

A RELAÇÃO ENTRE NEGOCIAÇÃO FRENTE-A-FRENTE
E A E-NEGOCIAÇÃO: TENDÊNCIAS E ACTORES
NEGOCIAIS

Brígida Miriam Viana Colaço Santos Batista

Projeto de Mestrado
em Gestão

Orientador:

Prof. Doutor José Crespo de Carvalho, Professor Catedrático, ISCTE Business School,
Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Coorientador:

Javier Bilbao, Managing Director DHL Supply Chain Ibéria

abril 2013

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu orientador Professor Doutor José Crespo de Carvalho, pelo seu acompanhamento, incentivo, orientação, profissionalismo e disponibilidade que conduziram à concretização deste trabalho. Ao mesmo nível, agradeço ao meu coorientador Javier Bilbao, por toda a orientação que me proporcionou com o seu conhecimento, experiência e grande visão empresarial, mas também por todas as oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional que me deu ao longo destes últimos anos.

Quero agradecer, aos participantes que me ajudaram com as respostas às entrevistas e disponibilizaram tempo para as minhas questões. Este trabalho tem sem dúvida parte de vós, pois estas respostas são um elemento fundamental para a concretização deste projecto.

Aos meus colegas, amigos e familiares que me ajudaram e levaram a chegar onde eu quis e eles nunca duvidaram, apoiando-me sempre durante todo o percurso e na escolha dos caminhos nas encruzilhadas.

A conclusão deste trabalho é o culminar de um enorme esforço e dedicação. Mas, os sonhos só se tornam realidade quando acreditamos neles.

Obrigado a todos os que fizeram e aos fazem parte da minha vida, e têm responsabilidades no meu crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional.

RESUMO

A negociação é um processo que o ser humano utiliza no seu dia-a-dia, em quase todas as tarefas que desenvolve. Mas, quando estamos num contexto empresarial esta tarefa ganha uma maior importância pelo seu impacto directo nos resultados financeiros da empresa, os quais definem a sustentabilidade e continuidade da mesma.

Considerando toda a evolução tecnológica e o crescimento das transações comerciais electrónicas, a negociação enfrenta uma mudança de paradigma. De uma negociação frente-a-frente, passando por uma fase intermédia onde a transação é composta por troca de *e-mails*, videoconferências, etc, até a uma negociação desenvolvida na sua totalidade (nas compras e vendas) através de uma plataforma electrónica, a e-negociação / *e-bidding*.

O estudo realizado, com base em revisão de literatura e num estudo empírico, procura diferenciar a negociação frente-a-frente da e-negociação e identificar as características de um e-negociador.

Os resultados do presente estudo puseram em evidência as diferenças e convergências destes tipos de negociação, identificando como fundamental diferença o tipo de comunicação.

Apesar das diferenças encontradas, torna-se também relevante para este trabalho identificar possíveis tendências evolutivas do processo negocial.

Como principais conclusões poderemos salientar que, actualmente os processos de *e-bidding* são mais eficazes quando se trata de transações de produtos indiferenciados. No caso de produtos diferenciados a negociação tem melhores resultados quando é um processo misto entre o *e-bidding* e na última fase deste processo a negociação frente-a-frente. Concluímos ainda que o comportamento dos negociadores é outra variável que deverá sofrer uma adaptação, pois os negociadores ainda negociam através das plataformas de *e-bidding* como se estivessem em uma negociação frente-a-frente.

ABSTRACT

Negotiation is a process that the human being uses in daily life, in almost all he that develops. However, when we are in a business context this task gets more importance by its direct impact on the company's financial result, which defines the sustainability and continuity of it.

Trading is facing a paradigm shift considering all the technological developments and the growth of electronic commerce transactions. A face-to-face negotiation, passing through an intermediate stage where the transaction is made up of e-mail exchange, video conferencing, etc, until the negotiations developed in its entirely (on purchases and sales) through an electronic platform, e-negotiation/e-bidding.

The study, based on literature review and on an empiric study, seeks to differentiate the face-to-face negotiation of e-negotiation and identify the characteristics of an e-negotiator. The results of this study have highlighted the differences and similarities of these types of negotiations, identifying the type of communication as fundamental difference.

Despite the differences found, it is also relevant for this work to identify possible trends of the negotiating process.

As main conclusions, we can point out that currently the e-bidding processes are more effective when it comes to undifferentiated products transactions. In the case of differentiated products, the negotiation has better results when it is a joint process between the e-bidding and at the last stage of this process the face-to-face negotiation.

We conclude that the behavior of the negotiators is another variable that should undergo an adaptation, because the negotiators still negotiate through the e-bidding platforms as they would in a face-to-face negotiation.

