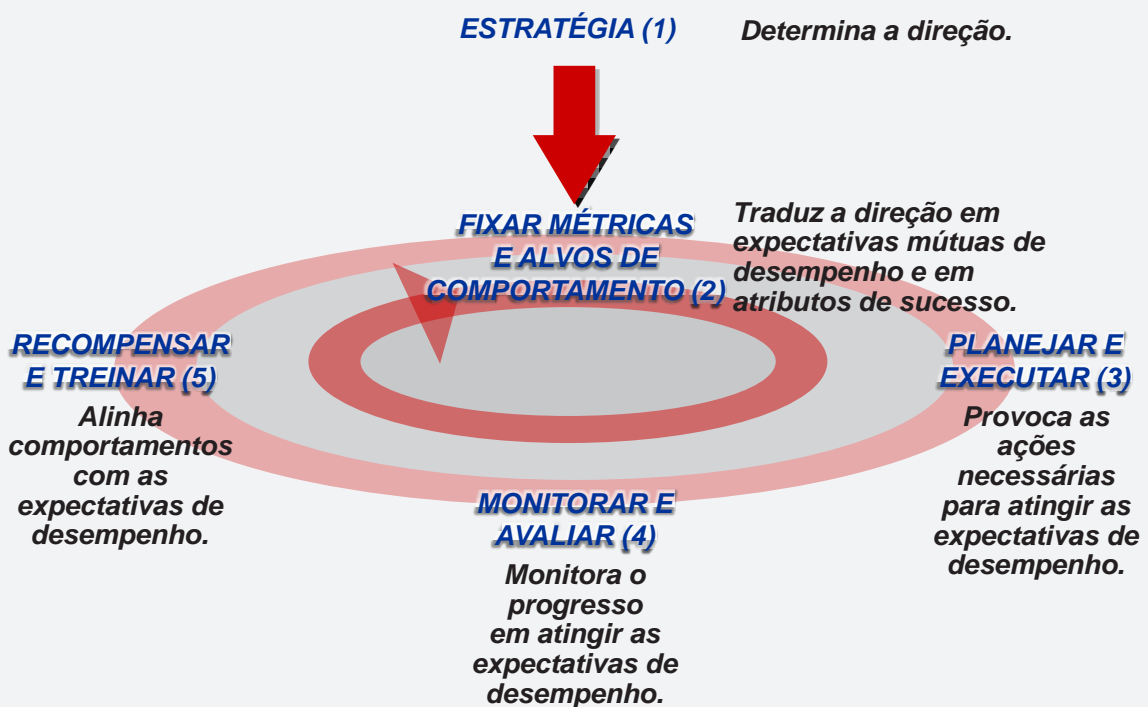
63

The Strategy → Sales Performance Cycle



64

A Estratégia → Ciclo de Desempenho em Vendas



64

Productivity Dialogue: As a Company, How Well Do We ...

	1 = Not at all			7 = Consistently well			
1 Focus on high-impact tasks?	1	2	3	4	5	6	7
2 Put the right people in the right jobs and clarify sales criteria?	1	2	3	4	5	6	7
3 Design and improve core account management and account support processes?	1	2	3	4	5	6	7
4 Utilize channel partners appropriately to improve capacity or close rates?	1	2	3	4	5	6	7
5 Manage the Performance Cycle on an on-going basis?	1	2	3	4	5	6	7

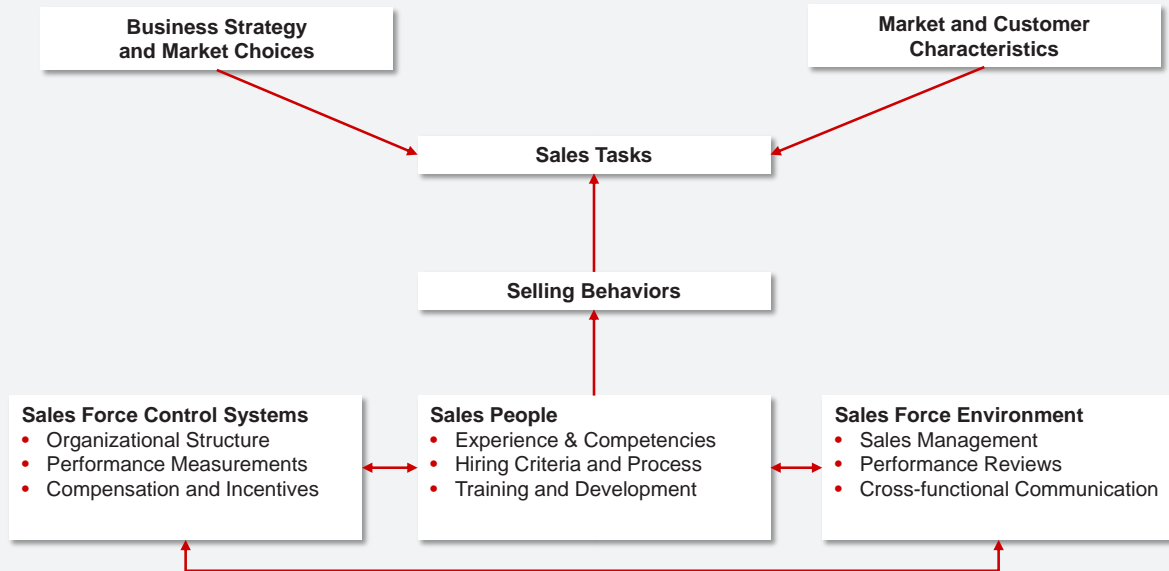
65

Diálogo sobre Produtividade: Como nossa empresa se sai em termos de...

	1 = Nada bem			7 = Muito bem			
1 Focar tarefas de alto impacto.	1	2	3	4	5	6	7
2 Colocar as pessoas certas nos cargos certos e esclarecer os critérios de vendas.	1	2	3	4	5	6	7
3 Desenhar e aperfeiçoar a gestão de clientes-chave e os processos de apoio ao cliente.	1	2	3	4	5	6	7
4 Utilizar adequadamente os parceiros de canal para aumentar a capacidade ou as taxas de conversão em cliente.	1	2	3	4	5	6	7
5 Gerir continuamente o ciclo de desempenho.	1	2	3	4	5	6	7

65

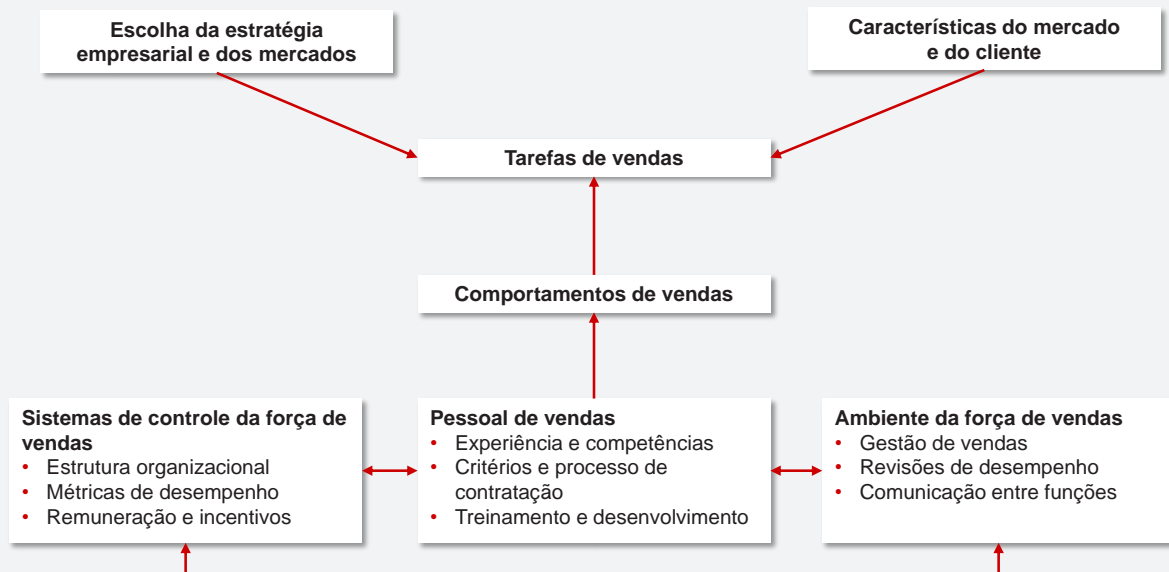
The Seller's Compass: Linking Strategy and Sales



Source: *Aligning Strategy and Sales* (Harvard Business Review Press)

66

A Bússola do Vendedor: Vinculando Estratégia e Vendas



Fonte: *Aligning strategy and sales* (Harvard Business Review Press).

66

Questions?

67

Perguntas?

67

To Learn and Do More About This Topic

- A Good Book!
F. Cespedes, *Aligning Strategy and Sales: The Choices, Systems, and Behaviors that Drive Effective Selling* (Harvard Business Review Press)
- Executive Education Program: Harvard Business School (December 6 – 11, 2015)
<http://www.exed.hbs.edu/programs/align/Pages/default.aspx>
- Free Sales Alignment Assessment:
www.salesalignment.info

68

Para Saber e Fazer Mais Sobre esse Tema

- Um bom livro!
CESPEDES, F. *Aligning strategy and sales: the choices, systems, and behaviors that drive effective selling*. Boston: Harvard Business Review Press, 2014.
- Programa de Educação Executiva: Harvard Business School (6 a 11 de dezembro de 2015). Disponível em:
<<http://www.exed.hbs.edu/programs/align/Pages/default.aspx>>.
- Avaliação gratuita do alinhamento de vendas:
www.salesalignment.info

68

Some Final Words About Strategy, Sales, and Leadership

“A desk is a very dangerous place from
which to watch the world.”

~ John Le Carré

“There ain’t many customers at
headquarters!”

~ Sam Walton

69

Algumas Palavras Finais sobre Estratégia, Vendas e Liderança

“Uma escrivaninha é um lugar muito
perigoso de onde observar o mundo.”

~ John Le Carré

“Não tem [sic] muitos clientes na
sede da empresa!”

~ Sam Walton

69

Thank You!

- *And Best Wishes for Continued Success in Your Marketplace and in Your Careers...*

Frank Cespedes

70

Obrigado!

- *E meu sincero desejo de sucesso prolongado em seus mercados e suas carreiras...*

Frank Cespedes

70

**CONSTRUINDO UMA
ORGANIZAÇÃO
DE VENDAS DE
CLASSE MUNDIAL**

Andris Zoltners

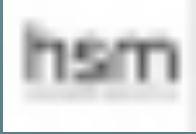
Considerado uma das maiores autoridades mundiais em gestão estratégica de vendas, Andris A. Zoltners é professor emérito de Marketing da Kellogg School of Management, da Northwestern University, eleita diversas vezes a melhor escola de marketing do mundo, onde leciona há mais de trinta anos.

Zoltners é autor de diversas obras sobre gestão de vendas, entre elas: *The power of sales analytics*, *Building a winning sales management team*, *Building a winning sales force*, *The complete guide to sales for incentive compensation* e *Manual completo para acelerar o desempenho da força de vendas*.

É também coautor de uma série de artigos sobre a eficácia da força de vendas, publicados na *Harvard Business Review*, e palestrante frequente sobre temas relativos à força de vendas em inúmeras conferências nos cinco continentes.

