Negociação

Manual Nº 10

Curso de Microcrédito
Financiado por

FUNDAÇÃO
CALOUSTE
GULBENKIAN

Parceria com Millennium BCP

Produção da

Audax
Empreendedorismo e Empresas Familiares

e

FORMEDIA
INSTITUTO EUROPEU
de Empresários e Gestores

FICHA TÉCNICA

Origem	Este manual faz parte de uma série de manuais concebidos em 2006 para preparar empresários que trabalham com apoio a Microcrédito.
Orientação da colecção	Esta colecção é orientada pela UNIAUDAX, e pela FORMEDIA. Liderou os trabalhos Eduardo Cruz
UNIAUDAX	AUDAX – Empreendedorismo e Empresas Familiares Criado em Julho de 2005 pelos Associados Fundadores INDEG/ISCTE e ICAT/FCUL, o AUDAX teve a sua origem na Pós-graduação Empreendedorismo e Criação de Empresas, actualmente na sua 5ª Edição, e tem como missão estudar e promover o espírito empreendedor e intervir junto de potenciais empreendedores e empresários de organizações de natureza familiar. As principais actividades do Centro abrangem áreas como a investigação, consultoria, eventos, publicações, formação e promoção e acompanhamento de veículos de investimento, como é o caso do fundo de capital de risco FIQ Universitas. http://www.audax.iscte.pt
FORMEDIA	FORMEDIA – Instituto Europeu de Formação de Empresários e Gestores, é uma empresa de formação de executivos, especializada em e-Learning, especialmente vocacionada para o mundo de língua portuguesa, com os melhores programas internacionais. Tem actividades regulares em Portugal, Angola, Cabo Verde e Moçambique, em regime presencial e a distância, Online, com recurso à Internet e Multimédia. Em 2006 iniciou também actividades no Brasil. Funciona com parceiros de elevada qualidade, oriundos dos diversos continentes. Criada em 1988, a FORMEDIA definiu a sua missão como um centro de desenvolvimento de gestão, que visa implementar o espírito empresarial nos países de língua portuguesa, utilizando de forma inovadora as mais modernas tecnologias.
Propriedade e direitos de autor	A propriedade e os direitos de autor são cedidos à Fundação Calouste Gulbenkian.
Autoria	A autoria do manual é de Dr.ª Magda Lourenço

Índice

Introdução 4
Objectivos de Aprendizagem 6
Síntese 8
Capítulo 1 – Importância da Negociação 10
Objectivos de Aprendizagem do Capítulo 10
Cenário 12
Estratégia 14
Alguns Mitos sobre Negociação 14
Definições de Negociação 15
Ficha de Recomendação para a Acção 18
Solução para o Cenário 20
Exercícios para Resolver 22
Capítulo 2 – Tipos de Negociação 26
Objectivos de Aprendizagem do Capítulo 26
Cenário 28
Estratégia 30
Diferentes Formas de Negociar 30
Negociação Posicional 32
Negociação por Princípios 34
Separação entre Pessoas e Problemas 35
Foco em Interesses, não em Posições 41
Identificar Variedade de Opções 43
Insistir em Critérios Objectivos 44
Negociação Posicional *vs* por Princípios 45
Recomendações para a Acção 48
Solução para o Cenário 50
Exercícios para Resolver 52
Capítulo 3 – Fases de uma Negociação 54
Objectivos de Aprendizagem do Capítulo 54
Cenário 56
Estratégia 58
Fases da Negociação – Preparação 59
Fases da Negociação – Condução 60
Fases da Negociação – Implementação e Avaliação 62
Calculando o Poder dos Interlocutores 63
Recomendações para a Acção 66
Solução para o Cenário 68
Exercícios para Resolver 70
Capítulo 4 – Negociar com Clientes que não pode Perder 72
Objectivos de Aprendizagem do Capítulo 72
Cenário 74
Estratégia 76
Como Lidar com Exigências Difíceis 76
Estratégias para Negociar em Parceria 77
Recomendações para a Acção 80
Solução para o Cenário 82
Exercícios para Resolver 84
BIBLIOGRAFIA 86
WEBGRAFIA 86

Introdução

Negociar faz parte da vida do micro empresário ao lidar com fornecedores, clientes, a banca ou o Estado. Querer alcançar um objectivo, estando dependente de outros para o alcançar, pressupõe conversar com eles, conhecer as suas metas e alcançar um resultado satisfatório. Numa palavra: **negociar**. Saber desempenhar esta tarefa com eficácia é pois fundamental para qualquer empresário.

Objectivos de Aprendizagem

No final do estudo deste manual, o empresário deverá:

1. Saber o que é negociar e a importância para o seu negócio;
2. Preparar uma negociação de forma eficaz;
3. Avaliar a força negocial própria e do oponente;
4. Conduzir uma negociação de forma ética e vantajosa para todas as partes envolvidas;
5. Avaliar a qualidade do processo negocial, evoluindo e melhorando progressivamente nesta área;
6. Identificar diferentes formas de negociar e seleccionar a mais adequada, conforme o contexto;
7. Conduzir negociações com Clientes exigentes e que não pode perder.

Síntese

Todos os dias negociamos com clientes, fornecedores, amigos, família e até connosco próprios. Contudo, para muitos, “negociar” é uma estranha arte, reservada a algumas elites!

Entende-se negociar como um processo complexo do ponto de vista racional, emocional e comunicacional. Envolve necessidades que, para serem cumpridas, estão dependentes de acções de outras entidades e as partes envolvidas pressupõem que, para alcançar os seus objectivos, terão de obter um compromisso.

Saber negociar é fundamental para qualquer empresário. Quando um cliente lhe diz que recebeu uma proposta melhor da concorrência e o pressiona para baixar preços, implica negociar. Quando pretende contratar um fornecedor, implica negociar. Quando recruta um novo empregado e discute com ele horários, folgas e remuneração, implica negociar.

Ser um bom negociador não significa possuir determinadas características de personalidade. Tem de ter prática e conhecer algumas regras e princípios fundamentais sobre preparação, condução e avaliação de um processo negocial. Este manual apresenta essas mesmas regras, dando-lhe as bases para se tornar num excelente negociador!

O princípio fundamental para conduzir uma boa negociação é a orientação que o negociador escolhe. Aqui tem duas opções: orientação para os seus objectivos e necessidades e/ou orientação para os dos outros. Na maioria das situações o mais adequado é a orientação para ambos os interlocutores, pois é assim que se garantem boas relações comerciais a médio e longo prazo e a satisfação de ambas as partes.

Prepare-se para, neste manual, ver desafiadas algumas crenças sobre negociação e, com base nestes princípios, tornar-se um excelente negociador!

Capítulo 1 – Importância da Negociação

Objectivos de Aprendizagem do Capítulo

No final deste capítulo o empresário deverá:

- Saber o que é “negociação”;
- Reconhecer o processo como algo simultaneamente racional e emocional;
- Identificar as suas tendências associadas a boas práticas negociais;
- Esclarecer mitos sobre a “negociação”, adquirindo uma visão realista deste processo.

Cenário

Negociar… a ideia assusta a Sra. D. Ana Faria um pouco. Quando pensa em negociações lembra-se de pessoas calmas, que sabem "analisar" o comportamento dos outros, frias e calculistas. Para ela um negociador é alguém que fala bem, que sabe expor as suas ideias e que às vezes fala de tal forma que consegue confundir o opositor, levando-o a aceitar algo que não quer.

Isto cria-lhe dificuldades: só tem o 9º ano de escolaridade e, para ela, o que se pensa é para dizer. Considera que não tem jeito nenhum para mentir, enganar ou manipular; portanto, para a Sra. D. Ana Faria, ela nunca será uma boa negociadora…

Estratégia

Alguns Mitos sobre Negociação

Mito 1 – Negociar é uma arte praticada ao mais alto nível por diplomatas, advogados, políticos ou gestores muito importantes.

Realidade – Negociar é algo que fazemos com maior frequência do que o imaginado: a compra de uma casa, a decisão sobre o filme que se vai ver ou a obtenção de um empréstimo bancário são disso exemplos. Todos nós negociamos e é um processo que ocorre naturalmente todos os dias. Pode ser entendido como uma "arte", não no sentido de um dom de nascença, mas sim como uma prática sustentada por uma técnica.

Mito 2 – A negociação surge como consequência ou alternativa a acções negativas de outros.

Realidade – Todos nós, todos os dias, negociamos com várias pessoas, com vista a objectivos distintos. A negociação, porém, não é um "conflito pacífico", antes uma tomada de decisão envolvendo duas ou mais facções, com vista à satisfação de certas necessidades.

Mito 3 – Negociar é a "fina arte" de enganar, convencer com artifícios, "enrolar", "depenar" ou "enfiar o barrete" a alguém. Tem sempre dois lados: o "esperto" e a "vítima", um que ganha e outro que perde.

Realidade – Essa forma de negociar é uma de várias possíveis. A negociação também pode ser utilizada para obter a satisfação de interesses de forma legítima, ética e "limpa", não implicando necessariamente um perdedor e um vencedor. É possível negociar de tal forma que ambas as partes saiam vencedoras.

Definições de Negociação

É possível encontrar variadas **definições** de "Negociação":

"É o processo de tomada de decisões em conjunto. É a comunicação, directa ou tácita, entre indivíduos que tentam estabelecer um acordo para benefício mútuo"

Young, 1991

"Um processo de interacção oportunista entre dois ou mais partidos, com algum conflito aparente, visando atingir algo melhor em conjunto que o que conseguiriam de forma isolada."

