

O jogo da negociação

Numa negociação o mais importante é chegar a uma solução *win/win*, ou seja, em que ambas as partes ganhem

Por **Maria João Lima**

mjlma@acj.pt

Lembra-se da primeira vez que negociou? Nós avivamos-lhe a memória. Foi quando chorou, pela primeira vez, porque tinha fome. Já pensou quantas vezes por dia negocia? É uma situação quase permanente, parte integrante dos relacionamentos.

“As competências comportamentais de negociação não se limitam aos encontros entre vendedores e compradores ou patrões e sindicatos; são utilizadas por todos nós nos mais variados contextos”, explica Pedro Santos Pereira, *partner* da Store Motivator. E acrescenta: “Nas organizações, as negociações ocorrem em todos os níveis — entre chefias e colaboradores, chefes de equipas e os seus membros, compradores e fornecedores, colegas, departamentos e áreas funcionais. Os objectivos podem ser a resolução de diferendos, a distribuição de tarefas, a obtenção de recursos ou a formalização de contratos, sempre com o propósito último de atingir acordos mutuamente satisfatórios.”

Simplificando, pode-se dizer que a negociação é um processo que envolve partes, onde cada uma tem qualquer coisa que a outra quer, e em que se chega a um acordo de troca, após uma fase de



discussão. “Do ponto de vista técnico, uma negociação eficaz é a que atinge os objectivos desejados”, opina Ricardo Vargas, *partner* da TMI Portugal.

Existem negociações de vários tipos: *win/win*, em que ambas as partes ganham; *win/lose*, em que o que ganha uma parte é igual ao que a outra perde; e *lose/lose*, em que perdem as duas.

Diferenças das três tipologias — No primeiro caso, estamos perante uma negociação com imaginação que valoriza as relações futuras. “É o exemplo das empresas que desenvolvem parcerias com os seus fornecedores numa óptica relacional de privilegiar o longo prazo”, explica Pedro Santos Pereira. No caso *win/lose*, cada uma das partes esforça-se por “enganar” ou “esmiifrar” a outra, partindo do princípio que o mundo é grande e outros incautos haverá para “esmiifrar”. As partes privilegiam o curto prazo. O último caso (*lose/lose*) deve-se sobretudo a um escalonamento da pressão negocial em que cada parte não quer ficar a perder e no final já foram tão longe que qualquer solução é má.

Atendendo ao posicionamento dos negociadores durante as negociações, estas podem também ser divididas em dois grandes grupos: competitivas e de resolução de problemas. Nas primeiras, cada parte procura maximizar o resultado para si, independentemente de com isso prejudicar os resultados da outra; nas segundas, cada parte procura maximizar os resultados para si, procurando encontrar formas para que a outra parte também obtenha os resultados que deseja, explica Ricardo Vargas. Isto exige que os negociadores tenham competências e comportamentos adequados para que sejam possíveis as negociações de resolução de problemas. “Um posicionamento que parta do princípio de que vai haver um vencedor e um vencido dificilmente produz resultados construtivos do ponto de vista relacional”, adverte o *partner* da TMI.

Sempre que se queira manter uma relação continuada com a outra parte, o ideal é buscar a negociação de resolução de problemas, explica Ricardo Vargas. Esta implica vários passos: uma definição cuidadosa do problema e dos seus componentes; o alargamento máximo

do número de pontos a negociar, para maximizar as possibilidades de satisfação mútua; uma definição rigorosa de objectivos a atingir em cada ponto negocial; o conhecimento aprofundado do interlocutor e do seu estilo; a determinação clara da nossa vantagem concorrencial (isto na negociação comercial); e, finalmente, a preparação de uma argumentação baseada nesta informação.

A arte de bem negociar baseia-se na tentativa de conciliar um bom resultado para si e para a outra parte. Mas para se chegar a uma situação em que ambas as partes consigam o que desejam é preciso estar-se bem preparado, alerta e flexível. A chave de um negócio é compreender que todas as partes têm de receber algo de valor em troca das concessões que fizerem. Só assim todos podem sentir-se bem-sucedidos.