É o fundador da ZS Associates, uma das maiores empresas de consultoria de vendas do mundo, com mais de 3.500 funcionários em 21 escritórios nas Américas, Europa e Ásia. Já prestou consultoria pessoalmente em mais de cem empresas em mais de vinte países.

Obteve o Ph.D. pela Carnegie-Mellon University.



Fórum HSM Negociação e Gestão
Estratégica de Vendas

Construindo uma organização de vendas de classe mundial

Andris A. Zoltners, Frederic Esser Nemmers
Professor Emeritus of Marketing, Northwestern
University

Fundador, ZS Associates

Setembro 2015

© ZS Associates | + 55 11 2655 7396 | www.zsassociates.com

Força de Vendas: Uma organização em contato com os clientes



Nosso investimento

Quantos
vendedores?



Quantos
profissionais
de marketing?

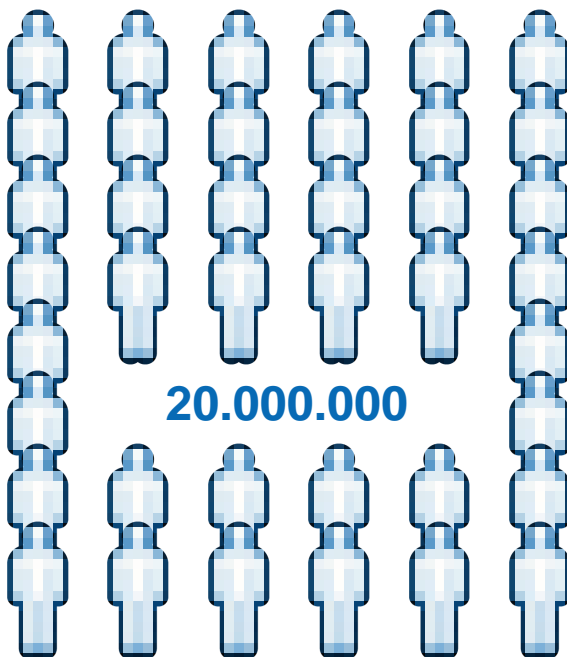


© Andris A. Zoltners
September 2015

- 3 -

Construindo uma organização de vendas de classe mundial

Investimento nos EUA



675.000

© Andris A. Zoltners
September 2015

- 4 -

Construindo uma organização de vendas de classe mundial

Nosso investimento

Quanto custa a
força de vendas?

R\$

Quanto gastamos
em marketing?

R\$

Investimento nos EUA



USD 900 Bi

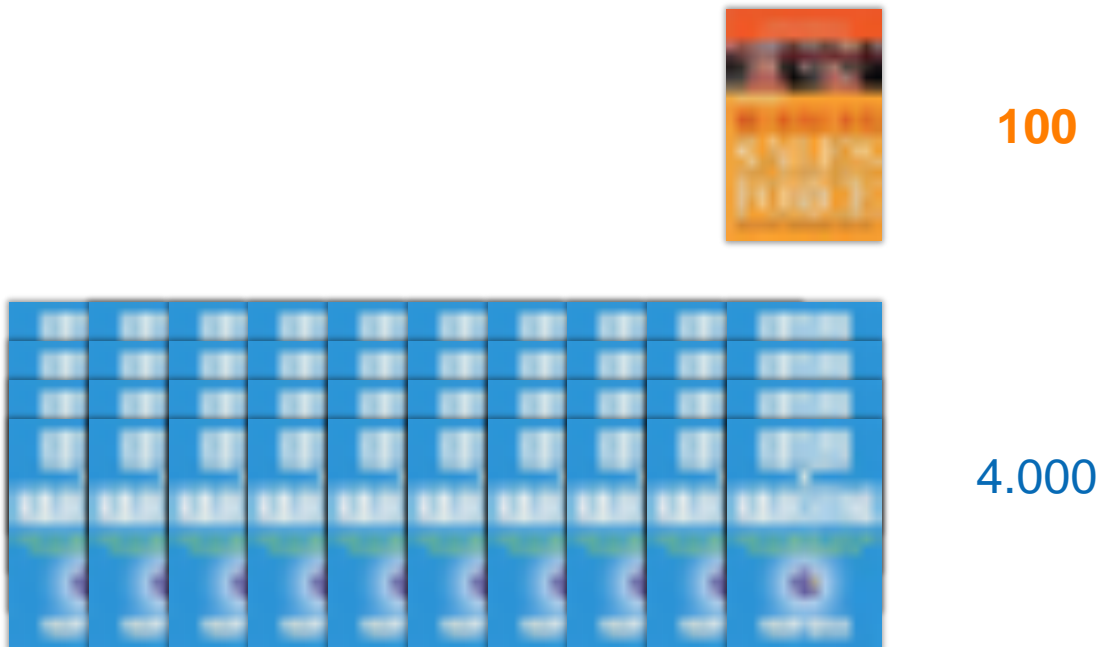


USD 269 Bi



USD 46,5 Bi

Nosso entendimento: Investimento ultrapassa o conhecimento

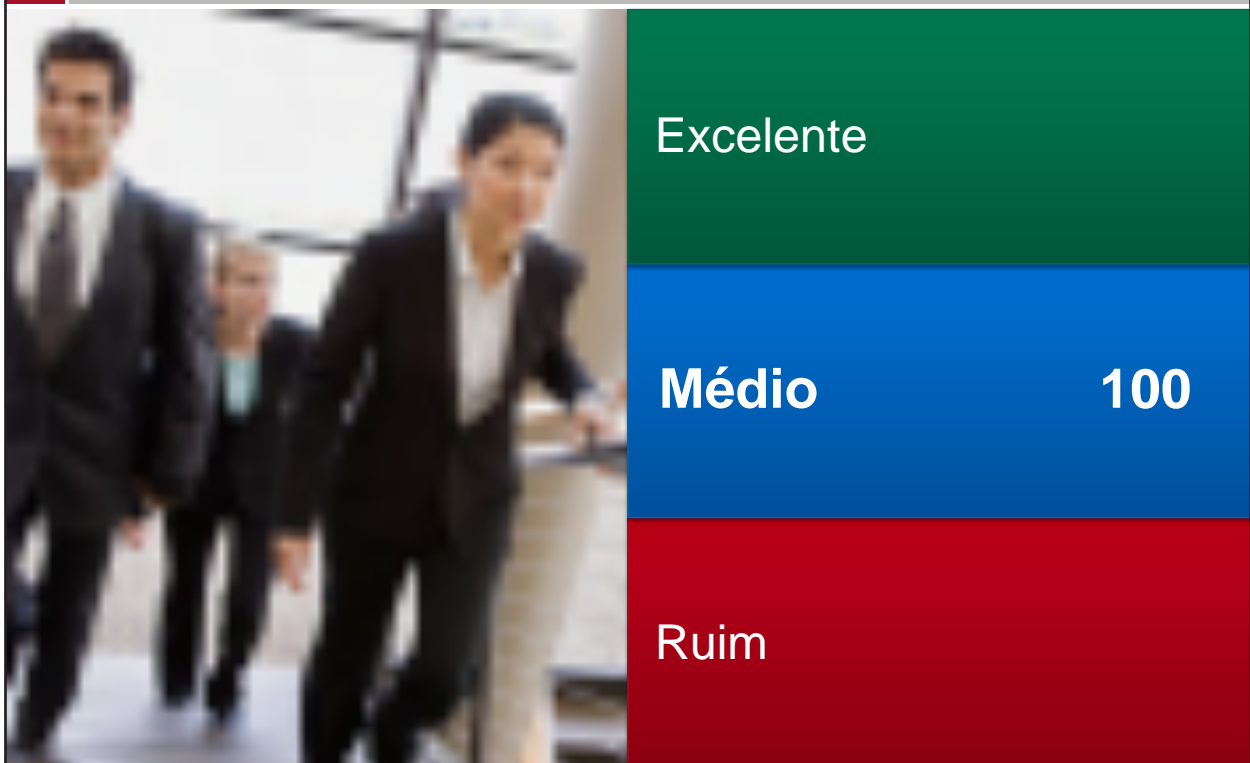


© Andris A. Zoltners
September 2015

- 7 -

Construindo uma organização de vendas de classe mundial

Qual o impacto da força de vendas?

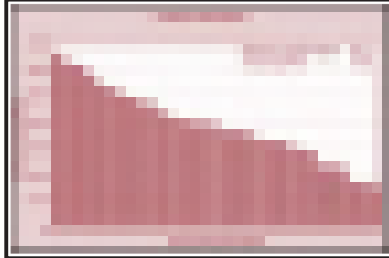


As oportunidades de melhorias são possíveis?

Empresa de
Embalagens

Banco

Empresa
Química



- Abertura de novas contas insuficiente
- Foco exagerado em pequenas contas
- Quatro dos doze gerentes de vendas possuem desempenho ruim
- Falta gerenciamento adequado para vendedores com baixo desempenho
- Motivação precisa ser melhorada

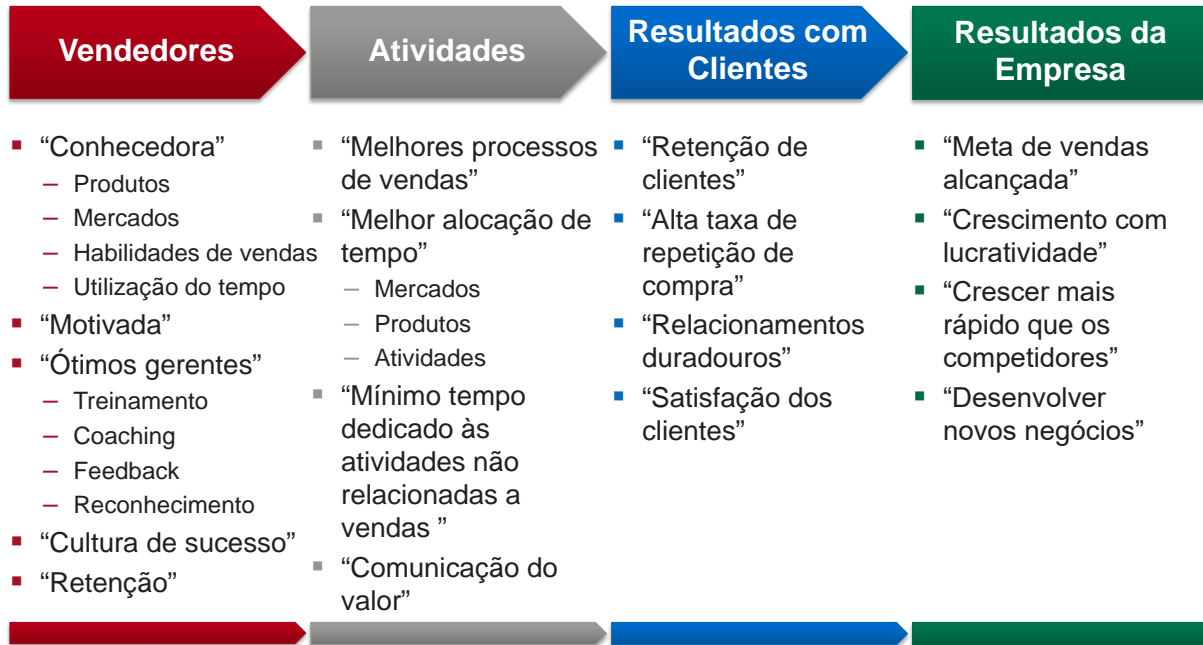
- 9 -

Construindo uma organização de vendas de classe mundial

Como saber se temos uma boa força de vendas?