Lax e Sebenius, 1986

"Uso da informação e do poder com o fim de influenciar o comportamento dentro de uma rede de tensão"

Cohen, 1980

"Processo pelo qual partes interessadas resolvem disputas, acordam planos de acção, obtêm vantagens e/ou tentam desenvolver resultados que sirvam os seus interesses mútuos. É normalmente considerada uma forma alternativa de resolução de conflitos."

Enciclopédia Wikipedia

"Forma básica de obter dos outros o que eu pretendo. É um processo de comunicação bi-direccional com vista à obtenção de um acordo, em que ambas as partes possuem alguns interesses em comum e outros díspares."

Fisher & Ury, 1999

"Processo de interacção onde duas ou mais fracções com objectivos diferentes consideram relevante envolverem-se em conjunto na procura de uma solução, procurando, através da argumentação e persuasão, atingir uma solução aceite por ambos."

Autor Desconhecido

De todas estas definições ressaltam alguns **pontos em comum**:

- A negociação é um processo, não uma única competência ou capacidade;
- É uma interacção entre pessoas, donde a lógica e os factos são intervenientes fundamentais, mas não os únicos: emoções, atitude e características de personalidade são também relevantes;
- Estão envolvidos dois ou mais partidos que necessitam (ou pensam que necessitam) do envolvimento do outro para atingir determinado resultado;
- Entre as partes existem sempre alguns interesses comuns, apesar das negociações começarem com posições diferentes;
- Cada partido considera a negociação a alternativa mais viável para a resolução de uma situação, preferível a outros mecanismos, como a coerção;
- Pressupõe-se que existe a possibilidade de cada partido persuadir o outro a alterar a sua posição inicial;
- Considera-se que cada facção está disposta a alcançar um compromisso, sendo que ambas desejam um resultado favorável;
- Cada partido tem algum grau de influência ou poder (real ou assumido) sobre a acção do outro.

Assim, é possível concluir que a negociação é um **processo complexo do ponto de vista racional, emocional e comunicacional**. **Envolve necessidades** que, para serem cumpridas, **estão dependentes de acções de outras entidades**. As partes envolvidas pressupõem que, **para alcançar os seus objectivos, terão de obter um compromisso**.

Ficha de Recomendação para a Acção

Para identificar situações de negociação no seu dia-a-dia, utilize a seguinte lista:

Item	✓
É uma interacção entre pessoas?	
Estão envolvidos dois ou mais partidos que necessitam do envolvimento do outro?	
Existem interesses comuns entre as partes?	
Cada partido considera a negociação a alternativa mais viável para a resolução de uma situação?	
Existe a possibilidade de cada partido persuadir o outro a alterar a sua posição inicial?	
Cada facção está disposta a alcançar um compromisso?	
Ambas desejam um resultado favorável?	
Cada partido tem algum grau de influência ou poder sobre a acção do outro?	

Solução para o Cenário

A Sra. D. Ana Faria não tem motivos para preocupação: negociar não é para “pessoas especiais”.

Desde que ela conheça o seu negócio, os Clientes, os fornecedores e os trabalhadores e saiba algumas regras fundamentais da negociação, não precisa de ter estudos ou de saber falar muito bem para ser uma excelente negociadora!

Olhando bem para a sua vida diária, a Sra. D. Ana Faria chega à conclusão que está permanentemente a negociar sem se aperceber:

- Quando tenta convencer o seu filho mais novo a vestir a roupa que lhe tinha preparado;
- Quando fala com o seu marido para ele lavar a louça;
- Quando convenceu a outra sócia a montarem o cabeleireiro;
- Quando comprou casa e negociou arduamente as condições de pagamento;
- Quando foi ao banco pedir um empréstimo para arrancar com a nova empresa;
- Quando combina com o seu filho adolescente a hora de chegada a casa;
- Quando tenta convencer a vizinha do andar de cima a não estender roupa lavada à mão sem avisar;
- …

Gerir um negócio implica negociar continuamente com clientes, fornecedores, sócios, trabalhadores, com a banca e com o Estado. Da forma como essas negociações são conduzidas depende a qualidade do relacionamento com os interlocutores envolvidos. Como tal, a Sra. D. Ana Faria tem toda a vantagem em saber negociar de forma a promover uma atmosfera de confiança, parceria e cooperação.

Nas páginas seguintes encontra algumas sugestões de como o levar a cabo.

Exercícios para Resolver

Recorde situações de negociação no seu contexto diário, pessoal e profissional.

Como lida com elas? Como se sente a negociar?

Preencha o seguinte questionário de autoavaliação. Pretende-se identificar algumas tendências associadas à boa negociação. Seja o mais sincero possível nas suas respostas, respondendo "Verdadeiro" e "Falso".

Item	**Verdadeiro**	**Falso**
1. Resolver diferenças de opinião entre as pessoas é muito divertido		
2. Tento evitar o máximo possível conflito e confrontação com outros		
3. É muito importante para mim ser apreciado		
4. De forma geral não gosto de compromissos		
5. Como o outro lado se sente com o resultado final da negociação é para mim de pouca importância		
6. Raciocino de forma clara debaixo de pressão		
7. As pessoas pensam que sou diplomata e que tenho tacto		
8. Sou conhecido pela minha capacidade de me expressar de forma clara		
9. Muito poucas coisas na vida não são negociáveis		
10. Aceito os aumentos salariais que me são propostos		
11. A expressão facial das pessoas revela com frequência tanto quanto aquilo que dizem		
12. Não me importo de perder algumas batalhas para vencer a guerra		
13. Estou disposto a trabalhar arduamente para ganhar alguma pequena vantagem		
14. Geralmente estou muito ocupado a falar para ouvir		
15. Adoro regatear preços		
16. Preparo antecipadamente as minhas negociações		

Item	Verdadeiro	Falso
17. Quando preciso de alguma coisa de alguém normalmente consigo		
18. Sentir-me-ia muito mal se oferecesse a alguém metade do preço que me tinham pedido		
19. As pessoas recebem normalmente aquilo que merecem, pelo que não vale a pena negociar sobre o salário base		
20. Raramente aceito os valores iniciais pedidos pelas pessoas		
21. É-me fácil sorrir quando estou envolvido numa discussão séria		

Pontuação e Interpretação

Some 1 ponto por cada resposta sua que esteja de acordo com a chave abaixo indicada. Quanto mais elevado o valor, maior a probabilidade de possuir actualmente boas capacidades de negociação.

Resultados abaixo de 5 indiciam que existe muito espaço para desenvolver as suas capacidades de negociação. Tenha em conta que este questionário é uma autoavaliação, ou seja, reflecte as suas percepções. Para ter outras percepções peça a um colega, chefia ou amigo para preencher e compare as respostas.

1	Verdadeiro	12	Verdadeiro
2	Falso	13	Verdadeiro
3	Falso	14	Falso
4	Falso	15	Verdadeiro
5	Falso	16	Verdadeiro
6	Verdadeiro	17	Verdadeiro
7	Verdadeiro	18	Falso
8	Verdadeiro	19	Falso
9	Verdadeiro	20	Verdadeiro
10	Falso	21	Verdadeiro
11	Verdadeiro		

Pontuação Total:

Capítulo 2 – Tipos de Negociação

Objectivos de Aprendizagem do Capítulo

No final deste capítulo o empresário deverá:

- Conhecer os diferentes tipos de negociação;
- Identificar formas alternativas de negociar;
- Reconhecer as vantagens e desvantagens de cada tipo.
- Aplicar as diferentes possibilidades a contextos diferenciados.

Cenário

Existe apenas um limão no café do Sr. José Almerindo, que o seu sócio quer tanto como ele. O que fazer?

Conversam (ou melhor, discutem) longamente, cada um a defender o seu direito ao limão. Levantam-se questões como a idade ("O mais velho tem mais direitos!"), quem começou a procurar primeiro, quem precisa com mais urgência, quem gastou os restantes limões…

Após árduas negociações chegam a uma solução de compromisso: corta-se o limão ao meio!

E assim se fez, não sem ambos os sócios terem ficado com uma sensação de não terem tido exactamente aquilo que precisavam…

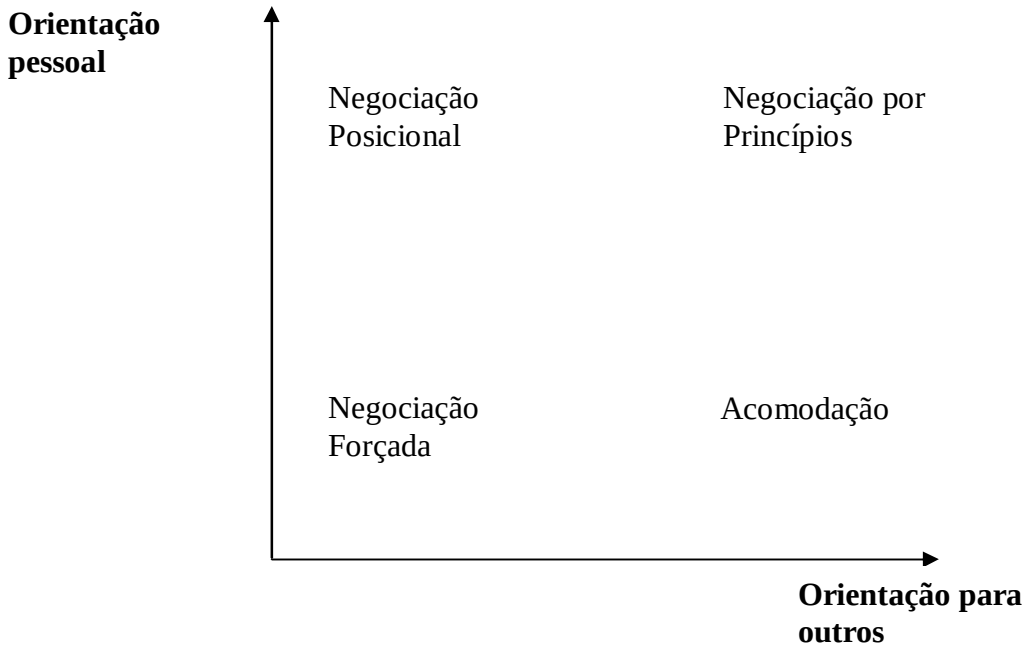
Estratégia

Diferentes Formas de Negociar

É possível encarar um processo de negociação de várias formas, tendo em conta duas dimensões:

- Orientação para os meus próprios objectivos e interesses;
- Orientação para os objectivos e interesses dos outros intervenientes.

