

**ASPECTOS RELEVANTES PARA A EFICÁCIA DA
NEGOCIAÇÃO COMERCIAL**

Flávio Carvalho Guerreiro

Projecto de Mestrado
em Gestão de Empresas

Orientador:

Prof. Pedro Matos, ISCTE Business School

Novembro de 2009

RESUMO

Envolvendo a negociação impreterivelmente duas ou mais entidades ou dois ou mais indivíduos, a eficácia ou sucesso dessa mesma negociação estará sempre dependente das capacidades cognitivas, emocionais e de comunicação de cada uma das partes, em que o melhor preparado, irá em circunstâncias normais obter resultados mais eficazes.

Este estudo foi elaborado com base nas dificuldades que todos os iniciantes em negociação comercial sentem, não só no início da sua actividade profissional, como ao longo da mesma. As dificuldades sentidas provêm sobretudo de lacunas de carácter emocional, comportamental e/ou cognitivo. Atendendo aos cada vez maiores níveis de competitividade das organizações, dificilmente as mesmas estarão dispostas a correr o risco de “falhar” uma negociação ou abdicar de algum valor, deixado “em cima” da mesa de negociação.

Este trabalho, baseado numa série de obras/autores conceituados, quer nacionais quer estrangeiros, pretende evidenciar os aspectos mais relevantes para a eficácia de uma negociação comercial.

Como complemento à pesquisa bibliográfica, foram utilizados inquéritos relativamente ao grau de importância/satisfação de vários itens negociais, pois constatou-se a existência de poucas obras direccionadas especificamente para esta vertente.

Através deste estudo mais aprofundado da abrangência/envolvência da negociação, é possível constatar que muitos erros e decisões menos eficazes, poderiam facilmente ser evitados.

Apesar de existirem uma série de factores que afectam os resultados finais de uma negociação, é possível constatar uma certa homogeneidade dos gestores / negociadores portugueses relativamente aos itens mais importantes, nomeadamente a preparação da negociação, a capacidade para a criação de valor e a escuta activa.

Palavras chave: Negociação, negociador, eficácia negocial, barreiras negociais

ABSTRACT

When two or more entities or individuals are wrapping the negotiation, the efficiency or success of the negotiation will always be dependent of the cognitive, emotional capacities and communication of each one of the parts, in which the best preparation will be going in normal circumstances to obtain more efficient results.

This study was prepared on basis of the difficulties that all the beginners in the commercial negotiation feel. The noticed difficulties come especially from gaps of emotional character, behavioral and / or cognitive. According to the growing levels of competitiveness of the organizations, they will be less willing to take the risk of a negotiation to "fail".

This essay based on a series of works of highly thought of national and foreign authors intends to show the most relevant aspects for the efficiency of a commercial negotiation.

In order to enrich the bibliographical research, inquiries were simultaneously used relatively to the degree of importance/satisfaction of several items you negotiate, since the existence of few works was noted specifically for this slope.

Through this study more deepened of the range of the negotiation, it is possible to note that many mistakes and less efficient decisions may be easily avoided.

In spite of existing series of factors that affect the final results of a negotiation, it is possible to note certain homogeneity of the Portuguese negotiators/managers relatively to the most important items, namely the preparation of the negotiation, the capacity for the valuable creation and the active listening.

Keywords: Negotiation, negotiator, negotiation effectiveness, negotiation barriers

AGRADECIMENTOS

Foi através do INDEG/ISCTE mais propriamente da Unidade Curricular de Negociação Comercial, leccionada em no ano lectivo 2008/2009, que a ideia de elaboração desta tese ganhou forma, pois percebi de uma forma clara e inequívoca que este seria o caminho a percorrer, resultando na realização do presente estudo.

Gostaria de endereçar os meus agradecimentos iniciais ao INDEG/ISCTE pela oportunidade de me proporcionar a realização de um dos objectivos pessoais de vida, sentir-me mais competente em gestão de uma forma geral e a elaboração deste trabalho de uma forma particular.

Ao Professor Pedro Matos, pelo seu contributo inicial em 2008, enquanto docente da Unidade Curricular de Negociação Comercial, despertando o interesse em avançar com este estudo e sobretudo já na fase actual, pela colaboração no sentido de balizar e direccionar este trabalho, levando o mesmo a atingir com sucesso os objectivos inicialmente definidos.

Agradeço a todos aqueles que directa e indirectamente conviveram comigo ao longo destes anos de negociação, pois foram o “alimento” principal para a elaboração deste trabalho, sem os quais o mesmo jamais seria possível de realizar.

À minha esposa, uma vez que foram longas as horas, ou mesmo dias, em que a componente familiar teve de assumir um papel secundário, em prol da componente académica, tendo sido o seu apoio fundamental.

Agradeço às pessoas que responderam aos inquéritos, pois o seu contributo pessoal foi crucial para a constatação de quais as reais percepções dos negociadores portugueses, sobre a importância dos diferentes itens para a realização de uma negociação eficaz, permitindo dessa forma acrescentar valor a este trabalho.

INDICE

CAPITULO I

1. Introdução.....	9
1.1 Enquadramento teórico.....	10
1.2 Aspectos cognitivos e comportamentais	11
1.3 Estratégias de regateio.....	20
1.4 Estratégias para a criação de valor.....	22
1.5 Obtenção de informações.....	24
1.6 Racionalidade.....	26
1.7 Barreiras Negociais.....	27
1.8 Negociação racional num mundo irracional.....	36
1.9 Subjectividade das Propostas.....	41
1.10 Estratégias de influência.....	45
1.11 Pontos cegos da negociação.....	47
1.12 Contratos de contingência.....	48
1.13 Evitar a mentira.....	48
1.14 Reconhecer e resolver problemas éticos.....	50
1.15 Conflitos de interesses/estereótipos.....	51
1.16 Negociar a partir de uma posição de fraqueza.....	52
1.17 Equilíbrio do poder.....	54
1.18 Quando a negociação se torna feia.....	56
1.19 Relutância/falta de coragem para abandonar a negociação.....	60
1.20 Importância do tempo.....	60
1.21 Quando não devemos negociar.....	61
1.22 Gestão das relações.....	62
1.23 Tudo pode ser negociado?	63

CAPITULO II

2. Caso prático.....	64
2.1 Descrição do estudo de caso.....	64
2.2 Objectivo.....	64

2.3	Metodologia.....	64
2.3.1	Amostra.....	64
2.4	Variáveis de estudo.....	65
2.5	Análises.....	65
2.5.1	Grau de importância.....	66
2.5.2	Grau de Satisfação.....	66
2.5.3	Valores médios de resposta dos itens.....	67
2.5.4	Relevância.....	69
2.5.5	Amplitude.....	70
 CAPITULO III		
3.	Conclusão.....	78
	Bibliografia.....	80
	Anexos.....	82

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Zopa (Zone of Possible Agreement).....	19
Quadro 2 - Nível de importância.....	66
Quadro 3 - Nível de satisfação.....	67
Quadro 4 - Valores médios das respostas.....	68

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Relevância do Grau de Importância Vs Grau de Satisfação.....	70
Gráfico 2- Amplitude do Grau de Importância Vs Grau de Satisfação.....	71
Gráfico 3 - Aspecto cognitivo dos negociadores.....	72
Gráfico 4 - Aspecto emocional dos negociadores.....	72
Gráfico 5 - Capacidade para a criação de valor.....	73
Gráfico 6 - Relações interpessoais.....	73
Gráfico 7 - Agressividade do negociador.....	74
Gráfico 8 - Escuta activa.....	74
Gráfico 9 - Adição de novos itens na negociação.....	75
Gráfico 10 - Definição da sequência dos itens a negociar.....	75
Gráfico 11 - Definição dos limites negociais.....	76
Gráfico 32 - Definição da melhor alternativa ao acordo negociado.....	76
Gráfico 13 - Preparação da negociação.....	77

ABREVIações

ZOPA - Zone of Possible Agreement

BATNA - Best alternative to Negotiated Agreement

CAPITULO I

1. INTRODUÇÃO

A negociação está forçosamente presente em qualquer organização ou indivíduo, no seu dia-a-dia. A partir desta realidade incontornável, em que todos negociamos algo diariamente, são necessárias tomadas de decisão. Esta não é, no entanto, uma tarefa fácil, pois não existe uma fórmula única, que seja mágica, para o sucesso negocial. No que concerne ao nível profissional existe cada vez menos espaço de manobra para negociações mal preparadas, infrutíferas ou ineficazes, nomeadamente quando alavancadas por lacunas individuais de ordem comportamental, comunicacional ou cognitiva.

Hoje em dia, é mais do que nunca crucial para as organizações, a tomada de decisões correctas, evitando o conflito, mantendo as relações com os seus diferentes *stakeholders* de forma estável e sustentável a longo prazo, o que muitas vezes carece de negociações. Esta situação leva a que jovens negociadores ou negociadores menos experientes se vejam forçados a otimizar as suas capacidades e *know how* negocial, de forma a evitar as diversas barreiras à eficácia negocial com que se irão deparar ao longo do tempo.

Este estudo, organizado em três capítulos, visa essencialmente, assumir-se como uma ferramenta negocial, para todos aqueles que estão agora a iniciar-se na área da negociação comercial, nomeadamente através da referenciação dos aspectos relevantes para a eficácia negocial, suportado por uma série de autores e obras referenciais na área da negociação, constantes no primeiro capítulo

No segundo capítulo, com uma componente mais prática, são analisados uma série de itens negociais, através de questionários, submetidos a trinta negociadores das principais empresas do sector industrial alimentar a operar em Portugal. Através das respostas facultadas pelos inquiridos é possível, não só identificar quais os aspectos mais relevantes para a eficácia de uma negociação comercial, como os níveis de satisfação dos inquiridos relativamente aos mesmos.

No terceiro e último capítulo, com base na pesquisa bibliográfica e na componente prática, consubstanciada nos questionários, podemos encontrar as diversas conclusões obtidas com

este estudo. Estas conclusões, procuraram tornar-se mais uma opinião para qualquer negociador, sobretudo os menos experientes, com vista à optimização das negociações comerciais, tornando-as mais eficazes.

1.1 Enquadramento teórico

Partindo da premissa base de que a Negociação não é uma ciência exacta e que está directamente relacionada com pessoas, torna-se claro a sua subjectividade, levando-nos a colocar a ênfase no comportamento e acções de cada indivíduo.

Envolvendo a negociação impreterivelmente duas ou mais entidades, dois ou mais indivíduos, o sucesso ou insucesso dessa mesma negociação estará dependente das capacidades cognitivas, emocionais e de comunicação de cada uma das partes, em que a parte/indivíduo melhor preparado, irá em circunstâncias normais obter melhores resultados.

As partes envolvidas numa negociação não irão iniciar a mesma e aceitar a proposta, a não ser que pensem ou acreditem que a mesma será mais benéfica que a inexistência de um acordo. Um factor importante neste processo é o facto de existirem demasiadas variáveis situacionais e pessoais, que permitam a definição e aplicabilidade de uma única estratégia, para todos os casos. Não existem 2 negociadores iguais ou duas situações iguais, o que nos leva à obrigatoriedade da capacidade de adaptação e flexibilidade a essas mesmas diferenças.

Muitas vezes vemo-nos confrontados com a ansiedade (natural) da negociação, a qual devemos aprender a aceitar e controlar com toda a tranquilidade. Uma atitude confiante, suportada por um conhecimento efectivo do processo negocial torna-se fundamental para alcançar os objectivos desejados.

As capacidades comunicativas, cognitivas e emocionais, são os ingredientes necessários para uma negociação eficaz. Todos nós podemos melhorar as nossas capacidades, a partir do momento actual, necessitando para tal de identificar de uma forma clara os nossos pontos fortes e pontos fracos, planificando de uma forma clara e efectiva as ferramentas necessárias para optimizar os mesmos, através de prática contínua.

Devemos sempre ser fiéis a nós próprios e à nossa maneira de ser e estar. Para ser um bom negociador é necessário estar alerta e ser prudente, devemos saber ouvir e simultaneamente colocar questões, concentrando-nos não só no que nós próprios pretendemos alcançar da negociação, como também a outra parte.

Devemos aprender a reconhecer as estratégias psicológicas “escondidas”, que assumem um papel preponderante no processo negocial. Um bom exemplo desta questão, é por exemplo o facto de alguns negociadores sentirem a necessidade de terem ganho uma concessão à outra parte, mesmo que a outra parte estivesse disposta a efectuá-la de graça.

1.2 Aspectos cognitivos e comportamentais

Existem sempre dois objectivos distintos numa negociação: realizar um bom negócio e fortalecer a nossa relação com a outra parte. Gerir de uma forma incorrecta ou mesmo ignorar qualquer uma destas regras, poderá ter graves resultados.

O resultado da negociação depende do grau de satisfação de cada uma das partes envolvida no processo. No entanto, a satisfação está muito mais correlacionada com a ideia que o negociador tem do seu desempenho na negociação, do que o desempenho que o negociador de facto teve. Partindo desta premissa, podemos concluir que o objectivo de qualquer negociador, nomeadamente os mais experientes, passa por obter os resultados desejados, gerindo os níveis de satisfação da outra parte, ou seja, estamos não só a negociar o acordo, mas também a relação.

As partes com as quais estamos a negociar, sentir-se-ão desta forma satisfeitas, pois acreditam que efectuaram um bom negócio, sentindo-se respeitados e que os resultados foram positivamente equilibrados.

Do ponto de vista cognitivo existem uma série de factores chave para o sucesso, que simultaneamente quando descurados, podem levar a resultados aquém das expectativas iniciais ou mesmo ao seu insucesso.

Relativamente a esses factores, existem diversos autores como G. Richard Shell in *Bargaining for Advantage* (2006), Deepak Malhotra e Max Bazerman in *Negotiation Genius* (2007),

Roger Fisher, William Ury e Bruce Patton in *Como Conduzir uma Negociação* (2007), Wanderley J.A in *Negociação Total* (1998), entre outros, que o referem como sendo “o principal” é:

Preparação da negociação

Apesar de ser algo imediatamente perceptível como básico e de comum senso, é em muitos casos descurada pelos negociadores, o que normalmente leva a resultados negativos.

A negociação sendo muitas vezes vista como “arte” e não como “ciência”, leva a que muitos negociadores falhem na sua adequada preparação, o que combinado com o facto desta ser assumida como iniciada somente quando estamos perante a outra parte, agoniza o problema da falta/insuficiente preparação.

A preparação de uma negociação envolve várias dimensões, como o conhecimento do outro negociador, quais as nossas vantagens competitivas, o que nos diferencia da concorrência, quais serão as principais questões e objecções a colocar pela outra parte, a correcta definição da nossa margem de negociação...

Torna-se portanto crucial a correcta definição da preparação da negociação. Diversos autores, como Deepak Malhotra, Max Bazerman em *Negotiation Genius*, defendem como fundamental a definição da nossa BATNA ¹, ou seja a nossa melhor alternativa negocial, caso a presente negociação falhe. Sem esta definição, será difícil perceber qual a nossa margem negocial, ou até mesmo quando aceitar ou recusar o negócio/proposta. A definição do BATNA decorre do seguinte processo:

1. Identificação de todas as alternativas possíveis de alcançar, caso não seja possível chegar a um acordo com a outra parte
2. Definir o valor associado a cada alternativa
3. Seleccionar a melhor alternativa

¹ Best Alternative to Negotiated Agreement

Após este processo, torna-se mais fácil definir o ponto limite da negociação, ou seja, o ponto de abandono da negociação, em que qualquer oferta não enquadrada dentro deste valor ou intervalo, deve ser rejeitada.

O BATNA deve ser encarado de uma forma realista, como pura e simplesmente aquilo que teremos de enfrentar caso não cheguemos a um acordo com a outra parte, independentemente do que desejaríamos, do que havíamos pago inicialmente ou do que julgamos ser justo.

Após este passo, estamos preparados para avançar para o próximo, o apuramento do BATNA da outra parte, assim como os seus respectivos limites

O conhecimento de ambos os BATNA's e limites irá permitir que nos movimentemos nos intervalos definidos por ambas as partes, permitindo não só agilizar a negociação como também maximizar os nossos ganhos, sem colocar em causa os interesses “aceitáveis”, definido pela ZOPA² (Malhotra, e Bazerman, 2006), da outra parte. Nesta fase, não está em causa fechar o acordo, mas sim fechar o melhor acordo possível.

Nivelar as diferenças para criar valor

Pelo simples facto de as pessoas, neste caso “negociadores”, serem diferentes o conflito torna-se de certa forma natural, no entanto, esta pode também ser uma forma de resolver o(s) conflito(s).

A própria razão da existência de troca de favores ou concessões, consiste no facto de as pessoas possuírem prioridades, ponderações e expectativas diferentes. Caso as mesmas fossem iguais, seria muito complicado ou mesmo impossível a uma das partes efectuar uma concessão relativamente ao item A, por troca com o item B. Devemos primariamente preocuparmo-nos em descobrir as diferenças face á outra parte e posteriormente nivelarmos essas mesmas diferenças, procurando desta forma a criação de valor.

² Zone of Possible Agreement

È muitas vezes mais vantajoso tentar perceber o quão importante é para a outra parte o item X, que o mesmo prontamente discutiu, objectou, impôs... e posteriormente “cedermos” nesse aspecto, por troca com outro ou outros itens tão ou mais importantes para nós, o que torna simultaneamente o negócio mais flexível.

Relação e conhecimento insuficiente do negociador

Este factor assume uma importância vital, pois temos de estar preparados para conhecer e detectar as diversas estratégias, táticas, comportamentos e “tiques/truques” do outro negociador. Muitas vezes são utilizadas táticas como o desinteresse, fúria, desconhecimento... com o intuito de nos desgastar e levar a pensar que estamos a perder a “batalha”. No entanto, se conhecermos o nosso opositor, assim como a sua estratégia e táticas, não só perceberemos o seu objectivo, como poderemos contornar o mesmo, apresentando dados e alternativas que colocarão em causa a sua estratégia. Em caso de negociações que envolvam equipas é fundamental que o papel de cada um na negociação esteja perfeitamente definido e assimilado por cada interveniente, de forma a não dar origem a contradições.

Negociações Multi-factores

A maioria dos negociadores assumem o domínio ou tema da negociação como um dado adquirido e “fechado/inflexível” quando na prática deveriam analisar todos os aspectos que são importantes para si e que podem ser satisfeitos pela outra parte, tornando desta forma a negociação mais flexível e passível de criação de valor, mesmo que muitas vezes o “objecto” ou item principal da negociação não seja satisfeito a 100% (ex. salário), mas através da adição de outros itens (prémio de desempenho, férias, outras regalias), o resultado global será simultaneamente satisfatório.

A grande diferença das negociações multi-factores face às negociações em que se negocia somente um item, consiste na flexibilidade, permitindo conjugar diferentes opções para resultados similares, gerando ganhos para ambas as partes envolvidas, ou seja, originando criação de valor. O que não desobriga forçosamente à “luta” pela conquista de mais valor por cada uma das partes.

Já as negociações de um item originam frequentemente resultados de soma zero, uma vez que os interesses são opostos, em que para que uma das partes ganhe a outra terá de perder. As negociações que envolvem vários itens tornam-se, no entanto, naturalmente mais complexas e incertas, que negociações em que está em causa somente um item.

Após definição dos itens que são importantes e passíveis de serem envolvidos na negociação, devemos definir qual será a nossa abordagem à negociação, como nos devemos preparar, categorizar os itens quanto ao seu nível de importância, os níveis de informação que devemos partilhar com a outra parte e a que deveremos tentar obter da outra parte. Posteriormente, deveremos definir o valor de reserva global dos itens negociados, ou seja, qual o valor total agrupado dos itens que estamos dispostos a aceitar. Este dado é mais importante que o valor de reserva de cada item individual, pois torna menos limitativo o número de opções e a flexibilidade negocial. A outra parte poderá por exemplo não ter possibilidade de nos oferecer o salário dentro dos nossos valores de reserva, mas por outro lado poderá oferecer um prémio de produtividade mais elevado que a diferença do valor de reserva do salário, permitindo um resultado global mais favorável.

