

Universidades Lusíada

Sousa, António Jorge Duarte Rebelo de, 1952-

Do objecto do negócio à estratégia negocial

<http://hdl.handle.net/11067/6018>

<https://doi.org/10.34628/73g6-7a52>

Metadados

Data de Publicação	2021
Editor	Universidade Lusíada
Palavras Chave	Negociação, Influência (Psicologia)
Tipo	article
Revisão de Pares	yes
Coleções	[ULL-FCEE] LEE, n. 30 (2021)

Esta página foi gerada automaticamente em 2024-04-20T04:16:31Z com
informação proveniente do Repositório

DO OBJECTO DO NEGÓCIO À ESTRATÉGIA NEGOCIAL

HOW TO IMPLEMENT AN INTERNATIONAL NEGOTIATION

António Rebelo de Sousa

Professor Catedrático da Universidade Lusíada
Professor Associado com Agregação do Instituto Superior de Ciências Sociais e
Políticas da Universidade de Lisboa
Orcid: 0000-0002-6458-7272
antonio.rebelo.sousa@hotmail.com

DOI: <https://doi.org/10.34628/73g6-7a52>

Data de submissão / Submission date: 29 de abril de 2021

Data de aprovação / Acceptance date: 14 de junho de 2021

Resumo: O presente artigo pretende analisar como se implementa uma estratégia negocial, quer na área dos negócios económico-financeiros como, também, nos domínios da política internacional ou, inclusive, nas áreas político-sociais e no que se convencionou designar de “ordem interna”.

Parte-se do pressuposto de que o negociador pretende maximizar os benefícios a obter, admitindo-se, ainda, que o espectro de conhecimentos e de sabedoria do mesmo seja variável e que o seu “impulso” para negociar possa ser mais ou menos influenciado por factores de natureza psicológica.

Palavras-chave: Objecto do negócio; Estratégia negocial; Factores psicológicos.

Abstract: The aim of this article is to analyze how it is possible to implement a business strategy in the economic financial business area, in the domains of international policies, in social political areas as well as in what has come to be called “internal order”.

It is assumed that the businessman intends to maximize the benefits to be obtained, and it is also admitted that the knowledge and wisdom of the businessman are variable and that his/her “impetus” to negotiate may be more or less influenced by factors of psychological nature.

Keywords: Essence of the business; Business strategy; Psychological factors.

1. Objecto

O presente artigo pretende analisar como se implementa uma estratégia negocial, quer na área dos negócios económico-financeiros como, também, nos domínios da política internacional ou, inclusive, nas áreas político-sociais e no que se convencionou designar de “ordem interna”.

Parte-se do pressuposto de que o negociador pretende maximizar os benefícios a obter, admitindo-se, todavia, que o mesmo possa ter como ponto de partida funções-objectivo de curto prazo ou, em alternativa, de médio e longo prazos.

Admite-se que o espectro de conhecimentos e de sabedoria do negociador seja variável e que o seu “impulso” para negociar possa ser mais ou menos influenciado por factores de natureza psicológica.

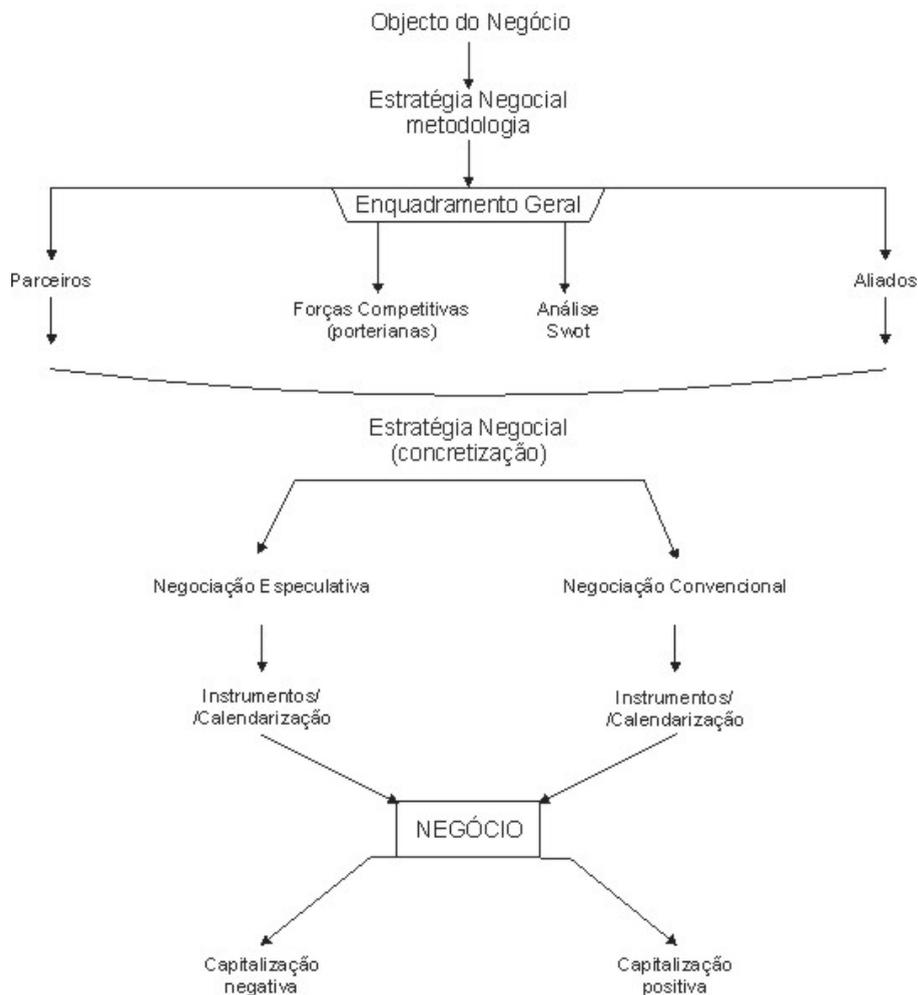
2. Do objecto do negócio à estratégia negocial