Key words: Face-to –face negotiaton, E-negotiation, differences, trends

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	6
CAPÍTULO 1 – NEGOCIAÇÃO	7
1. NEGOCIAÇÃO: PERSPECTIVAS TEÓRICO - EMPÍRICAS	7
2. NEGOCIAÇÃO: FRENTE-A-FRENTE E E-NEGOCIAÇÃO	9
CAPÍTULO 2 – PERSONALIDADE	21
1. PERSONALIDADE: PERSPECTIVAS TEÓRICO - EMPÍRICAS	21
CAPÍTULO 3 – OBJECTIVOS E MÉTODO	26
1. OBJECTIVOS	26
2. MÉTODO	27
2.1.Participantes.....	27
2.1.1. Selecção dos participantes	27
2.2. Instrumentos de avaliação.....	28
2.3. Procedimentos.....	28
CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	29
1. DIFERENÇAS E CONVERGÊNCIAS ENTRE A NEGOCIAÇÃO FRENTE-A-FRENTE E A E-NEGOCIAÇÃO	30
2. VANTAGENS E DESVANTAGENS DA NEGOCIAÇÃO FRENTE-A-FRENTE E DA E-NEGOCIAÇÃO	38
3. ROADMAP COM PASSOS A SEREM CONSIDERADOS EM E-NEGOCIAÇÃO.....	42
CAPÍTULO 5 – PRINCIPAIS CONCLUSÕES	51
1. CONSIDERAÇÕES SOBRE A METODOLOGIA UTILIZADA, LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES	56
ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO	59
ANEXOS	65

Listagem de Anexos

Anexo 1 – Ilustrações de fase de e-negociação

Anexo 2 – Ilustração de esquema pictorial

Anexo 3 – Guião de entrevista

Anexo 4 – Transcrições integrais das entrevistas

SUMÁRIO EXECUTIVO

Este trabalho caracteriza-se com sendo uma análise de literatura e um estudo empírico, sobre negociação. Identificando as diferenças, as convergências, as vantagens, as desvantagens entre a negociação frente-a-frente e a e-negociação.

Deste modo, tem como objectivo construir um *roadmap* ilustrativo dos passos que o e-negociador deve considerar numa negociação electrónica / *e-bidding*. Pretende também, proporcionar uma visão sobre futuras tendências de negociação, e dar algumas linhas orientadoras do perfil de um e-negociador. Para além de ser uma base para a realização de futuros estudos inseridos nesta temática, em especial estudos de carácter quantitativo e prospectivo.

Através da revisão bibliográfica e das entrevistas realizadas a executivos com larga experiência internacional em negociação frente-a-frente e e-negociação, foi possível identificar diferenças entre estes tipos de negociação. Nomeadamente, ao nível do tipo de comunicação, factor com impacto em todas as características da negociação, no custo das negociações, nos tempos de duração da negociação e nos resultados finais (valor financeiro) da negociação.

Estas análises permitem-nos ainda, identificar algumas possíveis alterações no sujeito negocial, tais como características ao nível do pensamento, da conduta, das capacidades linguísticas, de interpretação de escrita e intuitivas.

As conclusões deste estudo, poderão ser uteis a todos os negociadores, inseridos num mercado electrónico *Business-to-Business*, com o objectivo de uma melhoria dos ganhos para as partes negociais e acima de tudo dos resultados e da sustentabilidade empresarial.

INTRODUÇÃO

Considerando o contexto económico mundial, sugerimos que o sucesso da empresa passa por se tornar cada vez mais *Lean*¹, mantendo a qualidade dos serviços prestados.

Um dos processos primordiais para a consecução deste objectivo é o negocial. Uma negociação eficaz com os fornecedores permitirá a aquisição de bens e serviços a baixo custo mantendo a qualidade e, em simultâneo permite oferecer aos clientes melhores condições e assim contribuir para uma rede de trabalho baseado na parceria e assente na qualidade com o menor esforço e maior benefício para todas as partes.

Este processo negocial deve ser tido em conta tanto a montante pelo Departamento de *Procurement*, nas compras aos fornecedores (desde economato à mão-de-obra), como a jusante pelo Departamento de *Business Development*, através das vendas de serviços aos clientes maximizando o valor de cada cliente para a empresa, e da empresa para o cliente (*Customer Lifetime Value*).

Assim, uma negociação eficaz é sem dúvida um processo que permite baixar custos e tornar uma empresa mais competitiva na sua oferta junto do mercado. Mercado negocial, que actualmente e com o aparecimento da *Internet* encontra-se cada vez mais global. Pois, com as plataformas de *e-Market* (mercado onde ocorrem transações comerciais através de um sistema electrónico) as barreiras físicas facilmente desaparecem, emergindo uma maior possibilidade de escolha, meios mais poderosos de comparação entre as ofertas disponíveis e maior facilidade de comunicação entre as partes negociais.

Desta forma, através da *Internet* encontramos um novo e poderoso modelo de negociação com qualquer parte do mundo, o que também permite uma maior troca de informação e interactividade entre as partes.

Contudo, esta interactividade é realizada entre sujeitos negociais com as suas próprias características, personalidades, objectivos e contextos empresariais. A tecnologia poderá mudar o processo de negociação, o tempo e as tácticas de negociação, mas será que já o fez? Será que o novo processo é mais integrador ou mais competitivo?

É nosso propósito com este trabalho estudar o impacto do tipo de negociação - frente-a-frente e negociação electrónica - no processo e nos resultados da negociação considerando também as características do negociador como pessoas nos dois contextos.