Muitas vezes a negociação torna-se mais fácil quando são discutidas e referidas quais as expectativas e resultados esperados sobre cada item, por ambas as partes. Esta situação irá permitir a comparação de expectativas entre os diversos itens o que aquando do início da apresentação de propostas e concessões torna este mesmo processo mais simples e fácil. Nesta altura podemos apresentar um pacote de ofertas, por oposição a uma oferta ou concessão sobre um item em particular. A oferta do pacote, irá permitir a inter-ligação entre todos ou vários itens negociados, demonstrando simultaneamente à outra parte quais as nossas preferências globais. Após esta oferta inicial, a outra parte irá perceber quais os itens mais complexos de negociar e simultaneamente mais importantes para nós, o que a levará a efectuar uma contra-proposta, que não terá forçosamente de focar um único item, pois a flexibilidade da contra proposta é elevada.

Nas negociações multi-factores, mais que em qualquer outra negociação, é extremamente importante que tenhamos perfeitamente identificadas as nossas prioridades, como também identifiquemos as prioridades da outra parte. Se existe um item da negociação que é mais importante para a outra parte do que para nós próprios, devemos efectuar essa concessão, no entanto, sempre em troca de algo, nomeadamente de um outro item ou valor que valorizemos

mais. Esta acção deve ser encarada como criação de valor, o que nos poderá permitir posteriormente capturar adicionalmente parte desse mesmo valor criado.

Adição de itens

Como complemento a uma negociação multi-itens, podemos considerar a adição de novos itens à negociação. Frequentemente ficamos limitados ao programa negocial inicial, quando na prática existem itens que podemos lançar para cima da mesa, que poderão não só agilizar a negociação, aumentar a flexibilidade negocial, como simultaneamente permitir a criação de valor.

“A good negotiator will do whatever it takes to close the deal, while a negotiation genius will do whatever it takes to maximize value in the deal” refere Malhotra e Bazerman (2007)

Vulgarmente ouvimos dizer que o objectivo de uma negociação passa por alcançar o famoso *Win-Win*, no entanto, devemos sempre ter presente o princípio de que o nosso objectivo não consiste em obter o melhor resultado possível em cada item, mas sim o melhor resultado possível no “pacote” de itens negociado, ou seja, por vezes temos de ceder no valor de um certo item, para ganhar valor em igual escala ou superior num outro item.

Devemos sempre considerar como objectivo macro na negociação, não negociações tipo *Win-Win*, mas sim negociações em que o objectivo é maximizar os valores dessa mesma negociação. Podemos afirmar que no limite deveremos efectuar alterações ao acordo desde que uma das partes melhore a sua posição, sem que a outra parte seja prejudicada. Desta forma estaremos a adicionar valor à negociação.

Quando se coloca a questão relativamente a quais os itens a discutir no início de uma negociação, dificilmente iremos obter uma resposta única e/ou consensual. Alguns negociadores irão referir que deveremos discutir primeiro os itens mais fáceis, pois iremos entre outros aspectos ganhar a confiança da outra parte e efectuar pequenas cedências que mais tarde e perante os itens que mais valorizamos esperamos obter concessões da outra parte, no entanto, existem negociadores que optarão inicialmente por negociar os itens mais complexos, pois segundo os mesmos existem casos em que o resultado é “tudo ou nada” e como tal não faz sentido perder tempo a negociar itens “acessórios”.

Apesar das duas filosofias acima descritas fazerem sentido, provavelmente obteremos melhores resultados se negociarmos não item a item, mas sim vários itens em simultâneo, pois desta forma conseguiremos de uma forma mais efectiva e eficiente efectuar o jogo de concessões, acrescentando desta forma valor ao resultado final. Muitas vezes torna-se complicado ou mesmo impossível após negociar um item, voltar a envolver o mesmo numa negociação, como moeda de troca ou concessão relativamente a um outro item considerado mais importante.

Apesar da negociação simultânea de vários itens não eliminar o conflito de interesses relativos a cada item, irá fazer transparecer a relativa importância de cada um dos itens face ao conjunto, que certamente não será igual para cada uma das partes envolvidas na negociação, permitindo desta forma a ambas as partes ceder e moldar-se a essa mesma “ponderação”.

Avidez

É frequente cairmos nesta “armadilha” quando estamos a tentar maximizar os nossos ganhos, através dos custos da parte contrária. Apesar de esta situação por vezes resultar, nem sempre ocorre. O objectivo passará sempre por negociações do tipo *Win-Win* em que ambas as partes saem beneficiadas da negociação. Para alcançar resultados do tipo *Win-Win*, temos de primariamente conhecer o que é de facto importante para a outra parte e posteriormente analisarmos a melhor forma de o garantir sem afectar os nossos interesses/rentabilidade. Negociadores mais experientes costumam “detectar” com alguma facilidade negociadores ávidos, assumindo de imediato uma estratégia de dureza e intransigência que levará ao desgaste e desespero deste tipo de negociadores, levando-os a ceder às condições “impostas” pela outra parte, tornando a negociação desequilibrada, o que prova que é sempre preferível a ambas as assumirem uma dinâmica de dar e receber, alcançando assim conjuntamente uma relação do tipo *Win-Win*.

Primeira oferta

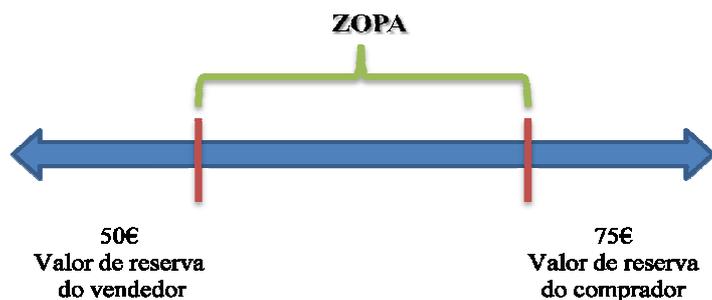
Não existe uma resposta única ou consensual, sobre se devemos ou não ser nós a efectuar a primeira oferta. Existem vantagens e desvantagens para cada uma das estratégias.

A vantagem principal de efectuar a primeira proposta, é o efeito âncora, ou seja, irá levar a que a outra parte se foque nesse valor inicial e que toda a negociação gire à volta do mesmo. Sobretudo quando a outra parte não tem a certeza sobre quais os valores correctos, justos ou de referência, servindo esta primeira oferta como factor de eliminação da incerteza. No entanto, quando a oferta inicial é efectuada de uma forma prematura pode tornar-se extremamente dispendiosa. Imaginemos que é efectuada uma primeira proposta agressiva de um determinado valor, por exemplo 100M€, baseada na percepção de que o valor mínimo aceitável pela outra parte seria de 99M€, no entanto, se a nossa percepção estiver incorrecta a mesma levou a que não só efectuássemos uma proposta bastante baixa, como perdêssemos cerca de 20M€, caso o valor mínimo aceitável da outra parte fosse na prática 120M€. Torna-se desta forma evidente a importância da recolha de informação sobre a parte contrária, permitindo a correcta definição dos limites da parte contrária e do *timing* para se avançar com a proposta. Caso percepcionemos que possuímos a informação necessária para a correcta definição dos limites, deveremos avançar com uma primeira proposta suficientemente agressiva, originado o efeito âncora, caso contrário, será mais sensato aguardar por mais informações ou que a outra parte se manifeste, através da apresentação da proposta inicial.

De uma forma resumida, podemos referir que apresentar uma proposta demasiado baixa, levará a que os nossos ganhos e valor gerado sejam reduzidos, por outro lado uma proposta demasiado alta, diminuirá as probabilidades de alcançar o acordo. É necessário saber equilibrar estes dois conceitos, nomeadamente através da gestão dos diversos factores que os condicionam.

Agressividade da oferta

A agressividade de uma oferta, entre outros factores, deverá basear-se no contexto, na informação que possuímos e na definição da ZOPA. Uma proposta agressiva poderá (deverá) ser efectuada fora da ZOPA, permitindo-nos incorporar maiores ganhos, forçando a outra parte a negociar dentro da ZOPA. De outro modo, iríamos começar a negociação dentro da ZOPA e desta forma correndo maiores riscos de diminuição de ganhos.



Quadro 1 – Zopa (Zone of Possible Agreement)

Não devemos descurar o facto de que uma oferta demasiado agressiva poderá considerada ofensiva pela outra parte ou até mesmo pouco séria, desencorajando a tentativa de alcançar um acordo. Uma simples regra para perceber quão agressiva poderá ser a nossa oferta, é o facto de a conseguirmos justificar. Se não for esse o caso, provavelmente estaremos a ser demasiado agressivos.

Outro dos factores que influencia fortemente o nível de agressividade de uma proposta é a aspiração, ou seja, aquilo ou valor que desejamos alcançar. Quanto maior for a aspiração, maior será a motivação para alcançar excelentes resultados, levando-nos a lutar arduamente para que os resultados surjam. No entanto, essa mesma aspiração deverá ser realista. De acordo com Malhotra e Bazerman (2007) “*Always reach for the stars*”.

Contexto da negociação

È um factor critico de sucesso em qualquer negociação. Deveremos sempre ter em consideração o contexto em que se enquadra a negociação, sobretudo no que concerne ao tipo de relacionamento que possuímos com a outra parte. Que regras existem? Qual o nível de agressividade aceitável? A reputação é importante? Está a mesma em jogo? Estes aspectos são por vezes descurados ou mesmo esquecidos, o que apesar de termos definido perfeitamente a nossa ZOPA, definida a tática correcta de negociação, devidamente comunicada... se não tivermos em consideração a parte comportamental, esta poderá criar atrito na relação com a outra parte e levar mesmo ao insucesso da negociação. Em alguns casos a relação futura é posta em causa, assim como a nossa própria reputação.

O objectivo máximo consiste em efectuar em bom negócio e simultaneamente estreitar o nosso relacionamento com a outra parte.

Limites

Conhecendo os limites da outra parte é possível identificar não só o ponto de abandono, como até onde os podemos pressionar e quais os valores que poderemos obter, o que se torna sem dúvida uma importante vantagem. Obviamente que estando ciente desta questão, a outra parte não nos irá ceder deliberadamente essa mesma informação.

A melhor forma de obtermos essa informação é através de uma exaustiva recolha de informação antes mesmo de iniciarmos a negociação. Podemos aceder a dados do sector, de empresas ou produtos similares ou concorrentes, acordos anteriores, media...

Pressupostos

A identificação dos pressupostos anteriores à negociação é outro dos factores que deve ser cuidadosamente preparado. É importante elaborar uma lista com os pressupostos que acreditamos serem realidade antes de efectuar a negociação, para que posteriormente e de acordo com a informação que vamos obtendo durante a mesma os possamos confrontar, ajustar, rectificar e/ou eliminar. A melhor forma de efectuar esse esclarecimento, eliminando todas as eventuais dúvidas, é através da colocação de questões à outra parte, que podem ser mais directas ou indirectas, consoante a receptividade e/ou astúcia da outra parte.

Não é desejável depararmo-nos com pressupostos não identificados anteriormente e que poderão afectar o nosso plano negocial.

1.3 Estratégias de regateio

É praticamente impossível pensar-se numa negociação comercial, sem se pensar em regatear preços, condições, prazos... Muitas vezes os negociadores sentem-se obrigados a efectuar concessões, no entanto, não o desejam fazer sem que a outra parte também o faça, no mínimo na mesma proporção. Desta forma, até ao final da negociação serão efectuadas diversas concessões, com uma maior ou menor rapidez e normalmente sempre como resposta á

concessão anteriormente efectuada pela outra parte. O objectivo primário, muitas vezes não alcançado devido a alguma inexperiência, pressão para fechar o acordo, cedência perante as táticas da outra parte, incorrecta definição da ZOPA é o de não efectuar concessões em excesso e/ou demasiado cedo. Um outro objectivo, consiste em garantir que não somos usados ou mesmo prejudicados ao regatear com a outra parte. Um importante principio nesta área é o de não efectuar concessões de uma forma unilateral, pois ambos têm de sentir quer uma satisfação de expectativas, quer o efeito de reciprocidade.

As concessões, com o objectivo de reciprocidade, devem ser claramente identificadas, definidas e objectivas, assim como o que se espera em troca dessas mesmas concessões, eliminando desta forma eventuais incertezas ou aspectos menos claros.

Por vezes o nível de concessões é erradamente baseado no nosso BATNA, não nos permitindo ser ambiciosos e/ou agressivos, em que frequentemente ficamos satisfeitos com qualquer resultado que esteja acima do nosso limite mínimo. Deveríamos concentrarmo-nos no BATNA da outra parte, nomeadamente através do valor que criamos para a mesma, permitindo outros níveis de aspiração e/ou agressividade.

Silêncio

O silêncio é uma arma bastante poderosa, que inclusivamente quando mal gerida por nós próprios, se pode tornar perigosa.

Muitas pessoas sentem-se normalmente desconfortáveis com o silêncio, levando-as a quebrar o mesmo, quando não o deveriam fazer, em especial na fase de tomada de decisão final. Enquanto negociadores esta situação é particularmente grave quando estamos perante o silêncio da outra parte após a nossa oferta inicial, o que poderá originar elevados níveis de ansiedade, stress ou mesmo nervosismo, levando erradamente a que avancemos de imediato com concessões adicionais ou mesmo à reformulação/cancelamento da proposta anteriormente efectuada. A experiência prova que este silêncio por parte de negociadores experientes é uma tática comum, que visa usá-lo exactamente para os fins acima referidos. Muitas vezes este silêncio é mais poderoso e eficaz que uma qualquer contestação à oferta efectuada inicialmente. Segundo Malhotra e Bazerman (2007) “...if you speak when its their turn, you will be paying by the word.”

1.4 Estratégias para a criação de valor

Uma vez iniciada a negociação é frequente os negociadores preocuparem-se basicamente em estratégias de ganhos de valor e esquecerem-se das oportunidades para a criação de valor. Esta situação deriva basicamente de ainda estar presente em muitas mentes o facto de que para que nós possamos ganhar a outra parte terá de perder, quando na prática deveriam preocupar-se em criar valor e alcançar acordos eficientes, procurando sempre captar a maior parte do valor para si próprios.

Os termos negociação e investigação normalmente “andam de mãos dadas”, pois uma negociação para ser eficaz carece impreterivelmente de uma boa investigação. Existem 7 princípios base para a investigação negocial ser eficaz, nomeadamente:

Princípio 1 – Não pergunte apenas o quê, pergunte porquê

É corrente ouvir-se dizer que é importante saber ouvir, nomeadamente porque é uma das melhores e mais simples formas de perceber o que a outra parte deseja. E este é o primeiro passo para pensarmos e estruturarmos a nossa estratégia, para que a outra parte aceite o negócio. Muitas vezes neste processo, passamos a maior parte do tempo a referir e defender aquilo que pretendemos, sendo que o mesmo ocorre com a outra parte. No entanto, esta abordagem não é a mais correcta, pois quando nos focamos naquilo que a outra parte deseja/prende, esquecemo-nos do motivo ou o porquê desse mesmo desejo/preensão.

Ao perguntarmos porquê, podemos surpreendentemente encontrar soluções extremamente simples para o impasse entretanto criado, pois a informação prestada pela outra parte permitirá que possamos estruturar uma proposta de valor positiva para ambas as partes, o que quando estamos somente perante a questão do que se deseja, não conseguimos certamente alcançar. É simultaneamente uma questão de compromisso.

Princípio 2 – Enfoque nos interesses, não em exigências

Segundo Fisher, Ury e Patton (2007) “*os interesses definem o problema*”. O enfoque exclusivo na tentativa de conciliação das exigências de ambas as partes é provavelmente um

dos maiores erros que um negociador pode cometer. Negociadores mais exigentes, procuram sim, focar-se nos principais interesses de ambas as partes. Ao focarmos as exigências, para além de abdicarmos do factor flexibilidade, criamos barreiras muitas vezes impossíveis de ultrapassar, dada a sua incompatibilidade. Mas quando o enfoque está nos interesses, ao discutirmos os mesmos com a outra parte, percebemos na maioria dos casos que estes são reconciliáveis, até porque existem mais opções, tornando os negócios concretizáveis, não sendo forçosa a necessidade de efectuar grandes concessões ou compromissos para essa mesma concretização. Neste tipo de situações a criatividade, flexibilidade e capacidade analítica são factores cruciais para o sucesso.

Princípio 3 – Criar condições comuns, com aliados incomuns

Este princípio defende que é possível cooperar e competir simultaneamente com a outra parte. De certa forma este princípio assenta na premissa de criação e partilha de valor.

Quando vemos a outra parte como o “inimigo”, estamos a reduzir a nossa análise a uma única dimensão, o que nos impedirá de ver as oportunidades existentes para a criação de valor, em terrenos comuns.

Princípio 4 – Interpretar as exigências como oportunidades

Frequentemente por detrás de uma exigência, encontra-se um receio ou medo de que algo não se concretize ou seja verdade. É recorrente quando estas questões se colocam, uma das partes tentar blindar-se face a esses mesmos receios, exigindo da outra parte garantias de que caso os seus receios se transformem em realidade, a mesma a compense. No entanto, esta exigência para negociadores menos experientes, pode ser mal interpretada, levando a outra parte a jogar à defesa ou até mesmo criar uma barreira efectiva para a concretização do acordo. Já um negociador mais experiente irá focar-se nas reais necessidades e interesses da outra parte, de forma a apresentar uma contra-proposta que crie valor para ambos.

Princípio 5 – Não descure nenhum aspecto, por ser um problema do outro

È fácil subestimar e desvalorizar as restrições e constrangimentos da outra parte, adoptando muitas vezes a postura de que o “problema é do outro e não nosso”. Infelizmente aquilo que era um problema do outro, passou também a ser um problema nosso.

Princípio 6 – Não deixe as negociações acabarem com a rejeição da sua oferta

Muitas vezes, após a outra parte dizer não à nossa melhor proposta, sentimos que não existe muito a fazer, o que porventura em muitos casos será verdade, no entanto, nem sempre é assim. Mais que não seja pelo simples facto de tentarmos apurar junto da outra parte os motivos da não-aceitação da proposta, para ajustes na nossa forma de actuar em negociações futuras. Mas se porventura descobrirmos que existem opções que por algum motivo foram descurados ou que desconhecíamos, necessidades que não consideramos ou mesmo assuntos que não abordamos, então a probabilidade de optimizar o acordo é bem real.

Princípio 7 – Perceber a diferença entre vender e negociar

Vender implica dizer à outra parte as virtudes do seu produto ou serviço, focando as suas mais-valias ou pontos fortes, levando à sua indução para o acordo ou comprometimento. Já a negociação requer para além deste processo de venda, o enfoque nas necessidades, interesses, prioridades, constrangimentos e perspectivas da outra parte. O processo negocial carece da capacidade para estruturar o acordo, garantindo a maximização do valor, não através da capacidade de persuasão, mas sim da capacidade para ouvir.

1.5 Obtenção de informações

Para que as trocas e concessões ocorram é necessário a ambas as partes perceber quem valoriza mais um aspecto ou item. Consequentemente para reconciliar os interesses de ambos, é obrigatória a disponibilidade para a partilha de informação. O problema porém é que raramente esta partilha aberta de informação ocorre. Por norma, devido ao receio de serem “explorados” pela outra parte, após ser conhecido o item ou itens que mais valorizam.