Enquadramento geral.

Uma vez definido o objecto do negócio parte-se para a definição e implementação de uma estratégia negocial.

A estratégia negocial assenta, necessariamente, num enquadramento geral, o qual terá sempre que ver com a sintonização de parceiros e aliados, bem como com a sintonização de forças competitivas (numa perspectiva “porteriana”) e com a concretização de uma análise SWOT (“Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats”) - (Vide Quadro I).

Quadro I



O enquadramento geral, ainda, passa pela definição dos parceiros relevantes e dos aliados.

Os aliados têm, por definição, objectivos comuns da maior relevância, partilhando, também, valores fundamentais, em termos de concepção de vida, de usos e costumes e de sistema sócio-económico (envolvendo, também, uma perspectiva de segurança e de defesa).

Os parceiros, ainda que relevantes, não estarão ao mesmo nível, em termos de compromissos assumidos. Existem objectivos e preocupações comuns, não com a mesma abrangência e a mesma profundidade.

Com os parceiros poderá haver lugar a uma instrumentalização tendo em vista a obtenção de objectivos nacionais superiores, o mesmo já não fazendo sentido com os aliados, uma vez que o reconhecimento da natureza de uma aliança não se reconduz a objectivos conjunturalistas, que o mesmo é dizer, de mera ocasião.

Mas, para além de uma definição clara dos parceiros e dos aliados, afigura-se necessário proceder a uma análise das forças competitivas, numa perspectiva porteriana, bem como a uma análise SWOT.

Esta abordagem não tem que ser efectivada numa perspectiva exclusivamente económica, mas antes numa perspectiva política e social complementar à perspectiva económica, podendo ser utilizada em domínios tão diversos quanto a política externa ou a própria negociação de eventuais conflitos de natureza político-militar.

Se nos basearmos na construção teórica de Joan MAGRETTA¹, o erro mais comum consistiria em “confundir-se o sucesso com ser-se o melhor”.

Para a autora, só se afigura possível atingir uma “performance” superior quando se tem a pretensão de vir a ser o “único” num segmento específico do mercado, de acordo com uma perspectiva que assenta na especialização intra-sectorial. Haverá, a título de exemplo, outros automóveis, mas o nosso seria, tendencialmente, o único que teria um dado nível de conforto para as crianças ou uma determinada “performance” em termos de consumo de combustível.

Deste modo, o importante consistiria em se procurar o melhor na diferença, o que, em termos teóricos, colocaria a questão da impossibilidade de se conceber uma situação de “ótimo na competição” nos mercados tidos como mais próximos da concorrência perfeita. Em boa verdade, como diria Heyeck, não se apresenta possível rivalizar num mercado em que o produto é homogéneo, existe total transparência do mercado e o preço é dado.

A este propósito, fará sentido, mesmo para um neo-keynesiano convicto como o autor do presente artigo, convergir com Heyeck na defesa da tese de que um mercado de concorrência monopolística (como, por exemplo, o da moda) se apresenta mais competitivo do que um mercado de concorrência perfeita.

Se considerarmos, agora, o Quadro II, estaremos em condições de distinguir a abordagem convencional de competitividade (“ser o melhor”) da nova abordagem (“ser, tendencialmente, o único”), o que, aliás, resulta, também, da distinção entre especialização inter-sectorial e intra-sectorial, num mercado heterogéneo e com diferenciação de preços.

Michael Porter considerou, como é sabido, cinco forças competitivas² que influenciam, de forma determinante, a estratégia empresarial, a saber: a ameaça

¹ MAGRETTA, Joan - “Understanding Michael Porter - The essential guide to competition and strategy”, Harvard Business Review Press, 2012.

