

José Crespo de Carvalho

NEGOCIAÇÃO



5ª EDIÇÃO

Fácil e acessível!

•
Como vender ou comprar um carro,
uma casa ou fazer qualquer outro negócio
obtendo os melhores resultados.

•
Maximize os seus resultados
profissionais e pessoais.

•
Com exemplos ilustrativos do dia a dia.

EDIÇÕES SÍLABO

NEGOCIAÇÃO

JOSÉ CRESPO DE CARVALHO

5ª Edição

Revista e Corrigida

EDIÇÕES SÍLABO

É expressamente proibido reproduzir, no todo ou em parte, sob qualquer forma ou meio, **nomeadamente fotocópia**, esta obra. As transgressões serão passíveis das penalizações previstas na legislação em vigor.

Visite a Sílabo na rede:
www.silabo.pt

Editor: Manuel Robalo

FICHA TÉCNICA:

Título: Negociação

Autor: José Mexia Crespo de Carvalho

© Edições Sílabo, Lda.

Capa: Pedro Mota

1.ª Edição – Lisboa, outubro de 2004

5.ª Edição – Lisboa, julho de 2016

Impressão e acabamentos: Europress, Lda.

Depósito Legal: 411644/16

ISBN: 978-972-618-840-7

EDIÇÕES SÍLABO, LDA.

R. Cidade de Manchester, 2

1170-100 LISBOA

Telf.: 218130345

Fax: 218166719

e-mail: silabo@silabo.pt

www.silabo.pt

ÍNDICE

PRÓLOGO	11
---------	----

CAPÍTULO 1

NEGOCIAÇÃO

1. Negociação	17
2. Características da negociação	18
3. Aproximações ao <i>problem solving</i>	20
4. Interdependência e ajustamento mútuo	22
5. Conflito	25
6. Funções e disfunções do conflito	27
7. Gestão do conflito	33
8. Enfim, porquê negociar?	44

CAPÍTULO 2

ELEMENTOS FUNDAMENTAIS DA NEGOCIAÇÃO

1. Introdução	49
2. Objeto da negociação	49
3. Contexto negocial	51
4. Apostas negociais	52
5. Poder negocial	57
6. Atores negociais	60
7. Um problema negocial	61

CAPÍTULO 3

TIPOLOGIA NEGOCIAL

1. Problema negocial	67
2. Orientação negocial	68
3. Orientação distributiva	68
4. Orientação integrativa	70
5. Hesitação dos negociadores	71
6. Criação e repartição do valor negocial	75
7. Significado de valor e vários tipos de valor	77
8. Zonas de acordo e não acordo	79

CAPÍTULO 4

ERROS NEGOCIAIS

1. Escalada irracional	85
2. Mito da divisão	88
3. Ancoragem e ajustamento	91
4. Negociação circunscrita	94
5. Indisponibilidade informacional	98
6. Fecho negocial acelerado	101
7. Excesso de confiança negocial	103
8. O clássico leilão da nota	107
9. Lei dos pequenos números	108
10. Atribuição de preconceitos às pessoas	109
11. Efeito de reclamação	110
12. Condições da outra parte ignoradas	111
13. Desvalorização reativa	112

CAPÍTULO 5

ESTRATÉGIAS, TÉCNICAS E TÁTICAS NEGOCIAIS

1. Estratégia negocial	115
1.1. Introdução	115
1.2. A estratégia na fase de preparação	115
1.3. A reflexão estratégica na fase de preparação	116
1.4. As estratégias na prática	120
2. Procedimentos negociais	122
2.1. Introdução	122
2.2. A organização da negociação	122
2.3. Os procedimentos	123
3. Preparação da negociação	125
3.1. Que elementos recolher?	125
3.2. Conteúdo da preparação	127
3.3. A etapa preliminar: o diagnóstico	130
3.4. A segunda etapa: a reflexão estratégica	130
3.5. A terceira etapa: o desenvolvimento operacional e pontual da negociação	132
4. Utilização dos elementos negociais	132
4.1. Introdução	132
4.2. Técnicas de negociação	133
4.3. Táticas negociais	145
5. Argumentação negocial	151
5.1. Introdução	151
5.2. Questionar	151
5.3. Escutar	154
5.4. A comunicação não verbal	155
5.5. A argumentação	155
5.6. Algumas técnicas de argumentação	156
6. Observação negocial	160
6.1. Abertura	160
6.2. Informação	161
6.3. Movimentos no interior da negociação	161
6.4. Credibilidade	161
6.5. Estratégia	162
6.6. Fecho da negociação	162