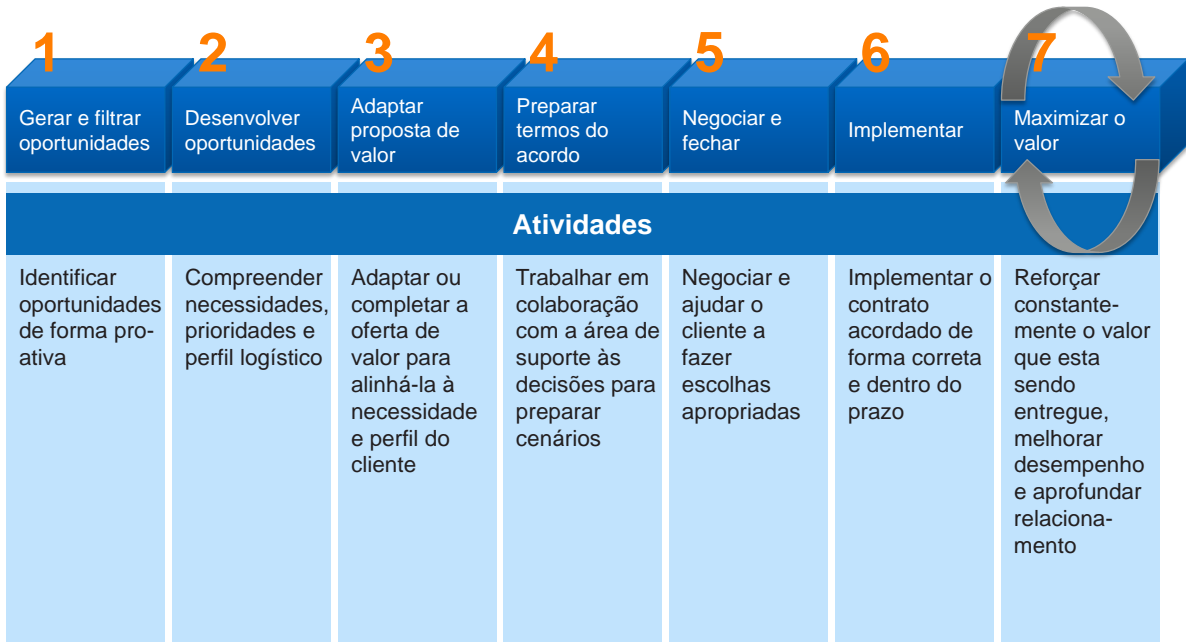
Como saber se temos uma boa força de vendas?



Como saber se temos uma boa força de vendas?



Como saber se temos uma boa força de vendas? Uma visão... Exemplo com uma empresa aérea



© Andris A. Zoltners
September 2015

- 13 -

Construindo uma organização de vendas de classe mundial

Os direcionadores da produtividade da força de vendas completam o sistema



© Andris A. Zoltners
September 2015



Um conjunto central de decisões têm um impacto multi-dimensional na equipe de vendas



© Andris A. Zoltners
September 2015

- 15 -

Construindo uma organização de vendas de classe mundial

A força de vendas possui várias partes que se movem ao mesmo tempo



O esquema de efetividade da força de vendas ajuda a avaliar a organização comercial e identificar oportunidades de melhoria



© Andris A. Zoltners
September 2015

- 17 -

Construindo uma organização de vendas de classe mundial

A solução para a efetividade em vendas



© Andris A. Zoltners
September 2015

- 18 -

Construindo uma organização de vendas de classe mundial

A solução para a efetividade em vendas



© Andris A. Zoltners
September 2015

- 19 -

Construindo uma organização de vendas de classe mundial

Quais serão as mudanças no processo de vendas?



© Andris A. Zoltners
September 2015

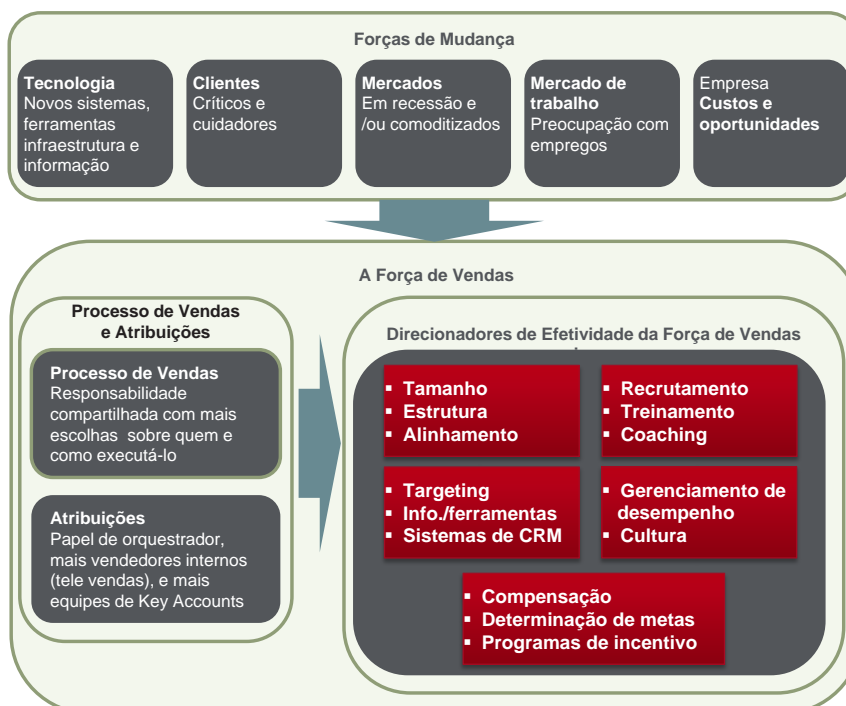
- 20 -

Construindo uma organização de vendas de classe mundial

Mudanças Esporádicas

- Sua empresa está lançando uma linha completamente nova de produtos
- Sua empresa adquiriu uma outra firma com uma força de vendas que visita vários clientes já visitados atualmente
- Competidores expandiram os investimentos em força de vendas e estão atacando os segmentos de mercado mais rentáveis para sua empresa
- Mercados estão se tornando cada vez mais comoditizados e a força de vendas precisa ser um diferencial competitivo

Exemplos de mudanças sistemáticas



Tecnologia

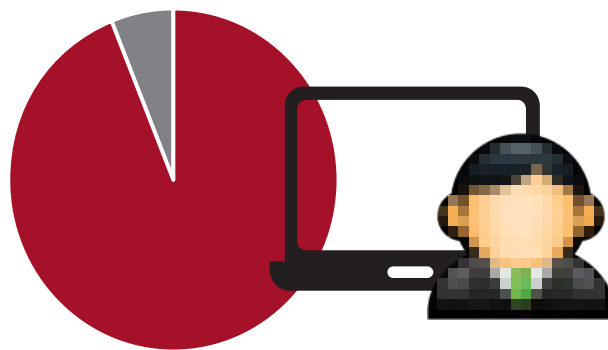


© Andris A. Zoltners
September 2015

- 23 -

Construindo uma organização de vendas de classe mundial

Tecnologia



94% dos compradores B2B pesquisam online antes de comprar

Acquity Group

© Andris A. Zoltners
September 2015

- 24 -

Construindo uma organização de vendas de classe mundial

Tecnologia



57% do processo de decisão de compra é concluído antes do cliente entrar em contato com um representante do fornecedor

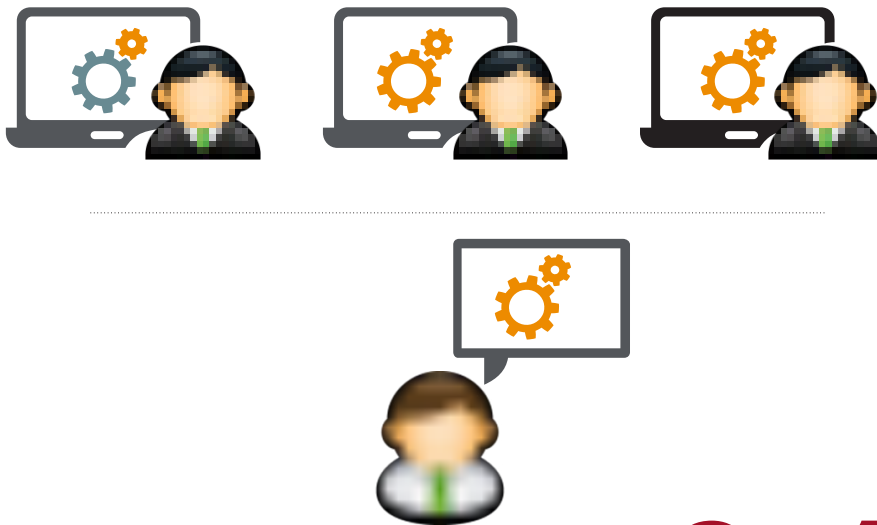
CEB

© Andris A. Zoltners
September 2015

- 25 -

Construindo uma organização de vendas de classe mundial

Tecnologia



Compradores B2B preferem se auto educar ao invés de falar como um representante de vendas por um fator de

3x1

Forrester

© Andris A. Zoltners
September 2015

- 26 -

Construindo uma organização de vendas de classe mundial

Tecnologia



46% dos compradores B2B gastam pelo menos metade do seu orçamento online

Acquity

© Andris A. Zoltners
September 2015

- 27 -

Construindo uma organização de vendas de classe mundial

Tecnologia: Dashboards Analíticos



- Visibilidade instantânea do desempenho de produtos e de cada área geográfica
- Identificar rapidamente oportunidades de venda cruzada através do market share



- Descobrir concorrentes emergentes antes que se tornem uma ameaça



- Entender se os esforços de vendas estão criando os resultados desejados
- Capturar potencial da conta e alavancagem na estratégia global de negócios

© Andris A. Zoltners
September 2015

- 28 -

Construindo uma organização de vendas de classe mundial

Tecnologia



© Andris A. Zoltners
September 2015

- 29 -

Construindo uma organização de vendas de classe mundial

Clientes

**Visão da
Empresa:**

- Perfil do comprador
- Produtos e serviços dos clientes
- Fornecedores atuais
- Análise de dados