² Porter, Michael - “The Five Competitive Forms that shape strategy”, Harvard Business Review, Jan 2008, pags 78 a 93.

de novos concorrentes (que já existe nos próprios mercados contestáveis), a capacidade negocial dos fornecedores, a capacidade negocial dos clientes, a ameaça de substituição por novos produtos ou serviços e a rivalização entre competidores.

Porter viria a chegar a três conclusões principais, a saber:

- toda a actividade empresarial, por muito significativas que sejam as suas potencialidades, está condicionada pelas sobreditas cinco forças;
- a estrutura empresarial determina a sua rendibilidade, a formação de “stock” de capital e as vantagens competitivas dinâmicas;
- a estrutura industrial apresenta-se relativamente rígida, muito embora os produtos possam mudar e as tecnologias também.

Quadro II - Da abordagem de Magretta

Ser o melhor	Ser o único
Ser o nº 1	Obter os lucros mais elevados
Ser o melhor cliente com o melhor produto	Satisfazer as necessidades de clientes -alvo
Foco na quota de mercado	Foco no lucro
Soma zero	Soma positiva / múltiplos vencedores

Para se compreender a relevância dos factores que condicionam a selecção dos sectores com maiores vantagens competitivas, afigura-se importante ter uma noção de quais são os passos típicos a considerar na análise industrial.

Em regra, poder-se-á admitir que se deva procurar seleccionar o que se convencionou designar de indústria relevante (i.e., com um forte potencial competitivo e de crescimento), seleccionando-se, posteriormente, o produto e segmentando-se o mercado (incluindo numa perspectiva geográfica).

Numa segunda fase, importará identificar, ainda segundo MAGRETTA, os agentes associados às cinco forças que condicionam a gestão empresarial.

Numa terceira fase, afigura-se essencial caracterizar os agentes de referência que lideram as supra-mencionadas cinco forças (permitindo desencadear e desenvolver análises de “benchmarking”).

Numa quarta fase, convirá caracterizar a estrutura industrial, na sua globalidade, a fim de se proceder à definição de um modelo desenvolvimentista articulando-se, de uma forma consistente, o referido modelo com uma estratégia de internacionalização eficaz.

Numa quinta fase, apresentar-se-ia essencial analisar as diversas possibilidades de transformações / variações ao nível das cinco forças competitivas (análise de sensibilidade associada à consideração de “cenários alternativos”).

Finalmente, seria importante definir o posicionamento da empresa face a cada uma das cinco forças competitivas consideradas.

Escusado será dizer-se que esta análise poderá ser feita para as empresas de referência dos sectores tidos como estratégicos.

Mas, se é verdade que a estratégia negocial deve assentar na análise das forças competitivas, bem como na adequada definição de parceiros e de aliados, também não se apresenta menos indispensável proceder a uma análise SWOT interdisciplinar.

Também, a análise SWOT não deve ser reconduzida a um estudo puramente economicista, antes devendo abranger o estudo aprofundado das forças, das fraquezas, das oportunidades e das ameaças a um país, num sentido amplo e, por isso mesmo, abrangente.

Para tal, apresenta-se indispensável identificar os riscos e, por conseguinte, os factores internos e externos favoráveis ou desfavoráveis à obtenção de objectivos pré-determinados.

A partir de uma análise SWOT será possível construir cenários alternativos ou até mesmo adoptar um método de análise por tentativas, na linha da construção teórica levada a cabo por Albert Humphrey³.

Será, em qualquer caso, interessante proceder-se a uma síntese das análises internas e externas, sintonizando-se não só factores determinantes da gestão empresarial como também das políticas sectoriais e globais a implementar.

Seguidamente, definem-se prioridades de intervenção e formulam-se opções estratégicas, atendendo-se à problemática global de enquadramento e procurando-se pesar os riscos.

Uma abordagem com estas características permite proceder a um diagnóstico da situação de partida (quer em termos micro, quer numa perspectiva macro e até pluridisciplinar), sintonizando “pontos fortes” e “pontos fracos”, detectando-se, ainda, as oportunidades de crescimento ou de evolução qualitativa e os riscos diversificados que poderão vir a ocorrer no futuro⁴.

Se atentarmos no QUADRO III, podemos, desde logo, distinguir o Ambiente Interno (Forças e Fraquezas), o qual tem que ver, essencialmente, com a integração e eventual padronização de processos, bem como com aspectos institucionais, com a necessidade de eliminação de redundâncias e com a concentração num “core business” ou num “paradigma operacional dominante”.

³ Albert Humphrey liderou, nas décadas de 1960 e de 1970, um trabalho de investigação sobre esta matéria, na Universidade de Standford.