Cruzando as duas dimensões obtemos quatro tipos de negociação, conforme a figura evidencia:



Na **Negociação Forçada** as partes concordam com um processo de negociação mas sem que todos os critérios definidores da mesma estejam presentes.

Neste tipo de processo a negociação não é o melhor caminho, pois podemos estar perante as seguintes situações:

- Uma das facções considera que não necessita verdadeiramente da outra, por ter mais poder e influência que ela ou por existirem outras opções para além da negociação;
- Não existem quaisquer interesses comuns entre as partes;
- Não está presente a vontade de atingir um compromisso e/ou de o implementar;
- Existem pressões para negociar por parte de elementos externos, apesar de uma ou nenhuma das partes verdadeiramente o desejar.

Na Negociação Forçada acabamos por ter um processo que não é desejado, visto como benéfico ou como tendo possibilidade de resultar de forma favorável. Estratégias típicas deste tipo de negociação são o adiamento e a rigidez nas posições definidas à partida pelas facções. Mais cedo ou mais tarde o processo degenera numa Negociação Posicional, que será descrita mais tarde.

A **Negociação por Acomodação** acontece quando estou mais focado na posição do outro que na minha. O resultado final será, inevitavelmente, muito próximo da posição inicial do outro partido.

Esta situação pode acontecer por:

- A outra facção ter (ou eu julgar que ela tem) muito mais conhecimento, poder ou competência que o “meu lado”;
- Existir uma vontade de preservar a harmonia e a relação que eventualmente já existia;
- O interlocutor do “meu lado” não acreditar verdadeiramente nos nossos argumentos e força;
- Existirem outras forças externas ao processo e que condicionam a postura das facções.

Este tipo de negociação é geralmente muito rápido, com poucas concessões de parte a parte e origina resultados favoráveis a apenas uma das facções. Apenas os interesses de um dos partidos foram acautelados e respondidos. Consequentemente, a probabilidade da outra facção não implementar o combinado ou minar este ou processos futuros é grande.

Os dois tipos de processos mais comuns são a Negociação Posicional e a Negociação por Princípios, que são descritos com maior pormenor nas páginas seguintes.

Negociação Posicional

Quando se pensa em "negociar" surgem em mente situações semelhantes a esta:

Comprador – "Quanto pede por esta casa?"

Vendedor – "São 100 000€"

Comprador – "Isso é um absurdo! A casa já tem cinco anos…"

Vendedor – "Sim, mas a localização é imbatível!"

Comprador – "Está a precisar de obras, ainda por cima. Dou-lhe 70 000€"

Vendedor – "Não está a falar a sério! Consigo-lhe fazer 90 000€ e porque vejo que o senhor é um homem sério!"

Comprador – "90 000€ com este chão?! Na melhor das hipóteses dou-lhe 80 000€"

E o diálogo continua…

Esta forma de negociação caracteriza-se pela tomada e cedência de posições sobre determinado produto, serviço ou assunto. Um dos lados começa com a sua oferta, rejeitada pela outra facção, que desde logo manifesta a sua posição. Ambos os lados vão alterando as suas exigências até se chegar a um acordo.

Tomar posição tem alguns benefícios:

- Mostra ao outro lado o que nós queremos;
- Funciona como uma âncora em situações imprevisíveis e de elevada pressão;
- Demonstra o envolvimento e interesse de ambas as partes em atingir um resultado.

Porém, assumir uma posição e centrar a negociação em torno dela acarreta desvantagens:

- O negociador tende a centrar-se em demasia na posição por ele tomada;
- Torna difícil às facções alterarem a sua posição sem "perder a face";
- A tendência é que o acordo alcançado resulte da divisão ao meio da diferença entre as posições, o que não será necessariamente positivo para os intervenientes;
- Conhecendo esta lógica, as posições iniciais tendem a ser exageradamente extremadas, o que cria animosidade e tensão entre as partes;
- Sabendo que quanto mais pequenas forem as concessões mais margem tenho para negociar, o processo tende a alargar-se no tempo e a transformar-se numa "batalha de vontades";
- Negociar passa assim a ser uma competição, uma luta, que implica "vencedores" e "vencidos";
- Este "bailado" de tomadas de posição pressupõe numerosas decisões, o que é desgastante e consome tempo;
- Existindo quem ganha e quem perde, um dos lados ficará ressentido com o resultado final da negociação, o que prejudica o relacionamento a médio / longo prazo entre os intervenientes e a implementação do acordado;
- Quanto mais pessoas e facções estiverem envolvidas, maior a complexidade do processo, pois existirá a tendência para criar alianças e formar coligações.

O conceito principal associado a este tipo de negociação é a **COMPETIÇÃO**, onde o objectivo se torna em "vencer o outro". O foco está nas necessidades da minha facção, ignorando os objectivos e interesses dos outros.

Um exemplo citado por *Cohen* (1980) é o dos negociadores da antiga URSS, focados numa estratégia de perde – ganha. Tradicionalmente empregam seis técnicas:

- Posições iniciais extremadas, que afectam as expectativas da outra parte;
- Autoridade limitada: os seus negociadores tinham sempre pouca ou nenhuma autoridade para fazer concessões;

- Tácticas emocionais, como ficar vermelho, levantar o tom de voz, mostrar irritação ou mesmo sair da sala;
- As concessões dos "adversários" eram vistas como sinais de fraqueza, sendo dificilmente retribuídas;
- Faziam pequenas concessões;
- Desrespeitavam os prazos-limite.

Negociação por Princípios

Partindo dos trabalhos de Fisher e Ury, a Negociação por Princípios surge como um método de negociação explicitamente desenhado para dar origem a resultados eficientes para ambas as partes, baseado não em posições mas em interesses. O foco é na **COOPERAÇÃO**. As principais diferenças entre a Negociação Posicional e por Princípios são resumidas no quadro seguinte:

Negociação por Princípios	Negociação Posicional
Participantes estão lá para resolver problemas	Participantes são adversários
Pretende-se um resultado que vá de encontro às necessidades de ambos	Pretende-se vencer numa "batalha de vontades"
	Concessões são a condição para existir relação entre os envolvidos
Duro para com o problema e suave com as pessoas	Duro para com as pessoas e para com a situação
Avançar independentemente da confiança	Desconfiar dos outros
Explorar interesses e inventar soluções para ir ao seu encontro	Insistir e manter a posição tanto tempo quanto possível
Critérios objectivos, ouvir, criar opções	Ameaças, omissão de informação, pressão
Orientação para as necessidades de ambos os lados	Orientação para as necessidades da sua facção
Reage aos princípios, não à pressão	Pressiona

Esta abordagem pode ser resumida em quatro pontos:

- Separação entre pessoas e problemas;
- Foco nos interesses, não nas posições;
- Originar variedade de opções previamente à decisão;
- Insistir em critérios objectivos para a tomada de decisão.

Cada um destes pontos é detalhado nas páginas seguintes.

Separação entre Pessoas e Problemas

Os Negociadores também são pessoas…

Quando se inicia um processo negocial é fácil esquecer que se está a lidar com pessoas, que possuem emoções, valores, opiniões e personalidade. Esta "amálgama" torna-as imprevisíveis, o que pode ser extremamente útil mas também perigoso…

Se, numa negociação, me focar apenas na sua componente racional, estarei a deixar de lado uma parte muito significativa do processo. Devo permanentemente perguntar-me: "Estarei a prestar suficiente atenção ao lado humano?"

Os Negociadores têm dois tipos de interesses: substância e relação…

Todos os negociadores pretendem alcançar um acordo que satisfaça os seus interesses. Contudo, na maior parte das situações, o negociador também tem de se preocupar com o relacionamento com o outro lado. Assim, não só tem de se focar em alcançar uma boa solução, mas também que o faça de forma a não prejudicar o relacionamento com o seu interlocutor. Esta dupla preocupação leva frequentemente a que, na cabeça do negociador, pessoa e problema surjam como uma entidade única, ou seja, se misture substância e relação. A partir desta junção as pessoas retiram, de comentários feitos à substância, inferências infundadas, que são tratadas como factos, sobre as atitudes e intenções para com elas.

Separar as pessoas dos problemas

Se ambas as partes estiverem preparadas para tal, é perfeitamente possível lidar com problemas de relação de forma separada dos de substância. Facilita pensar nos problemas das pessoas em três áreas distintas:

- Percepções;
- Emoções;
- Comunicação.