**Visão do
Cliente:**

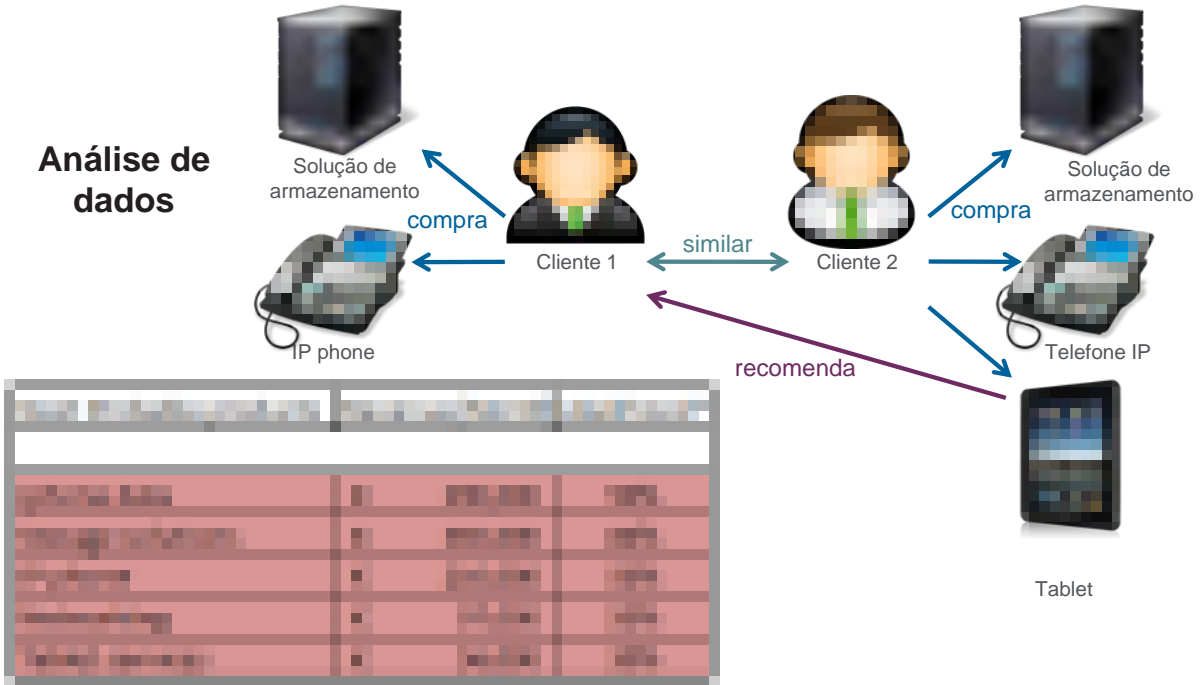
- Informação de produtos
- Avaliações
- Perfil da equipe de vendas

© Andris A. Zoltners
September 2015

- 30 -

Construindo uma organização de vendas de classe mundial

Clientes



© Andris A. Zoltners
September 2015

- 31 -

Construindo uma organização de vendas de classe mundial

Papéis na força de vendas

Televendas  aumentando



© Andris A. Zoltners
September 2015

- 32 -

Construindo uma organização de vendas de classe mundial

Aumentando a importância de Televendas

42%

dos times de vendas que não lidam com varejo nos EUA

46%

das empresas de alto crescimento estão aumentando resultados através de televendas

40%

das grandes empresas de alta tecnologia planejam aumentar o tamanho da equipe de televendas

1/6

É o quanto custa um contato de uma equipe de televendas versus um contato presencial de uma equipe no campo

80%

mais tempo com um comprador em uma reunião remota do que em uma reunião presencial

InsideSales.com, HBR, ZS/Reality Works, PointClear, ClearSlide

© Andris A. Zoltners
September 2015

- 33 -

Construindo uma organização de vendas de classe mundial

Papéis na força de vendas : Uma projeção

Contas estratégicas



aumentando



© Andris A. Zoltners
September 2015

- 34 -

Construindo uma organização de vendas de classe mundial

Crescimento da importância dos Key Account Managers (KAM)

KAM é uma estratégia de negócios crítica para muitas empresas

89%

Companhias acreditam que o uso de KAM vai aumentar

1.5x

Crescimento de contas estratégicas versus outras contas

69%

Companhias reportaram que o relacionamento com um conta estratégica foi salvo através de um KAM

Empresas estão em estágios diferentes de maturidade

14%

Empresas que avaliam seus programas de KAMs como completamente funcional e efetivo

20%

Empresas que avaliam seus programas de KAMs como parcialmente disfuncional ou com necessidade de reestruturação profunda

Global Partners, SAMA

© Andris A. Zoltners
September 2015

- 35 -

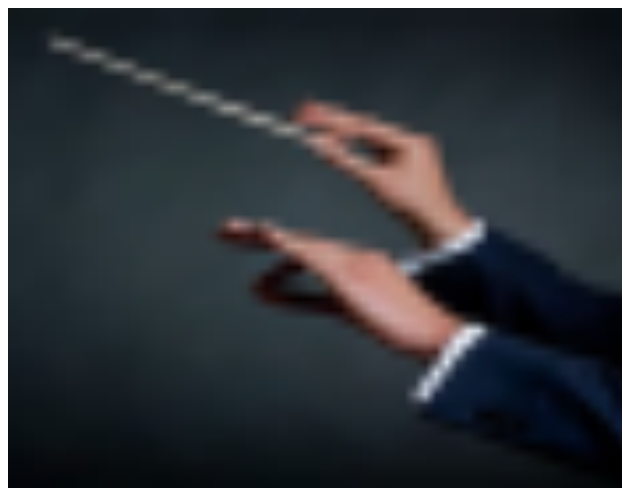
Construindo uma organização de vendas de classe mundial

Papéis na força de vendas

Vendedores



remodelando,
multi-conectado

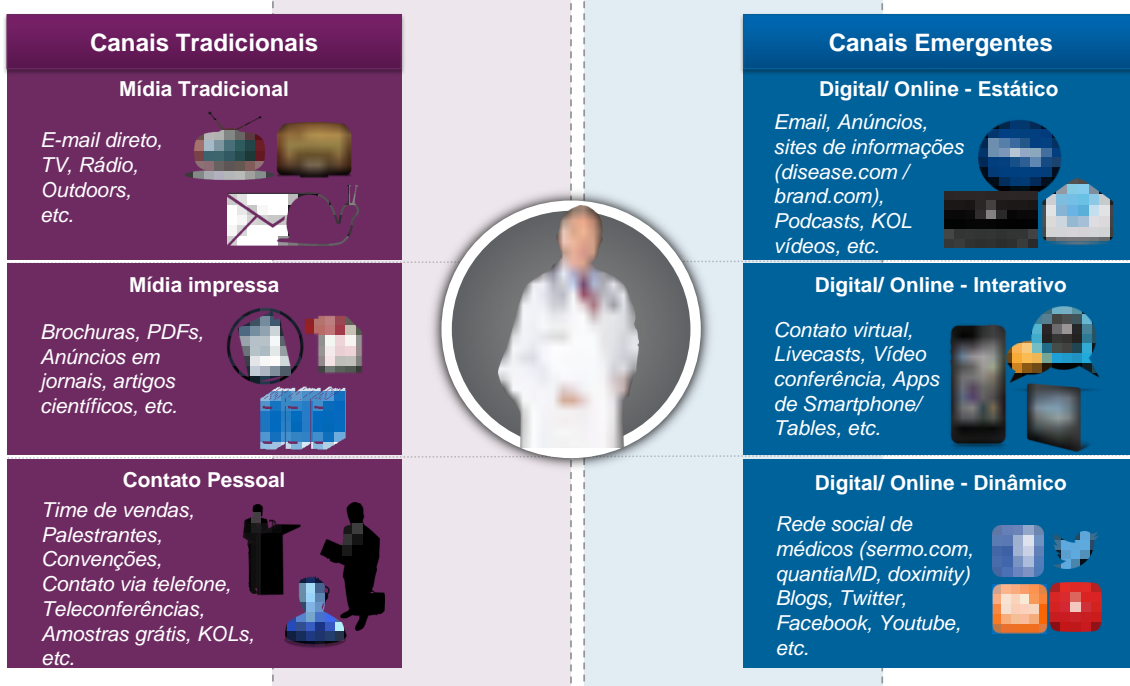


© Andris A. Zoltners
September 2015

- 36 -

Construindo uma organização de vendas de classe mundial

Multi-conectado

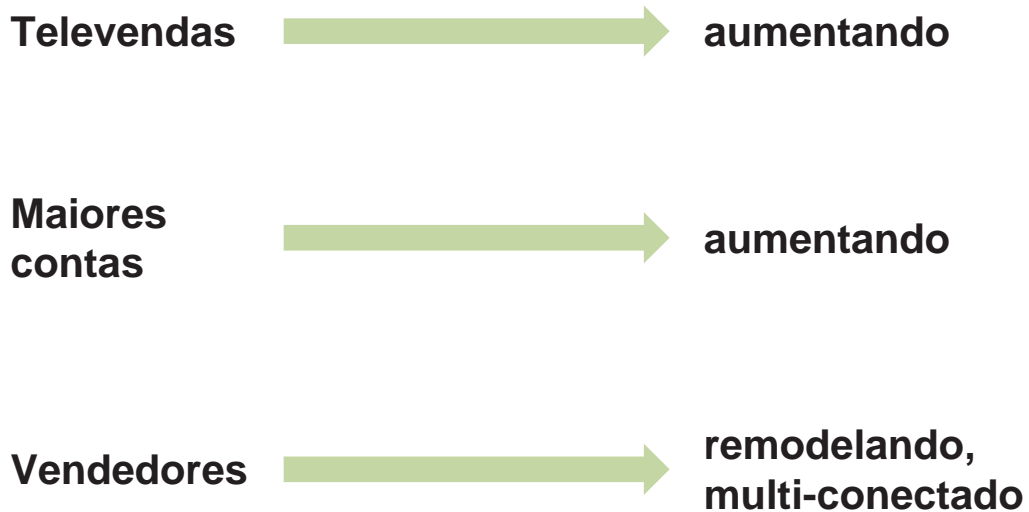


© Andris A. Zoltners
September 2015

- 37 -

Construindo uma organização de vendas de classe mundial

Papéis na força de vendas



© Andris A. Zoltners
September 2015

- 38 -

Construindo uma organização de vendas de classe mundial

Diversidade na força de trabalho

millennials



GERAÇÃO X



BABY BOOMERS



A força de vendas deve gerenciar essa diversidade

Mercados Globais

Customização ou padronização?

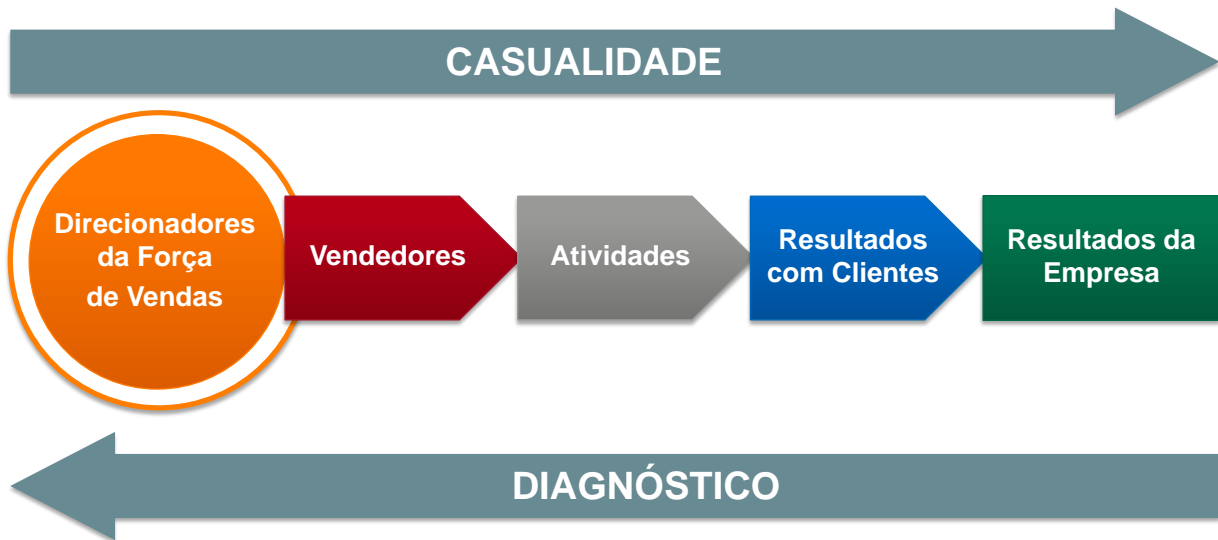


Quais mudanças sistêmicas você prevê?

