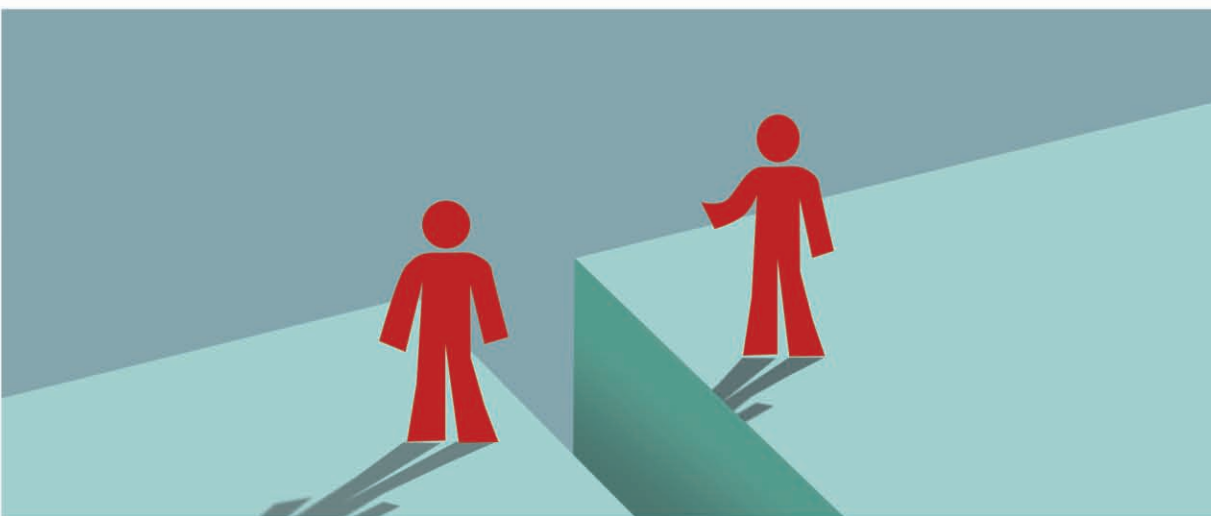


PHILIPPE KORDA

NEGOCIAR e DEFENDER as suas MARGENS

Vendas, compras,
negociações comerciais



EDIÇÕES SÍLABO

Sobre o tradutor

Foi Professor no ISCAL. Planeou os programas das disciplinas Economia Internacional, Economia Portuguesa e Europeia, Introdução à Economia e Economia e Comércio Internacional, que regeu. Licenciado e pós-graduado em Economia Internacional pelo ISEG-UTL. Coordenou projetos de tradução de reputadas obras de economia. Teve formação em vendas e experiência comercial na Rank Xerox (Portugal). Desempenhou funções diretivas e de gestão na atividade privada e pública. É autor de livros na área de economia.

Negociar e Defender as suas Margens

Vendas, compras,
negociações comerciais

Philippe Korda

Tradução da 5ª edição francesa
Jorge Pereira Martins

EDIÇÕES SÍLABO

É expressamente proibido reproduzir, no todo ou em parte, sob qualquer forma ou meio gráfico, eletrónico ou mecânico, inclusive fotocópia, este livro. As transgressões serão passíveis das penalizações previstas na legislação em vigor.

Não participe ou encoraje a pirataria eletrónica de materiais protegidos. O seu apoio aos direitos dos autores será apreciado.

Visite a Sílabo na rede
www.silabo.pt

Originalmente publicado em França com o título:

Négociar et défendre ses marges – Vente, achat, négociations d'affaires, Philippe KORDA

© Dunod, 2015 para a 5ª edição, Paris

FICHA TÉCNICA

Título: Negociar e Defender as suas Margens

Autor: Philippe Korda

© da tradução: Edições Sílabo, Lda.

Capa: Pedro Mota

1ª Edição – Lisboa, novembro de 2019.

Impressão e acabamentos: Cafilesa – Soluções Gráficas, Lda.