7. Conclusão negocial	162
7.1. Negociação predominantemente integrativa	163
7.2. Negociação predominantemente distributiva	166
7.3. As negociações mistas	168

CAPÍTULO 6

APROXIMAÇÕES QUALITATIVAS E QUANTITATIVAS À NEGOCIAÇÃO

1. Aproximações qualitativas	173
1.1. Aproximação de <i>Sawyer & Guetzkow</i> (1965)	173
1.2. Enriquecimento à aproximação de <i>Sawyer & Guetzkow</i>	175
1.3. Aproximação de <i>Walton & McKersie</i> (1965)	176
2. Aproximações quantitativas	177
2.1. Fundamentos conceptuais	177
2.2. Negociações a duas partes	181
2.3. O clássico dilema do prisioneiro	209

CAPÍTULO 7

UTILIZAÇÃO NEGOCIAL

1. Introdução	215
2. Negociação comercial	215
2.1. Distinção entre negociação geral e negociação comercial	215
2.2. Características dominantes da negociação comercial	216
2.3. Algumas situações de negociação comercial	218
2.4. Técnicas de venda e negociação comercial	225
2.5. Os modos da negociação comercial	228
2.6. Negociação comercial e estratégia	229
2.7. O negociador comercial	231
3. Negociação em ambientes sociais	232
3.1. Introdução	232
3.2. As características da negociação social	232
3.3. Variáveis ideológicas	233
3.4. Variáveis contextuais	233
3.5. Variáveis institucionais	234

3.6. Consequências da negociação social	234
3.7. As estratégias na negociação social	237
4. Negociação Internacional	240
4.1. Quadro geral	240
4.2. Exigências particulares do negociador internacional	242
4.3. Algumas implicações da negociação internacional	243
4.4. Cultura e negociação	243
4.5. Constrangimentos à negociação internacional	245
4.6. A eficácia na negociação internacional	246
5. Outras negociações	248

CAPÍTULO 8

FRAMEWORK NEGOCIAL

1. Introdução	253
2. Negociação baseada em princípios	254
3. Negociação baseada em forte componente analítica	255
4. Negociação com clientes difíceis	257
5. Negociação de pacotes de itens	259

BIBLIOGRAFIA	263
--------------	-----

PRÓLOGO

Tudo começou, aqui há uns anos, quando fui ver um carro em segunda mão e que fazia, seguramente, os encantos dos apreciadores de descapotáveis. Tratava-se, então, da venda de um *Miata* (termo atribuído a um Mazda MX5) que, ao parecer-me nas melhores condições, admitia o esforço de comparência num encontro a meio da tarde, hora a que o proprietário podia mostrar-me a viatura mas que, a mim, causava algum transtorno.

Tendo acertado os pormenores lá fomos ver o carro, primeiro por fora, depois por dentro. Após a sua visualização atenta ficámos à conversa, na rua, altura em que apareceu um indivíduo, não sei bem de onde, perguntando se o carro estava à venda. Como era «a minha vez» pensei que o dono lhe iria dizer que, no momento, não dava jeito ou que esperasse um pouco mais pois estava a atender um outro interessado – eu.

Fiquei surpreendido e irritado quando o dono, sem me perguntar se podia interromper o nosso encontro, acedeu ao pedido do desconhecido para ver o interior do carro, entregando-lhe a chave enquanto continuava a falar comigo. Mais surpreendido ainda fiquei com a conversa paralela que começava a entabular com ele. O indivíduo ia perguntando alguns pormenores aos quais o dono ia respondendo. Tudo isto se ia passando no meio de inúmeras interrupções à conversa que mantinha, ou fingia manter, comigo. Para rematar a sua inoportuna visita o indivíduo perguntou o preço do carro e o dono respondeu o valor que me tinha pedido a mim. Qual não foi o meu espanto quando, ouvindo o valor, o desconhecido assentiu ao dono do carro e afirmou que o preço era excelente. Depois, alegando pressa, pediu o telefone ao proprietário e disse que lhe ligava mais tarde, para falarem, caso o carro ainda estivesse livre. O dono concordou.

Com tudo isto fiquei a pensar se valeria a pena continuar a insistir no preço e a dizer que o mesmo era demasiado elevado. De facto, pouco mais disse, embora o meu interesse no carro fosse evidente. Fiquei de pensar e de dar uma resposta ao final da tarde, presumivelmente antes de o desconhecido inverter as prioridades de compra.