A solução para a efetividade em vendas



Lidando com um problema...



© Andris A. Zoltners
September 2015

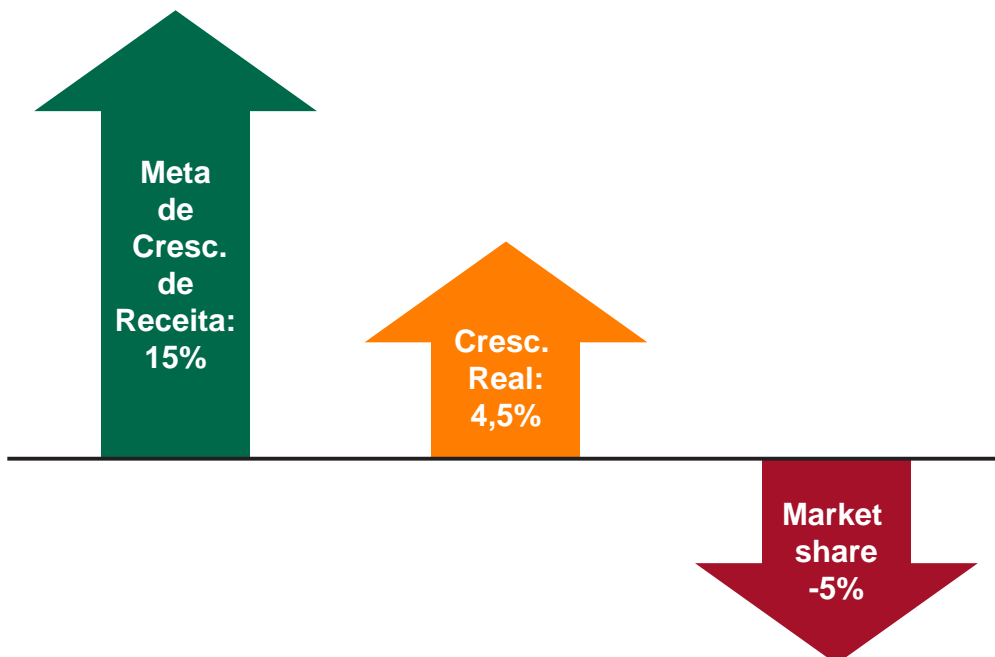
- 43 -

Construindo uma organização de vendas de classe mundial

Resultados da Empresa

É possível identificar oportunidades de melhoria?

Companhia de embalagens



© Andris A. Zoltners
September 2015

- 44 -

Construindo uma organização de vendas de classe mundial

É possível identificar oportunidades de melhoria?

Companhia de Dispositivos Médicos

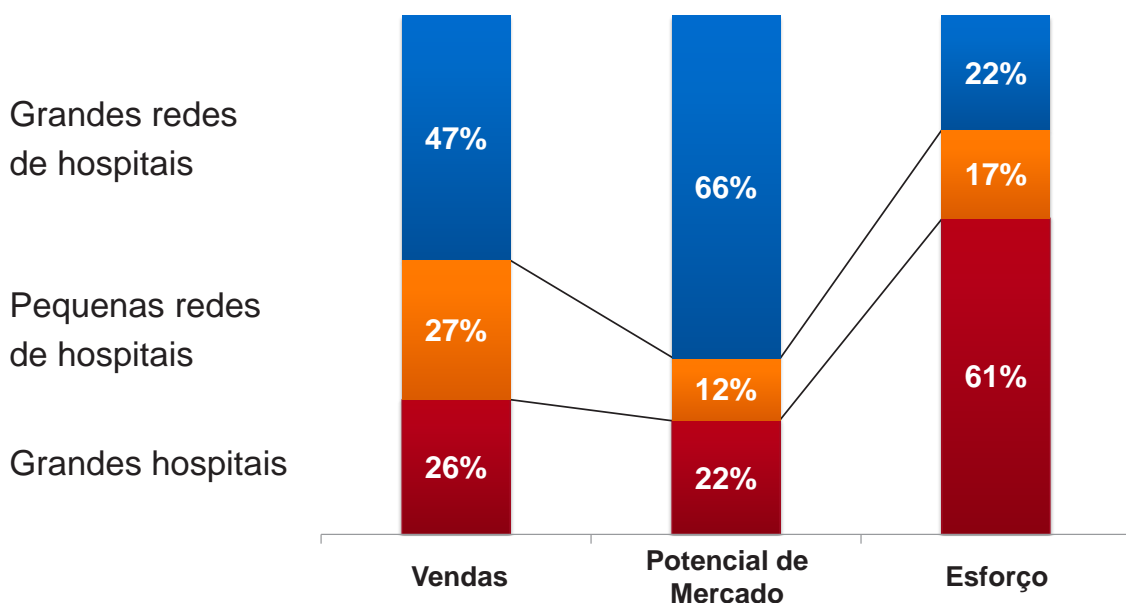
	Companhia	Padrão da Indústria
Custo de vendas	55%	32%-35%
Rotatividade da Força de Vendas	53%	10%-20%
Tempo médio de empresa	7 meses	Rep não é considerado 100% eficaz antes de 2 anos no campo

Perspectiva do cliente:

- “A companhia realmente impulsiona a força de vendas a vender; eles têm cotas para entregar e tudo é voltado ao dinheiro e não ao melhor para o cliente”
- “Executivos são orientados para resultados; eles têm muita cultura do negócio e não tem sensibilidade das necessidades dos clientes”
- “Eu acho que a empresa vai quebrar por causa dessas práticas marketing invasivas.”
- “Reps mudam com tanta frequência quanto eu troco de roupas.”

É possível identificar oportunidades de melhoria?

Vendas B2B de Dispositivos Cirúrgicos



É possível identificar oportunidades de melhoria?

Dispositivos Dentais

Linha de Produto	Alocação de Esforço atual (Vendedor em FTEs)	Retorno Incremental por um FTE adicional
Materiais de impressão	55	116%
Resinas	25	116%
Fixação	42	79%
Materiais Temporários	29	6%
Cimento dental	12	92%

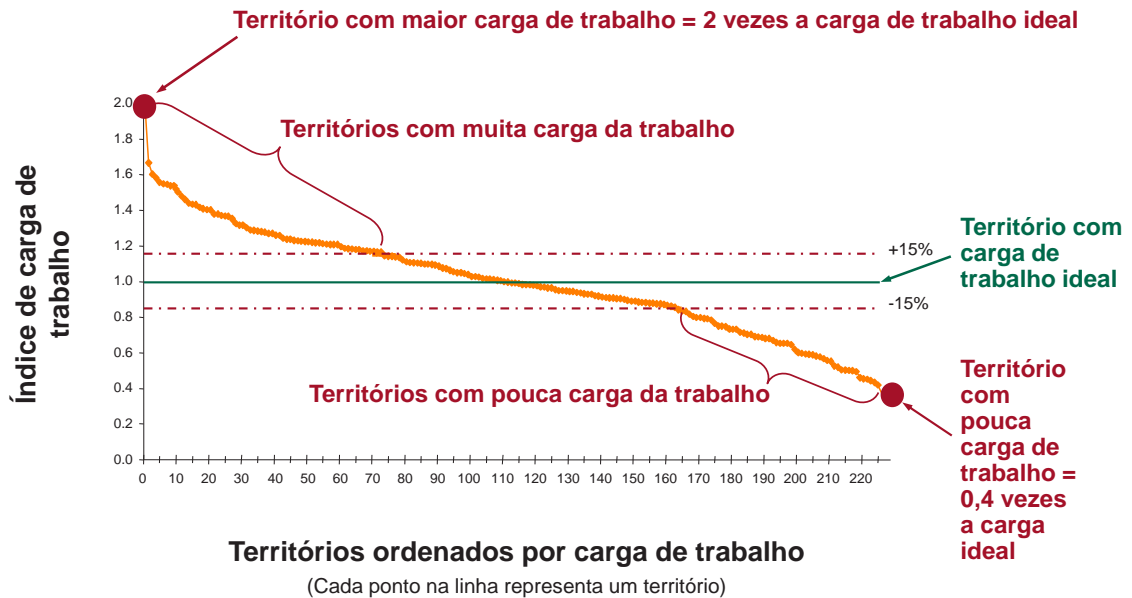
É possível identificar oportunidades de melhoria?

Indústria de Petróleo

	Tipo de Atividades		Atividades	% do tempo
Atividades relacionadas ao cliente	Vendas	32%	1. Seleção de contas	7%
			2. Processo de vendas	21%
			3. Plano de contas / análise de plano de vendas	4%
	Gestão de Contas & Serviços	30%	1. Serviço e suporte às contas	17%
			2. Reuniões de revisão de contas	8%
			3. Faturamento e crédito	5%
Atividades não relacionadas ao cliente	Administrativo	20%	1. Tarefas administrativas	11%
			2. Reuniões internas	5%
			3. Treinamento	2%
			4. Reporte de gastos e gestão de viagens	2%
	Viagem	18%	1. Viagens	18%

É possível identificar oportunidades de melhoria?

Bens de Consumo

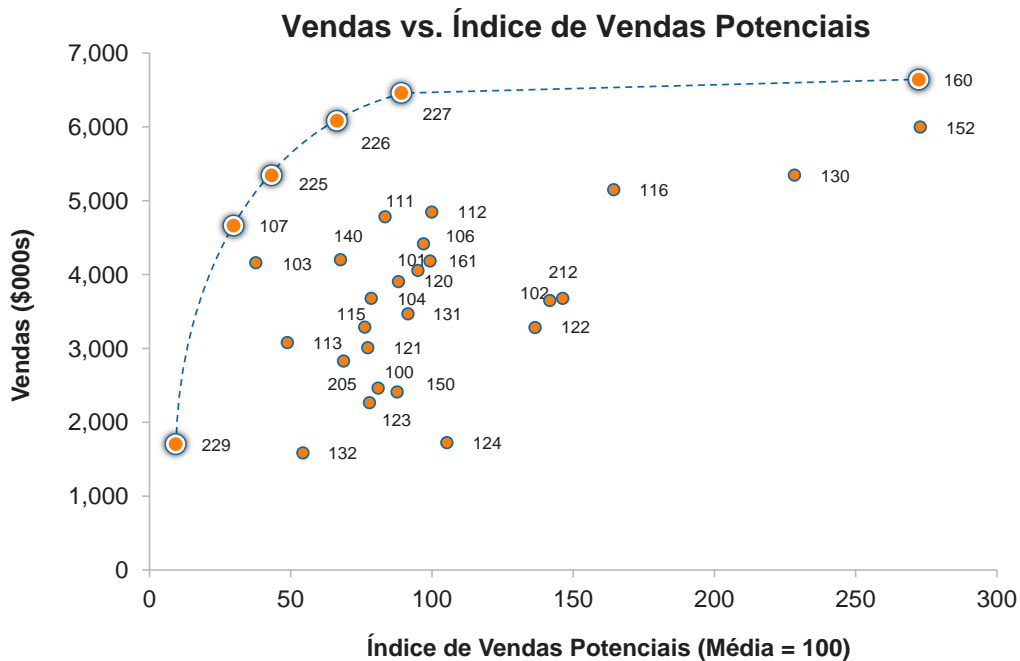


© Andris A. Zoltners
September 2015

- 49 -

Construindo uma organização de vendas de classe mundial

É possível identificar oportunidades de melhoria?