Depósito Legal: 463082/19

ISBN: 978-989-561-031-0

 **EDIÇÕES SÍLABO, Lda.**
Publicamos conhecimento

Editor: Manuel Robalo

R. Cidade de Manchester, 2

1170-100 Lisboa

Tel.: 218130345

e-mail: silabo@silabo.pt

www.silabo.pt

Índice

Prefácio à 5ª Edição francesa 13

Prólogo 15

Parte I

Torne-se um sábio: domine as cinco regras de ouro da negociação

Capítulo 1 – O grande pré-requisito 19

O principal pré-requisito: saber o que queremos 21

Identificar o terreno 22

Hierarquizar as nossas prioridades 22

Não nos contentarmos com um leque de preços: há que determinar objetivos precisos 24

Não confundir objetivos e limites 26

E nos casos mais difíceis? 27

Quando há falta de informação 28

Quando o pedido da outra parte muda durante a negociação 29

Quando não há instruções internas claras 29

Capítulo 2 – Como construir a nossa oferta inicial	31
Regra de ouro n.º 1: ousar começar com uma exigência elevada	34
Determinar o nível de exigência inicial	35
Como aplicar a regra de ouro n.º 1 nos casos mais difíceis?	37
Para concluir...	44
Capítulo 3 – Como reagir aos primeiros ataques da parte contrária	47
Regra de ouro n.º 2: quando lhe pedirem uma cedência, responda primeiro com um argumento	50
A contraproposta imediata é um erro	50
Negociação comprador-vendedor: um jogo de rãguebi?	52
Como aplicar a regra de ouro n.º 2 nos casos mais difíceis?	55
Capítulo 4 – Como obter uma contrapartida em troca de qualquer cedência	57
Regra de ouro n.º 3: só abrir mão de uma cedência mediante contrapartidas	61
Como obter uma contrapartida: um método em quatro etapas	65
Como aplicar a regra de ouro n.º 3 nos casos mais difíceis?	68
Capítulo 5 – Como limitar o custo das concessões	73
Regra de ouro n.º 4: se tiver que ceder, faça-o pouco a pouco	76
Como aplicar a regra de ouro n.º 4 nos casos mais difíceis?	79
Uma ferramenta para aplicar as regras de ouro 3 e 4: a matriz concessões-contrapartidas	80

Capítulo 6 – Como conduzir a conclusão da negociação	83
Regra de ouro n.º 5: obter o compromisso para	86
Princípios de aplicação da regra de ouro n.º 5	88
Utilizar técnicas de pré-fecho	88
Enumerar com o interlocutor os pontos a examinar	90
Tomar a iniciativa da conclusão	91
Como aplicar a regra de ouro n.º 5 nos casos mais difíceis?	93

Parte II

Torne-se um mestre: decifre o jogo do adversário

Capítulo 7 – Como distinguir o pedido aparente do pedido real	99
O segredo dos grandes negociadores	102
Tratar o interlocutor com benevolência	107
Nunca considerar o pedido inicial da parte contrária como base para discussão	108
Fazer perguntas abertas	108
E nos casos mais difíceis?	109
Pedir elementos para convencer a direção	109
Fazer um discurso que o adversário não espera	110
Conseguir pôr os outros a falar	110
Capítulo 8 – Como infletir a relação de forças entre comprador e vendedor	113
Quais são os verdadeiros poderes do seu adversário?	117
O poder negocial intrínseco: os sete «indicadores do poder»	117
A propensão do negociador para usar o seu poder	120
A capacidade pessoal do negociador para otimizar a eficácia do seu poder	122

Como reequilibrar uma relação de forças desfavorável?	124
O poder que mais importa não é o poder real, é o poder percebido	124
O poder toma-se	124
Cada limitação de um reforça o poder do outro	126
Capítulo 9 – Como desmontar as armadilhas dos negociadores profissionais	133
As armadilhas dos negociadores profissionais	137
A desvalorização	138
A ameaça	139
A urgência	140
O efeito Colombo	140
O bom e o mau	144
O «limite orçamental»	145
Algumas outras armadilhas de negociadores profissionais...	147
Quatro recomendações para evitar as armadilhas dos negociadores profissionais	149
Capítulo 10 – Como analisar e explorar os circuitos de tomada de decisão	153
Os atores	155
O objetivo real de cada ator	159
Recursos e limitações de cada ator	161
As estratégias lógicas dos atores	164
A sua própria estratégia	167