Com base neste princípio, é então necessário percebermos como conseguir obter a informação desejada, para a criação de valor, resolver conflito e alcançar acordos eficientes.

Os negociadores estão mais disponíveis para facultar informação relativa aos seus interesses, constrangimentos e prioridades quando confiam um no outro. Apesar de esta situação ser considerada de senso comum, a questão coloca-se pelo facto de raramente esses mesmos negociadores investirem tempo e recursos na conquista de confiança da outra parte, durante ou após a negociação. Este facto, leva-nos a pensar em como conseguimos então conquistar/melhorar a confiança da outra parte.

Um dos factores passa por perceber que uma negociação causa ansiedade em todos os envolvidos, ansiedade essa provocada pelo receio de ser explorado, se a oportunidade surgir... Se conseguirmos aliviar este receio, ambas as partes irão sentir menos ansiedade, estando automaticamente abertos a partilhar informação de uma forma mais fácil.

Frequentemente os negociadores não se dão ao trabalho de colocar questões à outra parte, pois assumem que não irão obter qualquer tipo de resposta, o que é um erro grave. Sobretudo porque garantidamente a probabilidade de se responder a uma questão colocada é seguramente superior à probabilidade de se obter uma resposta a uma questão não colocada.

Colocar questões importantes, poderá não ser suficiente, é necessário saber como as colocar. A colocação de perguntas de uma forma indirecta, é uma das formas mais eficientes de obtermos a informação desejada, pois para além de não representar uma ameaça para a outra parte, permite direccionar a informação obtida no sentido que desejamos.

O uso da estratégia de facultar alguma informação à outra parte, pressupõe a definição criteriosa de qual a informação a partilhar e reter. Raramente devemos abdicar do nosso valor de reserva – muito menos no início da negociação – e simultaneamente devemos partilhar informação relativa às nossas prioridades relativas sobre diferentes itens, ou seja, não devemos dizer que o item A ou B não são importantes e que nos interessa somente o item C ou D, mas sim que todos são importantes, no entanto, em caso forçoso de escolha daríamos preferência ao item A e B. Esta partilha de informação, irá levar à identificação de prioridades e conseqüentemente ao jogo de elaboração de opções e concessões, levando à criação de valor. Por regra, os comportamentos têm um efeito de reciprocidade, ou seja, se formos simpáticos com alguém, esse mesmo alguém será simpático connosco, por outro lado se formos agressivos, podemos também ser alvos de agressividade. Neste sentido, se

partilharmos informação, a outra parte tenderá a partilhá-la também e o mesmo aplica-se às concessões.

Quando estivermos a preparar-nos para efectuar uma oferta, não devemos efectuar somente uma oferta, mas sim duas oferta em simultâneo. Devemos sobretudo efectuar duas ofertas cujo valor seja igual, no entanto, ligeiramente diferentes entre si, o que através da reacção da outra parte, nos irá permitir aferir qual dos itens é considerado mais importante. Por norma este feedback não é efectuado de uma forma directa, mas sim utilizando expressões do género “ambos os itens são igualmente importantes, no entanto, caso tenha de optar, a opção X seria a menos penalizadora”.

Não é forçoso que a outra parte aceite qualquer uma das propostas apresentadas, mas será sempre um excelente ponto de partida, inclusivamente para colocar uma série de questões como “qual das ofertas está mais próxima daquilo que considera aceitável” ou “qual das ofertas está completamente fora daquilo que considera aceitável” ou “caso tenha de efectuar algumas rectificações, qual das propostas devo trabalhar?”. Desta forma poderemos estruturar a nossa proposta em função das suas respostas, optando por exemplo por efectuar concessões sobre o(s) item (s) que a outra parte mais valoriza, obtendo em troca concessões para o(s) item(s) mais importantes para nós, por exemplo custo *vs* prazo.

Paralelamente a esta questão devemos estar atentos e questionar o porquê de o item/opção X ser mais importante que o item/opção Y, pois por detrás da afirmação poderão esconder-se aspectos com os quais temos de estar atentos.

1.6 Racionalidade

Os negociadores para além de terem de ser racionais, têm de estar conscientes dos hábitos mentais e tendências existentes, de forma a estarem prevenidos face à tomada de decisões meramente racionais.

Um negociador com uma elevada formação e conhecimento da parte comportamental, pode evitar uma série de erros frequentemente cometidos quando é assumida uma postura puramente racional e simultaneamente antecipar e modelar o comportamento dos outros.

Sendo os negociadores pessoas, é “normal” que ocorram situações irracionais ou que se cometam erros. No entanto, é curioso que num contexto negocial muitos destes erros ou comportamentos são sistemáticos e previsíveis.

1.7 Barreiras Negociais

Existem uma série de barreiras, sobretudo de carácter emocional e comportamental, que não só afectam a maioria dos negociadores, como consequentemente podem colocar em causa a eficácia e resultados de uma negociação, nomeadamente:

Barreira do valor fixo (tarte)

Quer em negociações de um item quer em negociações multi-item é frequente assistirmos à incapacidade dos negociadores em criar valor devido à sua assumpção de que existe um valor ou recurso fixo a negociar, quando na prática esse valor ou recurso pode ser aumentado. Torna-se desta forma obrigatório ultrapassar esta limitação ou complexo do valor fixo e caminhar no sentido de encontrar de encontrar benefícios mútuos, evitando estratégias radicais ou defensivas, que em última instância irão levar a uma auto-derrota final.

A tendência dos negociadores para denegrir, desconfiar e desvalorizar as concessões da outra parte, simplesmente porque as mesmas foram efectuadas por um adversário, é outro dos exemplos de tendências de valores fixos. Esta barreira leva a que as propostas muitas vezes não sejam seriamente consideradas, mesmo que efectivamente vão de encontro aos seus desejos, pois supostamente haverá algo de negativo por detrás dessa proposta. O mesmo ocorre quando a outra parte se encontra feliz, o que nos leva a pensar que efectuamos um mau negócio ou a sentir “enganados”, simplesmente porque se a outra parte está satisfeita nós garantidamente perdemos.

Todas estas tendências estão ligados ao síndrome de tendência do valor fixo, que forçosa e erradamente não nos permitem ter uma visão de que apesar de ser bom para a outra parte, pode e deve ser bom também para nós. Uma das suas graves implicações advém do facto de que muito antes de definirmos e aplicarmos qualquer tipo de estratégia comercial, somos logo numa fase inicial influenciados pela tendência de valor fixo, o que nos leva a ter de ajustar o

nosso raciocínio e comportamento, de forma a não colocar em causa o sucesso da negociação, focando-nos nas áreas onde podemos criar valor.

Em última instância é sempre preferível alargar o “bolo” e posteriormente descobrir que afinal estávamos enganados, do que assumir que este é fixo e nunca descobriremos se estávamos enganados.

Barreira da visibilidade

Um factor que pode afectar a nossa capacidade negocial é o erro da visibilidade, pois muitas vezes prestamos demasiada atenção aos aspectos mais distintos ou visíveis do que aos aspectos menos distintos ou visíveis, que no entanto, poderão ter um impacto maior na outra parte. Esta é uma potencial armadilha mesmo para negociadores mais experientes.

Se tivermos em consideração o exemplo da negociação de uma proposta de oferta de trabalho, onde uma série de informações são prestadas, como: vencimento, local de emprego, nome da empresa, cuidados de saúde, tipo de produtos comercializados, pessoas... teremos tendencialmente a tomar mais atenção à questão do vencimento e ao nome da empresa, dando menos importância aos outros aspectos ou até mesmo colocando-os um pouco de lado. Sendo a empresa em causa uma empresa multinacional de prestígio mundial e o vencimento extremamente atractivo, a proposta de emprego é aceite, desvalorizando o efeito que o cargo em si e as restantes condições terão na sua satisfação pessoal e profissional, como a localização, viagens, espírito de equipa, horários...

De uma forma genérica informação com maior visibilidade tem um efeito maior numa negociação do que informação mais “aborrecida”, apesar de igualmente válida e importante.

A melhor forma de não valorizarmos excessivamente a informação mais visível é através de um sistema de pontuação para cada item, assim como a separação da informação da influência. O sistema de pontuação possui a grande vantagem de nos ajudar a defender contra o erro sistemático da visibilidade, mantendo-nos focados nos nossos reais interesses, pois ao definirmos os itens mais importantes para nós e atribuirmos uma classificação aos mesmos, estaremos a adoptar uma postura objectiva e imparcial. Ao confrontarmos a informação do

sistema de pontuação com a nossa estratégia, evitaremos certamente a valorização excessiva da informação visível nas nossas decisões.

A separação da informação da influência é igualmente importante, pois frequentemente somos apresentados com informação cujo único intuito é o de nos influenciar a tomar determinada posição, que quando analisada de uma forma fria, objectiva e imparcial constata-se que não faz sentido ou não é uma mais-valia. Neste tipo de situação devemos sempre considerar quais são os nossos reais objectivos e se perante este dado a informação que nos facultam é de confiança? Ganharemos algo com a mesma? Estaremos a ser influenciados para seguir algum caminho em particular?

Barreira do compromisso disfuncional

Os negociadores têm uma forte necessidade psicológica de justificarem, a si próprio e aos outros, as suas decisões e comportamentos. É frequente existir uma certa dificuldade nos negociadores em admitir que a sua estratégia inicial foi incorrectamente definida ou que cometeram um erro. Para evitar o reconhecimento desses erros os negociadores irão escalar o seu comprometimento, mesmo que tal lhes seja penoso, dispendioso ou mesmo desastroso, pois são movidos pela “esperança da vitória”, “a necessidade de justificar a sua estratégia” ou “necessidade de vencer a outra parte”. A emoção servirá de composto para essa mesma escalada, onde nalguns casos mesmo a parte que ganha a aposta, acaba por perder, pois apesar da vitória “moral” os custos desta transacção são superiores ao seu proveito.

A escalada irracional é tanto maior quanto os negociadores acreditarem que terão investido demasiado para desistir, se já incorreram em perdas significativas, se não “gostam” da outra parte, querem ganhar a qualquer custo e/ou efectuaram um compromisso público da sua posição.

Apesar de não ser fácil para muitos negociadores admitirem que a sua estratégia não foi a mais correcta ou que cometeram algum tipo de erro, forçosamente terão de o fazer, de forma a não prejudicar ainda mais a sua actual posição e comprometer eventuais negociações futuras. Para que o “bolo” aumente ou pelo menos não diminua os negociadores têm de garantir que efectuaram todos os esforços possíveis para fechar o acordo.

Para evitar esta escalada é importante definir previamente quais os nossos limites, ou seja, qual o ponto onde deixaremos de lutar, conceder, licitar... evitando assim que a situação nos fuja de controlo. Obviamente que este limite deverá ser ajustado consoante a informação e outputs que vamos obtendo durante a negociação, moldando assim a nossa estratégia.

Podemos também pedir ajuda a alguém para fazer o papel de “advogado do diabo” criticando a nossa estratégia e detectando falhas na nossa lógica ou argumentação. No entanto, essa pessoa deverá possuir as seguintes características: ser de confiança, não deverá ter participado na elaboração da nossa estratégia e não deverá possuir qualquer tipo de conflito de interesses no que concerne ao resultado final. Desta forma, será possível elaborar um pensamento claro e objectivo, permitindo um juízo correcto da situação.

A antecipação e preparação para as forças de escalada que esperamos encontrar é um outro factor bastante importante, pois permitirá que possamos contornar essas mesmas forças, evitando os erros e conflitos com a outra parte.

Barreira da susceptibilidade do enquadramento

A susceptibilidade do enquadramento mostra-nos que a maioria de nós irá lidar com o risco envolvendo ganhos perceptíveis de uma forma diferente do risco envolvendo perdas perceptíveis. Este raciocínio irá de uma forma poderosa afectar o nosso comportamento negocial. Por exemplo, estamos mais pré-dispostos a efectuar concessões ou tentar alcançar um compromisso quando estamos a negociar a melhor forma de ganhar algo (prémios, lucros, bónus...), mas seremos certamente mais intransigentes quando estamos a negociar a alocação de perdas (custos, penalizações...). Um exemplo claro desta situação é o caso do jogo, como os dados, em que estaremos mais renitentes em apostar os primeiros 50€, do que quando estamos a perder 200€ e temos ainda 50€ para apostar. As pessoas encontram-se mais predispostas a assumir o risco quando já estão a perder, sobretudo porque o que mais custa são as perdas iniciais, pois uma vez derrotados, não nos “importamos” de nos afundar ainda mais desde que exista uma possibilidade, por mais pequena que seja, de sairmos desse “buraco”. Vamos supor que o mesmo indivíduo tinha antes de ir ao casino, perdido cerca de 500€ na Bolsa. Será que iria ter o mesmo comportamento? Em princípio não, pois não desejará correr o mesmo risco da Bolsa. Esta situação revela que a questão não é se somos ou

não perdedores, mas sim se nos sentimos ou não perdedores perante a situação em causa, o que depende do nosso termo de referência ou comparação, nomeadamente da referência ou comparação com aquilo que poderemos obter. Se estivermos a comparar a nossa situação actual (após sair do casino) com o dinheiro que tínhamos antes no bolso, será certamente diferente se o nosso ponto de referência for o nosso nível geral de saúde.

Barreira da mente

Os negociadores devem lutar não só contra as táticas da outra parte, mas também contra as armadilhas previsíveis da sua mente, que podem distorcer o seu próprio julgamento. Os pensamentos, crenças e comportamentos do negociador terão uma forte influência motivacional, justificando os erros de juízo que efectuamos, sobretudo porque desejamos demasiado algo ou porque nos vemos e ao mundo de uma forma muito particular.

Barreira dos atributos

Egocentrismo, excesso de confiança, optimismo irracional e a ilusão de superioridade existem porque somos motivados a ver o mundo e nós próprios de uma forma positiva. Muito provavelmente tal acontece porque mesmo que tentemos aprender a partir das nossas experiencias, temos a tendência para avaliar o passado de uma forma protectora, para que nos sintamos melhor com nós próprios. Conforme referido por Kennedy (1965) *“A vitória tem centenas de pais, mas a derrota é órfã”*. O que é certamente verdade para a maioria dos negociadores, pois são rápidos a colher créditos pelo sucesso e a negar responsabilidades pelo insucesso.

Os negociadores quando solicitados a explicar os seus resultados de sucesso, muitas vezes facultam respostas internas e pessoais para o mesmo, nomeadamente: perseverança, criatividade, flexibilidade... através dos quais geriram a negociação, até à obtenção do sucesso. Por outro lado quando questionados sobre o fracasso, a maior parte dos negociadores refere aspectos externos, como a incompetência da outra parte, a dificuldade do contexto negocial em causa ou mesmo apenas o azar. Esta situação tem o grave problema, de que quando atribuímos a responsabilidade a factores externos, ficamos inibidos de aprender com essa experiência, voltando a repetir o mesmo erro no futuro.

Este tipo de mentalidade leva a que qualquer acção de cooperação esteja associada a algum tipo de constrangimento ou limitação que obriga a outra parte a efectuar essa mesma concessão e nunca pela sua boa vontade ou integridade, o que torna extremamente difícil a tarefa de conquista de confiança. Para ganhar confiança os negociadores necessitam de ver as acções de cooperação da outra parte como atitudes que os mesmos adoptaram livremente e não como atitudes que os mesmos não tinham como evitar. Na ausência de confiança, os negociadores ficam relutantes em efectuar concessões, partilhar informações ou assumir riscos inerentes à construção de uma relação mutuamente gratificante.

Barreira do coração

As emoções são um factor extremamente poderoso, que quando incorrectamente geridas podem levar a desvios nas negociações ou mesmo à sua não conclusão. Por norma as pessoas são motivadas a verem-se como as mais justas, simpáticas, competentes, generosas, merecedoras... que os outros. Esta situação leva ao erro motivacional sistemático, provocando juízos e decisões que não são os mais correctos. Alguns dos principais erros sistemáticos motivacionais são:

O problema das motivações conflituosas

Todas as pessoas ou negociadores têm uma motivação particular, que exerce uma forte influência nas mesmas. Se por exemplo ficarmos zangados com a proposta da outra parte, podemos querer fazer ou dizer algo, que no entanto, sabemos que nos irá prejudicar no futuro. Os nossos comentários ou acções podem simplesmente arruinar o acordo ou a própria relação com a outra parte, quer em casos pessoais, assim como problemas no seio das empresas ou com a própria lei. Ainda assim no calor do momento, pode ser extremamente difícil resistir ao sentimento/desejo de retaliação.

Por outro lado quando a outra parte nos faz uma proposta atractiva, podemos ficar tão excitados que nos sentimos tentados a aceitar de imediato, apesar de sabermos que seria mais inteligente e sensato tentar negociar uma proposta ainda melhor ou procurar uma outra proposta noutra local. Provavelmente num cenário de distanciamento face a este dilema, jamais aconselharíamos um amigo a agir de uma forma precipitada em qualquer uma destas situações, no entanto, é-nos frequentemente difícil efectuar o contrário.

É comum no mundo negocial o “quero fazer” predominar sobre o “deveria fazer”, levando a comportamentos e resultados, sobre os quais mais tarde nos vamos arrepender. No entanto, esta não é uma batalha perdida. É um trabalho difícil o do controlo do “quero fazer”, mas é necessário sobretudo se pensarmos em resultados futuros, pois como o “deveria fazer” é mais confiável que o “quero fazer”.

Esta questão não é no entanto linear, uma vez que se o “deveria fazer” se impuser sempre face ao “quero fazer” poderemos num determinado momento sentir problemas internos, pois necessitamos de um certo “escape”. O mais correcto é tentar antecipar e resolver este conflito de interesses face à negociação que irá ocorrer, permitindo desta forma resistir aos impulsos mais fortes, nos momentos mais quentes da negociação, assim como às possíveis táticas emocionais a utilizar pela outra parte, produzindo resultados certamente mais equilibrados e produtivos.

Quanto melhor nos prepararmos neste aspecto para a negociação, menor será a probabilidade de agirmos emocionalmente, agindo sim de acordo com os nossos interesses. Por outro lado, de forma a evitarmos situações em que o conflito de interesses é extremado ao máximo, podemos optar por recorrer a uma terceira pessoa, que não esteja emocionalmente envolvida no processo, para gerir o mesmo de uma forma “fria” e imparcial.

Egocentrismo

É complicado fugirmos ao egocentrismo ou à tendência para que as nossas percepções ou expectativas sejam baseadas a nosso favor. Tendencialmente os negociadores decidem com base numa certa interpretação, credo ou resultado que os beneficie ou que os faça sentir bem e somente depois procuram justificações para as suas preferências com base naquilo que é justo.

O facto de existirem diversas formas de pensamento sobre o que é correcto ou errado, justo ou injusto, e o facto de as pessoas possuírem recursos suficientes para encontrar justificações que melhor se adaptem aos seus propósitos, torna esta questão extremamente complexa.

Como todos lutamos para nos vermos na melhor posição possível, desvalorizamos certos aspectos que afectam o nosso julgamento e valorizamos outros factores, o que leva a que

vejamos o mesmo fenómeno de maneira diferente das outras pessoas. Um exemplo desta situação é o das tarefas domésticas. Se perguntarmos a um marido e à respectiva esposa a percentagem de trabalho que executam e depois somarmos as duas percentagens, iremos encontrar números significativamente superiores a 100%. Ambos certamente acreditam que fazem mais, do que na realidade acontece.

O egocentrismo leva a que todas as partes acreditem que merecem mais de um recurso partilhado do que um conselheiro neutral julgaria justo, esta discrepância pode facilmente levar ao conflito, cuja escalada poderá ficar fora de controlo.