© Andris A. Zoltners
September 2015

- 50 -

Construindo uma organização de vendas de classe mundial

É possível identificar oportunidades de melhoria?

Companhia de Seguros

- 60,000 agentes comissionados
- Retenção
 - 12 meses 40%
 - 48 meses 13%
- Recruta 25.000 por ano



A caça por efetividade: Problemas recorrentes com a força de vendas



- Não recrutar ou reter os melhores vendedores
- Time de gestão de vendas é fraco
- Motivação precisa ser aprimorada
- Força de Vendas é complacente
- Não lidar de forma eficaz com pessoas de baixo desempenho
- Processo de vendas precisa mudar
- Alocação de tempo entre produtos, mercados e atividades é inapropriada
- Força de Vendas está desistindo de preço e fornecendo muitos serviços
- Não alavancar em informações de forma eficaz
- Vendas e marketing estão brigando de novo

A caça por efetividade: Um método de identificação de problemas para melhoria da força de vendas



© Andris A. Zoltners
September 2015

- 53 -

Construindo uma organização de vendas de classe mundial

Organize os direcionadores da força de vendas do mais fácil para o mais difícil de mudar

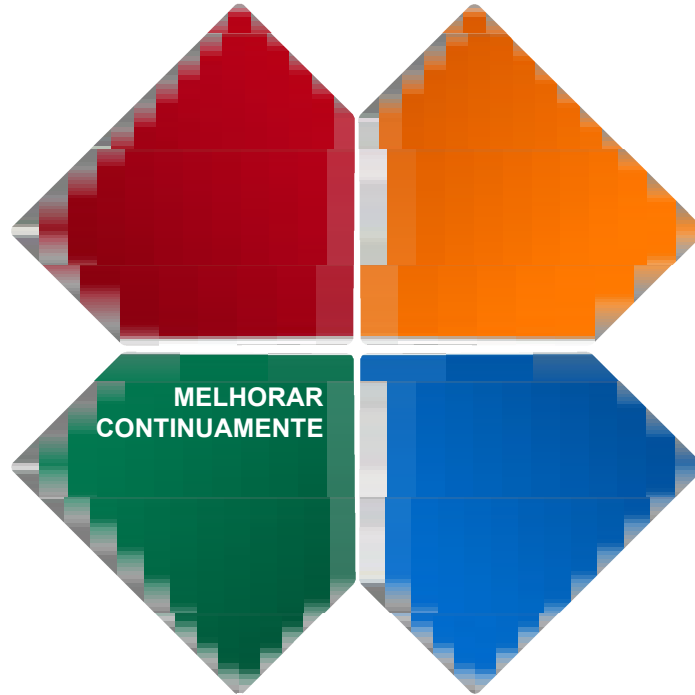
PROCESSO DE DIAGNÓSTICO:

Identificar atividade de interesse	Fazer as perguntas certas	Identificar as possíveis causas	Identificar solução para direcionar efetividade das vendas
Exemplos: Vendedores não estão dedicando tempo suficiente para desenvolver novos negócios	Os vendedores sabem que desenvolvimento de novos negócios é uma métrica chave de sucesso atrelada a consequências?	<i>Expectativa inapropriada da força de vendas</i>	<ul style="list-style-type: none"> GERENCIAMENTO DE DESEMPENHO METAS
	Os vendedores sabem onde estão as novas oportunidades?	<i>Informação Inadequada</i>	<ul style="list-style-type: none"> LISTA DE PROSPECÇÃO
	Os vendedores têm as habilidades e conhecimentos certos para desenvolver novos negócios?	<i>Falta de conhecimento e habilidades da força de vendas</i>	<ul style="list-style-type: none"> TREINAMENTO COACHING
	Os vendedores estão motivados a buscar novas contas?	<i>Recompensas monetárias ou intrínsecas inadequadas</i>	<ul style="list-style-type: none"> INCENTIVOS RECONHECIMENTO
	Nós temos as pessoas certas nas posições de vendas?	<i>Habilidades necessárias estão além do que o time oferece</i>	<ul style="list-style-type: none"> RECRUTAMENTO
	Os vendedores tem tempo e capacidade para buscar novas contas?	<i>Tamanho, papéis ou responsabilidades da força de vendas estão inapropriados</i>	<ul style="list-style-type: none"> TAMANHO ESPECIALIZAÇÃO

© Andris A. Zoltners
September 2015

ndial

A solução para a efetividade em vendas



© Andris A. Zoltners
September 2015

- 55 -

Construindo uma organização de vendas de classe mundial

Como empresas usaram estes conceitos para melhorar?

Companhia Farmacêutica

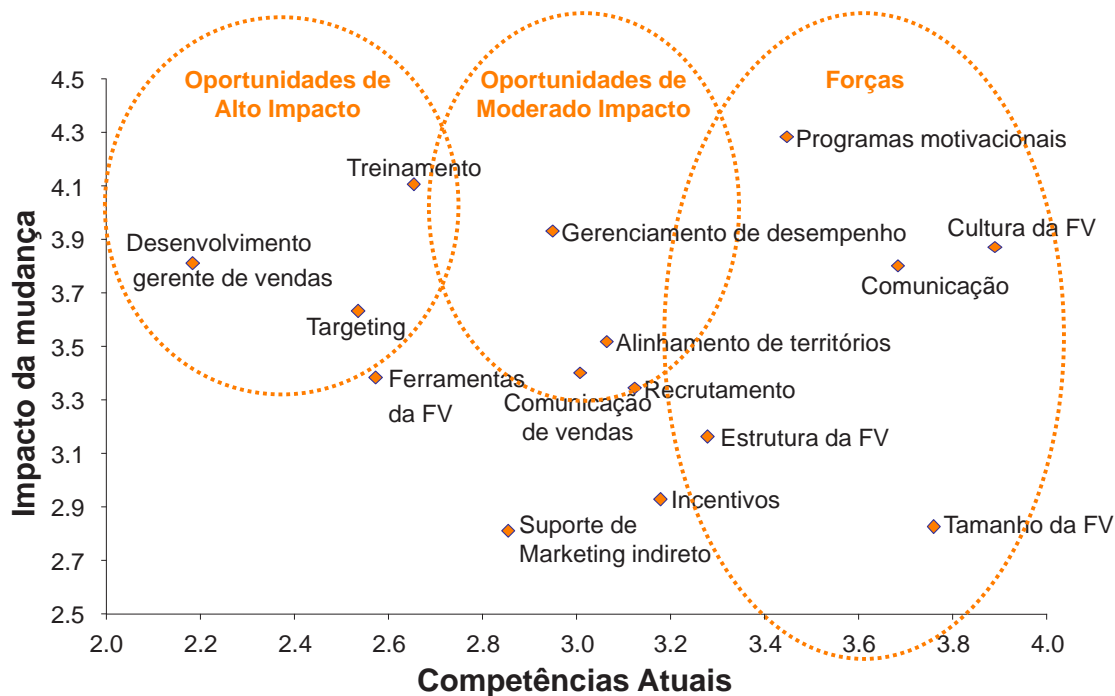


© Andris A. Zoltners
September 2015

- 56 -

Construindo uma organização de vendas de classe mundial

Melhorias: A matrix de efetividade-impacto para uma avaliação da força de vendas



© Andris A. Zoltners
September 2015

- 57 -

Construindo uma organização de vendas de classe mundial

Melhorias: A iniciativa da GE



1

Definição de Potencial e Priorização de Clientes

Construir uma base de dados abrangente que:

- Defina potencial de clientes atuais e prospectos
- Classifique clientes atuais e prospectos por sua atratividade



2

Alinhamento de Território

Identificar oportunidades de melhoria na cobertura considerando potencial dos clientes e carga de trabalho

- Recomendar mudanças no alinhamento de territórios



3

Definição de metas baseadas em potencial

Desenvolver uma metodologia de definição de metas que:

- Reconhece diferenças em potencial de mercado dos territórios
- Desafie os vendedores a alcançar o melhor resultado possível



4

Plano de incentivos variáveis

- Realizar avaliação do desenho do plano de incentivos variáveis
- Garantir alinhamento geográfico que remunere pelo desempenho
- Avaliar como está funcionando o processo de pagamentos

© Andris A. Zoltners
September 2015

- 58 -

Construindo uma organização de vendas de classe mundial

A solução para a efetividade em vendas

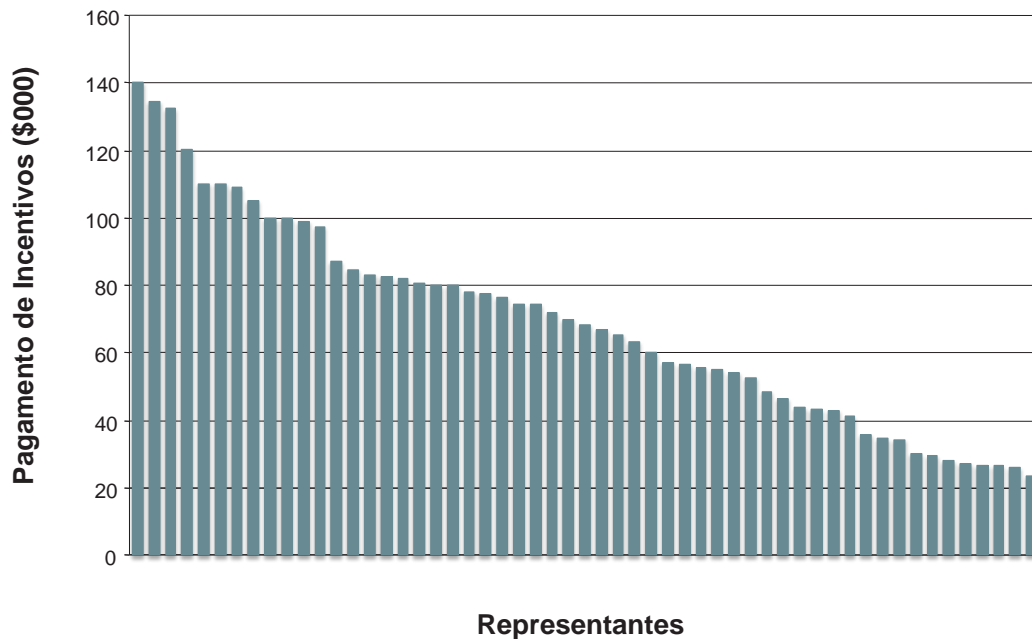


© Andris A. Zoltners
September 2015

- 59 -

Construindo uma organização de vendas de classe mundial

Direcionador quebrado? Incentivo variável?