¹ Criar mais valor para o cliente minimizando e optimizando os recursos

CAPÍTULO 1 – NEGOCIAÇÃO

1. NEGOCIAÇÃO: PERSPECTIVAS TEÓRICO-EMPÍRICAS

A negociação é provavelmente tão antiga como a vivência do Homem em sociedade. Desde sempre o ser humano teve que efectuar negociações para a sua própria sobrevivência e desenvolvimento.

As relações de negociação caracterizam-se pela implicação de pelo menos duas partes que estabelecem relações voluntárias, a fim de resolver um conflito de interesses entre elas. “Em caso de conflito, o resultado da negociação depende da relação das forças em presença, num processo dinâmico em que intervêm manobras de coerção, de dissimulação, de persuasão e de acomodação (Doron & Parot, 2001)”.

“Segundo Fisher *et al.* (1991) a negociação é um meio básico para obter o que quer dos outros, é uma comunicação recíproca para chegar a acordo quando uns interesses são partilhados e outros não”.

Para além do factor comunicação, sem o qual não poderia existir negociação, são “consideradas por autores como, Roger Fisher, William Ury, Bruce Patton (1991), Leigh Thompson (2008), Crespo de Carvalho (2008) entre outros, técnicas relevantes para a metodologia de negociação como: Preparação, Planeamento (auto e hetero-avaliação e avaliação situacional); Estratégias Distributivas (o que fazer se não chegar a um acordo, ponto de resistência, proposta/contra-proposta, cedências, etc); Estratégias Integrativas (*win-win/win-lose*, “aumentar o bolo”, fortalecer a confiança e credibilidade, efectuar questões, pré e pós acordo, soluções criativas, etc); Gestão de Conflitos (p.e. segundo o modelo de Thomas-Kilman – *Conflict Mode Instrument*); atenção para com os possíveis Erros Negociais e se existirem como minimizar os danos; hesitação dos negociadores, zonas de acordo e não acordo; local, tempo, agenda são entre outras variáveis relevantes para o método de negociação”.

A negociação encontra-se num contexto muito complexo para além do processo metodológico atrás referenciado. Num contexto de negociação poderá existir uma relação entre diversas entidades as quais têm que ser geridas num processo negocial. Estas entidades poderão ser de vários âmbitos, nomeadamente; inter-pessoal, intra-pessoal, conduta, inter-grupal, tabus, valores, moral, cultural, político, entre outros.

Contudo, deveremos ter em mente que o propósito da negociação é o acordo em vez da disputa/conflito no sentido de ambas as partes gerarem contrapartidas do objecto de

negociação. Tendo sempre em consideração que ter uma parte menor poderá não ser uma perda, mas um ganho. Este objectivo é muitas vezes alcançado através da aplicação de estratégias de resolução de problemas, maximizando o ganho das partes e gerindo a relação de diversas entidades dos negociadores dentro do método de negociação com recurso a todas as técnicas e táticas.

Após referência que efectuámos ao método e aos actores, é de salientar que não podemos falar em negociação sem falarmos de objecto negocial. Pois a definição deste objecto é prioritário para os actores da negociação, significando antes de tudo estar a par do que se negocia.

“Segundo Crespo de Carvalho (2008), o objecto negocial pode assumir diversas formas mediante o negociador, pode ser objectivo e concretamente determinado ou, pelo contrário, ser pouco evidente e possível de diferentes interpretações e ou percepções”.

Parece interessante interrogar que tipo de interveniência puderam ou não ter os actores no processo objectivo e técnico de negociação? Serão os actores formatados e de uma forma quase amnésica “perdem” as suas características biopsicosociofisiológicas?

Por outro lado, deveremo-nos recordar do conteúdo de negociação inerente ao objecto negocial como: preços; características específicas, prazos, qualidade, entre outros. E quem define este conteúdo? “Este conteúdo e as circunstâncias em que o objecto é negociado influenciam de uma forma directa as variáveis do método anteriormente descrito, e desta forma condicionam a uma adaptação dos actores de negociação perante as suas próprias condicionantes e condições sob o objecto e os objectivos (Fisher *et al.* 1991)”. “A negociação é considerada como um jogo que articula uma série de aspectos em permanente interdependências e inter-relação entre si e com nobres objectivos de atribuição de vitória a ambos aspectos e, por isso, com a substancial diferença de um processo de conflito aberto entre as partes, onde há putativamente, vitoriosos e derrotados” (cit. Crespo de Carvalho, 2008).

Mediante o exposto, poderemos assim, referir que os actores poderão influenciar todo o processo de negociação, *como se fosse a mesma letra de uma canção produzida sob distintos acordes musicais*. Sendo as características pessoais do sujeito - actor negocial os “acordes musicais” e a “letra da canção” o método estruturado de negociação. Dependendo destas características os sujeitos poderão ter menos ou mais poder negocial.

Contudo, e tendo em conta o referido, torna-se importante abordar as técnicas e táticas negociais como forma de estruturação e organização do método de negociação. Estas técnicas são: manipulação do objecto de negociação, técnicas de divisão ou articulação e

mudança, ampliação, transformação do objecto de negociação, globalização, deslocação-retorno, técnica do balanço, manipulação do tempo, manipulação da relação, concessão de impasse, bloqueios e conclusão de negociação. “As táticas são: pressão com base no movimento negocial e no tempo, táticas baseadas sobre a distorção da comunicação e cooperativas (Crespo de Carvalho, 2008)”. Estas técnicas e táticas não foram desenvolvidas neste trabalho, porque não é propósito do mesmo o desenvolvimento ou estudo das mesmas.