Torne-se uma lenda: desenvolva talentos raros de negociador

Capítulo 11 – Ganhar a simpatia do adversário	175
Estabelecer um clima de simpatia é um fator-chave para o êxito da negociação	178
Cuide – evidentemente – da sua aparência física	179
Mostre ao seu interlocutor que se parece com ele	181
Lisonjeie subtilmente o ego do seu interlocutor	184
E quando o adversário é do sexo oposto?	189
O caso das negociações interculturais	191
Capítulo 12 – Como lidar com o <i>bluff</i> e detetar a mentira	197
Do bom uso do <i>bluff</i> nas negociações	199
O <i>bluff</i> por omissão	200
O <i>bluff</i> por sugestão	201
O <i>bluff</i> por exagero	201
O <i>bluff</i> por invenção	202
O <i>bluff</i> por falsa promessa	202
Da descodificação da mentira	203
Em geral, somos incapazes de distinguir a mentira da verdade	204
Somos ainda mais impotentes quando conhecemos bem o nosso interlocutor	205
Fiamo-nos em indícios maus, para detetar a mentira	205
O mentiroso é traído sobretudo pelas palavras	205
Há também sinais não-verbais, mas são mais difíceis de detetar	206
E nos casos mais difíceis?	207
Repita a sua argumentação de venda	207
Coloque o seu interlocutor em dificuldades	208
Negoceie garantias	208

Capítulo 13 – Conduzir habilmente as negociações difíceis	211
Desenvolva os seus sentidos de escuta e de observação	213
Desenvolver os três níveis de escuta	214
Descodifique todos os sinais verbais e não-verbais	215
Seja você a fazer as perguntas	217
As perguntas de compreensão	218
As perguntas de influência	221
As perguntas «provocatórias»	223
Seja aquele que sintetiza, que é positivo e que conduz	225
Faça sínteses	225
Reenquadre de forma positiva	227
Maneje a arte do silêncio	228
Faça a gestão das transições	230
E no caso de contactos por correio eletrónico?	231
Capítulo 14 – Como se afirmar nas situações tensas	235
Questionário de autodiagnóstico	236
Pôr o autodiagnóstico a nu	239
Os três tipos de comportamento habituais nas negociações mais difíceis	243
O comportamento conciliador	243
O comportamento combativo	247
O comportamento «jogador»	249
Uma ferramenta poderosa para o progresso: a assertividade	252
O que é assertividade?	252
Como lidar «assertivamente» com pressões de má fé?	253
Como abordar uma situação de conflito com assertividade	257

Capítulo 15 – «É pegar ou largar»: como sair do impasse	261
«É pegar ou largar»: uma tática multifacetada	264
O «pré-requisito»	264
A «questão de princípio»	265
O «limite orçamental»	265
A «última oferta»	265
«É pegar ou largar»: um impasse enganoso	266
De uma maneira mais geral...	282

Stéphane Lafond aplica os conselhos de Anne Picard	285
---	-----

Epílogo	289
----------------	-----

Anexos

Saber fazer contas

Anexo 1 – O eterno dilema preço-quantidade (para vendedores)	293
---	-----

Anexo 2 – A neblina das condições de pagamento	303
---	-----

Anexo 3 – A caixa das ferramentas	313
--	-----

Bibliografia	321
---------------------	-----

Prefácio à 5.^a Edição francesa

Acabei de escrever a primeira edição deste livro em 1993. Nessa altura, havia tantas moedas quantos os países europeus, podíamos ouvir música passando cassetes de áudio e ver filmes reproduzidos em cassetes VHS. Os telemóveis eram ficção científica, o correio eletrónico não existia, as máquinas fotográficas funcionavam com película e era comum fumar-se em salas de reunião, em aviões e nos elevadores. Em matéria de negócios, a China era um país agrícola arcaico, largamente isolado do mundo, a Índia inspirava compaixão e o Japão receio. As empresas americanas mais conhecidas chamavam-se General Motors ou Kodak e não Google ou Amazon.

Desnecessário será dizer que as negociações comerciais mudaram substancialmente desde então. Felizmente, as sucessivas reedições deste livro permitiram-me que o fosse atualizando. Nesta, por exemplo, introduzo o caso cada vez mais frequente das negociações interculturais, o desenvolvimento de trocas de correio eletrónico nas negociações recorrendo a *smartphones*, mas também os desafios específicos enfrentados pelas mulheres nas negociações comerciais.

Nesta nova edição, quis também partilhar conclusões de algumas investigações recentes sobre comportamentos negociais. Você sabia, por exemplo, que o contacto visual prolongado reduz a eficácia do seu argumento? Que enfatizar um ponto em comum com o seu interlocutor reduz a probabilidade de ele ou ela o tentar manipular? Ou que o simples facto de relembrar uma situação em que teve poder antes de uma negociação faz aumentar significativamente a sua capacidade de persuasão?