Não fora o facto de, com o trabalho, me ter passado a hora do telefonema e provavelmente, teria feito um péssimo negócio. O preço pedido pouco dife-

ria do de um veículo novo, não obstante o carro estar em evidente bom estado. À noite tentei telefonar mas ninguém me atendeu. Esperei pelo dia seguinte. De manhã procurei o contacto mas, antes, parei uns breves segundos e disse para comigo «Há qualquer coisa que me faz desconfiar deste preço, muito acima da avaliação corrente do carro».

Não telefonei e, sem qualquer razão aparente, fui a uma livraria, sem saber bem o que dizer e perguntando se alguém escrevia sobre estes temas de negociação. Mostraram-me um livro, que não comprei porque me pareceu demasiado «evidente», mas que me serviu para o efeito. Nas técnicas de negociação vinha precisamente referida a venda de um bem com aparição de um amigo/um terceiro a caucionar o preço. Escusado será dizer que não voltei a ligar ao vendedor/proprietário! E a história termina assim.

O acontecido serve bem para referir que a inexperiência e a falta de *skills* na área me assustou. Poderia ter sido coincidência mas não fora o *feeling* que tinha tido e poderia ter feito um mau negócio. Comecei, desde então, a utilizar algumas leituras simples para perceber que tipo de técnicas usavam para comigo. Cheguei, inclusive, a deslocar-me a stands de automóveis para perceber quais os argumentos e que técnicas estariam a usar, mesmo não querendo comprar carro algum. Uns melhor, outros pior, mas todos eles procuravam empregar algumas técnicas de negociação.

A coisa ficou por aí, à data, pelo que deixei de lado esta minha mania, e passatempo, de aprendizagem empírica.

Mais tarde, ao querer aprofundar, na minha área de estudo, a componente de *procurement*, qualificação de fornecedores e, concomitantemente, negociação, especificamente que pudesse conduzir à introdução de componentes de serviço adicionais às de preço e quantidade, normalmente negociadas, deparei-me de novo com a questão negocial. O desconhecimento em questões negociais mantinha-se mas, não sendo esta a área de estudo que perfilhei no meu percurso profissional – a logística e a gestão da cadeia de abastecimento – fiquei na dúvida sobre se deveria ou não aprofundá-la. A questão é que comecei a procurar cursos de curta duração em negociação a nível internacional. Fiz os que podia, quase todos os oferecidos pelas grandes universidades europeias e americanas, e resolvi, portanto, aprofundar os meus conhecimentos sobre estas matérias.

O desafio mais interessante para mim seria propor uma cadeira de negociação como optativa oferecida às licenciaturas de gestão, aspeto que felizmente se veio a concretizar e que, no médio prazo, se veio a tornar a cadeira com mais alunos interessados em termos de escolhas de opcionais. Não certamente pela maestria de quem procurava ensinar Negociação mas, seguramente, pelo interesse que o tema despertava e desperta, transversalmente, em toda a sociedade.

Como não tinha material próprio para lecionar tal cadeira achei por bem investir na produção de um livro de ideias simples e suficientemente compreensível, englobando os aspetos qualitativos e quantitativos mais relevantes e que me pareciam ser centrais para a negociação. Livro esse que tivesse, já, um caráter pessoal, um cunho próprio, de quem iria lecionar tal cadeira em ambientes essencialmente comerciais.¹

Foi assim, nem mais nem menos, que surgiu a ideia deste livro. Se para mais não servir serve, pelo menos, para clarificar algumas ideias a todos quantos tenham o problema que já tive, *i.e.*, um desconhecimento inquietante na área da negociação. E, por isso, pode colher benefícios junto de alunos e docentes e, mais, de profissionais, precisamente onde se verificou a origem dos meus problemas – a hipotética compra de um carro.

Hoje sei que posso oferecer a todos uma leitura relativamente descomprometida e simples e que estou capaz de lecionar uma cadeira em licenciatura e outras a nível de pós-graduação ou em cursos de executivos. Melhor que tudo isto, e o bom que me trouxe a negociação, foi o facto de me ter permitido começar a desenvolver investigação consistente na área da negociação de serviço, aspeto particularmente sensível nos dias que correm e muito pouco tratado pela academia – infelizmente.

Começo a fazer, assim, a ponte entre a logística e a negociação e espero, apenas, que os resultados sejam positivos. Como a satisfação, em negociação, nasce mais pelo processo que pelo *outcome*, aquilo que posso dizer, nesta circunstância, é que me sinto particularmente feliz por ter finalizado o livro, podendo apresentá-lo aos vários mercados.