Mas, considera-se importante a menção efectuada no sentido da reflexão sob a estruturação de todo o processo de negociação onde o ser humano é actor num palco chamado realidade.

Tendo em consideração o exposto ao longo deste capítulo, será que se nasce um bom negociador? Será a experiência um bom mestre de negociação? Ou os bons negociadores confiam primeiro que tudo na sua intuição?

2. NEGOCIAÇÃO: FRENTE-A-FRENTE E E-NEGOCIAÇÃO

O mercado electrónico é um mercado que é definido por qualquer transação de bens ou serviços efectuada através de um sistema electrónico (p.e. *internet*, *intranet* ou outro sistema / plataforma informática).

Este mercado encontra-se em grande crescimento em todo o mundo, quando todo o consumo na área do retalho sentiu um decréscimo, “o mercado electrónico registou na Europa um aumento de 12% em 2012 (*Transport Intelligence*, 2013)”. Podemos concluir que estamos perante um paradigma de ecónomia digital e de um crescente processo de globalização das transações negociais.

O comércio electrónico pode assumir diversas formas: *Business-to-Business* (B2B), que visa a transação entre empresas sendo que uma assume o papel de cliente e outra de fornecedor; *Business-to-Consumer* (B2C), o tipo de comercialização mais comum neste tipo de mercado, na qual os retalhistas vendem directamente ao consumidor final; e o *Consumer-to-Consumer* (C2C), neste modelo as plataformas electrónicas servem de conexão entre dois consumidores individuais que pretendem fazer uma transação.

O mundo digital está sempre ligado, 24 horas de ciclo de informação e comunicação, promovendo estilos de vida, modelando a forma como as pessoas interagem e consomem, dando sentido ao mundo em que vivemos.

Estas mudanças estão bem documentadas, segundo estimativas da *ABI Research* em 2011 foram enviados mais de sete trilhões de *SMS (Small Message Service)* em todo o mundo, de cerca de 4,2 bilhões de assinantes de equipamentos de telecomunicação móveis. Futuristas prevêm que as ligações electrónicas irão continuar a ter impacto nas nossas vidas, incluindo na forma como consumimos.

Neste comércio globalizado o consumidor/cliente terá maior poder, mais possibilidades de escolha, meios mais poderosos de comparação entre as ofertas disponíveis num mercado com maior exigência de qualidade e de valor, maior interesse na satisfação individualizada das suas necessidades, interesses, gostos e meios para dialogar e interagir com o fornecedor.

Para a empresa, ou qualquer organização será cada vez mais importante interagir individualmente com o consumidor, produzindo uma oferta personalizada e individualizada, maximizando o valor de cada cliente para a empresa (*Customer Lifetime Value*). Não basta conhecer o mercado, torna-se necessário conhecer o cliente, a sua estratégia, as suas necessidades de forma à empresa se adaptar.

Os clientes inseridos neste mercado, expectam o valor da oferta (muita oferta); o preço (flexível); customização; velocidade; conveniência (quando e onde quiser); facilidade; segurança; integração (receber tudo numa só encomenda); flexibilidade e capacidade de resposta.

Estes consumidores têm algumas vantagens como: obtenção de maior quantidade de informação e cada vez mais transparente; maior variedade de produtos e serviços; interactividade e em algumas situações composições e adequação específicas das características do produto e maior “poder” sobre as empresas.

Por outro lado, as empresas, através da *internet* poderão ter um aumento das vendas (na medida que constitui um canal alternativo de distribuição e venda); aumento da visibilidade dos produtos e serviços (sim, dos maus também), auxiliando a decisão do consumidor na altura da compra, este meio de venda permite a qualquer empresa competir num mercado global.

Contudo, não é objectivo deste trabalho estudar o mercado electrónico, mas as diferenças da negociação tradicional (frente-a-frente) e a negociação electrónica (em diante denominada por e-negociação/*e-bidding*) inserido num mercado digital globalizado e com maior enfoque no comércio *B2B*.

Desta forma, e considerando as previsões de crescimento deste mercado digital, parece-nos que o futuro, passa pela realização de negócios através de negociações cada vez mais impessoais, num mundo globalizado e sem fronteiras físicas.

Todo o desenvolvimento das tecnologias, das redes de comunicação e do comércio *online (e-commerce)*, levou a um incremento das transações por esta via. Assim, o indivíduo como actor destas transações e de forma a maximizar os seus ganhos iniciou a e-negociação em detrimento da negociação frente-a-frente.

Neste ponto coloca-se a questão se esta nova forma de e-negociação traz consigo alguma diferença naquilo que são os processos ou os resultados em comparação com a tradicional negociação frente-a-frente.

A evolução da negociação, inerente ao desenvolvimento das tecnologias, sistemas electrónicos e de conectividade, levou a que os processo de negociação tivessem uma mutação desde um paradigma pessoal e presencial, onde toda a negociação era desenvolvida frente-a-frente, para um paradigma intermédio que passa pela utilização dos *mails*, videoconferência, telefone, etc; até aos processos de e-negociação / *e-bidding* - um conceito de negociação impessoal realizado através de sistemas electrónicos de negociação. Estes sistemas poderão ser contratados através de *outsourcing* (geridos por terceiros) ou adquiridos do próprio comprador / clientes (geridos pela própria organização), onde toda a comunicação é desenvolvida através destes sistemas electrónicos.