Além de comum o egocentrismo é robusto e resiliente, o que tenderá a ser simultaneamente dispendioso. Ao compreendermos parcialidade do egocentrismo e tentarmos corrigi-lo no nosso próprio comportamento, podemos passar do “desejo” de justiça para o “ser” justo e ao fazê-lo minimizaremos certamente o risco de iniciar ou escalar um conflito ou disputa.

Uma das formas de ultrapassar o egocentrismo é através da definição daquilo que entendemos ser justo, não sabendo qual o nosso papel na negociação, ou seja, através da eliminação da parcialidade de defesa de interesses previamente definidos. Ao ultrapassarmos desta forma o egocentrismo, eliminamos simultaneamente a fonte do conflito nas negociações, onde inclusivamente nos permitirá ser mais simpáticos e precisos na análise das sugestões/criticas da outra parte.

Excesso de confiança, optimismo e superioridade

A confiança nas nossas habilidades para negociar tendem a ser inflacionadas e esse excesso de confiança combinado com um optimismo irracional relativo ao nosso destino, leva a maior parte de nós a acreditar que o nosso futuro e resultados serão melhores e mais brilhantes que o dos outros. Mas será que este optimismo e confiança serão um problema? Existem vários psicólogos sociais que vêem este facto como “positivo”, pois desta forma essas pessoas estarão a proteger a sua auto-estima e garantir a perseverança face aos objectivos definidos, assim como a autoconfiança e optimismo irracional nos permitem lidar melhor com os aspectos negativos da vida.

Quando falamos de negociadores a situação é diferente, pois estamos a falar de pessoas que têm de tomar decisões, nomeadamente relacionadas com a estratégia comercial e aí temos de conter ou mesmo eliminar o optimismo e ser o mais realista possível. O optimismo exacerbado pode levar por exemplo a que rejeitemos a melhor proposta que provavelmente receberemos, a rejeitar uma proposta pelo nosso carro quando dificilmente receberemos outra superior ou mesmo ficarmos presos a cláusulas contratuais que a outra parte provavelmente não aceitará, levando a que a nossa atitude nos seja extremamente cara.

O excesso de optimismo pode levar os negociadores a ir para uma negociação com somente uma estratégia para alcançar o acordo ou resolver uma disputa, pois assumem com uma confiança tremenda que a sua estratégia irá funcionar, dedicando toda a sua energia e capacidades à execução dessa mesma estratégia. Já um negociador mais realista perceberá que uma estratégia única poderá não funcionar e elabora então uma estratégia alternativa e/ou um plano de contingência.

Os negociadores não só vêm os seus futuros prospectos melhor do que aquilo que são actualmente, como se vêm a si próprios também melhor do que uma análise realista sugere. Esta ilusão de superioridade, leva as pessoa a verem-se como mais competentes, flexíveis, racionais, justos, honestos... que os seus adversários. Um infeliz resultado desta ilusão de superioridade é que muitos dos negociadores medíocres não reconhecem a sua necessidade de melhorar as suas reduzidas capacidades negociais. Curiosamente esta ilusão de superioridade afecta-nos não somente nós próprios, mas também os juízos relativos aos grupos aos quais pertencemos. Por norma vemos os membros do nosso grupo (empresa, departamento, clube desportivo...) como mais honestos, cooperativos, confiáveis, produtivos... que os outros grupos. Esta tendência para denegrir ou minimizar os nossos adversários pode ser bastante prejudicial, tornando o sucesso da negociação bastante difícil. Se considerarmos os nossos adversários como pouco cooperativos, injustos, de fraca confiança, ficaremos certamente menos predispostos para partilhar informação com os mesmos e desta forma muito pouco propensos para a criação de valor. Por outro lado negociadores que se acham muito inteligentes, melhor preparados ou mais honestos que a outra parte, frequentemente desvalorizam ou simplesmente ignoram as ideias e propostas da outra parte. Desta forma, estarão a diminuir claramente a probabilidade de se alcançar um acordo eficiente, criar valor e a aumentar simultaneamente a probabilidade de surgimento de conflitos.

1.8 Negociação racional num mundo irracional

As barreiras do coração e da mente afectam mesmo os melhores e mais brilhantes. Podemos possuir várias capacidades e óptimos instintos sobre quando avançar, recuar ou manter a posição, mas a nossa intuição não nos irá proteger dos previsíveis erros sistemáticos que cometemos. Devemos aprender com a experiência, contudo para que esta seja eficiente deverá ser acompanhada por uma percepção clara do seu potencial negocial.

Um processo extremamente importante na negociação consiste na definição e elaboração de um esquema de raciocínio, que nos permita ultrapassar os nossos erros sistemáticos e simultaneamente confrontar os erros sistemáticos da outra parte. A antecipação dos erros sistemáticos das nossas decisões não é suficiente, devemos simultaneamente implementar sistemas e processos que nos ajudem a ultrapassá-los. Existem várias estratégias que nos podem ajudar a confrontar e gerir os nossos erros sistemáticos na negociação, nomeadamente:

Utilização do “sistema 2” de pensamento³

Certamente que os resultados de acções/decisões baseadas em comportamentos cognitivos e motivacionais são diferentes daqueles baseados na racionalidade. Quando utilizamos a intuição (sistema 1), ou seja, na maior parte dos casos, as decisões são rápidas, automáticas, implícitas, sem esforço e emocionais. Quando utilizamos o pensamento razoável (sistema 2) as decisões são mais lentas, conscientes, esforçadas, explícitas e lógicas. Quando enfrentamos pressões de tempo, provavelmente utilizaremos o sistema 1, ou seja, profissionais ocupados frequentemente confiam no sistema 1 de pensamento, o que não é de todo aconselhável, não significando simultaneamente que o sistema 2 é sempre necessário ou obrigatório para todas as nossas decisões.

Os negociadores devem aprender a identificar quais as situações onde deverão utilizar o sistema 1 e sistema 2. A melhor forma de o fazer é através da elaboração de uma lista prévia das reuniões ou negociações onde iremos participar e definir quais as que deveremos agir de acordo com o sistema 2, que por norma são as mais complexas, elevados valores, várias partes

³ Stanovich, KE, and West, R.F. (2000). Individual Differences in Reasoning: Implications for the Rationality Debate

envolvidas, clientes prioritários... Tendo sido planeados com antecedência, permitem-nos estar melhor preparados para a negociação, poderemos gerir o tempo de uma forma mais eficiente. Será também útil, na medida em que nos permitirá pensar de uma forma mais cautelosa sobre quando devemos agendar as negociações e lembrarmo-nos para participar de uma forma activa nas discussões pré-negociação que irão definir a agenda para a maioria das negociações. Existem poucas coisas piores que existir uma negociação que nos está confiada e para a qual não estamos preparados.

Evitar a negociação sobre a pressão do tempo

Conforme referido anteriormente o sistema 1, sobrepõe-se quando temos pouco tempo ou nos sentimos pressionados. Negociadores inteligentes antecipam este problema e evitam as negociações que estão sobre a pressão do tempo ou pelo menos reconhecem quando a pressão é real face a pressões artificiais criadas como tática negocial.

Muitos negociadores utilizam o tempo como forma de pressionar a outra parte para negociar, efectuar compromissos ou responder a pedidos sobre imensa pressão de tempo. Infelizmente muitos acabem por ceder a esta pressão, com medo de perder o negócio ou ofender a outra parte. De certa forma trata-se de separar informação de influência.

Divisão da negociação em múltiplas sessões

Não temos de fechar a negociação numa única sessão. Independentemente de estarmos bem preparados, nas negociações mais complexas, iremos encontrar informações, assuntos ou táticas que não antecipamos. Se pretendemos evitar cair no erro de informação tantas vezes, teremos de estruturar um processo que nos permita repensar ou reformular a nossa estratégia à medida das nossas necessidades. Podemos por exemplo efectuar pausas de duas em duas horas ou negociar em vários dias diferentes, permitindo-nos organizar e efectuar a avaliação sequencial dos temas tratados na negociação, assim como efectuar os ajustes necessários à nossa estratégia. Desta forma poderemos aplicar o sistema 2 em alternativa ao sistema 1.

Aprendizagem através de analogias

È muitas vezes dito que aprendemos mais com os nossos erros e falhas do que com o sucesso. Se de facto for verdade os negociadores deverão ser capazes de aprender com as consequências negativas dos seus erros sistemáticos e ajustar o seu comportamento futuro de acordo com essa realidade. No entanto, essa situação é pouco comum, sendo muito difícil para os negociadores aprender com os erros passados, acabando por repetir os mesmos erros de uma forma contínua. Esta situação ocorre em certa medida, porque sendo o resultado da negociação afectado por uma série de factores, torna-se difícil conseguir apurar se o resultado foi provocado por uma estratégia errada ou por mero “azar”. Mesmo que consigamos perceber que a falha derivou da nossa estratégia, é muito complicado apurar qual a parte exacta da mesma que falhou.

As pessoas aprendem mais através de exemplos, casos de estudo, exercícios ou experiências, quando são capazes de extrair um princípio abstracto do mesmo.

Uma vez que não existem duas situações iguais, torna-se mais relevante para um negociador aprender/definir quais os princípios correctos a interiorizar, baseados em experiências passadas, do que ter a resposta “correcta” e standard para todas as situações. Com base neste princípio, quanto maior e diversificada for a experiência do negociador, ou seja, os inputs, melhor e mais fácil será definir os diversos princípios (*outputs*).

Adoptar a perspectiva externa

Somos por norma excessivamente confiantes nos nossos próprios julgamentos e capacidades, no entanto, no que concerne à probabilidade de sucesso dos outros somos mais precisos e recatados. Esta situação está relacionada com a questão das perspectivas: interna e externa. Os negociadores normalmente adoptam a perspectiva interna quando estão a efectuar juízos e envolvidos no contexto ou situação. Por outro lado utilizam a perspectiva externa, quando se encontram afastados ou ausentes do contexto ou situação. Logicamente, a perspectiva externa é a perspectiva “limpa” ou “imparcial”. Desta forma, poderíamos afirmar que os negociadores deveriam utilizar de uma forma continua a perspectiva externa, mas o problema é que não é essa a realidade, sobretudo quando envolvidos em negociações ou conflitos. Por exemplo, um negociador apesar de ter consciência de que o período médio entre iniciar a negociação e fechar o acordo ser de quatro a seis semanas, ele acredita que o conseguirá fazer em somente duas semanas, o que se tornará ainda mais grave, pois apesar de no passado já ter tido

experiências negativas neste sentido, continuará a manter-se excessivamente confiante no seu sucesso. Esta situação ocorre, porque a perspectiva interna tende a focar-se somente neste caso em particular, não a articulando com experiências anteriores, que seria exactamente o que a perspectiva externa iria fazer, tornando-se assim muito mais correcta e válida.

Uma das melhores formas de evitar erros de julgamento ou de perspectiva é através da ajuda de terceiros. Podemos desta forma recorrer a colegas de trabalho, amigos, consultores... Estes elementos irão ver aspectos que nós havíamos ignorado ou minimizado, assim como realçar os aspectos menos positivos, garantindo a objectividade e imparcialidade da análise, algo que nós próprios individualmente, dificilmente conseguiríamos fazer. Outra hipótese é perguntarmos a nós próprios se quem estivesse naquela situação fosse outra pessoa, um amigo por exemplo, se agiríamos da mesma forma. Normalmente este tipo de introspecção apesar de mais arriscado do que recorrer a ajuda externa, produz bons resultados. Não basta interiorizar estas ideias e informações, há que as colocar em prática.

Confrontar os erros sistemáticos dos outros

Os erros sistemáticos que os outros trazem para a negociação, podem seriamente afectar o resultado da mesma. No entanto, pode ser simultaneamente uma oportunidade que nos permita explorar como incorporar e perceber esses mesmos erros da outra parte na nossa estratégia, assim como quando e de que forma os podemos ajudar a cometer menos erros, ajustar a informação recepcionada e a responder a comportamentos fundamentados nesses mesmos erros de pensamento.

Assimilar as consequências dos seus erros sistemáticos na nossa estratégia

O estudo dos erros dos outros, para além dos nossos, é uma excelente forma de nos prepararmos para uma negociação, o que aliado a uma estratégia bem definida, dificilmente não nos levará ao sucesso. Uma vez que muitos destes erros sistemáticos são semelhantes em todos os negociadores a nossa experiência permite-nos criar um modelo genérico de estratégias que podemos aplicar a estes mesmos erros sistemáticos, necessitando logicamente de ajustes pontuais.

Ajudar os outros a cometer menos erros

Se perguntamos a um negociador, pelo menos um mais experiente, se prefere negociar com um bom negociador ou com um mau negociador, a resposta recai certamente sobre “um bom negociador”. Um mau negociador, irá muito provavelmente ser somente uma barreira a um bom negócio. Apesar de parecer óbvia a necessidade de ajudar a outra parte a cometer menos erros, muitos acreditam ainda que negociar com alguém incompetente ou irracional lhes fornece uma vantagem competitiva.

Se um negociador se encontrar extremamente confiante relativamente ao valor de venda da sua casa, dificilmente irá aceitar um valor abaixo do que aquele que idealizou, mesmo que esteja de uma forma objectiva, muito acima do preço de mercado. Se numa negociação do “bolo” a sua parte desejada estiver definida de uma forma rígida, dificilmente nos irá facultar informações, eliminando as oportunidades que poderiam levar à criação de valor. Estes tipos de comportamentos ou erros sistemáticos irão afectar não somente os seus próprios interesses, como também os nossos. Por este motivo, é de facto melhor ajudar a outra parte a pensar de uma forma clara, objectiva e imparcial.

Uma vez que os negociadores tendem a cometer erros associados à pressão do tempo, se efectuarmos uma proposta à outra parte, a qual acreditamos ser melhor do que a sua proposta inicial, devemos dar-lhe tempo para pensar, em vez de lhe criar pressão para tomar uma decisão imediata. O erro associado a negociadores pouco preparados, leva a que os mesmos queiram negociar item a item, assim como a reter informações, criando barreiras à avaliação de propostas multi-item. Este tipo de comportamentos irá levar à inibição da criação de valor. Nestas situações deveremos encorajar a outra parte a pensar na importância relativa de cada item e adicionalmente liderarmos a negociação através da negociação de vários itens em simultâneo e à apresentação de pacotes de propostas, encorajando a outra parte a fazer o mesmo. Dadas as suas lacunas de preparação/experiência devemos demonstrar de uma forma clara e objectiva que valorizamos mais certos itens que outros e que estamos abertos a explorar cedências e um acordo mutuamente benéfico para ambos.

Avaliar a informação fornecida pelos outros

Muitas vezes quando recebemos informações somente de uma fonte, corremos o sério risco de os dados não serem exactos e/ou fidedignos. Quanto maior e mais diversificada forem as fontes de informação, mais facilmente poderemos calibrar essa mesma informação e encontrar a mais correcta e justa. A informação quando confrontada com dados históricos e similares assume um valor ainda maior. Se por exemplo quisermos vender a nossa casa e recorrermos a uma única agência provavelmente o valor definido não será o real do mercado, mas se recorrermos a várias agências e simultaneamente solicitarmos às mesmas os valores de venda mais recentes de casas próximas e similares às nossas, podemos chegar a valores mais realistas, assim como escolher a agências com os valores de venda mais elevados e realistas.

Ao analisarmos as decisões baseadas em erros comportamentais dos outros, permite-nos calibrar, quantitativamente e qualitativamente a informação, dados e argumentos que recebemos dos mesmos. Este processo levará à definição de estratégias mais eficientes, que provavelmente levarão não só a criar valor, como a capturarmos uma maior fatia do “bolo”.

Utilizar contratos de contingência para resolver conflitos

Curar os erros sistemáticos da outra parte nem sempre é a melhor solução. Se por exemplo a outra parte estiver bastante confiante e optimista sobre os resultados futuros de um determinado negócio e nós por outro lado estamos menos optimistas sobre esse mesmo resultado, será porventura menos proveitoso a discussão desse tema do que a elaboração de um contrato de contingência. Se soubermos que a outra parte está errada, podemos definir um contrato de contingência que permitirá à outra parte apostar com base na informação que sabemos estar errada. Desta forma efectuamos uma “aposta” que sabemos que nos será favorável e simultaneamente desfavorável à outra parte, sem com isto colocar em causa as suas crenças ou expectativas, não existindo como tal o risco de conflito. Se de facto a outra parte tiver intenções menos correctas provavelmente irá retroceder nas suas intenções, no entanto, se as suas intenções estiverem fundamentadas somente em excesso de optimismo, iremos obter bons resultados. Também existe a possibilidade de a outra parte estar correcta e nós não, pelo que poderemos vir a pagar mais do que o esperado, mas obteremos paralelamente um produto ou serviço melhor que o esperado, sendo portanto o impacto menor.

1.9 Subjectividade das propostas

È comum e grave assumir que ao participarmos em sessões de formação, *workshops*, leitura de livros da especialidade... nos tornamos especialistas na detecção, análise e utilização estratégica dos erros sistemáticos dos outros. Em primeiro lugar não deveremos sequer assumir que somos imunes a esse mesmo processo, seguidamente há que aceitar que a nossa intuição, tal como a dos outros, é muitas vezes infundada e pouco ou nada rigorosa e imparcial. Mais do que tentar diminuir esse intervalo comportamental, há que definir e implementar processos de decisão sistemáticos, apoiados em princípios genéricos e abrangentes.

Mais que esperar que a outra parte assuma comportamentos correctos e racionais, devemos antecipar os seus erros ou lacunas e usar as estratégias anteriormente definidas para alavancar as nossas respostas e soluções a esses mesmos problemas.

Um dos princípios básicos da negociação é de que o seu sucesso vive mais da nossa capacidade para ouvir do que para falar.

Durante a negociação, quando lançamos a primeira proposta, solicitamos concessões ou tentamos adquirir apoio para a nossa proposta, o sucesso irá depender bastante na nossa capacidade para vender a ideia, persuadir oponentes relutantes e convencer os outros sobre o mérito da nossa proposta. Estas capacidades irão permitir não só reclamar mais valor para o nosso lado como também criar valor para ambas as partes.

È crucial para o sucesso de qualquer negociador o desenvolvimento de estratégias de persuasão e influência que nos ajudarão a convencer a outra parte a aceitar os nossos pedidos, propostas ou ideias. Esta experiência evitará simultaneamente que sejamos nós o alvo dessas mesmas tentativas de influência por parte do nosso oponente.

Realçar as suas potenciais perdas face aos seus ganhos potenciais

Frequentemente a aceitação ou não de uma proposta, depende da forma como a mesma é efectuada. Suponhamos que perante a mesma situação, nomeadamente a aquisição de um filtro para automóvel que permitirá diminuir o consumo de combustível. Se colocarmos a

questão da seguinte forma “ao adquirir o filtro irá poupar X euros por quilómetro” ou “se não adquirir o filtro irá perder X euros por quilómetro”, apesar de o valor ser exactamente o mesmo (X) as pessoas mais facilmente serão influenciadas pela segunda hipótese, pois as pessoas são por norma adversas ao risco, sendo desta forma mais motivadas pela eventual perda, do que pelo eventual ganho. Como tal, em muitos casos os negociadores deverão focar-se em realçar as potenciais perdas face aos potenciais ganhos.

Existem várias formas simples de alavancar o poder da aversão à perda, nomeadamente através da apresentação de uma proposta em que se evidencie quais os potenciais ganhos a que a outra parte estará a abrir mão ao abdicar ou rejeitar a nossa proposta por oposição ao que ganharia ao aceitar a nossa proposta. Apesar de o conteúdo da informação das propostas não ser alterado, ao mudar a óptica de ganho para perda, o conteúdo de influência muda dramaticamente.