Não faço uso de nenhuma técnica de venda do livro, digo eu, ao escrever este prólogo. Mas se o leitor descobrir alguma poderá sempre tentar determiná-la. E se tiver histórias negociais interessantes e que mereçam ser apresentadas em sala de aula, ou escritas, que faça o favor de mas escrever. Por cada história bem contada ofereço um livro ou, quem sabe, um almoço. A correspondência deve ser dirigida a crespo.carvalho@novasbe.pt.

O autor

Em Lisboa, num fim-de-semana chuvoso, Março de 2016.

(1) Repare-se, por exemplo, que os problemas quantitativos apresentados, nomeadamente na parte mais numérica, já foram trabalhados por outros autores em obras de referência, nomeadamente Raiffa (1996).

Capítulo 1

NEGOCIAÇÃO

■ A Raposa e a Cegonha

Quis a raposa mãe, que
Que excede a todos os animais em ronha,
Lá por piques de outro tempo,
Pregar uma partida à cegonha.

Topando-a, disse-lhe: «comadre,
Tenho amanhã belas migas,
E eu nada como com gosto
Sem convidar as amigas.

De lá ir jantar comigo
Quero que tenha a bondade;
Vá em jejum porque pode
Tirar-lhe o almoço a vontade.»

Agradeceu-lhe a cegonha
Uma oferta tão singela,
E contava que teria
Uma grande fartadela.

Ao sítio aprazado foi,
Era meio-dia em ponto,
E com efeito a raposa
Já tinha o banquete pronto.

Espalhadas num lajedo
Pôs as migas do jantar,
E à cegonha disse: «comadre,
Aqui as tenho a esfriar.

Creio que são muito boas –
Pelo que – vamos a elas.»
Eis que logo come metade
Nas primeiras lambidelas.

No longo bico a cegonha
Nada podia apanhar;
E a raposa mãe, que
Comeu inteiro o jantar.

Ficando morta de fome,
Não disse nada a cegonha;
Mas logo jurou vingar-se
Daquela pouca vergonha.

E fingindo ser-lhe grata,
Disse: «comadre, eu a instigo
A dar-me o gosto amanhã
De ir também jantar comigo.»

A raposa mãe e gulosa
Na cegonha se fiou,
E ao convite, às horas dadas,
No outro dia não faltou.

Uma botija com papas
Pronta a cegonha lhe tinha;
E diz-lhe: «sem cerimónia,
A elas, comadre minha.»

Já pelo estreito gargalo
Comendo, o bico metia;
E a esperta só lambiscava
O que à cegonha caía.

Ela, depois de estar farta,
Lhe disse: «prezada amiga,
Demos mil graças ao céu
Por nos encher a barriga.»

A raposa reconheceu
A vingança da cegonha,
Safou-se de orelha baixa,
Com mais fome que vergonha.

Enganadores nocivos,
Aprende esta lição.
Tramas com tramas se pagam,
Que é pena de Talião.

Se quase sempre os que iludem
Sem que os iludam não passam,
Nunca ninguém faça aos outros
O que não quer que lhe façam.

Moral da História:

*Não faças aos outros o que não
gostarias que a ti te fizessem.*

A negociação é muito mais um jogo de intersecção de posições, de ajustamentos e de *give and take* (por esta ordem) que um jogo de vinganças e disputas estereis que transformam os resultados em perdas para as partes. Interdependência, interesses comuns e satisfação dos atores negociais são pois centrais ao consenso e à criação de um resultado que seja emergente de um processo que possa remunerar a contendo as partes.

1**NEGOCIAÇÃO**

A negociação pode ser considerada como um processo de decisão pelo qual os intervenientes estabelecem, ou pretendem estabelecer, um acordo por oposição a uma forma de ação unilateral. O processo desencadeia-se quando se verifica a existência de divergências entre posições de várias partes, cuja natureza compreende a percepção de interesses comuns que conduzem, por sua vez, à geração de algum tipo de interdependência. Aquela decisão, ou a aceitação de uma solução englobada num acordo, envolve um sistema de comunicação que pode oscilar entre a negociação formal e a negociação informal mas com objetivo assente na satisfação das necessidades, de uma forma vantajosa para todas as partes, e na obtenção de um consenso que satisfaça os múltiplos interesses em jogo.