“Segundo um estudo de Galin *et al.*, (2008), que comparou os processos e resultados de negociação frente-a-frente e e-negociação, os resultados indicam que não houve alteração nas tarifas finais acordadas, mas houve alterações em todo o processo de negociação, tanto no que concerne à duração bem como às táticas de negociação”. Sendo a e-negociação mais longa e com maior número de táticas utilizadas durante o processo. “Outros estudos corroboraram afirmando que, existe evidência de que a e-negociação é mais longa do que a frente-a-frente e menos satisfatória para as partes envolvidas (Carnevale & Probst, 1997)”.

E, “Hollingshead (1996) concluiu que a negociação frente-a-frente promove mais informação do que a e-negociação, factor que poderá ter impacto nas decisões dos negociadores. Os fundamentos que utilizou para explicar estes resultados foram que durante uma e-negociação, as partes fazem julgamentos e tomam decisões baseados somente em texto escrito”. A falta de comunicação/sinais não verbais poderão ajudar as partes a dar o “verdadeiro” significado à mensagem, a omissão desta variável pode levar a enganos e a resultados indesejados. “Havendo também mais propensão a conflitos, pois na e-negociação existe menos compromisso/cumplicidade entre os negociadores (Drolet & Morris, 2000)”.

Em oposição a estas conclusões, “alguns estudos sugerem-nos que a convencional negociação frente-a-frente, muitas vezes leva a resultados ineficazes (Rangaswamy & Shell, 1997) e que a e-negociação tem clara vantagem sobre esta”. “Segundo Carmel *et al.* (1993) a e-negociação é rápida, directa e devido ao efeito de anonimato ajuda as partes a separar os pontos de negociação das personalidades envolvidas. Outro ponto positivo identificado, tem a ver com o estatuto social dos indivíduos, por vezes este estatuto pode tornar algumas negociações improváveis e a e-negociação permite que os indivíduos comuniquem dentro de um estatuto semelhante”.

“Segundo Croson (1999), algumas táticas de negociação frente-a-frente, não funcionam na e-negociação, teremos assim que nos adaptar no sentido de maximizar os ganhos”.

Estão criadas duas visões, por parte dos adeptos da negociação frente-a-frente, a maior desvantagem da e-negociação é a falta de relacionamento e confiança na ausência de pistas pessoais, e “segundo os adeptos da e-negociação a sua maior vantagem é a ausência de contacto (Galín, 2008)”.

Neste ponto surge uma questão, se os indivíduos negociadores não serão os mesmos? Desempenhando as mesmas funções de negociação, mas num contexto negocial e transaccional em mutação? E, emerge a questão será que o sempre fiz assim vai colocar em causa o fazer assim para sempre? Parece-nos que os indivíduos para colocarem as suas organizações mais competitivas terão de quebrar o ciclo e passarem por uma mutação através da qual poderão garantir a sua continuidade.

Neste enquadramento cada vez mais global, um dos aspectos que também deverá ser considerado é o impacto da multiculturalidade trazida pelo mercado digital. Para além de uma adaptação ao contexto cada vez mais tecnológico, os indivíduos terão de se adaptar às outras culturas, com outros valores, características, etc. “Segundo Harkiolakis (2012), os aspectos culturais da globalização e do *e-commerce* (considerando a multiculturalidade) poderão ser decisores numa negociação”.

Deverão ser tidos em conta factores como os valores de cada cultura, o idioma (existem cerca de 6.000 dialectos no mundo) que aparece em duas formas, falado ou escrito, mas nem sempre a mesma palavra tem o mesmo significado (um alerta importante ser fluente em um idioma não é ser nativo) a linguagem e especificamente a linguagem escrita é a mais importante para o e-negociador; a paralinguagem (tom da voz), a linguagem não verbal (como as expressões do corpo), processos de decisão e algumas diferenças nas leituras dos esquemas (culturas como a Chinesa lêem de cima para baixo ou a Árábica lêem da direita para a

esquerda) fazem leituras em sentidos distintos (vide anexo 1). A empatia que “segundo alguns estudos sociais (Brewer, 1988) se faz através da primeira impressão pela atracção física, género, pretença a um grupo e raça também encontram neste factor cultural alguma resistência”. Nomeadamente, na negociação frente-a-frente, porque na e-negociação estes factores poderão ser ultrapassados através de uma expressão escrita mais cuidada na divulgação e na aborgadem destes factores “(Bragh *et al.*, 2002) é muito importante prestar atenção ao que se escreve nos *e-mails*”, ou nos pedidos de informação e de proposta num processo de *e-bidding*, num mundo cada vez mais globalizado pois este conteúdo tem influência directa na realização da negociação. Mas, por outro lado, em alguns casos esta ausência de empatia (desenvolvida através da presença) na e-negociação também poderá ser um factor negativo na ligação das partes. É verdade que por detrás de um computador ou de um telefone está uma pessoa, cujo os seus valores e personalidade influenciam a decisão e a forma como o negociador interpreta as mensagens, gere as expectativas e comunica com os outros. Assim, conseguir traçar o perfil do par negocial é de extrema importância no processo.