Ao estarmos conscientes do impacto e importância do princípio de aversão à perda, podemos aplicar várias estratégias, que nos permitirão colher frutos imediatos, quer em termos organizacionais quer pessoais. Há, no entanto, que ter algum cuidado na aplicação destas estratégias pois quando em excesso ou frequentes poderão prejudicar as relações entre as partes, pois correm o risco de serem vistos como hostis, ameaçadores ou simplesmente pouco agradáveis. Na óptica meramente comercial o risco advém simultaneamente do facto de poder proporcionar a criação de barreiras por parte do oponente, levando inclusivamente o mesmo a “retaliar” da mesma forma. Será mais aconselhável a utilização desta estratégia como resumo da nossa argumentação, como oferta final ou evitando algum negativismo inicial na nossa preparação do discurso.

Desagregar os seus ganhos e agregar as perdas

Este paradoxo, leva-nos no intuito de maximizar o prazer, a que separemos o total dos ganhos em pequenas vitórias, face a uma grande vitória. Por outro lado, para minimizar a dor da perda, devemos juntar todas as perdas, resultando desta forma numa perda única.

Aplicar a técnica da “porta na cara”

Muitas vezes para chegar ao sim, temos primeiro de provocar ou permitir à outra parte um primeiro não. Se o nosso objectivo passa por fechar um acordo por 100€, se avançarmos com esse exacto valor ou muito próximo, podemos correr o risco de a outra parte tentar negociar o mesmo por valores mais baixos, no entanto, se avançarmos com um valor de 120€ e este ser rejeitado pela outra parte e de seguida avançarmos com 100€-110€, as probabilidades de este valor ser aceite são maiores. Esta situação advém do facto de que quando as pessoas fazem pedidos mais moderados, ou seja, fazem pedidos menos extremos, a outra parte vê essas concessões como devendo ser recíprocas. Ou seja, como rejeitaram a primeira proposta, que mais tarde veio a ser rectificadada, deverão agora efectuar também a sua própria concessão, mesmo que parcial. O efeito contrastante do valor é também importante, pois a dimensão do valor e respectiva concessão terão impactos directos no juízo da outra parte, ou seja, passar de um valor X para um valor 50% mais baixo tem um grande impacto, face à passagem para um valor 3% mais baixo. Há, no entanto, que ter cuidado na gestão desta questão, pois efectuar cedências substanciais numa fase inicial pode ser encarado com desconfiança pela outra parte.

De uma forma simplificada, podemos afirmar que se queremos algo, devemos pedir mais do que aquilo que queremos e estar preparados para efectuar concessões. É infelizmente comum muitos negociadores censurarem-se a si próprios, assumindo que ofertas demasiado agressivas serão na esmagadora maioria dos casos rejeitadas. No entanto, com base na estratégia “levar com a porta na cara” isso não é forçosamente mau, devemos porém de forma a evidenciar o efeito de contraste, efectuar uma proposta mais ponderada assim que a proposta mais agressiva é rejeitada.

Aumentar o poder da justificação

O poder da justificação é algo que um negociador não pode descurar. Normalmente, um pedido, seguido de uma explicação, por mais simples ou evidente que seja, pode fazer a diferença entre o pedido ser aceite ou não. A simples palavra “porque” é frequentemente suficiente para obter a concordância. Esta situação ocorre, uma vez que as pessoas estão formatadas para acomodar os pedidos e imposições legítimas da outra parte, pois ao efectua-lo permite-lhes construir relações de recompensa mutuas com a outra parte. No entanto, perante pessoas que simplesmente pensam que podem impor a sua vontade contra nós e que dificilmente nos ajudarão de uma forma recíproca, não serão certamente ajudados. Desta forma, quando estamos perante pessoas mais “duras”, que oferecem uma maior resistência ao

nosso pedido, elas encontram-se normalmente disponíveis para baixar o seu nível de resistência e a considerar o nosso pedido caso sintam que pelo menos nós pensamos que o pedido é justificável.

Existem alguns aspectos estruturados e estandardizados que permitem aos negociadores obter melhores resultados neste aspecto, nomeadamente o de não efectuar exigências ou pedidos demasiado agressivos, assim como não avançar com pedidos ou exigências demasiados complexos ou extensos. De uma forma genérica as expressões deverão ser do género “Estou a pedir-lhe que X, porque...”. Desta forma ao conseguirmos explicar a razão do nosso pedido, estaremos a aumentar as probabilidades de a mesma ser aceite pela outra parte. Simultaneamente leva a que o risco da proposta ser vista como ilegítima, infundada ou ofensiva seja mínimo. Não existe, no entanto, uma justificação, existem sim uma série de justificações que deverão ser ajustadas à realidade de cada contexto negocial. A justificação, deverá sempre que possível ser suportada por dados que justifiquem essa mesma justificação, tornando-a muito mais poderosa e difícil de rejeitar.

Utilização de pontos de referência para efectuar concessões e exigências que parecem razoáveis

Frequentemente as pessoas não valorizam de uma forma objectiva o custo de um item ou assunto, preferindo analisar o custo em comparação com pontos de referência, por exemplo o valor da compra. O desejo de as pessoas ou negociadores, obterem um bom negócio, muitas vezes deixam-nos expostos à influência. Por exemplo uma pessoa estará mais disposta a comprar um item de 100€, quando sabe que o seu preço original era de 150€, independentemente do valor “real” que tem para si. Em muitos casos, mesmo quando o valor em causa do item ou negócio é igual, os negociadores tendem a visualiza-lo como mais ou menos atractivo, consoante a forma como é apresentado, com o que está a ser comparado, com o que se irá “ganhar” e quanto representa o “roubo”.

1.10 Estratégias de influência

Enquanto negociadores iremos certamente ser confrontados com vários esquemas e/ou tácticas de influência por parte do nosso oponente. Para nos protegermos devemos efectuar um esforço consciente para antecipar e mitigar esses efeitos.

Uma das melhores formas de defesa face a estratégias de influência é através da preparação sistemática e compreensiva da negociação. Esta situação está directamente relacionada com a análise da melhor alternativa possível ao negócio, cuidado de evolução da zona de possível acordo, assim como da investigação cuidadosa e detalhada de todos os assuntos.

A criação de um sistema de pontuação, permite-nos de uma forma objectiva analisar o valor total da proposta efectuada face às propostas alternativas apresentadas, e em comparação com a nossa melhor alternativa possível ou aos níveis das nossas aspirações.

As estratégias de influência terão menores probabilidades de persuadir o negociador quando este consegue, de uma forma objectiva, avaliar cada proposta efectuada.

Por norma, de tudo aquilo que nos é transmitido por parte do nosso oponente uma parte é informação e outra parte é influência, compete ao negociador a definição e separação de ambas, nomeadamente antes de reagirmos ou respondermos às mesmas. Uma das formas de conseguirmos separar ambas é através da colocação de algumas questões a nós próprios, tais como: “aprendi algo de novo? se sim o quê?”, “de que forma deverei avaliar o que foi dito face ao contexto das minhas necessidades e prioridades?”.

Outra das formas de minimizar o impacto das estratégias de influência é através da conquista de tempo, para análise ou reformulação de propostas ou afirmações efectuadas pela outra parte. A chave consiste em identificar se a nossa reacção à sua proposta advém do seu mérito ou da forma como a apresentação é efectuada.

Uma poderosa estratégia negocial é a nomeação de alguém do nosso lado para desempenhar o papel de “advogado do diabo”. O papel desta pessoa é o de questionar as nossas crenças relativamente a tudo o que é relevante para a negociação. Desta forma, teremos a garantia de imparcialidade e olhar crítico sobre aspectos que quando analisados, única e exclusivamente por nós próprios poderiam ser descurados ou até mesmo ignorados. Obviamente, que a pessoa em causa não poderá ter qualquer ligação emocional, ou de outra ordem à questão em causa.

As táticas de influência serão tão mais eficientes quanto a exigência de resposta rápida imposta à outra parte. Este facto leva a que os negociadores tentem ganhar o máximo de

tempo possível para negociar, devendo inclusivamente estar dispostos a aguardar um dia ou mais antes de ser tomada qualquer decisão. Não deverão sentir qualquer desconforto em solicitar à outra parte essa mesma concessão de tempo.

1.11 Pontos cegos da negociação

Muitas empresas e indivíduos tomam decisões incorrectas ou pouco válidas em ambientes competitivos devido à não consideração de toda a informação relevante. Muitas vezes, esta informação encontra-se disponível e é crítica/fundamental, ainda assim os negociadores negligenciam-na, pois encontra-se em locais que podemos apelidar de “pontos cegos. Alguns exemplos dessa displicência de análise podem detectar-se nos seguintes casos:

O papel das partes que não estão envolvidas na mesa de negociação

Muitos negociadores falham ao não considerar as perspectivas das partes que não estão à mesa de negociação, quando deviam focar o impacto das suas acções nos outros, assim como pensar numa estratégia competitiva e dinâmica que resultará da estratégia da outra parte.

A forma como as outras partes provavelmente tomarão decisões

Por norma as regras de decisão da outra parte encontram-se fora dos nossos limites de consciência, quando na prática deveríamos perceber não somente quais os seus interesses mas simultaneamente a forma como estes são avaliados e a forma como tomam as suas decisões. É evidente que qualquer negociador para ser eficaz tem que ter em consideração as regras de decisão, constrangimentos, expectativas da outra parte. Quando estes aspectos não são considerados ou até mesmo minimizados, podem levar-nos a efectuar maus negócios e até mesmo a perder dinheiro.

Colocar e recolher informações

Estando a maioria dos negociadores focados nas oportunidades actuais, problemas ou crises não tendem a preocupar-se em colocar e recolher informações, as quais irão necessitar no futuro. Os negociadores não deverão iniciar o enfoque sobre uma situação apenas quando esta evolui para uma situação de crise, mas sim preparando-se para qualquer eventualidade com

bastante antecedência. Esta situação é aplicável à análise de assuntos, interesses, perspectivas que serão certamente importantes para a outra parte, mas que no entanto, serão minimizadas por nós pois na nossa óptica não nos são críticas.

Expandir a nossa atenção

Devemos estar sempre vigilantes na procura da informação invisível. Quanto mais importante e complexa for a negociação mais necessário será para nós a procura dessa mesma informação, que tenderá a cair nos “pontos cegos”.

1.12 Contratos de contingência

Quando durante a negociação a outra parte coloca exigências ou objecções a questões sobre as quais ou não concordamos ou duvidamos seriamente da sua “honestidade”, e sobre as quais não conseguimos chegar a um consenso, por vezes é mais eficaz não discutir esta questão com a outra parte, segundo Malhotra e Bazerman (2007) devemos “*colocar o seu dinheiro onde está a sua boca*”, avançando para um contrato de contingência. Os contratos de contingência são uma excelente ferramenta, que permite a pessoas honestas a obtenção de proveitos financeiros, com base nas diferenças de expectativas face à outra parte. São simultaneamente úteis para efectuar diagnósticos sobre a mentira da outra parte relativamente às suas crenças e expectativas. Se a outra parte não estiver disponível para aceitar um contrato de contingência, podemos ficar mais conscientes de que a mesma não acredita nas suas próprias exigências ou afirmações.

1.13 Evitar a mentira

Independentemente de a nossa motivação ser a de melhorar o nosso carácter, pode reduzir os potenciais custos associados à mentira, existem estratégias que nos ajudam a negociar de uma forma mais honesta sem nos colocar em desvantagem face a oponentes desonestos, corruptos ou mesmo indivíduos complexos com virtudes e defeitos semelhantes aos nossos.

Incorporar os custos da reputação e de relacionamento nos nossos cálculos

Infelizmente, a maioria dos negociadores sofrem de um efeito de miopia pois não vêem nem vislumbram o impacto para além da negociação actual. Ao adoptarmos uma perspectiva de longo prazo será mais fácil, honesto e confiável a manutenção dessa relação, pois o resultado a longo prazo será compensador mesmo que tal envolva custos a curto prazo.

Prepare-se para responder a questões difíceis

Uma das principais razões que leva as pessoas a mentir numa negociação é o facto de não saberem a resposta uma pergunta difícil que lhes é colocada. Apanhados desprevenidos e preocupados pelo facto de dizer algo que os coloque em desvantagem, as pessoas optam por mentir. Podemos, no entanto, aprender a evitar esta reacção ao anteciparmos as questões difíceis e incómodas que a outra parte nos irá colocar. Podemos preparar respostas honestas que não os prejudiquem, nem a nós próprios. Esta preparação de respostas não só evita a mentira, com elimina a percepção de estarmos desesperados.

Tente não negociar ou responder a questões sobre a pressão do tempo

Independentemente da forma como estamos preparados existirão momentos em que uma questão nos irá apanhar desprevenidos. Devemos nestas situações evitar responder sem que tenhamos a oportunidade de pensar de uma forma mais cuidadosa sobre a sua resposta. Apesar de aparentar ser algo não muito fácil na prática não acarreta qualquer tipo de constrangimento.

Uma outra forma de evitar responder a questões difíceis sobre o tempo é através da estruturação da negociação de uma forma diferente, ou seja, podemos ter algumas discussões preliminares sobre questões potencialmente difíceis via *email*, o que nos proporcionará a oportunidade de responder com tempo e no nosso próprio espaço. Da mesma forma em vez de negociar por telefone, o que nos pode levar a ter que responder imediatamente podemos agendar uma reunião informal, por exemplo durante o almoço, onde a pressão será menor para a resposta imediata dessas questões.

Não tem que responder a todas as questões que lhe são colocadas

Se, por exemplo, lhe pedirem para revelar o seu valor de reserva não nos devemos sentir compelidos a responder, o mesmo se passa relativamente a questões relacionadas com preços ou custos. De uma forma genérica, será mais correcto responder a uma questão sobre a qual não desejaríamos ter respondido, como um comentário do género: esta é uma questão que podemos ter mais tarde, assim que tenhamos um compromisso sobre este negócio, ou me sinto confortável ao divulgar essa informação neste momento; ou como certamente compreenderá, não poderei partilhar essas informações por motivos estratégicos.

1.14 Reconhecer e resolver problemas éticos

Muitos dos comportamentos menos éticos praticados pelas pessoas nas negociações resultam de processos correntes, não intencionais e psicológicos, que ocorrem não de uma forma intencional ou consciente.

Uma das questões a considerar é a falha sistemática de detectar e perceber as informações importantes da envolvente negocial. Os processos psicológicos que levam as pessoas a adoptar comportamentos éticos “questionáveis”, que em alguns casos vão mesmo contra os seus próprios valores são, por norma, sistemáticos e previsíveis.

A fronteira ética coloca-se sobretudo quando o comportamento de uma das partes à mesa da negociação ofende a outra e choca com a sua consciência e percepção do que acredita ser certo ou errado.

Um dos primeiros passos para compreender o poder dos limites éticos é eliminar a ideia comum de que o aparente comportamento menos ético que observamos, sugere que a outra parte carece dos nossos elevados níveis éticos ou que a outra parte escolhe deliberadamente adoptar comportamentos menos éticos, face ao que acreditam ser correcto. Existem vários relatos, com base em estudos de cariz psicológico que desmistificam a noção de que todos os comportamentos humanos são intencionais, demonstrando que existe um impacto profundo do subconsciente nas nossas acções.

Um outro passo que pode ser dado, é perceber que o problema dos limites éticos não afecta só os outros, pois nós próprios também nos encontramos vulneráveis a esta questão. Se o comportamento ético for um dos nossos compromissos, temos de compreender as formas

como uma pessoa honesta, como nós próprios, poderá agir de forma menos ética, sem que tenhamos consciência desses mesmos comportamentos. Podemos pensar que não estamos a fazer nada de errado, mas simultaneamente estamos a agir de acordo com parâmetros que fogem daquilo que definimos como correcto e ético. Esta situação leva a que a questão da moral não nos afecte, pois os nossos comportamentos não são percebidos como incorrectos. A solução passa por melhorar a nossa percepção das lacunas psicológicas, que muitas vezes confundem mesmo os mais bem-intencionados e éticos negociadores.

1.15 Conflitos de interesses/estereótipos

Quando as pessoas falam de conflitos de interesses, assumem que profissionais conscientes consideram e ponderam as forças opostas, ou seja, o que é bom para elas face às suas obrigações profissionais. No entanto, essas crenças não são conscientes ou deliberadamente pouco éticas, mas sim moldadas pelas forças da circunstância.

O conflito de interesses do vendedor, entre ser honesto ou efectuar a venda, pode levar a que inconscientemente veja o mundo através de uma lente deturpada, acreditando que o seu produto é de facto a melhor opção para o comprador, mesmo quando objectivamente não é esse o caso.

Apesar de por vezes não endereçarmos de uma forma consciente as nossas preferências, as nossas atitudes objectivas indicam claramente qual a nossa tendência ou estereótipo criado. A maioria de nós, incluindo aqueles que se intitulam como imparciais e não discriminatórias com base na raça, sexo, ou outros, pode não estar conscientes das suas associações implícitas. De uma forma genérica as pessoas não só desconhecem os seus processos implícitos, como são relutantes a acreditar que existem processos difíceis, que afectam o comportamento, que lhes são inacessíveis.

É crítico aprender o máximo possível sobre as normas culturais, antes de entramos em negociações inter-culturais. É perigoso negociar com os outros, assumindo que todos são “iguais”. Facilmente identificamos variações na forma como pessoas da nossa cultura se comportam, mas aceitamos de uma forma demasiadamente fácil a criação de estereótipos acerca de pessoas de outros países ou culturas. Frequentemente esses estereótipos levam os negociadores a agir como se já soubessem bastante sobre a outra parte, quando poderiam ter

aprendido bastante mais, indo para a negociação de mente aberta e procurando informações sobre o indivíduo em causa ou preparando a própria negociação com antecedência, colocando questões e tentando aprender acerca da perspectiva, personalidade e interesses diversos da outra parte.

Muitas vezes não estamos conscientes das implicações das nossas atitudes e tornarmo-nos negociadores mais efectivos e éticos, requer não só confrontar as nossas tendências intencionais, mas simultaneamente perceber as nossas preferências implícitas. Um bom negociador não pode ser tendencioso, devendo sim ser um tipo de pessoa que confronta as suas tendências, fazendo tudo o que lhe é possível para as ultrapassar.

1.16 Negociar a partir de uma posição de fraqueza

A fraqueza na negociação resulta quando a melhor alternativa possível da outra parte é mais poderosa que a nossa melhor alternativa. Muitas pessoas nesta situação entram em pânico ou aceitam como fútil tentar negociar qualquer item com a outra parte. Poucos fazem de facto o que é necessário para negociar de uma forma efectiva e melhorar os seus resultados, o que normalmente é feito através do pensamento cuidado e sistemático sobre estas situações.

Existem poucas coisas que criam maior ansiedade aos negociadores do que a sensação de desespero decorrente do facto de não possuírem boas alternativas. Esta situação apenas piora quando percebemos que a outra parte não está tão ansiosa quanto nós para efectuar o negócio. Saber que não fechar o negócio seria desastroso pode colocar uma forte pressão nos negociadores. Infelizmente esta ansiedade pode levar-nos a desistir da esperança de criar ou absorver valor e simultaneamente perder a noção da necessidade de preparar e executar as negociações de uma forma cuidadosa e sistemática. Passamos sim a focar-nos somente em fechar o negócio a qualquer custo.

Existem algumas estratégias para minorar os efeitos de uma posição supostamente mais fraca na negociação, nomeadamente:

Não revele que é fraco

Apesar de possuímos eventualmente uma posição fraca a outra parte pode não o saber. Possuir uma melhor alternativa fraca não é uma situação terrivelmente problemática caso a outra parte não o saiba. Caso esta situação seja uma realidade, não o revele ou publicite.