Para se preparar **informe-se** muito bem sobre a pessoa que vai estar à sua frente

“O bom negociador tem uma enorme capacidade de escuta; é capaz de manter a concentração numa tarefa durante períodos longos de tempo; tem visão estratégica da negociação em curso, entendendo o impacte no seu negócio e no do interlocutor daquilo que está em discussão; é capaz de exprimir calmamente e de forma não agressiva as suas exigências; procura entender o seu interlocutor e aceita que ele também tem objectivos a atingir; é criativo e inteligente na procura de soluções; e aceita a pressão psicológica como um facto inerente ao acto de negociar e não a intenções malévolas do seu interlocutor”, enumera Ricardo Vargas. Genericamente o bom negociador é a pessoa que atinge sistematicamente os seus objectivos, mantendo os seus interlocutores também satisfeitos com os resultados que obtiveram.

Disponibilizar tempo para se preparar antes de iniciar um negócio é fundamental, assim como o uso construtivo desse tempo. Pode precisar de tempo para encontrar estatísticas, estudos de casos que corroborem os seus argumentos e descrições resumidas das pessoas com quem vai negociar. Retenha esta

informação e use-a tacticamente.

O objectivo de uma negociação é satisfazer interesses e não chegar a um acordo. Na opinião de Pedro Santos Pereira, “uma negociação eficaz é aquela em que atingimos os nossos objectivos assegurando a nossa satisfação e a dos nossos interlocutores; daí gera-se fidelização e confiança, o que é excelente para negociações posteriores”.

Mas como é que se consegue ser um negociador exímio? Antes de mais define do que vai falar e o que será negociado. Se for negociar mais do que uma coisa, saiba que é mais objectivo negociar uma coisa de cada vez. De seguida, estabeleça quais são os seus limites. Não adianta ir para a mesa de negociações a pensar qual seria o acordo dos seus sonhos. É preciso saber também o mínimo que está disposto a aceitar (algo

como o seu limite de resistência).

Quantos intervenientes? — O número máximo desejável de pessoas à mesa da negociação deverá ser avaliado na fase de preparação. “Pode requerer vários especialistas, mas um número superior a oito é uma grande multidão”, opina Pedro Santos Pereira. No ideal uma negociação deveria acontecer entre duas pessoas, mas a complexidade dos temas, a autonomia de decisão, e a imprevisibilidade da própria situação negocial faz com que muitas vezes isso seja impossível. “Na negociação devem estar as pessoas necessárias para atingir o resultado desejado. Por isso devemos garantir que o interlocutor tem capacidade de decisão sobre o ponto em apreciação; caso detectemos que ele não tem essa capacidade, deverão ser envolvidos os elementos que o possam fazer”, refere Ricardo Vargas.

Antes ainda da negociação faça um levantamento de informações acerca da empresa e das pessoas. Com quem é que eles negociam? Do que precisam? O que é (in)dispensável neste acordo? Lembre-se que conhecer é poder.

“Maquiavel dizia que um adversário

não deve ser ignorado, nem menosprezado, nem detestado, mas, sim, estudado. O conhecimento do adversário ou interlocutor negocial é, em minha opinião, essencial na preparação de qualquer negociação. Também Lao Tse afirmava que se alguém tivesse um conhecimento profundo de si próprio e do seu adversário nunca conheceria a derrota. Mas naturalmente que tal não

ções estratégicas e pedir a colaboração de peritos internos que possam contribuir para o negócio. No entanto, neste espaço terá dificuldade em evitar interrupções não planeadas. O terreno neutro é o correspondente ao escritório de uma terceira parte ou uma sala pública. Neste espaço, nenhuma das partes tem vantagem por estar habituada ao local e ambas têm de passar sem os seus pe-

lêncios que são excelentes indicativos dos sentimentos e da forma como se reage ao que se diz. “O bom negociador deve tomar notas de forma selectiva e ler o não verbal, isto é, descodificar a linguagem gestual, facial e corporal”, acrescenta Santos Pereira.

Há ainda características de que não se deve abdicar: imaginação (para procurar soluções alternativas), perseverança e empatia (para se chegar ao *win/win*). É importante que o negociador se mostre capaz de ver o ponto de vista do adversário. Lembre-se de que o objectivo é tentar fazer com que as duas partes saiam satisfeitas. Além disso, seja flexível, isto é, esteja disposto a rever os seus limites diante da apresentação de factos novos. Durante estas conversas podem surgir soluções inesperadas.