Curiosamente, como muito bem sabem os ilusionistas, o olho humano está muito mais atento ao que se move do que ao que permanece imóvel. Todavia, no essencial, os recursos das negociações comer-

ciais, os princípios a respeitar e as táticas dos melhores negociadores não mudam desde há séculos. Por isso, é principalmente a estes elementos intangíveis que este livro é consagrado.

A obra está estruturada de modo a ajudar o leitor a adquirir gradualmente as competências de que precisa para ser excelente em negociações difíceis.

Para negociar e defender as suas margens, importa antes do mais adquirir um domínio perfeito das regras fundamentais de negociação. É esse o tema da primeira parte deste livro. Sugiro que a leia na íntegra.

Logo que tenha adquirido estes princípios básicos, o leitor deve desenvolver a sua capacidade de decifrar o jogo da parte contrária: a segunda parte do livro é-lhe inteiramente dedicada. Aqui pode escolher aprofundar os tópicos que mais diretamente lhe interessarem.


É com base nestes alicerces sólidos – domínio dos «fundamentais» e compreensão dos bastidores da negociação – que pode, então, desenvolver os talentos que fazem os grandes negociadores. Trata-se de ganhar a simpatia do adversário, de gerir com sensatez a liderança das discussões, de se afirmar em situações tensas e, acima de tudo, de quebrar todos os impasses. É esse o tema da terceira parte do livro.

Desta forma, você saberá aceitar e gerir o confronto para depois o transformar em cooperação e resistir eficazmente ao adversário para que ele também se torne um parceiro quando isso for possível.

Por último, em negócios é mais necessário do que nunca «saber fazer contas». Três anexos no final do livro fornecem alguns sólidos pontos de referência nesta matéria.

Desejo-lhe o maior sucesso e, também, que sinta muito prazer nas suas futuras negociações.

Prólogo

 *A cena acontece num restaurante fino frequentado por muitos empresários. Duas pessoas estão sentadas frente a frente, numa mesa isolada. A mulher está na casa dos 60 anos, o homem é bastante mais novo, aparenta ter uns trinta e cinco, talvez quarenta anos. O escanção acabou de dar o vinho a provar ao homem.*

Anne Picard – É estranho para mim pensar que já não vamos negociar mais... Nunca pensei que a minha reforma viesse tão cedo... De qualquer forma, travámos algumas belas batalhas. Tenho a impressão que, às vezes, você me deve ter detestado.

Stéphane Lafond (*sorridente*) – Acha que sim? De modo nenhum, bem pelo contrário! As nossas discussões foram quase sempre fáceis, quase descontraídas, quase amigáveis. Bom, estou a dizer isto, mas tenho que admitir que a palavra «quase» é importante! (*ficando de repente sério e um tanto embaraçado, depois de um silêncio*) – Vou, por fim, poder colocar-lhe uma questão em que venho pensando há algum tempo. Se não se importar, agora que se vai retirar, gostaria que me desse alguns conselhos para eu ser capaz de negociar melhor com compradores tão duros quanto a senhora é.

(*depois, como que confessando um segredo*) – Recordo-me muito bem de algumas situações, em que, frente a si, tive a impressão que não conseguia chegar a concluir a minha venda, ou que só a concluiria em termos não satisfatórios para mim. Se ainda se lembrar, gostaria de falar sobre todas essas situações.

Anne Picard – Estou em crer que me lembro perfeitamente delas.

Parte I

Torne-se um sábio

**Domine as cinco regras
de ouro da negociação**

«Mais vale sermos vários num bom negócio do que estarmos sozinhos num mau.»

Tristan Bernard

Quando tiver assimilado e conseguido pôr em prática esta primeira parte, você será já seguramente um grande profissional em matéria de negociação comercial.

Com efeito, 95% dos casos mal negociados acontecem devido ao não cumprimento de uma destas cinco regras essenciais ou dos seus «pré-requisitos».

Estas regras simples e fundamentais ser-lhe-ão indispensáveis, tanto na preparação das suas negociações, como aquando da realização de negociações face-a-face.

São elas que o vão proteger dos principais erros que podem sair caros em negócios importantes.