Ultrapasse a sua fraqueza evidenciando a fraqueza dos outros

É fundamental focarmos na análise e avaliação da melhor alternativa da outra parte, face a nossa própria. Se a melhor alternativa da outra parte for fraca isso significa que nós acrescentamos bastante valor ao negócio, sendo-nos teoricamente possível reclamar uma boa parte desse valor, ou seja possuir uma fraca alternativa não é particularmente problemático se a melhor alternativa da outra parte também for fraca.

Ao focarmos os factores mais frágeis da outra parte podemos incrementar os nossos objectivos e simultaneamente mudar a trajectória da negociação. Quando ambas as partes possuem uma fraca melhor alternativa significa que a zona de possível acordo é larga, ou seja quando ambas as partes alcançam um acordo é criado bastante valor. A parte que reclamará a maior fatia do bolo, será aquela que conseguir melhor evidenciar as fraquezas da outra parte durante a negociação.

Identifique e evidencie a nossa proposta distinta de valor

É recorrente ouvirmos os clientes dizer que devemos baixar o nosso preço, caso contrário, irão ter com os nossos concorrentes. Estes negociadores estão presos à negociação de um único item, normalmente o preço, num mercado onde os seus concorrentes podem e conseguem competir connosco. A questão que se coloca nestes casos é como vamos conseguir criar valor e colher o mesmo.

Na maior parte dos casos podemos melhorar a nossa posição “contornando” o jogo que nos querem forçar a jogar. Se não acrescentarmos nada à outra parte, relativamente a outro concorrente, a nossa oferta não será melhor do que a sua melhor alternativa ou seja, a zona de possível acordo é mínima ou inexistente. Devemos desta forma acrescentar algo a negociação que nos distinga da concorrência, a nossa proposta de valor distinto, que não tem que ser forçosamente o preço. Poderemos ter um melhor produto, boa reputação, uma marca forte... qualquer um destes aspectos poderá acrescentar valor à negociação, complementando o factor

preço. Devemos no entanto, perceber se a nossa proposta de valor é de facto algo que o cliente valoriza. Muitas vezes a chave para o sucesso numa negociação consiste em perceber como tornar a nossa proposta de valor um facto ou item da negociação. As seguintes estratégias poderão ajudar nesse sentido:

Efectue propostas múltiplas

Nem sempre é possível medir de uma forma efectiva, antes de efectuar uma proposta se o cliente tem interesse em qualquer outro aspecto que não seja o baixo preço. Por este motivo os negociadores ficam sempre na dúvida se devem oferecer o preço mais baixo possível ou oferecer o preço ligeiramente mais alto mas que inclui alguns extras. Se submetermos duas ou mais propostas simultaneamente, teremos maiores probabilidades, não só de perceber o que a outra parte valoriza, como também de alcançar o sucesso. Uma das propostas poderá ser de baixo preço e serviço a segunda poderá ser preço e serviço mais elevados. Se o cliente valorizar o serviço irá apreciar mais a segunda proposta, permitindo-nos posteriormente, ajustá-la de acordo com os critérios do cliente.

Elimine o intermediário do jogo

Intermediários como centrais de compras, cujos incentivos nem sempre estão alinhados com quem os contratou para negociar em seu nome, constituem uma das grandes barreiras à negociação eficiente. Existem, no entanto, formas de evitar que os intermediários coloquem em perigo a negociação, nomeadamente através das seguintes estratégias: enviar uma cópia da proposta directamente ao cliente; negociar o acordo com o cliente, após fechar o acordo com o intermediário; educar o seu cliente entre negócios.

A maior parte dos negociadores passa pouco ou nenhum tempo a pensar em novas formas de criar ou adicionar valor ao negócio ou à relação existente com o cliente. O problema é que se o cliente não perceber a nossa proposta distinta de valor, devemos tentar educá-lo nesse sentido. Ao contactarmos os clientes entre acordos ou negociações podemos melhorar as relações, perceber quais os seus interesses e tornar a sua proposta distinta de valor um factor a considerar na próxima negociação.

1.17 Equilíbrio do poder

É um dado adquirido, que por vezes é inevitável encontrarmo-nos numa posição de inferioridade, no entanto, não temos forçosamente de ficar refém da mesma. Negociaremos seguramente de uma forma mais eficiente se prepararmos de uma forma cuidada e sistemática a formulação da nossa estratégia. No entanto, é frequente os negociadores ficarem obcecados com os factores que os levam a ter uma posição de fraqueza, descurando a análise não menos importante, de quais são as suas mais-valias ou assumindo mesmo que não possuem qualquer mais-valia. Os negociadores que pensam desta forma, irão também agir dessa forma, ou seja, fraca.

A componente “psicológica” afecta – por vezes de uma forma irremediável – o comportamento dos negociadores, pois ao assumirem a sua obsessão pela fraqueza, irão: definir parâmetros de aspiração muito baixos, possuir pouca confiança para colocar questões à outra parte e solicitar informações adicionais, exigir certas condições ou cedências da outra parte, assim como os levar a perceberem as suas mais-valias ou proposta única de valor. Simultaneamente estaremos mais vulneráveis à influência das táticas e estratégias da outra parte, assim como das suas “ameaças”.

Torna-se inevitável reconhecer quais as nossas próprias fraquezas e tentar minimizá-las. Ao agirmos desta forma, devemos em simultâneo focar as nossas mais-valias, preparando de uma forma cuidadosa e sistemática a negociação, visando a melhoria da nossa posição negocial. Apesar de tal não nos garantir a vitória, garantirá que agimos da forma mais correcta e que fizemos tudo o que estava ao nosso alcance, dada a situação.

A fraqueza é sempre frustrante sobretudo quando a outra parte sabe o valor que criamos, mas ainda assim nos pressiona simplesmente porque é maior e mais forte que nós, assumindo que pode fazer tudo o que quer. Por ventura, o nosso maior cliente pensa que tem o direito de efectuar exigências de última hora ou de ignorar algumas das suas responsabilidades contratuais. Estas situações ocorrem primariamente porque estamos numa situação de fraqueza e simultaneamente estamos a negociar com pessoas ou organizações que não consideram as nossas necessidades, preocupando-se somente em perseguir e alcançar os seus próprios interesses. Torna-se então premente a necessidade de mudar a balança do poder a nosso favor, o que requer a nossa capacidade não para jogar o jogo como este foi definido

mas sim para alterar a própria natureza do mesmo. As seguintes estratégias irão ajudar-nos nesse sentido.

Aumente a sua força através da criação de coligações com outras partes fracas

Quando o cliente possui vários fornecedores a quem pode adquirir os seus produtos, encontramos-nos numa posição fraca, no entanto o mesmo ocorre com os nossos competidores. Todos aqueles que possuem pouco poder nas negociações é-lhes possível por vezes alterar o peso do poder através da parceria com outras entidades fracas. Por exemplo, quando o objectivo é negociar com a direcção os colaboradores individuais frequentemente juntam-se para formar uniões ou sindicatos. A criação de coligações entre partes fracas leva ao enfraquecimento da anterior parte mais poderosa, pois tornamos difícil à mesma escolher um ponto fraco ou ameaçar a outra parte.

Optimize o poder da sua fraqueza extrema

Se criamos valor para os outros é justo assumir que ganharemos algum poder para reclamar algum desse valor para nós próprios, independentemente da vontade da outra parte. É por vezes necessário dizer à outra parte que uma demonstração excessiva de força pode ser contraproducente, sobretudo quando coloca em causa a nossa própria existência, levando a outra parte a correr o risco de perder um parceiro de criação de valor.

Perceba e ataque a fonte de poder da outra parte

O reconhecimento das forças e fraquezas da outra parte, por si só não é suficiente. É fundamental perceber a fonte das forças e fraquezas da outra parte. Ao as percebermos estaremos em posição de definir uma forma ou estratégia de diminuir o seu poder e respectivo impacto. Deveremos possuir simultaneamente a capacidade de atacar o nosso oponente, nos pontos ou momentos em que o mesmo se encontra mais vulnerável.

1.18 Quando a negociação se torna feia

Devemos considerar a percepção dos interesses, necessidades, constrangimentos e perspectivas da outra parte como algo crucial para o sucesso da negociação e o nosso próprio

sucesso. Uma das melhores formas de o fazer, é colocarmo-nos no lugar da outra parte. Não deve em circunstância alguma ser descurado o objectivo de trabalhar com a outra parte para a criação de valor.

Negociar com irracionalidade

A maior parte das estratégias que elaboramos e executamos, resultam quando do outro lado estão pessoas racionais, que irão “ouvir” a razão. No entanto, como sabemos, nem todas as pessoas agem de uma forma racional, levando os negociadores a lutar na tentativa de negociar com oponentes com estratégias fracas, lacunas de comportamento e que agem de formas que inclusivamente aparentam contrariar os seus próprios interesses. Torna-se desta forma, forçoso perceber como vamos conseguir ultrapassar estes obstáculos.

Devemos começar por ter bastante cuidado quando apelidamos alguém de “irracional”, pois quando analisamos de uma forma cuidada, meticulosa e objectiva o comportamento da outra parte percebemos que a mesma apenas aparenta ser irracional. Existe, no entanto, uma causa racional, mesmo que escondida, para o comportamento aparentemente “irracional”. As principais razões que erradamente levam as pessoas a considerar a outra parte como irracional, são:

Não são irracionais, apenas estão mal informados

Frequentemente quando a outra parte aparenta ser irracional, está apenas mal informada ou mesmo desinformada. Se conseguirmos “educar” ou informar a outra parte acerca dos seus reais interesses e consequências das suas acções, da força da nossa melhor alternativa..., a probabilidade de a outra parte tomar melhores decisões irá seguramente aumentar.

Não são irracionais, apenas possuem constrangimentos ocultos

Por vezes perceber e compreender os interesses da outra parte não é suficiente. Temos de perceber e compreender também os seus constrangimentos. Frequentemente existem situações ou comportamentos que nos parecem questionáveis do ponto de vista ético, moral ou de outra ordem, justificando a conotação de “irracional”, quando na prática estamos perante uma questão de constrangimentos, por nós não detectado.

E se forem realmente irracionais?

Se a outra parte for de facto irracional, ou seja, está disposto a agir contra os seus próprios interesses, as nossas opções ficam bastante limitadas. Podemos tentar força-lo a aceitar o acordo apesar da sua irracionalidade, podemos tentar contorná-lo, negociando com uma outra pessoa com mais poder ou mesmo optar pela nossa melhor alternativa, uma vez que a irracionalidade da outra parte eliminou qualquer possibilidade de criação de valor.

Quando rapidamente classificamos a outra parte de irracional, estamos simultaneamente a colocar de uma forma rápida o sucesso da nossa negociação em jogo. Quando rotulamos a outra parte de irracional, estamos objectivamente a limitar as nossas opções, pois não existe muito que possamos dizer à outra parte, quando acreditamos seriamente que a mesma não é racional, não tem interesse em satisfazer os seus próprios interesses e incapaz de negociar de uma forma eficiente.

As nossas hipóteses de sucesso aumentam quando reconhecemos que a outra parte não é irracional, mas que está simplesmente mal informada, constrangida ou focada em interesses que não atempamos devidamente. Como é natural, quanto mais opções possuímos, mais eficazmente negociaremos.

Negociar com desconfiança

A confiança é essencial em qualquer relação, sendo um elemento crítico numa negociação. No entanto, não é correcto acreditar que a confiança não pode ser reconquistada ou que devemos terminar a negociação ou relação no momento em que acreditamos que a outra parte não é de confiança. Devemos encarar a desconfiança como um grande obstáculo, no entanto, antes de perdermos a esperança de reconquistar a confiança, devemos trabalhar para a reconstruir.

È possível de uma forma genérica, numa negociação, categorizar a desconfiança com base em duas vertentes: carácter e competência. Assim que a fonte da desconfiança está diagnosticada, podemos identificar quais os passos necessários a dar, para reconquistar essa mesma confiança. Se ambas as partes da negociação forem capazes de identificar e eliminar as causas da desconfiança, a confiança pode claramente ser restabelecida. Infelizmente os negociadores

nem sempre colocam esta possibilidade, pois após a catalogação da outra parte como “de não confiança”, apenas procuram atitudes e informações que confirmem essa catalogação. Muitas vezes, quando eles próprios são encarados como não sendo de confiança, optam por estratégias defensivas ou de “raiva”, invés de se focarem na tentativa de eliminarem sistematicamente esta percepção e de investigarem o motivo pelo qual a outra parte nos vê como de pouca confiança.

Lidar com ameaças e ultimatoss

È recorrente quando a negociação está a seguir caminhos que não os desejados por pelo menos uma das partes envolvidas, utilizar estratégias de ameaças e de ultimatoss. Existem, no entanto, algumas formas de lidar com estas questões, nomeadamente:

Ignore a ameaça

Uma estratégia normalmente eficiente consiste em ignorar completamente o ultimato efectuado pela outra parte, fingindo que este nunca chegou a ocorrer. Respostas que ignorem a exigência do “pegar ou largar”, assim como respostas direccionadas de uma forma suave à outra parte, nomeadamente à sua declaração inicial, não a tornando desta forma uma barreira ao sucesso da negociação são ferramentas poderosas. Simultaneamente, este tipo de estratégia costuma levar a outra parte a efectuar concessões adicionais.

Neutralize qualquer ameaça adicional que a outra parte esteja tentada a fazer

Uma das melhores formas de minimizar o efeito de uma ameaça é evitar que a mesma ocorra. A antecipação da ameaça e contra-argumentos, muitas vezes pode ser efectuado simplesmente através de respostas e atitudes compreensivas para com a outra parte. Podemos, sempre que for previsível essa ameaça ou conflito, recorrer por exemplo a uma terceira parte, mesmo um elemento da empresa do nosso oponente para participar na negociação, evitando desta forma comportamentos parciais por parte do nosso oponente. Por vezes, “esvaziar” a agressividade da outra parte é fundamental, sobretudo quando a outra parte possui razões objectivas para tal. Neste sentido, devemos melhorar a nossa posição dando “voz” às suas genuínas reclamações, em vez de aguardar que a sua agressividade pura e simplesmente seja levantada

Se não acreditar na veracidade da ameaça, faça-os perceber

Quando as ameaças são credíveis, temos sempre pouco espaço de manobra. É frequente, porém as ameaças não serem credíveis, no entanto, é impossível pura e simplesmente esvaziá-las ou ignorá-las. Devemos num tom o mais positivo possível, sinalizar à outra parte, que uma vez que percebemos os seus constrangimentos e interesses, não consideramos a ameaça credível. As expressões a utilizar para sinalizar este tipo de situações, deverão ser amigáveis e graciosas, mas simultaneamente claras, no sentido de que não consideramos a ameaça como credível.

1.19 Relutância/falta de coragem para abandonar a negociação

Em certas situações, durante uma negociação é possível que a outra parte ensaie um abandonar da negociação, evidenciando de uma forma clara e extrema que o rumo que a negociação está a tomar não se ajusta de todo aos seus interesses/expectativas, sendo preferível abandonar a negociação. Neste tipo de situações, se estivermos suficientemente preparados e conscientes das nossas necessidades, objectivos e do valor da nossa proposta, devemos estar confiantes de que este acto não passa de uma “jogada” dura da outra parte. Caso não estejamos preparados, este comportamento poderá levar-nos ao pânico e cedermos os nossos valores, de forma a os convencer a fechar o negócio. Por vezes, neste tipo de comportamentos, felizmente se abandonarmos a negociação, ganhamos tempo para pensarmos mais cuidadosamente e de uma forma mais distante na situação. É frequente após abandonarmos ou adiarmos a reunião, que o próprio cliente nos volte a chamar, para uma nova reunião para se fechar o negócio.

1.20 Importância do tempo

É comum, os negociadores ficarem de tal forma obcecados em alcançar um bom negócio ou em ganhar, que falham na análise do valor do tempo que estão a gastar na perseguição dessa mesma vitória. Ao fazê-lo, muitas vezes desperdiçam tempo em negociações triviais, que poderia ser melhor gasto em negociações importantes, completar outras tarefas ou simplesmente a relaxar.

Ao reclamarmos que possuímos pouco tempo disponível, devemos averiguar onde é que a aplicação desse mesmo tempo, irá obter melhores dividendos. É aí que nos devemos concentrar, tentando melhorar a nossa performance nessas negociações críticas e dispensar o menos tempo possível em negociações triviais.

1.21 Quando não devemos negociar

O não reconhecimento dos sinais de fraqueza da nossa melhor alternativa, assim como do poder da melhor alternativa da outra parte, pode levar-nos a tomar decisões sobre as quais seguramente nos iremos arrepender. Por vezes, nestas situações o melhor é não tentar “lutar” e optar por abdicar da nossa posição. Em situações de conflito ou de perigo, tendo em conta o seu respectivo risco, assim como o poder da melhor alternativa da outra parte, provavelmente a melhor abordagem passa por pedir desculpa, fazer apelo à ignorância e simultaneamente perguntar à outra parte o que poderá minimizar a situação em causa. É fundamental neste tipo de cenário o domínio do reconhecimento dos nossos limites.

Um dos requisitos de um bom negociador é não só saber como negociar, como também saber quando negociar. Negociar pode não ser a melhor opção, quando os seus custos excedem o montante que podemos obter com a mesma, quando a nossa melhor alternativa é fraca (sobretudo quando a outra parte está consciente desse facto), quando a negociação irá transmitir um sinal errado à outra parte, quando o potencial “estrago” na relação excede o valor criado com a negociação, quando negociar é culturalmente errado ou quando a nossa melhor alternativa vence a melhor proposta possível da outra parte.

Conhecer a nossa melhor alternativa e que alternativas/propostas possuímos é fundamental na definição da estratégia negocial. O problema muitas vezes surge quando apenas possuímos uma oferta e a outra parte está consciente deste facto. Nestes casos, provavelmente o melhor será aceitar a oferta efectuada pela outra parte, exprimindo a sua satisfação e entusiasmo com a mesma. Assim que tenhamos aceite a proposta, devemos “pedir um favor” à outra parte, questionando se através da análise dos diversos dados e itens envolvidos na negociação, existe alguma hipótese de melhorar/optimizar a proposta. Devemos, no entanto, clarificar que já aceitamos a sua proposta, independentemente de a mesma ser revista ou não, não colocando em causa a decisão anteriormente comunicada.

1.22 Gestão das relações

Negociadores usualmente têm a tendência para se focar no preço, por vezes à custa de outros aspectos simultaneamente importantes, como: tempo, qualidade, durabilidade... Mais importante ainda, muitas vezes pressionam e forçam o preço de tal forma que acaba ou acabará a sua relação com a outra parte. Apesar de em muitos casos acabarmos por obter o preço ou de uma forma genérica as condições desejadas, teríamos obtido um negócio mais vantajoso negociando numa perspectiva global ou todo o “bolo”, evitando desta forma negociar abaixo do valor de reserva da outra parte.

Genericamente as empresas beneficiam mais através da criação de relações a longo prazo, assentes numa postura de justiça, correcção e confiança, fundamentando essa mesma reputação, potenciando desta forma a “saúde” da sua relação com a outra parte, assim como os respectivos resultados dessa saudável relação.