Ainda relativamente à postura, há dois mitos que importa destruir. “O primeiro é o de que se devem manter os nossos interesses escondidos durante a negociação. Esta postura gera mal-entendidos. É importante posicionar os nossos interesses e procurar que o interlocutor posicione os seus”, explica Ricardo Vargas. E este consultor continua: “O segundo mito é o de que a negociação resolve sempre o problema. Gera a ideia de que se o problema não ficou resolvido, então a negociação não foi bem conduzida. Isto nem sempre é verdade e muitas vezes leva a uma postura de

Nas reuniões devem estar presentes as pessoas com poder de decisão

invalida a necessidade de se conhecer profundamente a matéria objecto da negociação”, explica José António Rousseau, director-geral da Associação Portuguesa de Empresas Distribuidoras.

Há vários aspectos a ter em conta ao escolher um local para as negociações, incluindo questões de conveniência, neutralidade e instalações. Em princípio, os locais neutros para os dois lados são os melhores. Mas há excepções. Se precisa mais do seu interlocutor do que ele de si, vá ao seu escritório e não saia de lá até conseguir algo.

Em termos de local, há três tipos de terreno para realizar a negociação: próprio, neutro e do adversário. O próprio são os escritórios da sua empresa. Este terreno permite-lhe organizar interrup-

ritos e material de apoio que possam necessitar. O terreno do adversário são os escritórios pertencentes à outra parte. Este local permite-lhe protelar a negociação, argumentando que precisa de remeter o assunto para alguém do escritório. No entanto, a falta de familiarização com o ambiente pode ser perturbadora, e não terá o controlo da logística.

Há vários aspectos a ponderar acerca da postura do negociador. Antes de mais deverá manter o espírito aberto. “Isto é, ser flexível, não se colocar na defensiva e evitar ideias pre-concebidas”, explica Pedro Santos Pereira. O negociador deverá ser capaz de escutar o outro e dar-lhe tempo para responder a perguntas. Deverá também ser capaz de avaliar o tom, a ênfase, o ritmo e os si-

PAPÉIS DENTRO DA EQUIPA DE NEGOCIAÇÃO

Perfil	Descrição	Responsabilidades
Líder	Qualquer equipa precisa de um líder. Deve ser a pessoa com mais experiência, não necessariamente a mais idosa	Liderar a negociação, pedindo apenas a cooperação dos outros quando necessária Pronunciar-se sobre assuntos que requerem experiência Comandar os outros elementos do grupo
Bom	Esta é a pessoa com quem a oposição se identifica. Eles desejavam que o bom fosse o seu único opositor	Expressar simpatia e compreensão pelos pontos de vista da oposição Retroceder numa posição previamente tomada pela sua própria equipa Acalmar a oposição, transmitindo uma falsa segurança, e levando-a a relaxar
Mau	O oposto do bom. Esta pessoa leva a oposição a pensar que qualquer acordo conseguir-se-ia mais facilmente sem ele	Impedir as negociações de prosseguirem, se e quando necessário Subestimar argumentos ou pontos de vista que a oposição tenha apresentado Intimidar a oposição e tentar mostrar as suas fraquezas
Duro	Este elemento adopta uma linha dura em tudo. Apresenta complicações à oposição e a equipa submete-se à sua opinião	Atrasar o processo, usando tácticas de protelação Permitir aos outros retirar ofertas suaves que poderiam ter feito Observar e registar o progresso das negociações Manter o grupo concentrado nos objectivos das negociações
Moderador	Faz o apanhado de todos os pontos de vista expressos, e em seguida apresenta-os como um caso único e irrefutável	Sugerir métodos ou tácticas para sair de um impasse Impedir a discussão de se afastar das questões principais Apontar quaisquer incongruências no argumento da oposição

Fonle: *Como Realizar negociações*, Livraria Civilização Editora.

demasiado envolvimento emocional, o que pode ser prejudicial.”

“Tanto quanto possível procuro estar calmo, atento aos argumentos da parte contrária e firme nas minhas posições, mas procuro encontrar alternativas que permitam ultrapassar as diferenças”, explica José António Rousseau.

Não tente apressar a negociação. Mais importante do que fechar um acordo específico é garantir o relacionamento de longo prazo com a outra parte.