Separar as pessoas dos problemas: as percepções

A percepção que as pessoas têm sobre uma situação determina a forma como se comportam perante a mesma. Se a percepciono como ameaçadora, tenderei a comportar-me de forma agressiva ou defensiva. Se a encaro como amigável, tenderei a agir de forma simpática e aberta. Assim, parte do sucesso da negociação depende da forma como a outra parte vê a situação.

Como ter este aspecto em consideração e minimizar o seu impacto na negociação?

- Colocar-me na pele do outro: encarar a situação como o outro a vê;

Um exemplo é apresentado, contrastando as percepções do senhorio e do inquilino quando negoceiam a renovação do contrato de aluguer:

Inquilino	**Senhorio**
A renda já está demasiado elevada	A renda não é aumentada há bastante tempo
Com o aumento do custo de vida, não consigo suportar um aumento de renda	Com o aumento do custo de vida, preciso de aumentar os meus rendimentos
O apartamento precisa de ser pintado	Ele não tratou o apartamento nada bem…
Conheço pessoas que pagam menos por algo equivalente ao que eu tenho	Conheço pessoas que pagam mais por algo equivalente ao que eu dou
Jovens como eu não podem dar muito dinheiro por uma casa	Jovens como ele tendem a fazer barulho e a cuidar mal da casa
A renda deveria ser mais baixa porque a vizinhança não é boa	Os senhorios deveriam aumentar as rendas para melhorar a vizinhança
Não tenho cães nem gatos, os senhorios adoram-me	A música dele deixa-me louco
Eu pago sempre a renda quando ele me pede	Nunca me paga a renda se eu não a pedir
Ele é distante e frio, nunca me pergunta como estou	Sou uma pessoa que não se intromete na vida dos outros

- Tenha em atenção que compreender o ponto de vista do outro não é o mesmo que aceitá-lo;
- Não deduzir as intenções dos outros a partir dos meus próprios receios: as pessoas tendem a assumir que aquilo que receiam é o que o outro lado planeia fazer.

Considere o seguinte extracto de uma notícia: “Conheceram-se num bar, onde ele lhe ofereceu boleia. Ela aceitou. Ele levou-a por ruas desconhecidas, dizendo-lhe que era um atalho que conhecia. Foi tão rápido que ela ainda chegou a tempo de ver as notícias da meia-noite”.

Como se sentiu perante o final do excerto? Porquê?

Ao imaginar o pior cenário possível acabarei por demonstrar receio, ansiedade e desconfiança, que a outra parte devolverá na "mesma moeda". Orientarei a minha atenção para a procura de sinais que confirmem os meus receios, "ignorando" outras "pistas" relevantes.

- Não responsabilize os outros pelos seus problemas;
- Aborde de forma aberta as percepções de ambas as partes: se tornar explícita a forma como encara a situação, a analisar de forma franca e honesta e sem culpabilizar ninguém, conseguirá uma maior clareza e os seus argumentos serão encarados pelos outros com maior seriedade;
- Procure oportunidades para agir de forma inconsistente com as percepções da outra parte: a melhor forma de alterar percepções é agir de forma inconsistente com elas;
- Envolva a outra parte no processo: se não envolver o outro interveniente no processo de delinear uma solução, é maior a probabilidade de ele não aceitar a que propõe;

Na África do Sul do Apartheid tentava-se eliminar as leis discriminatórias. Assim, o Parlamento (constituído exclusivamente por brancos) delineou uma série de medidas, que não foram bem aceites pela comunidade negra. Estas foram interpretadas como "nós, os brancos superiores, vamos resolver outra vez os vossos problemas", dado não ter existido qualquer envolvimento da comunidade negra no processo.

- Apresente as suas propostas de forma consistente com os valores defendidos pela outra parte: o outro lado nunca concordará com algo que vai contra os seus princípios e ideias que já foram veiculadas. Frequentemente chega-se a um impasse numa negociação porque uma facção não quer transmitir a ideia de estar a "desistir". Isso pode ser minimizado mudando apenas a formulação da proposta, para que esteja de acordo com os princípios transmitidos por ambos os lados.

Separar as pessoas dos problemas: as emoções

As emoções funcionam como uma bola de neve de reciprocidade, uma gerando e alimentando a outra. Como tal devem ser consideradas como parte integrante do processo:

- Reconhecer e compreender as emoções de ambas as partes: olhe para as suas emoções e como poderão estar a influenciar as respostas que dá. Encare o seu interlocutor como uma pessoa com sentimentos: o que pode ele perder com esta negociação?
- Torne as emoções explícitas e reconheça-as como legítimas: fale com as pessoas sobre as suas emoções. Abordá-las de forma aberta e transparente não mina a credibilidade da discussão, mas torna-a mais clara;
- Deixe o outro lado libertar pressão: uma forma útil de lidar com a agressividade e frustração é ajudar o outro lado a expressá-las. Deixe o outro exprimir-se emocionalmente, "explodir" e ralhar. Não responda da mesma forma, mas ouça com bastante atenção. Isto permitirá ao outro lado acalmar, reconhecer que foi ouvido e transmitir informações importantes.
- Não reaja a explosões emocionais: se o fizer na "mesma moeda" estará a criar uma espiral de agressividade difícil de parar;
- Utilize gestos simbólicos: qualquer namorado conhece o impacto de uma rosa vermelha para pedir desculpas. Em negociação, gestos simbólicos como este, podem produzir resultados extraordinários.

Separar as pessoas dos problemas: a comunicação

Sendo a negociação um processo de comunicação, esta assume-se como fundamental. Como minimizar os problemas nesta área?

- Escutar activamente: escuta activa é, não só ouvir, mas também demonstrar ao outro que o estamos a compreender. Muitos consideram que uma boa táctica de negociação é não dar demasiada importância ao que o outro diz, para diminuir a sua "relevância". Deve ser feito exactamente o contrário: resuma ocasionalmente os argumentos do outro lado e faça pontos de situação ocasionais;

- Fale para ser compreendido: uma negociação não é um debate, mas sim uma conversa para atingir um objectivo. Se compararmos uma negociação a um julgamento, as duas partes não são os advogados, mas sim dois juízes a tentar chegar a um veredicto comum;
- Fale sobre si, não sobre os outros: perante uma determinada situação, fale do seu impacto, não do mal que os outros fizeram. Alguns exemplos:

Sim	**Não**
"Sinto-me desiludido"	"Faltou à sua palavra"
"Sinto-me discriminado"	"Vocês é racista"
"Sinto-me enganado"	"Você não pagou quando combinámos"

- Fale com um objectivo: falar muito não contribui em nada para facilitar a negociação ou para transmitir uma imagem de competência. Quando tiver algo importante para dizer tenha a certeza do objectivo que pretende;
- Conhecer pessoalmente o outro lado facilita quando falamos de negociações em contexto organizacional. Previamente à negociação tente conhecer o interlocutor de forma informal, almoce ou beba um café com ele, fale com outras pessoas que o conhecem, recolha informação. Conheça os seus "gostos e desgostos", o seu estilo de negociar, os seus interesses por trás da negociação e o que ele tem a perder;
- Se estiver a negociar sentado, tente sentar-se do mesmo lado da mesa que o interlocutor, juntamente com a documentação de apoio ao processo. Clarifique desde início a sua posição de cooperação e não de competição.

Foco em Interesses, não em Posições

Considere a seguinte situação:

Numa biblioteca, dois homens discutem: um quer a janela aberta e outro fechada. Abrem-na a meio, depois fecham-na e fica a três quartos, o que é considerado insuficiente para ambos. Imagine que é o bibliotecário, a quem é pedido para resolver esta situação. O que faria?

Nesta situação apenas conhecemos as posições das duas partes: um quer a janela aberta e o outro fechada. Uma posição é algo que eu decidi à partida, mesmo antes de iniciar a negociação. Mas o problema básico desta situação não é as diferentes posições dos homens relativamente à janela, mas sim as necessidades subjacentes às posições. Um **interesse** é **o que motiva as pessoas**, são **os motivos subjacentes à posição tomada**.

No exemplo da janela, e após questionados, um dos homens salienta que quer a janela aberta para ter ar, enquanto o outro quer a janela fechada para evitar correntes de ar. Estes são os seus verdadeiros interesses, com base nos quais tomaram diferentes posições.

Uma **posição** é algo **concreto e explícito**. Um **interesse** é muitas vezes **não expresso e intangível**.

Focar a negociação em interesses ao invés de posições tem benefícios:

- Para cada interesse existem normalmente várias posições possíveis;
- Posições diferentes poderão ter subjacentes os mesmos interesses;
- É difícil mudar de posição sem “perder a face”;
- Numa negociação existem quase sempre interesses em comum entre as partes, o que possibilita o acordo;
- Facilita encarar a negociação como uma oportunidade de cooperação e não de competição

Como podemos identificar interesses?

- Coloque-se no lugar do interlocutor e pergunte-se “Porquê?”;
- Identifique qual a decisão que o outro lado espera que você lhe peça e pergunte-se porque não a tomaram eles mesmos;
- Analise as consequências como o outro lado as verá, de concordar ou recusar o que lhes pedimos para fazer;
- Identifique todos os interesses (normalmente numa negociação existem vários interesses simultaneamente para cada facção);
- Não assuma que todos os interlocutores com quem negoceia num determinado contexto terão os mesmos interesses;
- Considere as necessidades básicas de todos os seres humanos: segurança, bem-estar financeiro, sentimento de pertença, reconhecimento e controlo sobre a sua vida, são alguns dos mais significativos;
- O aspecto financeiro, consequentemente, é apenas uma das necessidades básicas. Não reduza uma negociação sobre aspectos monetários apenas a isso, porque vai ficar muito limitado.