Olhe à sua volta. Há muita gente que pensa que conhece estas regras de ouro, mas são muito poucos os que realmente as dominam, inclusivamente gestores de topo de grandes empresas. Só os «sábios» as absorveram plenamente.

Capítulo 1

O grande pré-requisito

■ SUMÁRIO EXECUTIVO

- **Uma negociação nunca corre como planeado.**

Neste caso, como nos devemos preparar para o imprevisível? Quais são as perguntas-chave a que deveremos responder antes de nos sentarmos à mesa com a parte contrária?

- **Prepararmo-nos para negociar** é, em primeiro lugar, percebermos as prioridades das partes interessadas e tentarmos identificar todos os elementos do acordo a ser alcançado. Significa, também, estabelecer objetivos precisos relativamente a cada um destes elementos, mesmo e sobretudo se pressentirmos que a negociação irá ser complexa e cheia de reviravoltas: só a preparação permite a adaptação! Servirá, também, para evitar erros fatais e para nos autoquestionarmos antecipadamente, e de cabeça fria, sobre os pontos-limite para lá dos quais será imperativo abstermo-nos de fechar o negócio.



Stéphane Lafond – Estou ansioso que me explique as suas táticas de negociação...

Anne Picard – Ah, as táticas... Mas com que propósito?



Escritório de Anne Picard, dois anos antes...

Stéphane Lafond está prestes a conduzir uma negociação difícil. Após discussão com a sua Direção, parece que o preço mínimo que pode aceitar para fechar a venda é de 100 €, enquanto que o preço máximo que pode razoavelmente anunciar no início da entrevista é de 110 €. Stéphane Lafond tem, portanto, um «leque» bem definido.

Anne Picard não está com meias medidas:

«Sr. Lafond, não pode estar a falar a sério. Está a avançar com um preço fantasioso de 110 € quando, hoje em dia, o preço de mercado para este tipo de produto é de 98 €. Ou me faz uma oferta muito próxima dos 98 €, ou estamos aqui a perder tempo.»

Stéphane Lafond está em apuros. O preço anunciado está abaixo do preço mínimo que ele definiu com a sua administração. Deverá ceder e aceitar o preço de 98 €? Ou deverá tentar, apesar de tudo, concluir a 100 euros? Mas como? Ele sente que a compradora está a dominar o jogo e que é ele quem está a sofrer com isso.



No restaurante...

Stéphane Lafond – Foi horrível. Mas que mais podia eu fazer?

Anne Picard – Imaginemos que está a preparar a mesma negociação, mas que desta vez vai definir um preço-alvo específico, tendo em conta o mercado, os seus concorrentes, os seus custos, a sua política comercial...

Stéphane Lafond – Por exemplo, 102 €...

Anne Picard – Você diz a si mesmo que não vai ser fácil, mas que esse é o resultado a que quer chegar.

Stéphane Lafond – Como habitualmente, também determino um preço mínimo, por exemplo 100 €, e um preço máximo apresentável no início da entrevista, por exemplo 110 €...



Philippe Korda. Autor de vários *best sellers* de gestão, possui uma rica e vasta experiência de negociador, dirigente e consultor em todo o mundo. É co-fundador da Korda & Partners, que apoia empresas de primeiro plano no desenvolvimento das suas estratégias.

«Sejamos claros. A esse preço, não poderemos fechar o negócio. Dou-lhe a possibilidade de rever a sua posição... isto se pretender continuar a negociar.»

O que responderá?

Quer seja comprador, quer seja vendedor, este livro, entusiasmante e objetivo, apresenta-lhe métodos que pode utilizar para:

- preparar, com uma estratégia, uma negociação;
- dominar as táticas do face a face;
- fechar negócios lucrativos e duráveis.

Este *best-seller*, traduzido e com sucesso em muitos países, é a referência para os profissionais da negociação comercial, para os quadros e dirigentes de empresa bem como para os estudantes que pretendam adquirir conhecimentos e competências na área, de modo a tornarem-se especialistas.

Esta edição, traduzida a partir da 5.^a edição francesa, enriquecida com as investigações mais recentes, fará com que se aperceba de que a negociação é uma atividade apaixonante. Descubra todas as suas regras!

**Aprenda as cinco regras de ouro da negociação!
Transforme-se num mestre na arte de negociar
e obtenha o que pretende.**



ISBN 978-989-561-031-0



9 789895 610310

635