Se durante a negociação o ambiente piorar, faça uma pausa. Pode pedir um café, tempo para recolher novas informações e até recuar. Não há mal em di-

zer que precisa de repensar o assunto.

Quando sentir que a negociação está quase terminada e que poderá haver acordo, deve ser dada à outra parte algo que para ela tem valor, mas que seja coerente com a base lógica da proposta apresentada. Deve ficar bem claro que se trata de um gesto final, para não criar expectativas de eventuais concessões adicionais. Uma oferta deste tipo pode ajudar a dissipar dúvidas ainda existentes e a desbloquear o acordo. Desta forma a outra parte abandona a negociação satisfeita e com a sensação de ter sido tratada com justiça. Sentimentos como este podem representar uma mais-valia

no momento da aplicação do acordo, assim como em futuras negociações.

No final da negociação, não pense que o assunto está arrumado. É preciso fazer a avaliação. O tempo foi usado da forma adequada? Alguém teve de ceder contra a vontade? Responda a estas e outras questões e terá mais elementos de preparação numa próxima negociação.

Negociar com sucesso não tem de acabar necessariamente com um vencedor e um vencido. Mas se tiver de ser, ao menos que o vencedor seja você. E já agora, lembre-se do ditado: “Na vida não se alcança o que se merece, mas sim o que negocia.” ●

AVALIE SE É BOM NEGOCIADOR

Responda às seguintes afirmações para avaliar a sua actuação nos negócios. Veja as áreas em que precisa de melhorar

	1	2	3	4
1	Investigo a outra parte antes de entrar em negociações			
2	Leio material de apoio antes de planear a minha estratégia			
3	Sou claro quanto aos objectivos principais da negociação			
4	Escolho tácticas negociais apropriadas aos meus objectivos			
5	As minhas estratégias negociais facilitam-me alcançar os meus objectivos			
6	Quando uso agentes, instruo-os detalhadamente			
7	Quando uso agentes, dou-lhes a autoridade de que eles necessitam			
8	Tenho uma atitude flexível nas negociações			
9	Acho que as negociações devem ser uma oportunidade benéfica para ambas as partes			
10	Entro nas negociações determinado a alcançar um acordo satisfatório			
11	Comunico as minhas opiniões numa linguagem inteligível			
12	Comunico as minhas opiniões lógica e claramente			
13	Uso linguagem corporal de forma consciente para comunicar com a outra parte			
14	Evito expor os pontos fracos da outra parte			
15	Sou sempre delicado durante as negociações			
16	Uso prazos que são realistas e determinados pela negociação			
17	Uso o meu instinto para me ajudar a compreender as tácticas da outra parte			
18	Tenho poder suficiente para tomar decisões, quando necessário			
19	Sou sensível a quaisquer diferenças culturais da outra parte			
20	Trabalho bem em grupo			
21	Sou capaz de ser objectivo e colocar-me na posição da outra parte			
22	Sei como levar a outra parte a fazer uma oferta			
23	Evito ser eu a fazer a primeira oferta			
24	Através de ofertas condicionais, tento chegar a acordo			
25	Aproximo-me dos meus objectivos finais, passo a passo			
26	Mostro-me emocionado apenas como parte de uma táctica			
27	Regularmente faço um resumo do decurso das negociações			
28	Uso os adiamentos tacticamente para me darem tempo para pensar			
29	Introduzo terceiras partes quando as negociações se interrompem			
30	Utilizo um mediador como uma maneira de resolver um impasse			
31	Asseguro-me que qualquer acordo é assinado pelas duas partes			
32	Sempre que possível prefiro negociar uma situação de vencedor			

Resultados:

No final, some os pontos e leia a avaliação correspondente. Qualquer que seja o nível atingido, é possível melhorar.

Entre 32 e 64: A sua capacidade de negociação é fraca. Aprenda a usar tácticas essenciais para negociar com sucesso.

Entre 65 e 95: Tem uma capacidade de negociação razoável, mas certas áreas precisam de ser melhoradas.

Entre 96 e 128: As suas negociações são um sucesso. Continue a preparar-se detalhadamente para outras funções.

Fonte: *Como Realizar Negociações*, Livraria Civilização Editora.