Depois de identificados, os interesses devem ser abordados. Como o fazer?

- Explique quais os interesses subjacentes ao seu lado da questão;
- Seja concreto na descrição dos interesses e utilize exemplos, para lhes dar “vida” e impacto;
- Não insinue que as necessidades do outro lado não são importantes;
- A apresentação dos seus interesses deve ser de tal maneira que o outro lado fica convencido que também se sentiria da mesma forma se estivesse no seu lugar;
- Demonstre que conhece e compreende os interesses do outro lado (para assim eles também escutarem os seus);
- Fale em “nós” e crie pontes com o outro lado através dos interesses comuns a ambas as partes;

- Não se perca em discussões inúteis sobre "quem disse o quê": o foco é nos interesses com vista à resolução de uma situação que seja satisfatória para ambos;
- Oriente o discurso para o futuro, não para o que aconteceu no passado. Foque-se no que pretende que aconteça, não nos erros que aconteceram;
- Seja flexível na sua posição, mas não nos interesses. Várias posições são possíveis para satisfazer as mesmas necessidades;
- Mostre que está a atacar o problema, não a pessoa: seja cortês, agradeça o tempo dispendido e enfatize o seu empenho em resolver a situação.

Identificar Variedade de Opções

Quando o foco dos negociadores é nas posições, as soluções possíveis ficam limitadas às propostas e contrapropostas apresentadas. Mudando o foco para os interesses de cada interveniente a variedade de opções cresce significativamente. Desenvolver opções criativas é fundamental para se atingir uma solução adequada a ambas as partes.

Logo à partida o negociador tradicional não está disposto a pensar de forma criativa: ele já sabe que a solução certa é a sua solução! Frequentemente, o máximo de criatividade dos negociadores consiste em dividir a diferença das posições ao meio…

Assim sendo, para desenvolver opções criativas, terei de:

- Separar a invenção da decisão: inventar primeiro, decidir depois. Previamente à sessão, realizar um levantamento das várias opções. Estas deverão surgir sob a forma de perguntas ("E se…?") e não ser alvo de qualquer julgamento;
- Encarar a situação do ponto de vista de vários profissionais: quando face a uma situação, imaginar como um cliente a resolveria, bem como um gestor, um fornecedor, um operário…
- Procurar os interesses comuns: existem em praticamente todas as negociações, mas podem não ser óbvios. Deverão ser tornados explícitos para serem convertidos em objectivos comuns;

- Prepare vários acordos escritos a lápis numa simples folha de papel, começando pela versão mais simples. Identifique precedentes, apresente as soluções de uma forma que sejam "a coisa certa a fazer" e escreva a proposta de tal forma que um simples "sim" seja suficiente do outro lado.

Insistir em Critérios Objectivos

Se numa negociação existem interesses comuns, também estão presentes interesses e objectivos divergentes. Como chegar a uma solução interessante para ambas as partes quando existe conflito? Na Negociação Posicional normalmente ganha quem é mais teimoso e defende com mais ardor aquilo que está disposto a aceitar e aquilo que não irá sequer considerar. Para além desta via ser pouco económica em termos de tempo, e cansativa, não há nenhuma garantia da solução final ser adequada para ambas as partes.

A forma mais adequada de decidir entre interesses conflituosos é utilizar critérios objectivos e independentes. Esses standards garantirão a justiça e eficácia da opção acordada, diminuirão o número de propostas e contrapropostas e tornarão a relação mais aberta. Poderão ser utilizados critérios como:

- Precedentes legais;
- Estudos científicos;
- Normas da comunidade;
- Valor de mercado;
- Custos;
- Tradição;
- Opinião de uma terceira parte independente e/ou de um especialista;

Para decidir se um acordo é justo podem ser utilizadas variações ao princípio fundamental:

"Um corta, o outro escolhe"

Imagine a seguinte situação: um casal que se está a divorciar, previamente à decisão de quem fica com a custódia das crianças, poderá decidir os direitos de visita do outro pai. Como ainda não sabem quem ficará com a guarda dos filhos, tenderão a ser mais justos.

Como utilizar estes critérios?

- Enquadre cada assunto como uma procura conjunta de critérios (ex. "Olhe, ambos queremos saldar dívidas de forma adequada. Vamos decidir o que é "adequado?");
- Comece por sugerir critérios sem perder a abertura a outras sugestões;
- Não avance sem ter um critério definido;
- Pergunte "Como chegou a esse valor / ideia / teoria?";
- Se entre as partes não chegarem a nenhum acordo sobre os critérios a utilizar, recorram a uma terceira parte independente;
- Nunca ceda a pressão, chantagem, subornos ou teimosias, apenas aos princípios.

Negociação Posicional *vs* por Princípios

A Negociação por Princípios é sempre preferível à Negociação Posicional?

Na maioria das situações a Negociação por Princípios é preferível, mas exige mais esforço. A questão é, assim, se vale a pena o esforço extra para negociar dessa maneira. O quadro seguinte ilustra as vantagens de cada modelo e fornece algumas directivas para adequar o tipo de liderança à situação em causa.

Posicional	**Por Princípios**
Mais fácil Não exige preparação prévia Universalmente entendida Em alguns contextos expectável	Favorece relações de médio e longo prazo entre as partes Facilita a decisão racional Aumenta a probabilidade de implementação da solução por ambas as partes

Em suma…

- É possível escolher a forma de negociar, dependendo da orientação que demonstro para com os meus objectivos e necessidades e os do outro interlocutor;
- A Negociação Posicional utiliza a lógica da competição. As partes tomam posições e utilizam várias estratégias para aproximar a posição do outro à sua. A solução final acaba por ser um compromisso entre as posições finais de cada parte;
- A Negociação por Princípios utiliza a lógica da cooperação. Procura ir além das posições e identificar os interesses subjacentes. Reconhecendo interesses comuns torna-se mais fácil desenvolver soluções criativas que vão ao encontro das necessidades de ambos;
- A utilização de critérios objectivos torna-se fundamental para atingir o acordo quando os interesses são diferentes;
- A Negociação por Princípios, privilegiando a relação a longo prazo, aumenta o envolvimento na implementação da solução acordada e confere maior racionalidade e justiça à solução. Contudo, também é mais difícil de colocar em prática, exige preparação, e não é universalmente entendida.

Recomendações para a Acção

Para seleccionar a forma mais adequada de conduzir uma negociação, considere as seguintes questões:

1. Quão importante é evitar uma decisão arbitrária?

Pouco ├──────────────────────────────┤ Muito

2. Quão complexo é o problema?

Pouco ├──────────────────────────────┤ Muito

3. Quão importante é manter uma boa relação com o outro interlocutor?

Pouco ├──────────────────────────────┤ Muito

4. Quais são as expectativas do outro lado e quão difíceis serão de mudar?

Muito ├──────────────────────────────┤ Pouco

⇩ ⇩

POSICIONAL **POR PRINCÍPIOS**

Solução para o Cenário

Analisando a situação em termos de Negociação Posicional ou Por Princípios, obtém-se:

	Negociação Posicional	Negociação por Princípios
Pressuposto	"Vou ter de lutar pelo limão"	"Vamos ter que chegar a uma decisão que sirva ambas as partes"
Estratégia	Cada parte apresenta a sua posição ("Quero o limão") e, através de contrapropostas, chegam a uma decisão	De forma aberta identificam-se os interesses e necessidades pelo limão, analisam-se opções e chega-se a uma decisão
Resultado	Dividir o limão a meio	A casca para o chá do cliente e o sumo para o bolo da cozinheira

Verifica-se que no cenário apresentado a negociação decorreu sob a forma Posicional, tendo sido centrada em posições (ambos queriam o limão), evoluindo sob a forma de concessões, após troca de argumentos. O resultado desse tipo de negociação é um compromisso, que na verdade representa o ponto médio das posições de ambas as partes: cada um queria o limão, portanto, ficou com metade.

Se o foco da negociação fosse, não a posição, mas os interesses subjacentes, facilmente teriam concluído que o "porquê" de querer o limão era facilmente compatível entre as duas facções. Assim, com uma negociação Por Princípios, não existiria tanto conflito; a solução alcançada seria do interesse de ambas as partes e com menor consumo de tempo!

Exercícios para Resolver

Considere a seguinte situação:

Você e o seu sócio partilham o mesmo gabinete na empresa. Trata-se de um espaço pequeno, sem janelas e com um único aparelho de ar condicionado. Ultimamente o calor tem sido insuportável! Como responsável que é pelo contacto com os clientes, faz questão de vir de fato e gravata todos os dias. O seu sócio prefere um vestuário mais informal e, consequentemente, mais fresco. Com o calor que se tem sentido você liga o ar condicionado com regularidade, mas o seu sócio prefere desligá-lo, porque lhe afecta a respiração. Você já não consegue trabalhar naquelas condições!

Preencha o quadro abaixo, considerando os dois tipos de negociação mais frequentes. Identifique os diferentes pressupostos, estratégias de actuação e possíveis resultados.