⁴ Numa perspectiva de curto, médio e longo prazos.

Quadro III

Predominância de Pontos Fracos Pontos Fortes		Ambiente Interno	
Ambiente Externo	Predominância de	Ameaças	manutenção
		Oportunidades	crescimento
		sobrevivência	
		desenvolvimento	

Por outro lado, o Ambiente Externo (Oportunidades e Ameaças) está ligado à confiabilidade, bem como à rapidez de informação, ao apoio à Gestão e ao que se convencionou designar de decisão estratégica.

Com base no Quadro III, afigura-se possível considerar a tipologia das diferentes estratégias a adoptar tendo em conta as combinações possíveis de oportunidades e ameaças, por um lado, e de pontos fracos e pontos fortes, do outro lado.

A título de exemplo, se um país ou uma economia apresenta, numa dada conjuntura, predominância de pontos fracos e de ameaças, terá, então, que pensar numa estratégia de sobrevivência. Se apresentar pontos fracos, mas também boas oportunidades, terá que optar por uma estratégia de desenvolvimento, de acordo com a qual procure maximizar as vantagens competitivas dinâmicas associadas a essas oportunidades.

Se apresentar pontos fortes e, simultaneamente, estiver confrontada com ameaças, terá que optar por uma estratégia de manutenção.

Mas, se apresentar pontos fortes e oportunidades, poderá enveredar por uma estratégia de crescimento e, porventura, também, de desenvolvimento.

3. Da estratégia negocial global

Uma vez seleccionados os aliados e os parceiros e após se ter procedido a uma análise SWOT criteriosa e a um estudo aprofundado das forças competitivas, num sentido lato, afigura-se possível definir uma estratégia negocial, estando-se em condições de se passar à sua concretização.

Em regra, existem duas estratégias de negociação distintas, a saber:

- a estratégia Kissingeriana⁵, ou nas proximidades do “ponto de acordo final desejável”;
- a estratégia do “vendedor de tapetes de Rabat”.

A estratégia kissingeriana é a que mais se aproxima da convencional ou gradualista, em que se propõe algo que está na vizinhança do acordo que se pretende estabelecer.

Apresentam-se, mal ou bem, soluções credíveis, concretizáveis, que levam o interlocutor a aceitar a tese segundo a qual as mesmas podem constituir uma boa base de negociação.

Já a estratégia do “vendedor de tapetes de Rabat” é a que mais se aproxima da especulativa, em que se propõe comprar por 100 o que vale 200 ou, então, vender por 200 o que vale 100.

Trata-se de uma estratégia descredibilizante, a prazo, para o negociador, colocando, em muitos casos, o negócio a concretizar em risco.

São duas estratégias profundamente distintas de se procurar concretizar um negócio.

Os que adoptam a estratégia convencional são, de um modo geral, considerados mais credíveis, ao contrário do que sucede com os que adoptam a estratégia especulativa. Uma vez concretizada a negociação, existem, em regra, dois tipos de efeitos dela decorrentes:

- o efeito de capitalização positiva;
- o efeito de capitalização negativa;

Quando as partes em presença consideram que o acordo estabelecido se aproximou de um “ótimo de Pareto” e que as negociações se efectivaram na base de regras de transparência, então haverá lugar a uma capitalização positiva.

Quando o acordo estabelecido favorece, claramente, uma das partes, em detrimento de outra ou de outras, não havendo a ideia clara de que foram respeitadas regras de transparência processual, então haverá lugar a uma capitalização negativa, com efeitos indutores negativos ao nível de eventuais negociações ulteriores.

Se há conclusão a retirar do que se disse, será sempre preferível optar-se pela negociação convencional, com base em regras de transparência processual, apostando-se na capitalização negocial positiva, ganhando-se crédito para ne-

⁵ Trata-se da estratégia adoptada, em regra, pelo ex-Secretário de Estado dos Estados Unidos (cargo equivalente a Ministro dos Negócios Estrangeiros, em Portugal) Henry Alfred Kissinger, que foi muito criticado pelo seu envolvimento em intervenções consideradas polémicas em termos de defesa dos Direitos Humanos, mas que sabia, quando necessário, adoptar abordagens gradualistas.

gociações ulteriores junto de parceiros potenciais que venham a despontar no horizonte da problemática.

Bibliografia:

MAGRETTA, Joan - “Understanding Michael Porter - The essencial guide to competition and strategy”, Harvard Business Review Press, 2012.

Porter, Michael - “The Five Competitive Forms that shape strategy”, Harvard Business Review, Jan 2008.

SOUSA, António Rebelo de - “Da Economia”, Diário de Bordo, 2ª Edição, 2021.

SOUSA, António Rebelo de - “O Sistema de Cooperação Português no Quadro da Economia Internacional”, Diário de Bordo, 2015.