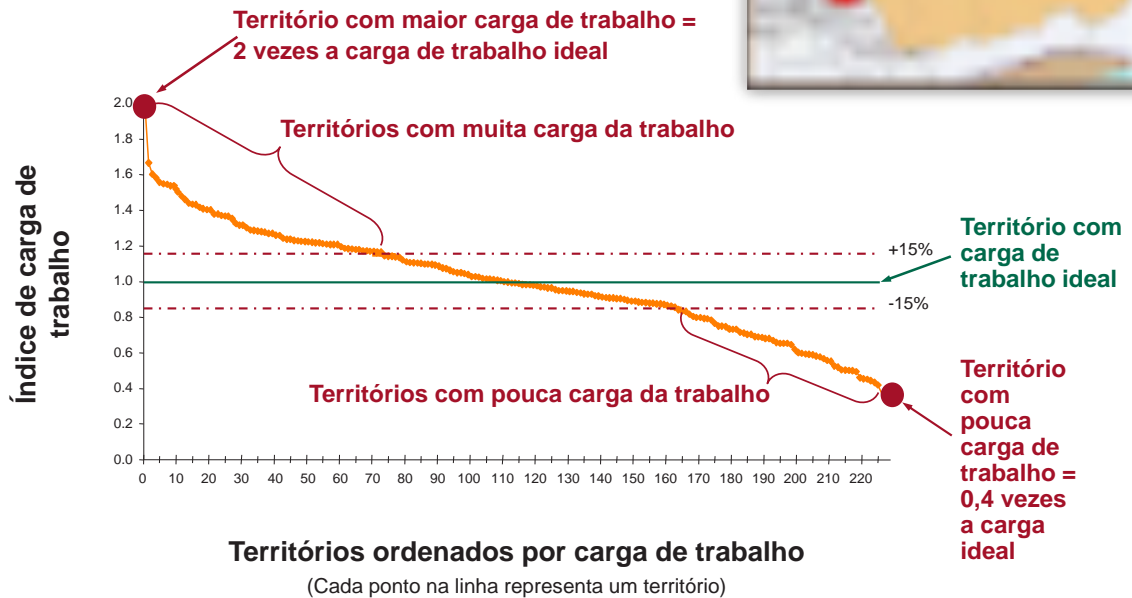


© Andris A. Zoltners
September 2015

- 60 -

Construindo uma organização de vendas de classe mundial

Direcionador quebrado? Uma análise rápida sobre alinhamento



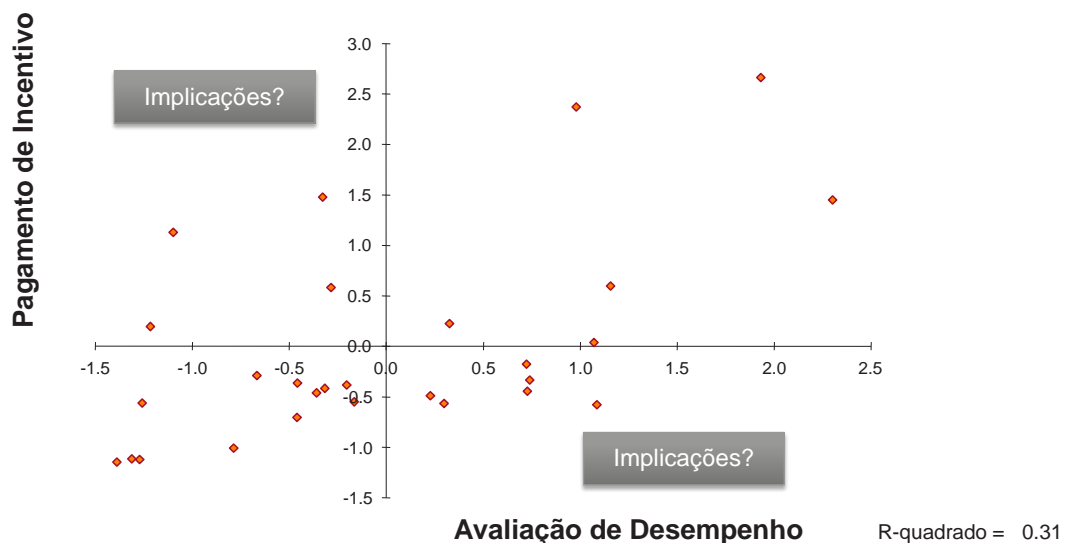
© Andris A. Zoltners
September 2015

- 61 -

Construindo uma organização de vendas de classe mundial

Direcionador quebrado? Uma análise rápida sobre planos de incentivo variável

Pagamento de Incentivo Variável vs. Avaliação de Desempenho



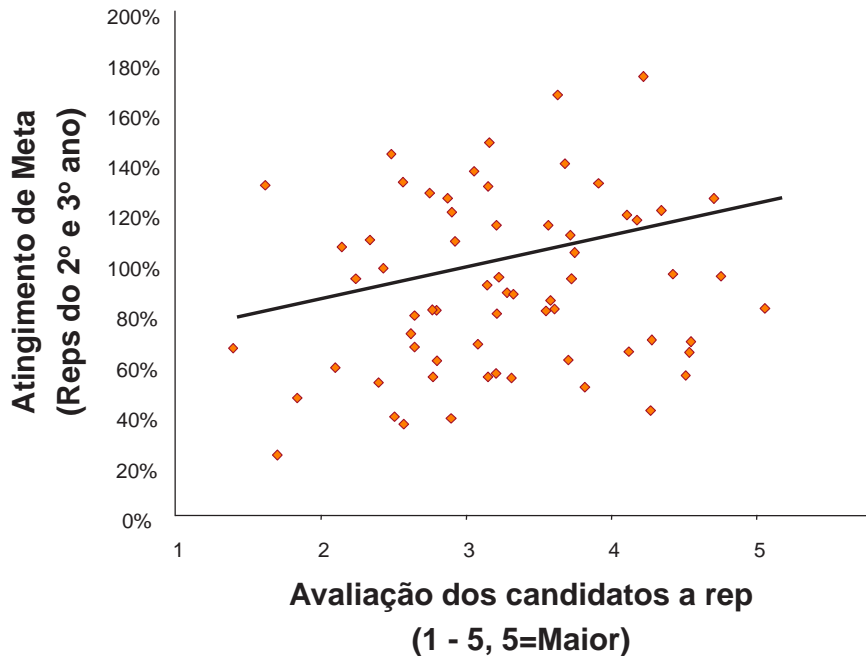
Resultado é definido como o número de desvios padrões da média de uma variável

© Andris A. Zoltners
September 2015

- 62 -

Construindo uma organização de vendas de classe mundial

Direcionador quebrado? Uma análise rápida sobre recrutamento



ANEXO:

Conselhos sobre Direcionadores de Efetividade da Força de Vendas

Recrutamento pode ser o direcionador de efetividade mais importante que existe



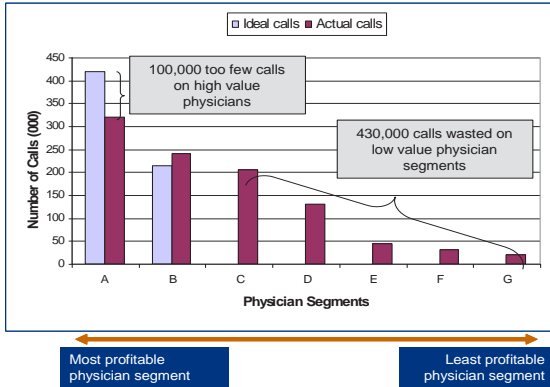
Técnica de Previsão	Validação (coeficiente de correlação)
Testes com exemplos de trabalho	.54
Entrevistas de empregos (estruturadas)	.51
Métodos de consistência de comportamento	.45
Simulações de trabalho	.44
Entrevistas de empregos (não estruturadas)	.38
Centros de avaliação	.37
Dados biográficos (informação no CV)	.35
Checar as referências	.26
Experiência de trabalho (anos)	.18
Grafologia (análise da escrita)	.02
Jogar uma moeda	.00
Idade	-.01

Source: Schmidt, Frank, and John Hunter (1998), "The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings," Psychological Bulletin, 124 (2), 262-274.

É difícil para uma força de vendas ter sucesso sem gerentes de qualidade

BONS VENDEDORES	BONS GERENTES DE VENDAS
Jogador de NBA (Michael Jordan)	Técnico campeão (Phil Jackson)
Ouve os clientes	Ouve o time de vendas
Eles próprios fazem	Permitem que os outros participem
Lutam pelo sucesso pessoal	Lutam pelo sucesso do time
Controlam	Motivam
Lutam por resultados trimestrais robustos	Lutam por resultados anuais robustos
Focam nas necessidades dos clientes	Focam nas necessidades dos clientes

É mais importante trabalhar melhor do que trabalhar mais tempo



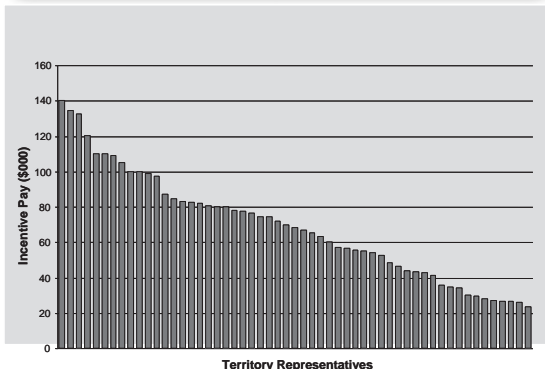
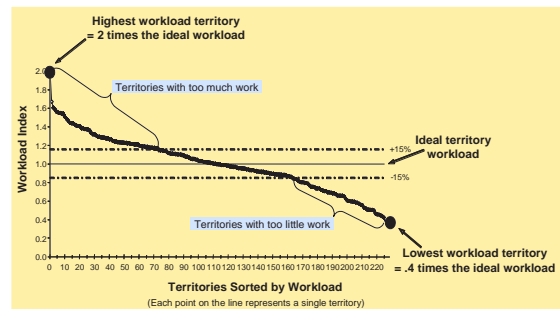
Type of Activity	Activity	Percent of Time
Customer Time	Selling 34.6%	1. Active selling to advertisers (face-to-face or phone) 22.8%
		2. Active selling to non-advertisers (face-to-face or phone) 10.7%
		3. Entertaining advertisers and non-advertisers 1.1%
	Service 40.8%	4. Developing presentations and proposals 4.6%
		5. Account planning 4.4%
		6. Account maintenance and customer service 8.5%
		7. Insertion orders 8.4%
		8. Creative and layout work 4.9%
		9. Dealing with production problems 4.0%
		10. Dealing with credit, billing, and collection problems 6.0%
Non-Customer Time	Administration 16.8%	11. Meetings 3.0%
		12. Paperwork and administration 7.6%
		13. Training 2.0%
		14. Travel (to/from accounts) 4.2%
	Other 7.8%	15. Other 7.8%
Total		100.0%

© Andris A. Zoltners
September 2015

- 67 -

Construindo uma organização de vendas de classe mundial

Alinhamento geográfico de territórios é uma ferramenta de produtividade pouco utilizada



- 2-7% de aumento de vendas
- Gerenciamento de desempenho
- Plano de incentivos variável
- Viagens
- Definição de cotas
- Publicação da classificação
- Retenção