	Negociação Posicional	**Negociação por Princípios**
Pressuposto		
Estratégia		
Resultado		

Capítulo 3 – Fases de uma Negociação

Objectivos de Aprendizagem do Capítulo

No final deste capítulo o empresário deverá:

- Saber como preparar uma negociação;
- Identificar o poder negocial do interlocutor, através do cálculo do seu MAPAN;
- Conduzir um processo desta natureza, segundo os princípios que determinou previamente;
- Analisar e avaliar a qualidade da negociação, contribuindo dessa forma para a sua progressão enquanto negociador.

Cenário

Hoje é um dia importante para o Sr. Luís Bento! Se correr bem, 50% do objectivo da sua empresa de reparações automóveis para veículos de luxo é atingido com um único contrato! Trata-se de uma oportunidade que não quer desperdiçar…

O cliente em causa é um prestador de serviços, que aluga viaturas topo de gama ou "especiais", com ou sem motorista, para eventos, como casamentos. Actualmente tem 25 veículos, que foram todos adquiridos pessoalmente pelo Sr. Eng. Mário Botas. Como admirador de viaturas motorizadas e engenheiro mecânico de formação, este potencial cliente valoriza um serviço personalizado, profundos conhecimentos técnicos e total ausência de erros.

Os dois empresários pretendem negociar um acordo visando a manutenção das viaturas. O Sr. Eng. Mário Botas começa a negociação dizendo que pretende revisões trimestrais, a um determinado valor unitário. Para ele, o contrato teria a duração de um ano, renovável se tudo corresse bem. Claro que, para ele, ao mínimo problema, cessaria imediatamente toda a relação comercial entre as duas partes!

Trata-se de uma negociação extremamente importante para ambas as partes: para o Sr. Luís Bento porque lhe trará facturação, estabilidade e prestígio; para o Sr. Eng. Mário Botas porque trará qualidade no serviço que ele presta aos seus clientes. Consequentemente, tudo tem de ser bem negociado…

Estratégia

Considera-se que, para uma negociação ter sucesso, três fases estão envolvidas:

- **Preparação**
- **Condução**
- **Implementação e Avaliação**

A **Preparação** tem como objectivos:

- Pensar no processo de forma consciente e preparada;
- Minimizar nervosismo e ansiedade;
- Antecipar a postura e tipo de negociação exercida pelo outro partido.

A **Condução** desenrola-se nas seguintes etapas:

- Introdução e definição do assunto em mãos;
- Esclarecimento dos interesses subjacentes e identificação dos interesses comuns;
- Definição de critérios objectivos para decidir nas acções a desenvolver;
- Desenvolvimento de opções de solução;
- Selecção das opções, de acordo com os critérios de qualidade;
- Formalização da solução e clarificação dos pormenores;
- Conclusão e fecho do processo.

A **Implementação e Avaliação** têm por objectivos:

- Perceber até que ponto a solução alcançada está de facto a ser posta em prática;
- Analisar de forma crítica a condução do processo;
- Identificar aspectos a manter e alterar em futuras negociações.

Fases da Negociação – Preparação

Ao preparar a negociação deve ter em conta os seguintes elementos:

- Quem deve estar envolvido na negociação?
- Quantas pessoas estarão do outro lado? Justifica-se estar acompanhado por outras pessoas?
- Quem são os intervenientes:
    - Posição actual e em que posição estarão presentes na negociação;
    - Como se vêm e como me vêm?
    - Que tipo de negociação normalmente conduzem?
- Quais os meus interesses? Que objectivos pretendo alcançar?
- Quais os argumentos que sustentam os interesses que defendo?
- Que critérios objectivos podemos utilizar para seleccionar opções?
- Qual o meu MAPAN e o do interlocutor (ver páginas seguintes para a definição deste conceito)?
- Quais os interesses e objectivos da outra facção?
- Onde decorrerá a negociação? Como está organizado o espaço? Quem se senta onde? Aspectos logísticos: horário, intervalo, alimentação, material de apoio?
- Em que contexto empresarial / individual / macroeconómico a negociação decorre?

Em suma, no final da Preparação deve conhecer:

- **Quais os interesses em causa (meus e do outro)?**
- **Que estratégia global utilizar?**
- **Quem é o interlocutor?**
- **Que critérios objectivos posso propor?**
- **Que MAPAN's estão envolvidos?**
- **Que opções são possíveis?**

Fases da Negociação – Condução

Considere as seguintes etapas:

- **Introdução e definição do assunto em mãos:**
    - Cumprimente os presentes, agradeça a sua disponibilidade para estarem presentes e manifeste confiança no sucesso da reunião;
    - Um sorriso é quase sempre adequado (excepção feita em situações muito graves);
    - Não avance, nem deixe avançar, para a apresentação de argumentos sem clarificar porque estão ali;
    - Peça a concordância ("Concorda que é isto que pretendemos resolver hoje?");
    - Registe o problema por escrito (numa folha de papel ou num quadro);
- **Esclarecimento dos interesses subjacentes e identificação dos interesses comuns:**
    - Apresente os seus interesses de forma clara, específica e objectiva;
    - Oriente o discurso do seu interlocutor para os interesses, procurando saber que necessidades estão por detrás da posição que ele toma;
    - Não tome qualquer posição. Esta fase serve para clarificar o "chão que se pisa";
    - Resuma os interesses em causa, salientando o que existe em comum;
    - Ao apresentar as diferenças, faça-o de forma positiva e sem atacar;
    - Registe junto do problema os interesses em causa (particularmente importante se o problema for complexo);
    - Saliente sempre que o objectivo é chegar a uma solução justa e satisfatória para ambas as partes;
- **Definição de critérios objectivos para decidir nas acções a desenvolver:**
    - Se quiserem chegar a uma solução justa e satisfatória para ambas as partes saliente a importância de terem um critério para decidir o que é "justo";
    - Apresente uma série de critérios (já pensados anteriormente) e peça outras sugestões;
    - Chegue a um consenso relativo a sob que critério irão analisar as várias soluções possíveis;

- **Desenvolvimento de opções de solução:**
    - Recorde os interesses envolvidos;
    - Apresente as soluções que tinha preparado e peça outras soluções;
    - Não avance nem deixe avançar o interlocutor no debate das propostas sem ter recolhido uma boa quantidade (a tendência é para começar imediatamente a criticar aquilo que é apresentado, limitando a imaginação);
    - Seja criativo e estimule a criatividade da outra parte;
    - Esteja atento ao interlocutor enquanto pessoa: emoções, percepções e problemas de comunicação não devem ser deixados passar em branco;
- **Selecção das opções, de acordo com os critérios de qualidade:**
    - Analise as várias propostas de acordo com os interesses em causa;
    - Não reaja emocionalmente;
    - Não ceda perante pressão ou tomadas de posição muito rígidas;
    - Balance as opções com o critério de qualidade definido previamente quando existe conflito de interesses;
- **Formalização da solução e clarificação dos pormenores:**
    - Após terem chegado a uma solução consensual, registe-a;
    - Esclareça e registe todos os pormenores relevantes para a sua implementação (datas, responsabilidades, montantes, locais…);
    - Manifeste o seu agrado por terem chegado a uma decisão e reforce o como ela responderá às necessidades de ambas as partes;
- **Conclusão e fecho do processo:**
    - Agradeça o tempo disponibilizado;
    - Manifeste o seu interesse na implementação da solução acordada;
    - Reforce a importância de manter uma boa relação futura com o interlocutor;
    - Despeça-se.

Fases da Negociação – Implementação e Avaliação

Considere as seguintes ideias:

- Na maioria das negociações (excepto nas muito informais) confirme o acordo por escrito;
- Se apropriado, defina objectivos ou metas intermédias para melhor acompanhar a implementação do acordo;
- Garanta que todas as pessoas envolvidas directa ou indirectamente na decisão têm conhecimento dela;
- Analise o processo em termos de:
    - Concretização dos objectivos;
    - Grau de satisfação das partes envolvidas com a solução alcançada;
    - Cumprimento da estratégia preconizada;
- Analise a sua actuação em termos de:
    - Clareza de exposição dos interesses e necessidades;
    - Capacidade de orientar o discurso para o foco pretendido, não o deixando resvalar para a tomada de posições;
    - Capacidade de análise do outro, das suas emoções, percepções e comunicação;
    - Criatividade das opções consideradas;
    - Controlo emocional;
- Se verificar que a solução acordada não está a ser implementada, contacte imediatamente o interlocutor e valide se existe algum novo dado ou obstáculo ao que foi estabelecido. Se necessário, marque nova sessão de negociação para rever o acordo.

Cada uma destas fases tem objectivos específicos e é vital para todo o processo decorrer com normalidade. Se inicialmente poderão parecer demoradas e com muitos pontos a trabalhar, com a prática passará a ser automático e, consequentemente, rápido e eficaz!

Calculando o Poder dos Interlocutores

O verdadeiro poder negocial dos interlocutores reside no seu **MAPAN**. O **MAPAN – *Melhor Alternativa Para um Acordo Negociado*** é o standard contra o qual todas as propostas deverão ser comparadas.

Imagine que está a vender a sua casa. Em vez de pensar que preço poderá conseguir, a questão a ponderar será o que vai fazer se, passado algum tempo, ainda não tiver conseguido vendê-la. Poderá alugá-la, transformá-la em armazém, cedê-la a algum familiar… o seu MAPAN é a melhor alternativa disponível caso não consiga vender a casa.