A negociação passa necessariamente, neste contexto, por uma relação entre várias entidades, que se assumem como atores num jogo de natureza social e humana, onde se cruzam comportamentos, valores, poderes e expectativas distintas, mas não necessariamente divergentes. Devido à sua natureza humana, o processo de negociação não adquire facilmente contornos estáveis e homogêneos, sendo pautada por momentos de conflito e outros de consenso, derivados das características cognitivas, comportamentais e sociais dos negociadores. A negociação implica, assim, a gestão mais ou menos equilibrada de todos esses aspetos num conjunto mediado por um sistema de comunicação, pelo estabelecimento de procedimentos e métodos de condução das diferentes etapas da negociação, desde a preparação à sua conclusão.

Excluem-se, neste contexto, conflitos e sua resolução na esfera intrapessoal e intrapsíquica e, no limite oposto, conflitos e sua resolução no âmbito intergrupar (entre clãs, famílias feudais, classes sociais, entre outros). Ou seja, o foco é claro e assenta na linha dos conflitos interpessoais e intragrupos, no âmbito do que se pode designar por negociação com objetivos, ou em contextos, comerciais.

2

CARACTERÍSTICAS DA NEGOCIAÇÃO

Um processo de negociação do tipo dos que aqui se exploram envolve vários domínios, económicos, sociais e humanos, pelo que se torna complexo traçar um perfil genérico, tanto quanto possível transversal, aplicável a todos os procedimentos ao nível da negociação. É possível, ainda assim, apresentar uma matriz ou um denominador comum, *i.e.*, um conjunto de pontos universais a todo o tipo de negociações:

- A negociação pressupõe a existência de duas partes (negociação bilateral) ou de várias partes (multilateral);
- A procura da negociação verifica-se quando se eleva o/um conflito de interesses entre várias pessoas ou entidades;
- Não existe negociação se não houver uma perspectiva/expectativa de influência de cada uma das partes sobre as restantes;
- Num dado momento, a preferência pela negociação sobrepõe-se ao estabelecimento de uma disputa que gera hostilidade e resistência à resolução dos problemas;
- Cada uma das partes apresenta-se na negociação com uma perspectiva de que irá conceder algo na esperança de receber benefício de igual ou maior interesse para si;
- A relação dos elementos tangíveis e intangíveis, no decorrer da negociação, obriga ao estabelecimento de uma equação cuidadosa e a uma análise quanto ao seu grau de importância.

Quando, entre duas ou mais partes, se verifica um conflito de interesses, o/um processo de negociação poderá conduzir a uma potencial resolução dos pontos de tensão entre as mesmas.

De facto, quando uma das partes deseja obter algo que a outra não está disposta a fornecer, ocorre uma colisão entre as conveniências de uma e de outra.

A perspectiva do conflito puro joga num contexto de confronto baseado em preceitos que não excluem a coerção e a manipulação, sendo as forças das partes utilizadas para atingir objetivos pessoais, independentemente das necessidades e interesses do lado oposto.

A negociação, porém, procura eliminar as matérias discordantes e o conflito puro, transformando-os em momentos de partida para que ambas as

partes atinjam os seus objetivos da forma mais favorável a cada uma e podendo evitar choques provenientes de uma disputa com efeitos muitas vezes destruidores para ambas.

Com efeito, a negociação, apesar de envolver também jogos de poder, pretende resultar na celebração de um acordo mutuamente vantajoso, não obstante nem sempre as vantagens e concessões serem equilibradas para ambos os lados.

A propensão para a negociação ocorre, então, quando as partes envolvidas julgam poder usar alguma forma de influência sobre a outra parte, podendo obter um ganho com esse processo que, de outra forma, não poderiam alcançar.

A procura de acordo, em lugar de uma disputa aberta ou um conflito puro, dá-se num determinado momento em que existe a percepção de uma reciprocidade de benefícios, traduzidos num jogo de dar e receber, e na certeza de que a procura de uma solução, consciente e voluntária, encontrada com base nos interesses de ambos, será mais eficaz que uma resolução/saída unilateral.

A negociação processa-se, assim, numa perspectiva de troca: dar para receber, retirando cada parte contrapartidas pelas concessões, ou em sua consequência, a efetuar.

O sucesso do processo de negociação prende-se com a gestão de objetivos e interesses intangíveis e tangíveis de ambas as partes, distinguindo quais os realmente importantes para a finalidade global da negociação e quais os níveis mínimos e máximos que se dispõem a aceitar e a conceder.

Os objetivos intangíveis são, não raro, negligenciados ou considerados de fraca importância, não obstante, podem influenciar de forma decisiva os resultados da negociação. A avaliação das vantagens competitivas de cada uma das entidades envolvidas, bem como a avaliação dos fatores de risco inerentes às ações a tomar, são elementos que adquirem uma importância capital numa fase inicial da negociação.