© Andris A. Zoltners
September 2015

- 68 -

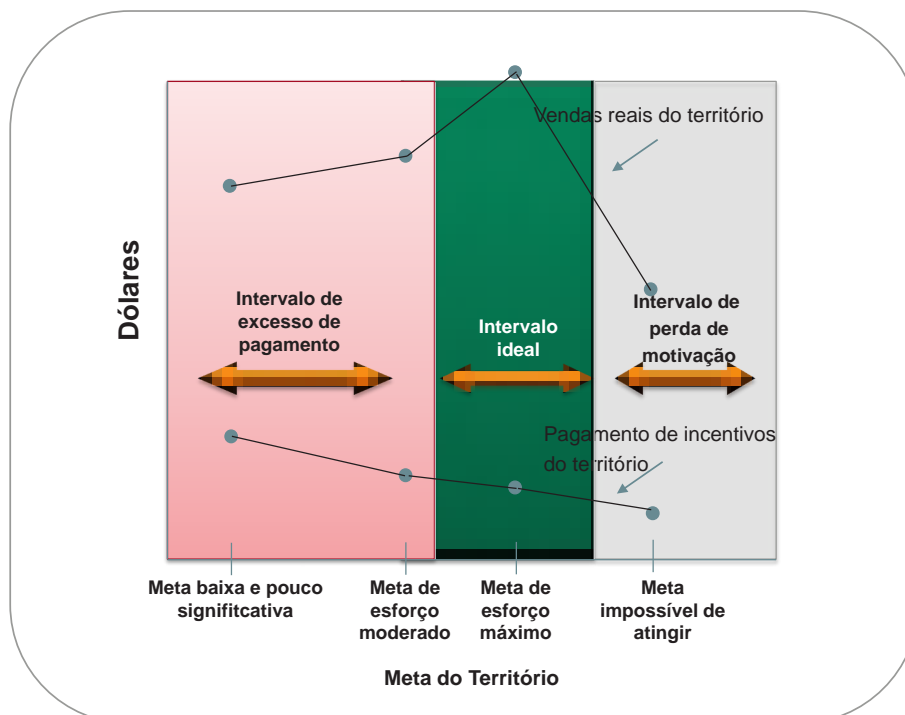
Construindo uma organização de vendas de classe mundial

É muito importante desenvolver uma forma de estimar o potencial de territórios / áreas geográficas

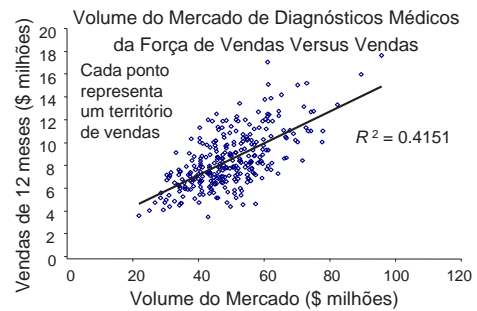
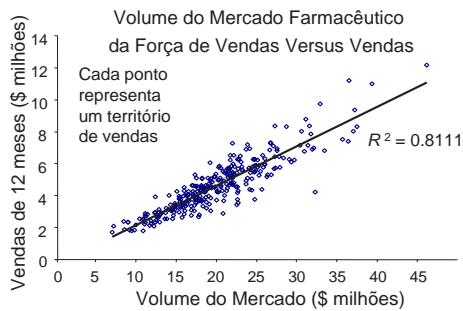
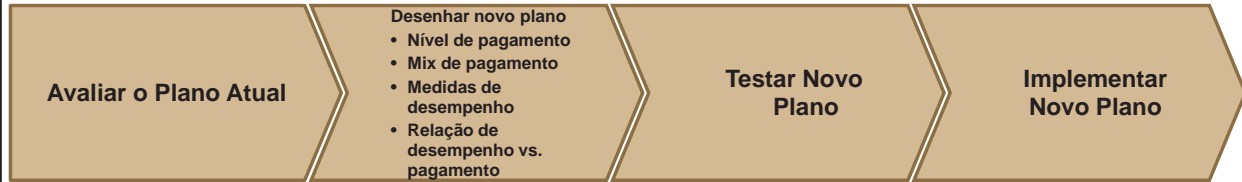


- Alinhamento de Território
- Gerenciamento de desempenho
- Plano de incentivos variável
- Viagens
- Definição de cotas
- Publicação da classificação
- Retenção

Determine metas que sejam justas, realistas e motivadoras



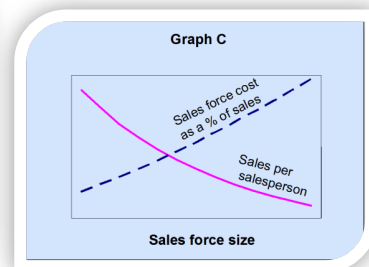
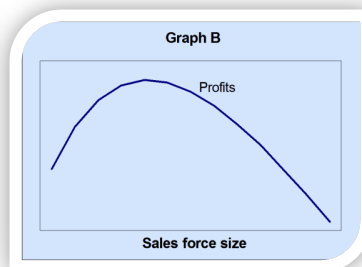
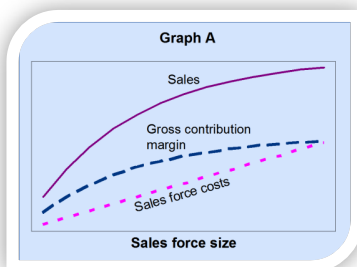
Incentivos variáveis têm que ser avaliados constantemente



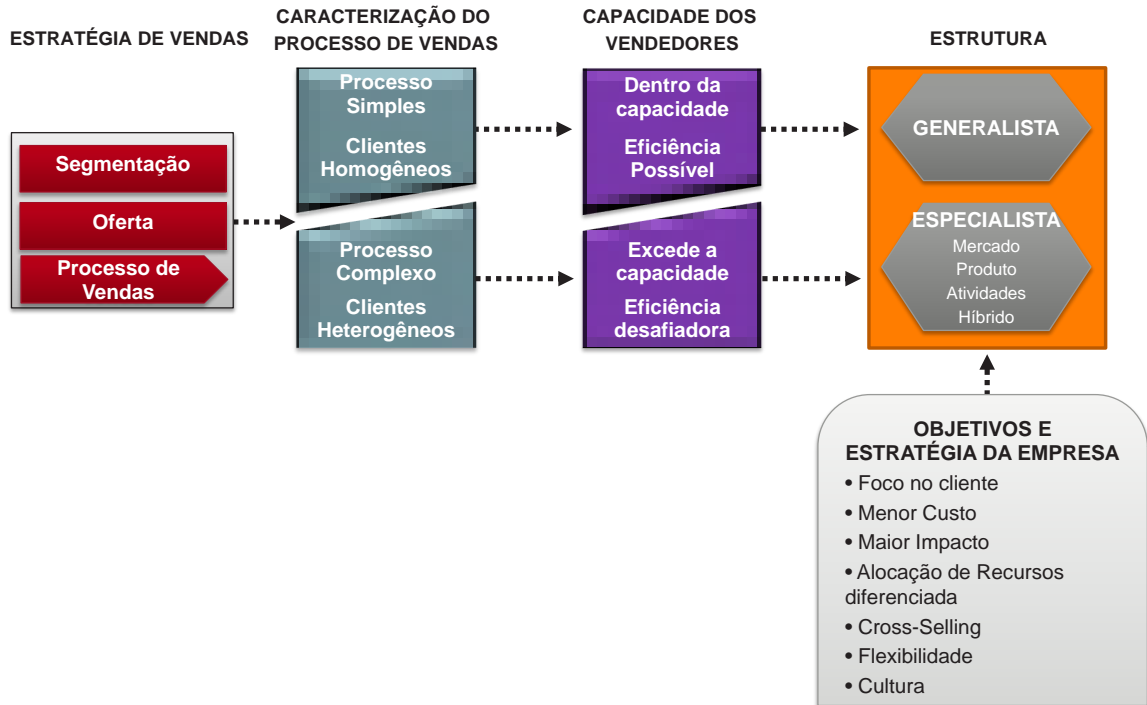
Contenção de custos não é maximização de lucro

“Eu reduzi a força de vendas o ano passado, e as vendas cresceram. Portanto...”
CEO

“Eu maximizo lucro. Eu mantenho o custo da força de vendas em 11% das vendas.”
Country Manager



Nós nos especializamos em obter ganhos de efetividade através de aumento de capacidade ou para implementar a estratégia da empresa

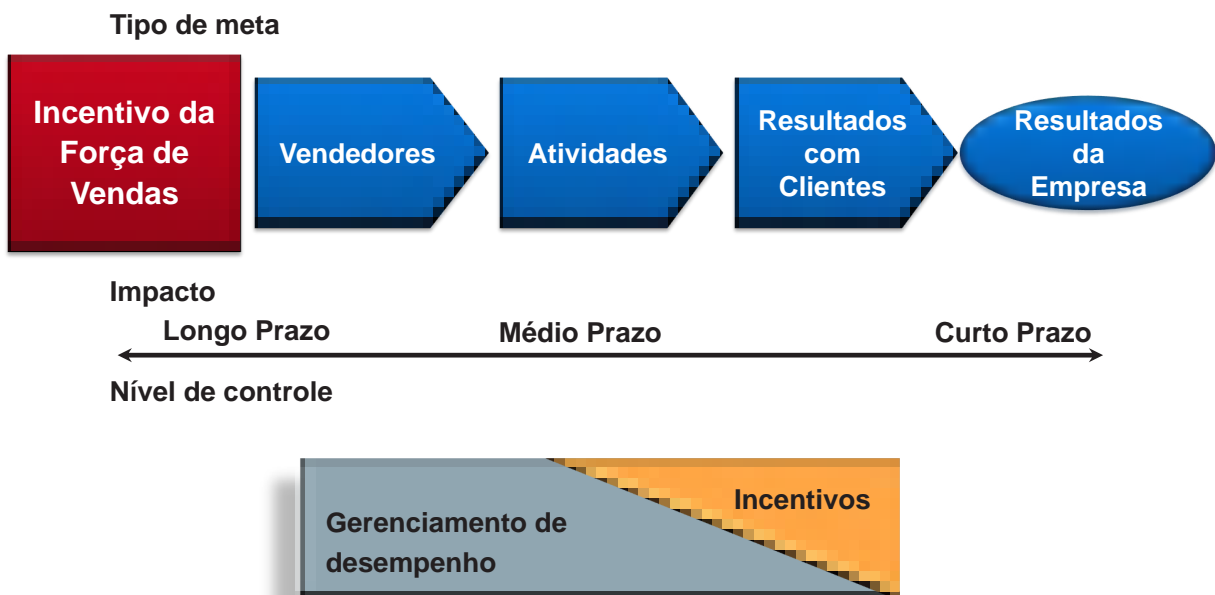


© Andris A. Zoltners
September 2015

- 73 -

Construindo uma organização de vendas de classe mundial

Gerenciar atividades, usar incentivos para resultados



© Andris A. Zoltners
September 2015

- 74 -

Construindo uma organização de vendas de classe mundial

Companhias bem sucedidas implementam deliberadamente



© Andris A. Zoltners
September 2015

- 75 -

Construindo uma organização de vendas de classe mundial