Claro que quanto melhor for o seu MAPAN, maior o poder negocial, porque tem outras alternativas atractivas que poderá perseguir. Quanto mais atractivas forem, maior a sua facilidade para abandonar as negociações. Poderá até chegar à conclusão que nem vale a pena negociar, pois existem melhores opções! Desenvolver o seu MAPAN permite-lhe:

- Ter maior confiança no processo negocial;
- Analisar as opções apresentadas durante a negociação de forma mais racional e neutra;
- Relativizar a importância do processo;
- Saber quando o abandonar;
- Preparar todo o processo de forma estruturada.

Definir o MAPAN envolve **três passos**:

- Criar uma **lista de acções** que poderá seguir se não for alcançado nenhum acordo;
- Seleccionar as **ideias mais apelativas**, aprofundá-las e operacionalizá-las;
- Definir a **melhor opção**.

Quando o seu MAPAN for extremamente atractivo deverá torná-lo claro para o outro lado. Se, porém, a sua melhor alternativa não for muito apelativa, não convém o outro interveniente saber, dado que enfraquece o seu poder negocial.

Também deverá considerar qual o **MAPAN do outro lado**: que alternativas estão disponíveis? São atractivas? Mais apelativas que aquilo que você tem a oferecer? Quanto melhor conseguir compreender o MAPAN do seu interlocutor**, mais preparado estará para negociar e mais realistas serão as suas expectativas**.

Se a alternativa da outra facção for muito boa, não convém começar uma negociação com agressividade ou ansiedade. Aqui, a Negociação Posicional torna-se particularmente desaconselhada, pelo que Negociar pelos Princípios é a alternativa mais viável.

Recomendações para a Acção

PREPARAÇÃO

- Quais os interesses em causa (meus e do outro)?
- Que estratégia global utilizar?
- Quem é o interlocutor?
- Que critérios objectivos posso propor?
- Que MAPAN's estão envolvidos?
- Que opções são possíveis?

CONDUÇÃO

- Introduza e definida o assunto em mãos;
- Esclareça os interesses subjacentes e identifique os interesses comuns;
- Defina critérios objectivos para decidir as acções a desenvolver;
- Desenvolva opções de solução;
- Seleccione as opções de acordo com os critérios de qualidade;
- Formalize a solução e clarifique os pormenores;
- Conclua e feche o processo.

IMPLEMENTAÇÃO E AVALIAÇÃO

- Confirme o acordo por escrito;
- Defina objectivos ou metas intermédias;
- Garanta que todos os envolvidos têm conhecimento da solução obtida;
- Analise o processo e a sua actuação;
- Se necessário, marque nova sessão de negociação para rever o acordo.

Solução para o Cenário

O Sr. Luís Bento poderia proceder da seguinte forma (sintetizada para facilitar a análise completa do processo):

Preparação

- Recolher informação sobre o Sr. Eng. Mário Botas: carreira profissional, tipo de negociador, imagem que tem do Sr. Luís Bento;
- Recolher informação sobre a empresa: resultados actuais, relação com outros fornecedores, cumprimento das condições contratuais;
- Identificar os interesses e objectivos do Sr. Luís Bento, bem como os do Sr. Eng.
- Clarificar o MAPAN de ambas as partes, para determinar a sua força negocial;
- Conhecer o espaço onde se realizará a negociação. Se possível, escolher um "território neutro";
- Levantar várias opções possíveis de solução, em termos monetários, frequência de manutenção, serviços adicionais (ex. levar as viaturas à inspecção), marketing mútuo…
- Identificar critérios objectivos para analisar a validade das propostas (ex. o serviço prestado pelo anterior fornecedor).

Condução

- Introdução e definição do assunto em mãos ("Sr. Eng. Mário Botas, como está? Obrigado pela sua disponibilidade em me receber. Estou confiante que sairemos ambos satisfeitos com o acordo a que chegarmos. Hoje pretendemos definir as condições de prestação dos meus serviços para manutenção das suas viaturas e as condições de facturação e pagamento da sua empresa. Concorda?");
- Esclarecimento dos interesses e identificação dos interesses em comum ("Como o Sr. Eng. depreende, nós temos todo o interesse em lhe prestar um bom serviço, por várias razões: o volume de trabalho é importante para nós; a sua empresa goza de prestígio, do

qual nós poderíamos beneficiar. Em comum partilhamos o amor pelos veículos motorizados, o fascínio por boas e belas máquinas e a vontade de servir bem o cliente final”);

- Definição de critérios objectivos (“Para analisar as várias opções que iremos apresentar em termos de justiça, que lhe parece comparar com as condições do seu anterior prestador de serviços? Tem outro critério que queira utilizar?);
- Opções de solução (“Pensei, para atingir os nosso interesses, em lhe propor…”);
- Selecção de opções (“Então o Sr. Eng. Mário Botas concorda com…”);
- Formalização (“Vou então preparar o contrato. Estou satisfeito com o acordo a que chegámos, porque servirá os nossos interesses e garantirá que o cliente final saia sempre bem servido”);
- Conclusão e fecho (“Obrigado pelo seu tempo. Estou confiante que é o início de uma excelente relação comercial a médio e longo prazo”).

Implementação e Avaliação

- Analisar a negociação: os objectivos foram alcançados? Qual foi o grau de satisfação de ambas as partes com a solução acordada?
- Analisar o negociador: foi claro? O discurso foi orientado para os interesses? Esteve atento ao interlocutor? Não perdeu a calma? Considerou uma boa variedade de opções?
- Análise da implementação do acordo, para ambas as partes. Considerar:
    - Prazo médio de pagamento;
    - Número de reclamações dos clientes do Sr. Eng. Mário Botas;
    - Grau de cumprimento dos serviços acordados;
    - Outros indicadores relevantes.

Exercícios para Resolver

Imagine a seguinte situação: vai abrir uma casa de chá de qualidade, aproveitando para vender o chá que é bebido e outros acessórios. Pretende ter um ou dois fornecedores de chá, com os quais quer ter uma relação de grande confiança e proximidade. Das pesquisas que fez chegou a quatro possibilidades, com as quais entabulará negociações.

Identifique os seus interesses, os dos potenciais fornecedores e os interesses comuns.

Clarifique o seu MAPAN e dos potenciais fornecedores. A que conclusão chega relativamente à força negocial de cada parte?

Que critérios poderá utilizar para analisar as propostas colocadas?

Capítulo 4 – Negociar com Clientes que não pode Perder

Objectivos de Aprendizagem do Capítulo

No final deste capítulo o empresário deverá:

- Saber como negociar com Clientes importantes;
- Reconhecer o impacto de diferentes abordagens na relação comercial a médio e longo prazo.

Cenário

A empresa de prestação de serviços de limpeza da Sra. D. Amélia Costa tem evoluído acima das expectativas. Com apenas seis meses de actividade já tem um bom leque de clientes e praticamente conseguiu recuperar o investimento inicial realizado.

Um dos principais clientes da Sra. D. Amélia Costa é a empresa do Sr. Brás Pimentel. Todos os dias tem lá uma empregada a tempo inteiro e semanalmente outra passa lá meio-dia para ajudar nas limpezas mais profundas. Como tal, o Sr. Brás Pimentel representa uma fonte de facturação importante e constante, o que dá à empresária algum descanso.

As condições foram acordadas com o Sr. Brás Pimentel há cerca de três meses e só serão renegociadas daqui a meio ano. Porém, o cliente pediu à Sra. D. Amélia Costa que esta se dirigisse ao seu escritório, porque tinha recebido uma proposta de um concorrente "muito mais barata e melhor".

Logo a empresária se dirige à empresa do Sr. Brás Pimentel, disposta a não perder tão valioso cliente. Não estava à espera de renegociar tão cedo e está um pouco frustrada, porque o acordo inicial previa renegociações apenas para daqui a meio ano…

Ao chegar à empresa do Sr. Brás Pimentel a empresária recebe o acolhimento que já estava à espera: o cliente não é um homem suave nem de rodeios, pelo que desde logo a confronta com a proposta da concorrência, chegando mesmo a verbalizar a ideia que a Sra. D. Amélia Costa lhe estava a cobrar excessivamente, abusando da boa vontade do cliente!

Este processo não vai ser nada simples…

Estratégia

Como empresário, um dos maiores dilemas que terá de enfrentar são as exigências de alguns Clientes, por vezes totalmente irrealistas! Comentários como "O seu concorrente oferece-me isto. E você?" ou "Se baixar 20% no preço pode contar comigo. Se não, vou já ali ao seu concorrente…", serão comuns na sua actividade diária e colocar-lhe-ão muitos desafios. Por um lado, as exigências feitas são, por vezes, incomportáveis. Mas, por outro, o empresário não se pode dar ao luxo de perder Clientes…

Como Lidar com Exigências Difíceis

Uma hipótese possível é tentar fazer "braço-de-ferro" com o Cliente. Faça-o apenas se detiver o monopólio para o produto / serviço pretendido e se tiver a certeza que ele se manterá por muito tempo!

Abandonar o Cliente é outra má opção, pois é deles que a sua sobrevivência depende!

Dizer "sim" a tudo o que o Cliente pretende (por exemplo, uma redução de 10%), pode parecer muito tentador… contudo, se lhe dermos algo sem pedir nada em troca, estaremos a criar uma "regra" para futuras negociações: o Cliente irá sempre querer, pelo menos, o desconto de 10%!

Chegar a uma solução de compromisso, onde eventuais diferenças são divididas a meio (por exemplo, o Cliente pretende uma redução de 20%, o empresário está disposto a dar 10% e acordam em 15%), poderá poupar tempo, mas não garante uma solução em que ambas as partes ganhem.