A percepção dos pontos fortes e fracos define, frequentemente, a posição de cada uma das partes na negociação, sendo necessário analisar aqueles que são reais e evidentes e aqueles que são, talvez, perceptíveis, evidenciando a sua importância estratégica ao longo da negociação e corrigindo ou reduzindo previamente os pontos considerados mais fracos e passíveis de serem castigados e utilizados favoravelmente pela outra parte no decorrer do processo.

3

APROXIMAÇÕES AO PROBLEM SOLVING

A resolução dos conflitos passa também pelas dificuldades acrescidas e pela visão limitada e incompleta de cada uma das partes, tornando complexa a coordenação de percepções e a obtenção de uma solução universalmente aceitável.

De facto, quando estamos perante casos em que posicionados de um lado do rio queremos atravessar para o outro lado e não sabemos como, quando temos um conjunto de peças para construir um brinquedo e não conseguimos encontrar a solução, quando estamos a escrever uma carta e não sabemos a forma correta e educada de responder que não, estamos perante problemas. Perante problemas, e para os resolver, adotam-se formas de procedimento mais ou menos expeditas. O mesmo deve acontecer perante o conflito. Neste contexto, seria por exemplo fundamental saber (1) representar bem o *gap* numa determinada circunstância e contexto, *i.e.*, entender bem o problema e (2) conseguir encontrar uma solução sustentável para ele. Efetivamente, para resolver um problema é necessário (1) entender a natureza do problema, (2) representar esse mesmo problema, (3) planear uma solução, (4) desenvolver e implementar o plano para chegar a essa solução, (5) avaliar a solução e (6) consolidar os ganhos dessa mesma solução.

Um afastamento em relação ao problema, dando-nos atenção a nós próprios e concedendo-nos espaço suficiente de entendimento e representação do mesmo, torna-se mais importante que uma partida imediata e pouco maturada para a sua putativa resolução.

Aqui, a decomposição dos problemas, por exemplo, possibilita a construção de uma matriz de distribuição desses mesmos problemas, a um nível mais baixo, facto que contribui para a definição da missão e tarefas de cada uma das partes e permite uma mais fácil abordagem aos diversos pontos. Tal como se se tratasse de uma abordagem sistémica – sistema e subsistemas ou o todo e as partes. Esta partilha dos problemas, a sua decomposição, a atribuição de papéis e sua resolução individual podem trazer alguma luz sobre os assuntos discutidos e, assim, contribuir para uma comunicação mais eficiente no decurso do processo de negociação, com vista a uma síntese global das soluções apresentadas.

A escolha de um elemento que atue como mediador, ou mediador-negociador, e que se situe fora do contexto intrínseco da negociação, um outro exemplo, conduz mais facilmente à aplicação de estratégias de resolução de problemas – *problem solving* – de forma a maximizar o ganho das partes intervenientes no processo, transformando situações tipo *win-lose* em situações tipo *win-win*.

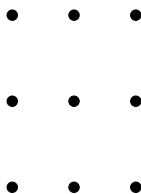
A capacidade de gerir um conflito eficazmente é uma fonte de crescimento, revelando novas trajetórias e percursos alternativos em vez de balizar os processos de conhecimento em torno de um círculo vicioso. Não implicando necessariamente a existência de um mediador ou facilitador é importante, não obstante, reconhecer que é vital o esforço e a iniciativa das partes, pelo que as soluções passam por vezes por abordagens que introduzem fatores novos que concorrem para o enriquecimento dos problemas e para o nascimento de soluções.

As características pessoais que trabalham com a imaginação, a flexibilidade e a criatividade devem, assim, ser valorizadas no interior do processo de negociação, fugindo a uma concentração excessiva no problema, *tout court*, e alargando as perspetivas a cenários mais vastos e enriquecedores, gerando novas dinâmicas em relação aos problemas existentes.

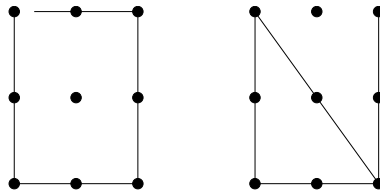
EXEMPLO 1.1

PROBLEM SOLVING

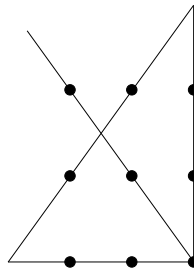
A velha história do fecho do raciocínio perante determinadas balizas, ou âncoras, pode fazer conduzir ao desperdício de soluções, como é o caso da chegada a todos os pontos representados na figura sem levantar o lápis do papel e com apenas quatro segmentos de reta, *i.e.*, devendo as linhas ser retas.