Através dos meios *online*, somente conseguimos traçar o perfil da pessoa por fotografias, videos, texto que ela mesma desenvolve ou que outros produzem acerca dela. Desenvolver o perfil de organizações é mais fácil do que de pessoas individuais. Pois, através da informação publicada acerca da organização, estamos preparados para especular acerca dos seus interesses estratégicos os quais deveremos ter presentes na negociação.

Na negociação a variável percepção é de extrema importância, mas na e-negociação, pela falta de informação/contacto visual com a outra parte, a percepção é baseada em julgamentos subjectivos, os quais têm impacto directo na forma como comunicamos, modelam a nossa estratégia, os nossos planos e as nossas acções.

Tendo em conta os pontos que temos estado a abordar, consideramos que qualquer negociador que estiver envolvido em uma negociação à distância ou e-negociação, ficará muito satisfeito por ter a e-negociação bem definida na sua mente e se sentir apto para a utilizar.

Pois, quando as partes envolvidas não se visualizam, e não conseguem ter acesso a toda a comunicação não verbal, bem como ao tom do discurso, serão necessárias novas estratégias/características para atingir um resultados *win-win*. Mas, antes de abordarmos estas características iremos continuar a abordar alguns factores diferenciadores entre a e-negociação e a negociação frente-a-frente e os seus actores.

Quando nos referimos a um e-negociador poderemos estar perante dois tipos de indivíduos (independentemente as capacidades e motivações negociais), o inovador que se

adapta rapidamente às novas tecnologias, ou o que se tem que adaptar e o que demora algum tempo e cria alguma resistência. Esta avaliação é importante na e-negociação onde os principais meios de comunicação são: as plataformas electrónicas de negociação. Cujo a inexperiência perante ferramentas de tecnologia poderá ter um efeito de entropia na escuta e observação activa – que são vitais para a compreensão das mensagens que podem ser emitidas, e ao mesmo tempo nas mensagens que são enviadas. Como já referido, no processo de e-negociação toda a ausência de comportamento não verbal tende a ser compensado pelo conteúdo e forma dos textos. É através desta forma que também ficam espalhados todos os factores culturais, emocionais de personalidade.

“Segundo Harkiolakis (2012), a ausência de informação não verbal, pode ter um impacto positivo ou negativo”. As emoções negativas parecem ter mais impacto na e-negociação do que na negociação frente-a-frente. Na comunicação através de texto como o *e-mail* ou nos ficheiros que por vezes dão suporte às propostas de *e-bidding*, usamos o tipo de fonte, o tamanho, a decoração para enfatizar ou distinguir texto com algum significado especial ou referência. Outra forma mais popular na *web* são os *emotions* como: o *smile* e outros infogramas para comunicar sentimentos e impressões e o uso de pontos de exclamação, os apóstrofes para identificar um significado duplo. É desta forma que na e-negociação se transmite mais informação sobre o próprio, conhece-se mais sobre o outro e são transmitidas informações paralelas a todo o processo negocial.

As e-negociações oferecem algumas vantagens estratégicas que não existem nas negociações frente-a-frente, como a oportunidade de fazer uma análise mais profunda antes de iniciar uma comunicação, permitem mais reflexão durante o processo, pois na maioria das vezes o tempo não tem influência directa. Estes aspectos nos dias de hoje em negociação, associado com o facto de que o comportamento negocial pode frequentemente ser deduzido pela estratégia usada, oferecem grandes oportunidades para soluções bastante recompensadoras e duradoras. A maior vantagem da e-negociação é a possibilidade de guardar cada detalhe do processo de comunicação, incluindo as intenções, os *outputs*, e a informação trocada. Isso dá um melhor entendimento do comportamento e do processo de negociação e ainda permite avaliar as estratégias o que seria impossível em uma negociação frente-a-frente. Por outro lado, leva a que os negociadores dêem mais atenção ao conteúdo da mensagem e menos à parte emocional inerente de um conflito de posições, o que também torna mais fácil ultrapassar as diferenças socioeconómicas. Pois, quando negociamos *online*, perdemos o benefício que a informação prestada pela comunicação não verbal nos dá, como o contacto visual, o aperto de mãos. Este bloqueio de comunicação tem impacto nos

sentimentos de lealdade e confiança que os negociadores podem ter acerca da intenção da outra parte em honrar o acordo, levando a que todos tenham uma precaução extra e os reserve nos seus compromissos e expectativas (promessas).

A confiança é uma base muito importante para o sucesso dos resultados negociais, “segundo Wieselquist *et al.* (1999), antes de ser iniciado qualquer processo de e-negociação, quando possível, deverá ser efectuado um contacto telefónico prévio, pois segundo o estudo destes autores, este contacto aumenta os níveis de confiança”. “Segundo Thompson (2002), os negociadores que negociam por telefone desenvolvem objectivos mais reais, resultando um maior intervalo de realização, e apresentam menos impasse do que os que não o fazem. Segundo este autor o factor chave é o efeito *rapport* (empatia)”. “Numa negociação, intermédia entre o frente-a-frente e o *e-bidding*, quando os negociadores conduzem todos os aspectos da negociação via electrónica, existem grandes diferenças nas estratégias dos negociadores, bem como nos resultados das negociações quando comparados com os negociadores que não têm uma conversação telefónica antes da negociação electrónica, ao contrário, os que têm este contacto prévio apresentam uma atitude mais positiva, optimista sobre a futura relação com a outra parte (Morris *et al.* 2000)”.