A melhor resposta a uma situação desta natureza é o chamado "**pacifismo assertivo**". Por outras palavras, recusar "entrar na luta", mas sem deixar que o Cliente abuse do empresário. É não concordar com tudo, mas sem contra-atacar.

Nunca fechar a porta, mas continuar a abrir novas possibilidades. Colaborar com o Cliente em parceria, onde entre os dois pensam em soluções não pensadas pelos concorrentes.

Estratégias para Negociar em Parceria

Segundo *Keiser* (1988) existem oito estratégias para promover esta colaboração entre Cliente e empresário:

1. Prepare o seu "Valor Mínimo" e identifique todas as variáveis relevantes

Defina desde logo a combinação de preço, condições e ofertas que representam o mínimo que pode aceitar. Evite situações do tipo "é pegar ou largar". Aumente o número de variáveis com que está a negociar: quantas mais forem, maior a sua flexibilidade e maior quantidade de opções pode propor. A maior parte dos negociadores centra a sua discussão na questão "preço", o que se torna fatal. Procure incluir na negociação aspectos como marketing, serviço, investigação.

Imagine a seguinte situação: a sua empresa de prestação de serviços de informática é confrontada com exigências de descontos no valor que cobra por um dos seus principais clientes. Ao tentarem chegar a uma solução interessante para ambas as partes, inclua variáveis como a possibilidade do cliente experimentar gratuitamente novos produtos que você desenvolva, oferta de horas de formação ou de apoio aos utilizadores dos computadores e/ou a possibilidade de, nas suas visitas, fazer publicidade ao cliente. Quanto maior o número de variáveis, maior a possibilidade de oferecer opções diferenciadas e interessantes.

2. Quando estiver debaixo de ataque, ouça

Recolha a maior quantidade possível de informação sobre o Cliente. Essa informação pode ser crucial para compreender os verdadeiros interesses subjacentes à posição tomada.

Sob ataque, a tendência das pessoas é reagirem com um contra-ataque. Isto só contribuirá para aumentar a tensão e a discórdia, prejudicando seriamente a negociação. A melhor forma de lidar com ataques é ouvir, deixando o Cliente falar. Pode parecer contra-intuitivo, mas é útil porque:

- Recolhe informação adicional, potencialmente útil;
- Elimina a tensão;
- Enquanto ouve, não está a fazer concessões.

3. Mantenha registo da evolução das negociações

Uma negociação pode ser confusa, com volte-faces, avanços e recuos. Mantenha registos escritos do que foi combinado e valide-os com o Cliente. Enquanto fala, resuma o que vai sendo dito, principalmente as conclusões importantes e as soluções alcançadas.

4. Tenha sempre presentes as necessidades da empresa

Demasiada compreensão dos problemas do Cliente pode ser prejudicial à empresa. O seu objectivo na negociação é alcançar uma solução benéfica para ambas as partes.

5. Comprometa-se com uma solução quando tiver a certeza que funciona para ambas as partes

E não se esqueça que algumas pessoas tentam "ficar com o bolo todo" "comendo uma fatia de cada vez", ou seja, procuram concessões parcelares e, a pouco e pouco, obtêm tudo aquilo que queriam. Garanta que se obtém um acordo numa determinada área, desde que se alcance uma boa solução noutra área de discussão.

6. Guarde os assuntos mais difíceis para o final

Ao começar por resolver os assuntos mais simples estará a:

- Criar "ambiente" para o tipo de negociação que quer desenvolver;
- Descobrir novas variáveis relevantes para a negociação.

7. Não faça concessões sem ter algo em troca

Se der algo, garanta que tem algo em troca. Se o não fizer, o Cliente assumirá em todas as negociações que existirão concessões.

8. Não ceda a chantagem emocional

Frequentemente os Clientes utilizam a agressividade para pressionar o empresário a realizar concessões. Como lidar com essa situação?

- Fuga: peça um intervalo, diga que tem de falar com o outro sócio, marque nova data para a reunião;
- Silêncio: mantenha uma postura neutra enquanto o Cliente reclama. Não acene com a cabeça ou reforce o comportamento dele. Aguarde que ele termine para avançar numa postura construtiva;
- Esclarecimento: diga claramente que a postura do Cliente não está a ser produtiva e sugira abordar um assunto emocionalmente neutro.

Evite contradizer todos os pontos que o Cliente foca, sob o risco de o enfurecer ainda mais. Não repita o mesmo argumento várias vezes e/ou de formas diferentes, porque o Cliente poderá sentir-se menosprezado.

Recomendações para a Acção

Prepare o Valor Mínimo e Identifique todas as variáveis relevantes

- Defina combinação de preços, condições e ofertas mínima
- Aumente o número de variáveis a negociar (não se fixe apenas no preço)

Quando estiver debaixo de ataque, ouça

- Ouvir permite-lhe:
  - Recolher informação adicional
  - Eliminar a tensão
  - Não fazer concessões

Mantenha registo da evolução das negociações

- Registe por escrito
- Resuma a informação verbalmente
- Valide as conclusões a que chegou com o interlocutor

Tenha sempre presentes as necessidades da empresa

- Não perca o foco nos objectivos da empresa
- Evita demasiada compreensão pelo cliente

Comprometa-se com uma solução quando tiver a certeza que funciona para ambas as partes

- Cuidado com as concessões parcelares

Guarde os assuntos mais difíceis para o final

Não faça concessões sem ter algo em troca

Não ceda a chantagem emocional

- Fuga: faça uma pausa
- Silêncio: mantenha uma postura neutra
- Esclarecimento: diga que aquela postura não é produtiva
- Não contradiga o cliente

Solução para o Cenário

Para lidar com uma situação como a apresentada, a Sra. D. Amélia Costa poderá:

- **Preparar o valor mínimo e identificar todas as variáveis relevantes:** qual o valor mínimo em termos de preço que a empresária pode aceitar? E frequência de visitas das empregadas da limpeza? Que outras variáveis poderá a Sra. D. Amélia Costa utilizar na negociação (por exemplo, tipo de produtos utilizados ou limpezas "especiais")?
- **Ouvir:** a Sra. D. Amélia Costa deverá ouvir o cliente. Poderá perceber, por exemplo, que a outra empresa oferece um serviço inferior;
- **Manter registo da evolução das negociações:** a empresária deve, ao longo da negociação, resumir as principais conclusões e acordos alcançados, perguntando ao cliente se concorda. A Sra. D. Amélia Costa deverá escrever a informação mais pertinente, para sistematizar tudo e não perder acordos previamente realizados;
- **Ter sempre presentes as necessidades da empresa:** só vale a pena fazer um acordo desfavorável à empresa em condições muito especiais;
- **Comprometer-se com uma solução quando tiver a certeza que funciona para ambas as partes:** com o registo escrito por base, os interlocutores chegarão a um compromisso. A Sra. D. Amélia Costa deverá certificar-se que a solução alcançada é satisfatória para o cliente, garantindo que ele abandona o processo negocial satisfeito;
- **Começar a negociação pelo assunto mais fácil:** começar desde logo pela questão que é menos crítica para o cliente e mais fácil de responder pela empresária;
- **Não fazer concessões sem ter algo em troca:** quer isto dizer que a empresária não deverá fazer concessões apenas baseada no argumento que "o cliente tem sempre razão" ou que "o cliente é muito importante". Poderá, por exemplo, trocar uma diminuição de preço no serviço por um prazo de renegociação maior e efectivamente cumprido;
- **Não ceder a chantagem emocional:** o Sr. Brás Pimentel está a utilizar esta técnica quando coloca em causa a boa vontade da empresária. A Sra. D. Amélia Costa poderá pedir um intervalo, manter uma postura neutra ou dizer desde logo que aquela postura, para além de ofensiva, não é produtiva e não ajuda a resolver a situação.

Exercícios para Resolver

Imagine a seguinte situação: uma cliente chega à sua lavandaria dizendo que lhe estragaram uma blusa, só tendo reparado quando chegou a casa. Tem sido uma boa cliente, mas você tem a certeza que a blusa não foi estragada lá. Ela pretende uma blusa nova, você não lhe quer dar dinheiro.

Identifique variáveis com que pode negociar para alargar o âmbito do processo (ou seja, com que pode negociar para além da blusa?)

Durante a negociação a cliente começa a utilizar chantagem emocional, recordando-lhe como ela tem sido uma cliente fiel, sempre cumpridora nos pagamentos, sem nunca mudar de lavandaria… como reagiria a esta situação?

BIBLIOGRAFIA

Cohen, H. (1980). *Você pode negociar qualquer coisa*. Record, Brasil.

Fisher, R. & Ury, W. (1991). *Getting past no*. Random House Business Books, Grã-Bretanha.

Fisher, R. & Ury, W. (1999). *Getting to yes – Negotiating an agreement without giving in*. Random House Business Books, Grã-Bretanha.

Fisher, R., Ury, W. & Patton, B. (1993).*Como conduzir uma negociação*. Edições Asa, Portugal.

Keiser, T. (1988). *Negotiating with a customer you can't afford to lose*. Harvard Business Review on Negotiotion and Conflict Resolution. Harvard Business School Press, E.U.A..

Lax & Sebenius (1986). *The manager as negotiator – Bargaining for cooperation and competitive gain*. The Free Press, E.U.A..

WEBGRAFIA

www.wikipedia.org

www.colorado.edu

www.pertinent.com/articles/negotiation/

www.negotiationskills.com/articles.html