Tentativas correntes, fechadas em raciocínios que não contemplam todas as hipóteses e que se centram demasiado sobre o problema e menos sobre os objetivos e a envolvente, começam a ligar os pontos da seguinte forma, até que não chegam a nenhuma conclusão:



A solução passa, de facto, por quatro retas mas por fora das fronteiras de raciocínio dos pontos e, no entanto, nada é dito sobre a possibilidade de passar para além desses mesmos pontos em busca de uma solução. Deveria ter sido uma procura criativa e que viesse a sugerir outras formas de raciocínio e outros elementos considerados, *ex-ante*, como menos comuns.



4

INTERDEPENDÊNCIA E AJUSTAMENTO MÚTUO

Já se deixou explícito que, num processo de negociação, todas ou ambas as partes, dependem mutuamente umas das outras. A procura de soluções vantajosas para cada uma delas conduz a um fenómeno de interdependência, visto que cada parte necessita da outra para atingir os seus objetivos, logrando um propósito comum.

O maior ou menor grau de interdependência poderá nortear o comportamento individual de cada uma das partes, conforme a sua disposição para alcançar determinados níveis mínimos e máximos de acordo, podendo, inclu-

sivamente, optar por abandonar a negociação no caso da melhor alternativa exterior ao negócio (*BATNA – Best Alternative To a Negotiated Agreement*) ser atrativa face ao que lhe é exigido no decorrer do processo de negociação.

A interdependência existente entre as diferentes partes tem como ponto de partida os interesses que estas têm em comum, sendo que cada uma delas tem a capacidade de exercer uma determinada influencia na outra, a cada momento da negociação, operando transformações constantes durante o processo. A negociação é, pois, um sistema dinâmico que vai evoluindo ou regredindo conforme as posições de cada lado se vão redefinindo e, concomitantemente, redesenhando.

Quanto maior a informação previamente adquirida sobre o comportamento e objetivos das entidades envolvidas, maior será a capacidade de adaptação aos acontecimentos no decorrer do processo de negociação.

EXEMPLO 1.2

A IMPORTÂNCIA DO ALINHAMENTO DE PERCEÇÕES (AJUSTAMENTO MÚTUO)

No final de uma entrevista para um emprego o recrutador questiona o jovem e entusiasmado estudante de *MBA* sobre o salário:

- «Qual o salário que pretende, então, auferir no pressuposto de que estaríamos interessados em contar consigo?», pergunta o recrutador.
- «Eu gostaria de começar próximo dos 150000 Euros por ano, dependendo dos benefícios adicionais que a empresa concede», refere o jovem estudante de *MBA*.
- «Claro. O *package* salarial da empresa inclui sempre 30 dias úteis de férias, 16 salários pagos, seguro total do trabalhador para todas as especialidades, seguro de poupança reforma que garante 50% do valor do ordenado quando o trabalhador se retira e um carro da empresa novo, no valor de 150000 Euros, cada dois anos... tipo, um Mercedes Classe S!?!», contrapõe o recrutador.
- «Uaaaa! Está a brincar comigo, não?», replicou o aluno de *MBA*.
- «Claro que sim. Mas você é que começou!», remata o recrutador.

O conhecimento antecipado das decisões e ações dos parceiros traz uma vantagem no planeamento da negociação, sendo certo que a cada altura do processo, cada uma das partes sofre influência do comportamento alheio, pelo que se torna necessário prever e prevenir os atos esperados e pressentidos a tomar nas diferentes fases da negociação, obrigando a modificar estrategicamente os moldes inicialmente planeados na condução da negocia-

ção. Qualquer alteração produzida na posição de uma das partes representa uma concessão que emerge e prossegue, tentativamente, na procura de acordos que se geram no seio de uma discussão de antagonismos construtivos, quais paradoxos.

A perspectiva dos parceiros, numa negociação bem sucedida, deve tomar em linha de conta as posições individuais de cada uma das partes numa tentativa de otimização dos resultados dessas mesmas partes. O reconhecimento dos pontos críticos de cada uma delas e a especificação de um resultado mutuamente desejado pressupõe, *ex-ante*, requisitos e recursos disponíveis, tangíveis e intangíveis, tornados necessários para a produção desses mesmos resultados. Neste contexto, qualquer uma das partes, ao ser analisada em termos de resultados, pode-lhe ser identificada, de forma mais ou menos clara, uma agregação de requisitos e recursos que, partindo de um conjunto de pressupostos, obedecem a uma lógica de formação/construção dos objetivos propostos.