“Negociadores que se propõem a construir empatia apresentam normalmente emoções mais positivas e com maiores níveis de confiança do que quem não o faz (Tiedens *et al.* 1999)”. “Alguns sentimentos e memórias dos negociadores são altamente influenciados pelas suas percepções na relação e não tanto pelos resultados económicos (Galinsky *et al.*, 1999)”. A comunicação constrói entre os negociadores optimismo e confiança acerca do futuro e motiva as pessoas a terem relações de longa duração e manter um contacto de futuro, é sem dúvida um factor gerador de confiança.

“No processo de negociação a confiança é a expectativa de uma colaboração recíproca (Ebner, 2008)”, e é essencial em qualquer negociação bem sucedida. Pois, é através deste factor que os negociadores vão sentir cooperação, resolver situações em conjunto e chegar a soluções integradoras de *win-win*, através da discussão da solução. A confiança é, ao mesmo tempo, considerada uma pré-condição para a partilha de informação, estimulando a generosidade e a empatia. Por outro lado, quando a confiança é quebrada a outra parte pensa que a informação partilhada pode ser utilizada em seu detrimento.

“Desde que se iniciaram as interações na *internet*, os utilizadores caracterizam-na com um alto nível de desconfiança na partilha e credibilidade de informação (Wallace, 1999)”. “Segundo Rule (2002), as transações requerem confiança e a *internet* encontra-se privada desta confiança”.

Mas, considerando que o número de transações na *internet* é crescente (conforme dados atrás referidos), como poderemos ultrapassar ou gerir este factor de desconfiança sobre a informação e as transações que decorrem no enquadramento cada vez mais virtual, onde o indivíduo não tem face e a sua impressão digital aparece nas linhas da sua escrita?

“Segundo Naquin *et al.*, (2003), a confiança interpessoal é construída através de uma relação e de um contexto”. E, sem dúvida que é através da e-comunicação (comunicação digital) que tem tido um aumento significativo nas variadas interações e negociações que ocorrem no e-mundo (todo contexto virtual/digital) que cada elemento consegue pelo meio de uma análise detalhada e algumas experiências enquadrar-se e criar/ganhar confiança nas transações *online*, nomeadamente na negociação.

A e-comunicação é mais propensa a disrupções e deterioração de conteúdo do que uma abordagem frente-a-frente. Contudo, “segundo Wallace (1999) as pessoas sentem-se mais desinibidas (pelo anonimato)”. Mas, agem de forma mais conscienciosa do que frente-a-frente, registam-se menos insultos e apresentam um comportamento menos hostil. “Segundo os estudos de Yuan, Y. (2004), estamos numa grande mudança cultural naquilo que são as competências das capacidades de comunicação *online*, estamos a aprender a interpretar sinais de comunicação não verbal disponíveis *online*”.

De salientar que, na negociação frente-a-frente temos uma comunicação sincronizada num ambiente de conversação, e na e-negociação a comunicação é dessincronizada (p.e. por vezes após o envio de uma proposta através de uma plataforma de compra/venda a resposta poderá demorar mais de 15 dias), com a vantagem de enviar alguma informação em qualquer momento, hora ou local. Contudo, a outra parte poderá não estar presente e não visualiza/responde de imediato, factor que pode tornar mais longo o processo de negociação e que não permite a “leitura” imediata do outro perante a informação enviada. Isto pode ser uma desvantagem para a e-negociação, pois o maior número dos negociadores têm como modelo um “*tennis game*”, isto é esperam que a outra parte responda muito rapidamente o que não acontece um contexto em que a comunicação está dessincronizada.

“Segundo Morris *et al.*(2000), nos seus estudos encontraram menos contra-resposta em negociações via electrónica do que no processo de negociação frente-a-frente, e na e-negociação as partes fazem menos perguntas de esclarecimento do que frente-a-frente. Sem o processo informativo informal do frente-e-frente na e-negociação fazem-se mais suposições, estas são frequentemente tomadas de forma egocêntrica e poderão levar a sentimentos de cólera. O que pode levar a uma quebra de ligação (entre outros factores ou situações que também o poderão fazer), que poderá levar a um maior distânciamento e flutuação na e-

negociação, pois não existem a informalidade de um sorriso, um piscar de olho ou um *uh-huh*, e ao invés poderá ter um *mail* que diz: “ se não me responder em uma ou duas horas não lhe farei mais ofertas”. “Segundo Thompson (2002), os processos de conflitos são mais frequentes na e-negociação”.