Contrariamente ao que alguns autores referem, nem sempre devemos procurar o “sim”⁴. Por vezes a nossa melhor alternativa é melhor que qualquer proposta que a outra parte possa efectuar na presente negociação. Desta forma, não efectuar o negócio é a melhor alternativa ou resultado que um negociador racional pode esperar alcançar. Nestas situações, o melhor que podemos fazer é alcançar o “não” da forma mais eficiente possível. Apesar de nem sempre ser fácil perceber quando o “não” é a melhor alternativa, devemos procurar sinais como:

- apesar de ter falado com a outra parte, sobre as suas outras ofertas, a mesma não é capaz de combater essas propostas ou bater o valor que estas nos proporcionam
- ao invés de tentarem ir de encontro às nossas necessidades, tentam de uma forma constante convencer-nos que os nossos interesses não são os que pensamos
- aparentam estar mais interessados em estender a negociação do que a partilhar informações, construir a relação ou estruturar o acordo
- apesar de todos os nossos esforços, a outra parte não irá responder a nenhuma das nossas questões ou perguntar quais as nossas necessidades e interesses

⁴ Fisher, Roger e Ury, William, Getting to Yes

Perante este tipo de situações, não existe qualquer virtude em procurar a negociação. Quando não existe uma zona de possível acordo, não deve existir acordo. Nestas situações, devemos procurar não alcançar o “sim”, mas exercer a nossa melhor alternativa.

1.23 Tudo pode ser negociado?

Pessoalmente acredito que nem todos os aspectos da vida podem ou pelo menos devem ser negociados. Ao considerarmos o contexto da negociação, os relacionamentos envolvidos e as alternativas para além da mesa de negociações, ficaremos adeptos da identificação de quando negociar, quando aceitar o negócio sem negociar e quando simplesmente nos afastarmos.

CAPITULO II

2. CASO PRÁTICO

Neste capítulo serão abordados os aspectos metodológicos utilizados para consubstanciar esta pesquisa, assim como efectuadas uma série de análises baseadas no estudo dos diversos itens, constantes dos inquéritos.

2.1 Descrição do estudo de caso

Este estudo foi elaborado com vista à percepção dos Níveis de Importância e Níveis de Satisfação dos vários itens incluídos numa negociação comercial, através da respectiva ordenação por parte dos inquiridos.

2.2 Objectivo

O objectivo principal deste estudo consiste em perceber quais os itens considerados mais importantes para o sucesso de uma negociação comercial, assim como o grau de satisfação dos negociadores relativamente aos mesmos. Após esta análise, será possível identificar quais os caminhos a seguir, com vista à eficácia negocial.

2.3 Metodologia

A metodologia utilizada, baseou-se numa pesquisa exploratória, devido ao reduzido conhecimento sistematizado sobre o tema. A ferramenta utilizada foi o questionário individual.

Os questionários foram submetidos, via e-mail aos inquiridos, durante os meses de Outubro e Novembro de 2009. Por uma questão de privacidade, os nomes dos inquiridos estão ocultos nos questionários apresentados em anexo.

2.3.1 Amostra

A amostra foi definida a partir do portfolio de clientes (100) da empresa onde laboro actualmente, na área de logística. A empresa em causa presta serviços às principais empresas

do ramo alimentar a operar em Portugal. Das 100 empresas que constituem o portfolio de clientes, foram seleccionadas as 30 principais.

Os questionários foram submetidos aos negociadores das empresas, dos quais aproximadamente 90% trabalha na área de negociação à mais de 5 anos.

2.4 Variáveis de estudo

As variáveis estudadas no inquérito, são as seguintes:

- Aspecto cognitivo dos negociadores
- Aspecto emocional dos negociadores
- Capacidade para a criação de valor
- Relações interpessoais
- Agressividade do negociador
- Escuta activa
- Adição de novos itens na negociação
- Definição da sequência dos itens a negociar
- Definição dos limites negociais
- Definição da melhor alternativa ao acordo negociado
- Preparação da negociação

as quais serão ordenadas, numa escala de 1 a 11, relativamente ao seu grau de importância e grau de satisfação. Quanto maior for a importância e/ou o nível de satisfação, maior será o valor atribuído (11, 10...).

2.5 Análises

Com base na análise dos resultados dos questionários, será possível constatar, entre outros aspectos, quais os itens mais importantes para os negociadores nacionais, assim como aqueles em que apesar de importantes, não lhes é atribuída especial atenção. Paralelamente será possível avaliar quais os itens sobre os quais os inquiridos se encontram mais satisfeitos durante as suas negociações, assim como os que se encontram menos satisfeitos.

A relação entre a importância e satisfação de cada item analisado, foi um dos aspectos estudados, levando a uma série de conclusões, entre as quais, o facto de não ser forçoso que os itens mais importantes sejam aqueles onde os negociadores se encontram mais satisfeitos.

2.5.1 Grau de importância

No quadro 2, podemos verificar os resultados das respostas dos inquiridos, no que concerne ao grau de importância de cada item.

Itens	Grau de Importância										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Aspecto cognitivo dos negociadores	3	5	4	3	3	2	0	8	1	0	1
Aspecto emocional dos negociadores	6	6	5	3	2	2	1	1	3	1	0
Capacidade para a criação de valor	0	0	1	0	3	0	4	0	5	10	7
Relações interpessoais	6	6	4	2	6	3	1	1	0	0	1
Agressividade do negociador	6	3	1	8	4	4	0	1	0	1	2
Escuta activa	1	2	0	1	5	3	6	2	4	6	0
Adição de novos itens na negociação	2	2	8	5	2	1	4	1	3	2	0
Definição da sequência dos itens a negociar	0	3	2	5	1	7	3	4	3	2	0
Definição dos limites negociais	1	2	1	2	3	4	6	4	6	1	0
Definição da melhor alternativa ao acordo negociado	4	0	4	1	0	3	4	7	4	2	1
Preparação da negociação	1	1	0	0	1	1	1	1	1	5	18

Quadro 2 - Nível de importância

É possível verificar que o item considerado mais importante para o sucesso de uma negociação comercial é a preparação da negociação. Cerca de dezoito inquiridos (60%), considerou este item como o mais importante, seguido pela capacidade de criação de valor, referido por sete inquiridos (23%). Por outro lado o aspecto emocional do negociador, as relações interpessoais e a agressividade do negociador são os itens considerados menos importantes, tendo sido referenciados cada um, por seis dos inquiridos (20%), totalizando entre si 60% das respostas.

2.5.2 Grau de Satisfação

No quadro 3, podemos verificar os resultados das respostas dos inquiridos, no que concerne ao grau de satisfação dos diversos itens.

Itens	Grau de Satisfação										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Aspecto cognitivo dos negociadores	4	5	5	4	0	4	2	3	1	2	0
Aspecto emocional dos negociadores	4	8	2	2	5	0	1	1	5	1	1
Capacidade para a criação de valor	2	1	1	3	4	2	3	1	1	6	6
Relações interpessoais	5	1	3	5	2	1	2	2	2	3	4
Agressividade do negociador	5	1	3	4	3	2	4	3	1	1	3
Escuta activa	1	0	0	0	6	6	4	2	4	3	4
Adição de novos itens na negociação	2	8	4	4	2	1	3	1	0	4	1
Definição da sequência dos itens a negociar	3	2	6	3	2	3	5	2	2	2	0
Definição dos limites negociais	1	2	3	1	2	4	2	6	4	1	4
Definição da melhor alternativa ao acordo negociado	3	1	3	4	2	4	1	6	3	2	1
Preparação da negociação	0	1	0	0	2	3	3	3	7	5	6

Quadro 3 - Nível de satisfação

A preparação da negociação e a capacidade para a criação de valor forma referidos como sendo os itens sobre os quais os inquiridos se encontram mais satisfeitos. Cada um dos itens obteve seis respostas (20%), totalizando 40% do total das respostas.

As relações interpessoais e a agressividade do negociador, obtiveram a preferência dos inquiridos relativamente aos itens sobre os quais se encontram menos satisfeitos (17%), somando aproximadamente um terço do total das respostas. Os itens de menor satisfação apresentaram uma forte homogeneidade, não existindo uma elevada amplitude entre os mesmos.

2.5.3 Valores médios de resposta dos itens

Para além da análise dos itens mais vezes referenciados como o mais e menos importante, assim como sobre qual se encontram mais e menos satisfeitos, foram analisadas as médias das respostas relativamente a cada item, detectando desta forma quais os itens que apresentam os valores médios positivos/negativos, assim como os valores médios mais elevados/reduzidos, no que concerne ao grau de importância e grau de satisfação.

Itens	Grau de Importância	Grau de Satisfação
Aspecto cognitivo dos negociadores	4,9	4,5
Aspecto emocional dos negociadores	4,0	4,7
Capacidade para a criação de valor	8,9	7,2
Relações interpessoais	3,7	5,8
Agressividade do negociador	4,4	5,4
Escuta activa	6,9	7,4
Adição de novos itens na negociação	5,0	4,7
Definição da sequência dos itens a negociar	6,0	5,1
Definição dos limites negociais	6,4	6,8
Definição da melhor alternativa ao acordo negociado	6,3	5,9
Preparação da negociação	9,5	8,5

Quadro 4 - Valores médios das respostas

A preparação da negociação obteve a média de respostas mais elevada quer no que concerne ao grau de importância, assim como relativamente ao grau de satisfação (8,5), sendo de destacar o resultado obtido no grau de importância (9,5), reforçando desta forma os resultados referidos no quadro 2. Os dois itens seguintes com as médias mais elevadas são a capacidade para a criação de valor e a escuta activa.

É possível verificar que as relações interpessoais na negociação comercial, são o item com a média de respostas mais baixa (3,7), seguido do aspecto emocional dos negociadores, indicando que a “componente” relacional não é de facto considerada como estratégica para o sucesso negocial, segundo os inquiridos.

O aspecto cognitivo dos negociadores é o item sobre o qual os inquiridos se encontram menos satisfeitos (4,5), seguido do aspecto emocional dos negociadores (4,7) e da adição de novos itens (4,7). Os dois primeiros aspectos levam a vislumbrar que existe ainda um longo caminho para que a “qualidade” dos negociadores, quer emocional quer cognitiva preencha os níveis de satisfação esperados.

Através da análise do quadro 4, verifica-se que existem quatro itens: aspecto cognitivo dos negociadores, aspecto emocional dos negociadores, agressividade do negociador e adição de novos itens na negociação que obtêm valores “negativos” em ambos os graus de análise, ou seja, a média das respostas obtida é inferior a 5,5 (num total de 11). As relações interpessoais

e a definição da sequência dos itens a negociar, são itens cuja média é negativa num dos itens, nomeadamente grau de importância no primeiro caso e grau de satisfação no segundo.

Apenas os itens: capacidade para a criação de valor, escuta activa, definição dos limites negociais, definição da melhor alternativa ao acordo negociado e preparação da negociação obtêm valores positivos ($>5,5$), quer no grau de importância quer no grau de satisfação.

2.5.4 Relevância

Ao analisar a média das respostas sobre o grau de importância e grau de satisfação dos diversos itens, é possível verificar a sua relevância para os inquiridos.

Ao analisar o gráfico 1 é evidente o destaque de itens como: a preparação da negociação (K), capacidade para a criação de valor (C) e escuta activa (F), sobretudo pela sua importância para os inquiridos, mas também pelo seu nível de satisfação com os mesmos. Estes três itens, assumem-se claramente, sobretudo a preparação da negociação, como os itens mais valorizados pelos inquiridos, assumindo-se como estratégicos e cruciais para a eficácia negocial e sucesso da mesma.

Por outro lado itens como: aspecto emocional dos negociadores (B), aspecto cognitivo dos negociadores (A), adição de novos itens na negociação (G) e a agressividade do negociador que possuem médias negativas, quer quanto ao nível de importância quer quanto ao nível de satisfação. Apesar de todos os itens serem importantes, estes quatro são claramente os menos importantes para os inquiridos.

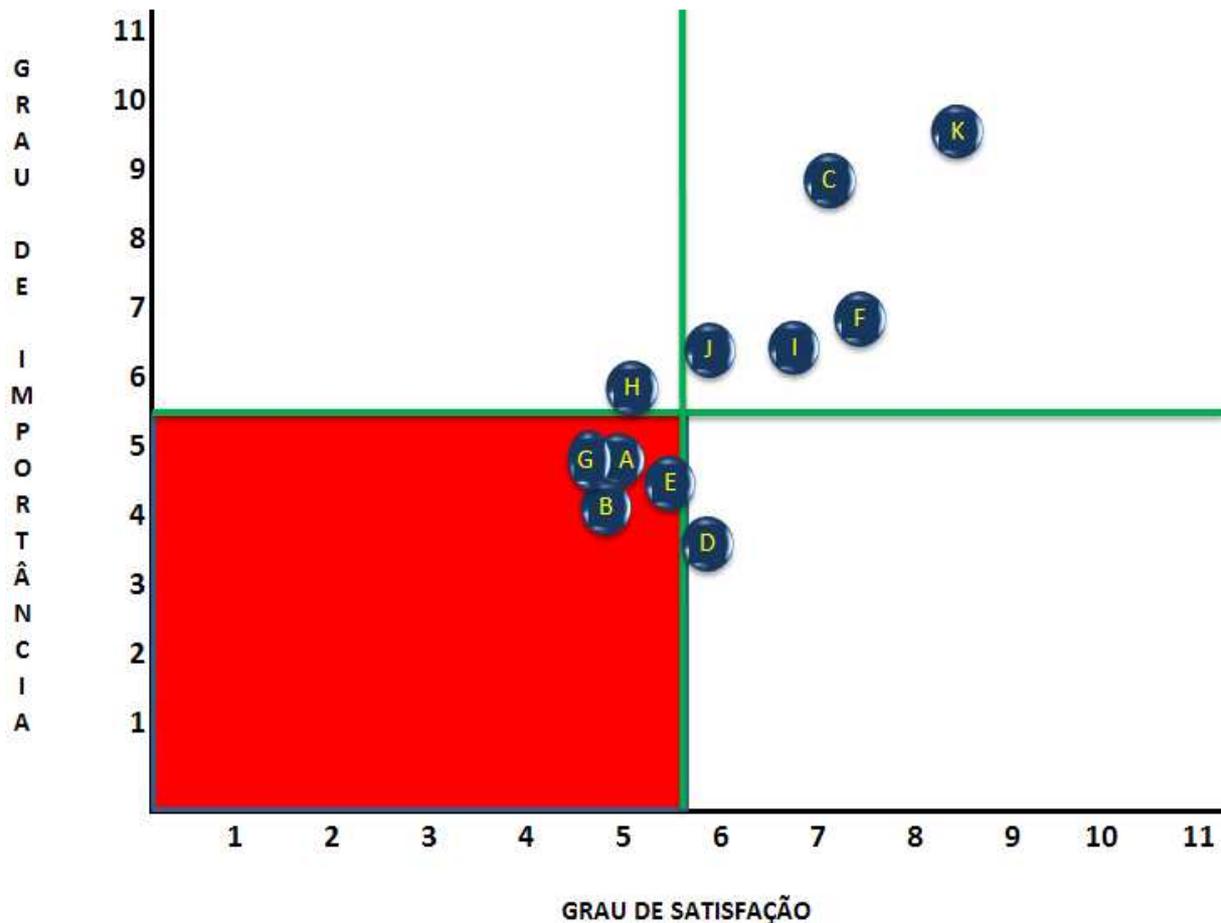


Gráfico 1 – Relevância do Grau de Importância Vs Grau de Satisfação

A - Aspecto cognitivo dos negociadores; B - Aspecto emocional dos negociadores; C - Capacidade para a criação de valor; D - Relações interpessoais; E - Agressividade do negociador; F - Escuta activa; G - Adição de novos itens na negociação; H - Definição da sequência dos itens a negociar; I - Definição dos limites negociais; J - Definição da melhor alternativa ao acordo negociado; K - Preparação da negociação

2.5.5 Amplitude

Ao analisar o gráfico 2, podemos verificar não só as médias de respostas relativas a cada item, como simultaneamente, as diferentes amplitudes dos diversos itens, como do grau de importância face ao grau de satisfação de cada item. Constatamos a existência de itens com uma diferença de valores (amplitude) entre os graus bastante reduzida, ou seja, são muito homogêneos e por outro lado itens com amplitudes significativamente elevadas.

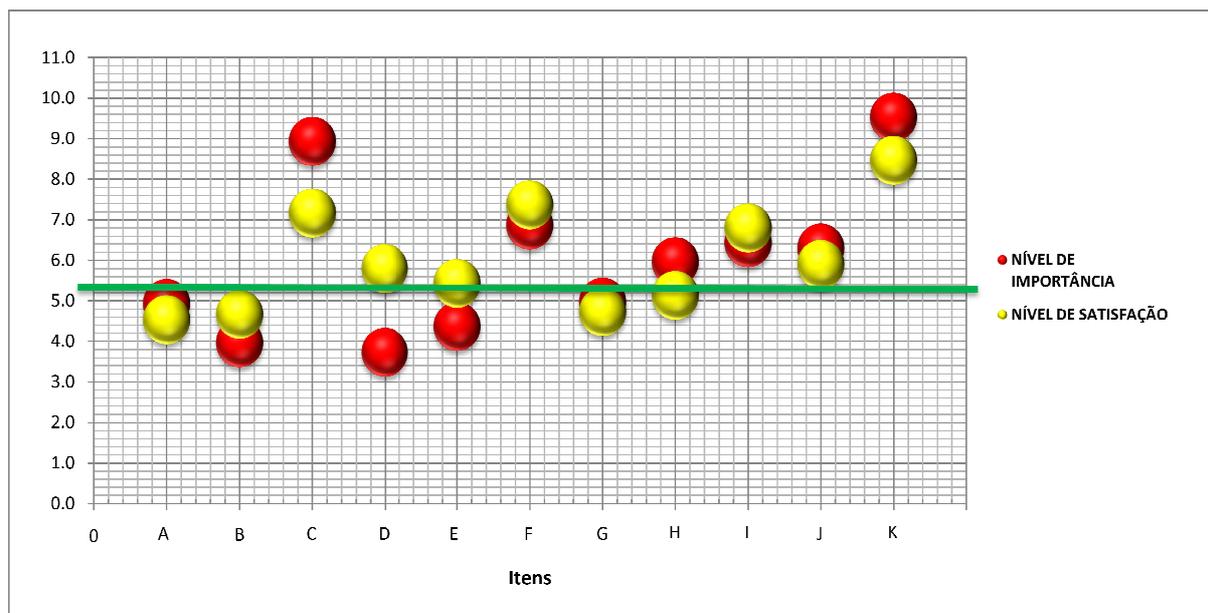


Gráfico 2- Amplitude do Grau de Importância Vs Grau de Satisfação

A - Aspecto cognitivo dos negociadores; B - Aspecto emocional dos negociadores; C - Capacidade para a criação de valor; D - Relações interpessoais; E - Agressividade do negociador; F - Escuta activa; G - Adição de novos itens na negociação; H - Definição da sequência dos itens a negociar; I - Definição dos limites negociais; J - Definição da melhor alternativa ao acordo negociado; K - Preparação da negociação

A adição de novos itens (G) é o item com menor amplitude (0,2) de respostas relativamente aos diferentes graus, ou seja, é-lhe atribuída basicamente o mesmo grau de importância e satisfação. Em segundo lugar encontra-se o aspecto cognitivo dos negociadores (A), a definição dos limites negociais (I) e a definição da melhor alternativa ao acordo negociado (J), ambos com uma amplitude de 0,4.

Os itens em que se verificou uma maior amplitude de médias, comparando o grau de importância com o grau de satisfação foram as relações interpessoais (D), com uma amplitude de 2,1. O que significa que apesar de ser um item considerado pouco importante, os inquiridos encontram-se relativamente satisfeitos com o mesmo.

Em segundo lugar temos a capacidade para a criação de valor (C), com 1,8, seguido da preparação da negociação (K) e agressividade do negociador (E), com 1,1 valores. Nos dois primeiros casos podemos verificar que apesar de serem os dois itens considerados como os mais importantes para o sucesso de uma negociação negocial, o nível de satisfação relativamente aos mesmos encontra-se substancialmente longe desses valores.

Podemos verificar nos gráficos abaixo, as análises individuais de amplitude de cada um dos itens.