Não obstante, pode haver obstáculos à manifestação dos verdadeiros desejos de cada uma das partes, devido a inúmeros fatores pessoais e envolventes, sendo esta uma dificuldade que só se poderá ultrapassar através da clarificação dos interesses e da partilha de informação sobre o que as partes realmente pretendem atingir. Patente a esta falta de transparência poderão estar dois dilemas: O DILEMA DA HONESTIDADE e O DILEMA DA CONFIANÇA. Enquanto no contexto do primeiro dilema cada um dos negociadores hesita em manifestar ou divulgar o que pretende dos outros, receando a forma como estes poderão tirar partido desta informação, no segundo dilema existe uma desconfiança natural (estrutural), justificada ou não, sobre a legitimidade e veracidade dos dados fornecidos pelos parceiros.

A negociação não será coroada de êxito se não forem parcialmente ultrapassados estes dilemas, visto que as possíveis suspeitas existentes sobre a informação circulante no interior da negociação poderão minar a condução do processo, tornando insustentável a celebração de qualquer tipo de acordo. Ao mesmo tempo, as cedências efetuadas no decorrer da negociação trazem, paralelamente, mais confiança ao processo, na medida em que traduzem um certo sentimento de segurança e de crédito em relação às posições assumidas por cada um dos lados. Mais uma vez se manifesta, aqui, o princípio de DAR E RECEBER – *give-and-take* – sem o qual não é possível chegar a decisões comumente aceites e reciprocamente desejáveis.

Não se exclui, no entanto, a possibilidade de insatisfação de uma ou de ambas as partes com o resultado obtido, ainda que este possa estar maximizado, e que o *output* reflita, bem, a forma pretendida com o processo e com a



JOSÉ CRESPO DE CARVALHO é Professor Catedrático na Universidade Nova de Lisboa – Faculdade de Economia – *Nova School of Business and Economics* (NOVA SBE). Licenciado em Engenharia Civil (Instituto Superior Técnico), MBA, MSc e Doutorado em Gestão de Empresas (ISCTE – IUL – Instituto Universitário de Lisboa). Nos últimos anos tem acompanhado os desenvolvimentos internacionais, de carácter profissional, na área da negociação, com participações em cursos no INSEAD, na Stanford University, na Harvard University (Law School), no MIT e no AIF. Tem, paralelamente, desenvolvido intensa actividade de consultoria nas áreas estratégica e de logística e *supply chain management* e, por via desta última, tem dilatado a sua aproximação ao mundo das compras e da negociação, fazendo igualmente muita formação e acompanhamento negocial para empresas. Tem sido responsável por diversas cadeiras ao nível de Licenciatura e Mestrado e de cursos de executivos na área da Negociação e também na Negociação e Gestão de Contratos. Anteriormente foi Professor Catedrático no ISCTE – IUL (Instituto Universitário de Lisboa) na ISCTE *Business School*. Recebeu diversos prémios de melhor docente ao nível de mestrados, mestrados executivos e MBA. *Partner* da Mundiserviços – Companhia Portuguesa de Serviços e Gestão. Foi Administrador Não Executivo da Caixa Geral de Depósitos.

Quer comprar uma casa ou um carro mas sente incapacidade negocial e tem tendência a pensar que os vendedores estão sempre a enganá-lo? Os contratos que tem negociado não representam o esforço e o trabalho investido? Sente-se particularmente inseguro numa abordagem face a face com outra pessoa? Ficou frustrado porque chegou a um acordo e pensa que teria sido possível ter obtido mais? Sente que no seu local de trabalho estão a subavaliar as suas contribuições para a riqueza da organização? Quer maximizar os ganhos nas suas atividades?

Se respondeu sim a algumas das questões anteriores, então este livro é para si.

Numa linguagem simples e acessível, esta obra explicita o quadro em que se desenvolve todo o processo negocial, ajudando-o a tirar o melhor partido das suas capacidades, por muito pequenas que sejam, para negociar, nas melhores condições, qualquer coisa que queira obter.

Como se obtém aquilo que se negocia, não aquilo que se merece, este é um livro que deve ser lido por todos aqueles que tenham alguma coisa para negociar.



NEGOCIAÇÃO

ISBN 978-972-618-840-7



9 789726 188407