Aspecto cognitivo dos negociadores

Este item apresenta valores médios “negativos” em ambos os graus (<5,5), sendo grau de satisfação inferior ao de importância. A amplitude entre si é das menores (0,4), o que significa que as respostas sobre ambos os graus foram bastante homogêneas.

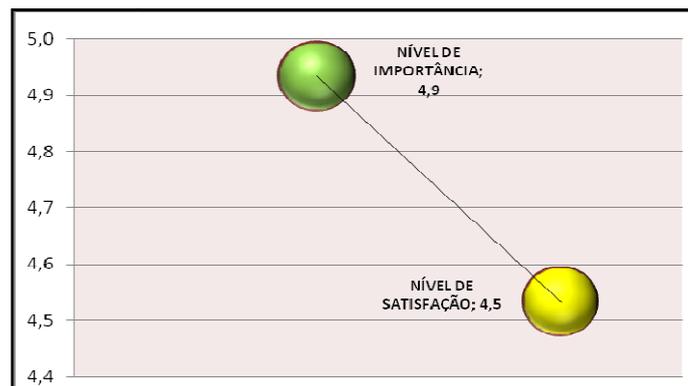


Gráfico 3 - Aspecto cognitivo dos negociadores

Aspecto emocional dos negociadores

O aspecto emocional foi o segundo item com menor grau de importância e de satisfação para os inquiridos, o que logicamente se traduz em valores médios negativos. Neste sentido é possível verificar que a amplitude entre ambos os graus é relativamente reduzida.

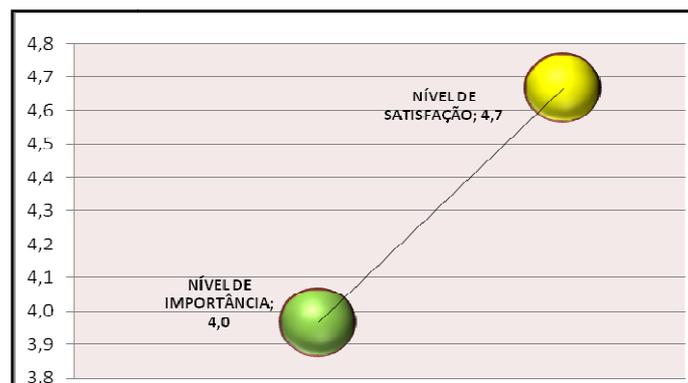


Gráfico 4 - Aspecto emocional dos negociadores

Capacidade para a criação de valor

Foi o item com a segunda média mais elevada, no que concerne ao grau de importância e a quarta relativamente ao grau de satisfação, sendo logicamente ambas as médias positivas. Apesar deste facto, apresenta a segunda maior amplitude de valores, pois o grau de satisfação encontra-se 1,7 valores abaixo do grau de importância.

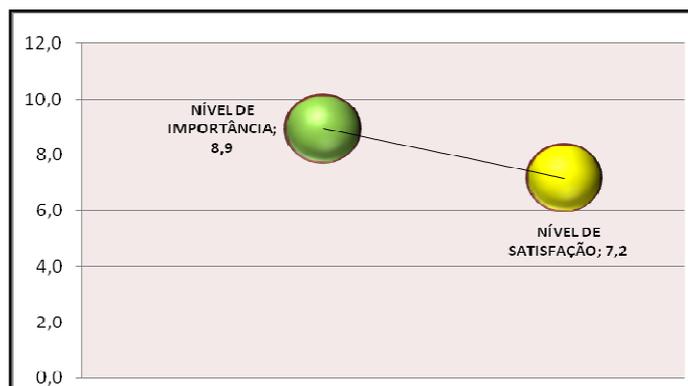


Gráfico 5 - Capacidade para a criação de valor

Relações interpessoais

As relações interpessoais assumem um valor positivo muito reduzido quanto ao nível do grau de satisfação, no entanto, quanto ao grau de importância apresenta o valor mais baixo (e negativo) de todos os itens no que concerne ao grau de importância. Esta situação, ajuda a explicar o facto de possuir a maior amplitude (2,1) de entre todos os itens estudados.

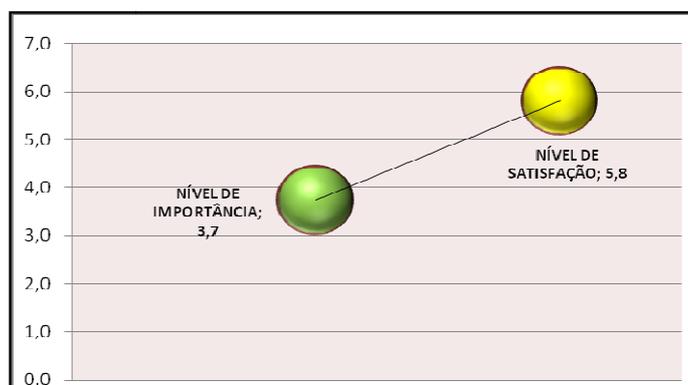


Gráfico 6 - Relações interpessoais

Agressividade do negociador

Este item apresenta ambos os graus com valores negativos, com especial incidência para o grau de importância, que assume o terceiro lugar na lista dos itens menos importantes. Apresenta uma das maiores amplitudes (1,0).

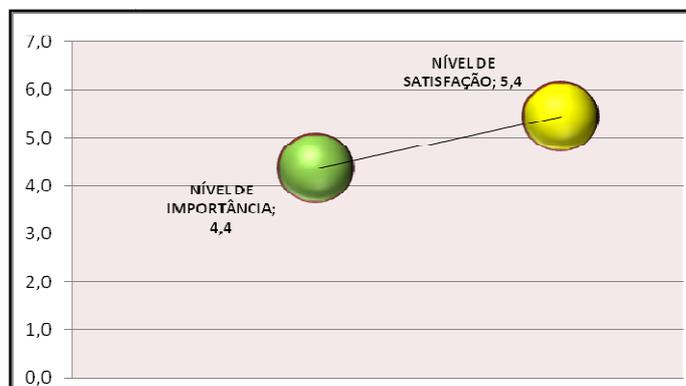


Gráfico 7 - Agressividade do negociador

Escuta activa

Representa um dos itens com valores mais altos em ambos os graus, com a terceira melhor classificação quanto ao grau de importância e segunda melhor quanto ao grau de satisfação. Dada a relativa homogeneidade das respostas obtidas, a amplitude apresenta valores médios.

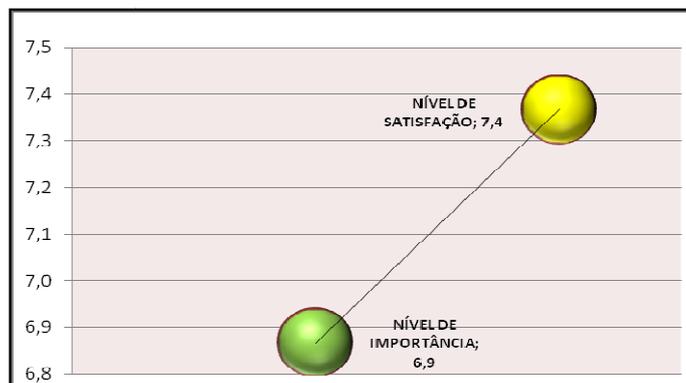


Gráfico 8 - Escuta activa

Adição de novos itens na negociação

Este item é um dos quatro que apresenta valores médios negativos em ambos os graus, com especial enfoque quanto ao grau de satisfação, onde ocupa a segunda média mais baixa de

todos os itens. As respostas obtidas foram bastante similares, relativamente a ambos os graus, levando a que a adição de novos itens possua a menor amplitude de todos os casos estudados.

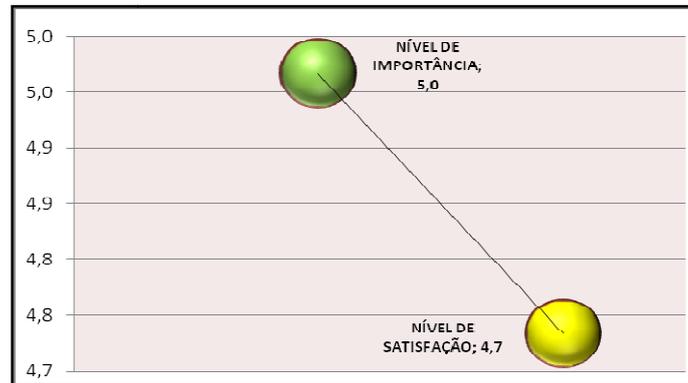


Gráfico 9 - Adição de novos itens na negociação

Definição da sequência de itens a negociar

Apresenta valores com médias positivas (grau de importância) e negativas (grau de satisfação), no entanto, em ambos os casos obteve valores que os colocam como um item de importância e satisfação intermédia, numa negociação comercial. Apresenta uma amplitude com valores médios.

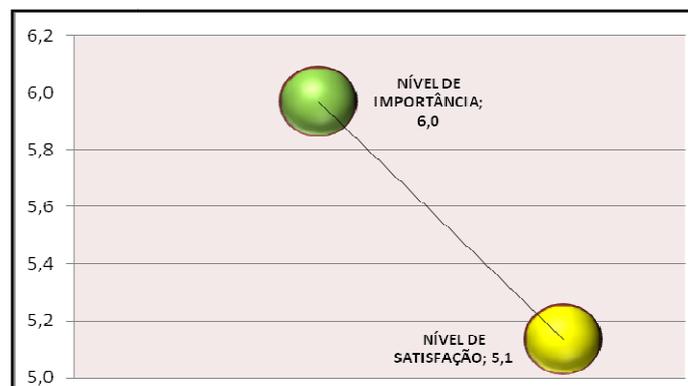


Gráfico 10 - Definição da sequência dos itens a negociar

Definição dos limites negociais

É um dos quatro itens, cujos valores médios são positivos quer quanto ao nível de satisfação quer quanto ao nível de importância. Apesar de ambos os valores serem positivos, constatamos que o nível de satisfação é superior ao nível de importância. Está entre os

principais itens referenciados pelos inquiridos, apresentando a segunda menor amplitude, de entre os itens estudados.

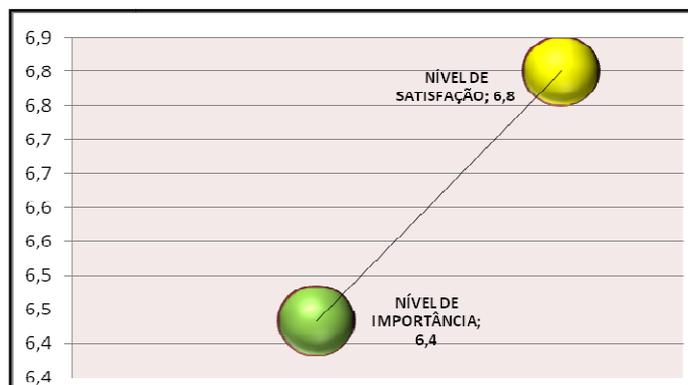


Gráfico 11 - Definição dos limites negociais

Definição da melhor alternativa ao acordo negociado (BATNA)

É um item, relativamente ao qual os inquiridos atribuem maior incidência relativamente ao grau de importância, do que ao grau de satisfação, apesar de ambos os valores serem positivos. Ocupam a quinta melhor votação em ambos os graus, o que leva a que possua a segunda menor amplitude.

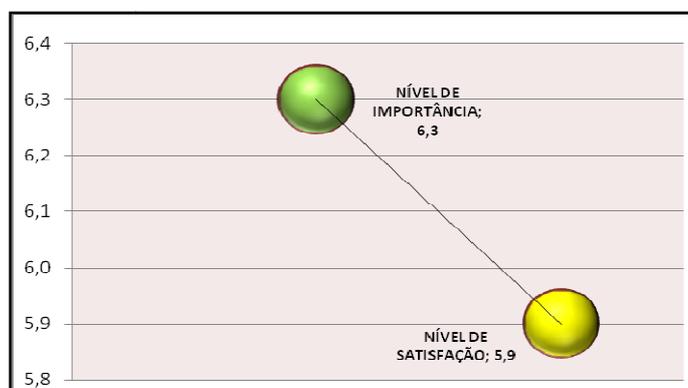


Gráfico 12 - Definição da melhor alternativa ao acordo negociado

Preparação da negociação

A preparação da negociação é o item considerado mais importante para o sucesso de uma negociação comercial, representando simultaneamente o item sobre o qual os inquiridos se encontram mais satisfeitos, o que indica que existe actualmente um reconhecimento e aplicabilidade do mesmo.

Apesar de ambos ocuparem o primeiro lugar da lista, o grau de importância assume um papel de destaque face ao grau de satisfação pois 60% dos inquiridos referenciaram-no como o mais importante face a 20% para o nível de satisfação. Desta forma a amplitude é razoavelmente elevada (1,0).

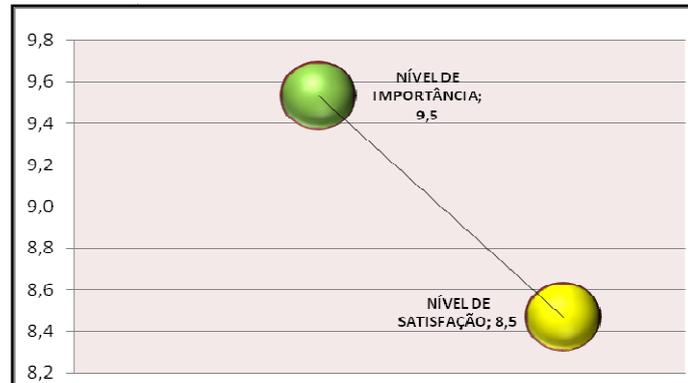


Gráfico 13 - Preparação da negociação

CAPITULO III

3. CONCLUSÃO

Em primeiro lugar gostaria de referir que a nível pessoal, o objectivo a que inicialmente me tinha proposto foi alcançado.

Já sabíamos que de facto a negociação não é uma ciência exacta. Tendo em consideração todas as variáveis que afectam uma negociação comercial, é de todo impossível criar uma regra ou fórmula mágica, que sirva os nossos interesses em toda e qualquer negociação, sobretudo porque não existem dois negociadores ou negociações iguais.

A chave para a eficácia negocial passa impreterivelmente pela planificação pré-negocial. Antes do inicio de qualquer negociação devemos esquematizar o problema em causa, definir os objectivos, definir a estratégia/táctica, assim como um plano para implementar essas mesmas tácticas/técnicas.

A definição dos itens e interesses a negociar, assim como o seu nível de importância são passos que deverão ser seguidos, apoiados por argumentos bem fundamentados. Mas o enfoque em nós próprios, não só não é suficiente, como não é o mais correcto, devemos sim simultaneamente estudar a outra parte, perceber quais as suas reais necessidades e prioridades, definindo desta forma os nossos objectivos e limites negociais.

A gestão do possível conflito é um aspecto que não pode ser descurado, neste sentido, devemos compreender de que forma as partes irão ver, perceber e reagir ao possível conflito, sobretudo no impacto que irão ter no resultado final.

A negociação deverá revestir-se de uma filosofia integrativa, alcançando acordos do tipo *Win-Win*, nos quais ambas as partes desenvolvem esforços no sentido da criação de valor, aumentando a “tarte”, não descurando logicamente o facto de que cada uma das partes lute por capturar a maior fatia possível dessa mesma “tarte”.

Apesar de todos os aspectos que envolvem uma negociação comercial, assumirem um papel importante na mesma, de acordo com o estudo efectuado, é possível constatar que a

preparação da negociação, a capacidade para a criação de valor e a escuta activa, assumem um papel crucial para o seu sucesso, existindo uma relativa homogeneidade nas respostas efectuadas pela amostra em causa. Neste sentido, existe forçosamente a necessidade de analisar a forma como cada um de nós, numa perspectiva individual, encaramos os mesmos, assim como qual o nosso nível de satisfação relativamente a esses aspectos, que segundo o estudo efectuado aponta para linhas paralelas entre si.

As respostas facultadas pelos inquiridos seguem as mesmas linhas orientadoras dos principais autores/obras sobre negociação, o que significa que a globalização dos mercados e economias, levou à forçosa criação de *standards* negociais, que se aplicam de uma forma genérica à maioria dos negociadores, não descurando obviamente as particularidades culturais de cada região.

Desta forma é possível concluir que ao conhecer, aplicar e controlar estes itens, a distância para uma negociação eficaz e de sucesso, será forçosamente menor, do que para todos aqueles que não o fizerem. Continua a subsistir a aposta na contínua partilha de experiências, assim como, na constante formação, não descurando a actualização diária das obras dos autores de referência na área de negociação.

BIBLIOGRAFIA

- Carvalho, J.C. (2007), *Negociação para (In)competentes Relacionais*, 1ª Edição, Edições Sílabo.
- Carvalho, J.C. (2006), *Negociação*, 1ª Edição, Edições Sílabo.
- Collins, J. e Porras, J. (2007), *De Excelente a Líder*, 1ª Edição, Casa das Letras.
- Dolan, P.D. (2004), *Six Steps for Negotiation Preparation*, Unpublished manuscript, <http://www.naturalproductsinsider.com/articles/2004/10/six-steps-for-negotiation-preparation.aspx> .
- Ertel, D e Sánchez, F.J. (1998), *A fase da preparação*, HSM Management, 8 de Maio
- Fisher, R. e Ury, W. e Patton, B. (2007), *Como Conduzir Uma Negociação: Chegar a Acordo Sem Ceder*, 6ª Edição, ASA Editores.
- Harlington, P., The Three Dimensions of Commercial Negotiation, Ansa Business Development, www.ansabd.co.uk
- Jesuíno, J.C. (1998), *A Negociação: Estratégias e Táticas*, 3ª Edição, Texto Editora.
- Lax, D.A. e Sebenius, J.K. (2006), *3-D Negotiation: Powerful Tools to Change the Game in Your Most Important Deals*, Harvard Business School Press.
- Lewicki, R.J. e Hiam, A. (2006), *Mastering Business Negotiation: A Working Guide to Making Deals and Resolving Conflict*, Jossey-Bass
- Lewicki, R.J. e Barry, B. e Saunders, D.M.(2004), *Negotiation*, 4ª Edição, Mcgraw-Hill/Irwin
- Malhotra, D., Bazerman, M.H. (2007), *Negotiation Genius: How to Overcome Obstacles and Achieve Brilliant Results at the Bargaining Table and Beyond*, 1ª Edição, Harvard Business School Press.
- Negotiation Know How, http://www.linkedin.com/groups?gid=1820660&trk=hb_side_g .
- Sales Best Practice, http://www.linkedin.com/groups?gid=35771&trk=hb_side_g .
- Shell, G.R. (2006), *Bargaining for Advantage: Negotiation Strategies for Reasonable People*, 2ª Edição, Penguin Group.
- Sorenson, T.C (1965). Kennedy, New York: Harper and Row, 322
- Souza, J. (2002), *Enriqueça com os Maiores e Mais Cruéis Truques e Segredos de Negociação*, eBooksBrasil.
- Stanovich, KE, West,R.F. (2000), *Individual Differences in Reasoning: Implications for the Rationality Debate*, Cambridge University Press

Tzu, S. (2007), *A Arte da Guerra*, 1ª Edição, Edições Sílabo.

Ury, W. (1992), *Getting Past No*, Random House Business Books.

Ury, W. (2008), *O Poder de Um Não Positivo*, 1ª Edição, Publicações Dom Quixote.

Wanderley, J.A. (1998), *Negociação Total*, 1ª Edição, Editora Gente.

Wanderley, J.A., *Negociação: O Caminho do Sucesso*, Unpublished manuscript, <http://www.guiarh.com.br/p4.htm> .

ANEXOS