“Em estudos descritivos sobre a negociação electrónica resultaram três tipos de observações: aumento da necessidade da ligação na comunicação; o papel das questões relacionadas com o processo e resultados e o potencial das ferramentas de suporte (Kersten, 2003)”. Ao longo deste trabalho já abordamos as duas primeiras observações, no que concerne à terceira, quando falamos em e-comunicação em um contexto de e-negociação temos que ter em consideração métodos como: troca de *mails*, *post* (partilha de informação numa plataforma *online*) ou *uploading* de uma mensagem em uma plataforma de Negociação – *Negotiation Support System* (NSS).

Nos últimos anos foram desenvolvidas diversas plataformas *online* para dar suporte na negociação, tanto aos consumidores como aos vendedores. São chamadas “mesas” de e-negociação e funcionam como uma sala de reuniões virtual onde as partes podem colocar ofertas (*post*), mensagens que somente os envolvidos podem ter acesso. Este serviço pode ser fornecido por organizações que de forma frequente prestam serviços adicionais, incluindo: apoio na resolução de conflitos, mediação, apoio legal e análises competitivas para as negociações ou as empresas pode ter as suas próprias plataformas.

Um destes prestadores de serviços é o Cybersettle (www.cybersettle.com) é um sistema *online* que apoia os seus utilizadores a negociar reclamações de apólices de seguros através da *internet*. Outro exemplo de prestador destes serviços é a *TradeAccess*, esta ferramenta é um exemplo de “mesa” de negociação virtual, e é orientada para o processo de negociação na área das compras e tem um espaço estruturado para as interações bilaterais. Dispõe de uma base de dados de potenciais compradores e vendedores, e dão acesso a formulários de contratos, a advogados para apoio legal em diferentes jurisdições. Outro prestador de serviços de negociação com o formato de “mesa” de negociação é a *Ecommbuilder*, tem como objectivo facilitar o processo negocial, fornecendo aos utilizadores bases de dados de potenciais clientes (compradores e vendedores) e dispõe de toda a informação sobre os produtos. O processo é orientado para permitir uma troca de informação segura entre as partes, troca de ficheiros, gerar pedidos (ordens de compra, métodos de pagamento, condições de transporte e entregas), formulários e suporte legal.

Estes prestadores de serviços de negociação têm como processo nas “mesas” de negociação: a definição das regras de ambas as partes – vendedores e compradores, regras de

mercado de actuação – privado ou governamental, regras comerciais do mercado doméstico e internacional onde as empresas actuam. Os interessados fornecem a estas plataformas (agentes) informação sobre o preço aspirado e os seus níveis de reserva (intervalo de negociação) e a sua estratégia e todo o processo negocial tem lugar nesta plataforma *online*.

Aqui todo o processo é desenhado para dar suporte à e-negociação, em contraste com a negociação frente-a-frente que também pode ter representantes externos no processo de negociação, os meios utilizados (papel, caneta e telefone) não são especificamente desenhados e criados como estas plataformas de suporte à e-negociação, os quais surgiram de uma necessidade criada pelas crescentes transações comerciais *online* e por todas as exigências desse meio. Pois, com estas plataformas, estruturam e organizam a informação e a comunicação, servem como um *interface user-friendly*, têm fortes níveis de segurança de forma a assegurarem a confidencialidade e a privacidade, fornecem um suporte para ferramentas analíticas com aparência visual, customizam a comunicação com os requisitos dos idiomas e permitem a troca de mensagens e ofertas, com estas plataformas também se ultrapassa a situação da falta de confiança que a *internet* pode suscitar aos utilizadores, sendo este um espaço mais profissional e controlado no âmbito das transações negociais e comerciais.

Nas plataformas electrónicas de e-negociação, o processo de negociação poderá desenvolver-se da seguinte forma: a). Pedido de informação (*Request for Information – RFI*), que consiste numa sequência de perguntas que o fornecedor é convidado a responder e a submeter para o comprador (cliente), depois do fornecedor submeter as suas propostas, o cliente pode utilizar uma série de ferramentas da plataforma para efectuar uma análise das propostas (antes da análise, o cliente pode fazer pedidos de esclarecimentos), este processo facilita ao cliente ter informação mais relevante do que nos tradicionais cadernos de encargos; b). pedido de cotação (*Request for Quote – RFQ*), onde o fornecedor informa acerca da sua cotação/preço, o fornecedor irá somente cotar os campos cujos poderá fornecer o serviço; neste momento também poderá ser feito um pedido de proposta (*Request for Proposal – RFP*), quando são necessárias combinações de respostas escritas, preços ou aquisição de produtos concretos ou serviços para longo prazo; c). no seguimento da análise poderá ser desenvolvido um *e-auction* (onde os fornecedores poderão ter a oportunidade de re-negociarem/baixarem os seus preços); d). No final cada cliente analisa as propostas, e envia (em simultâneo para todos os fornecedores) a informação sobre os resultados e requisitos para todos os fornecedores (da proposta em causa), podendo ainda desenvolver um questionário para obter a opinião dos fornecedores sobre a negociação (vide anexo 2).

A e-negociação permite aos compradores (clientes) colocarem os seus requisitos para compra, em tempo real e em simultâneo para diversos potenciais fornecedores, os quais podem competir para venderem os seus produtos/serviços aos clientes.

“Segundo Dutta (2006), o *e-bidding* é especialmente benéfico em cenários, em que o comprador tem requisitos específicos e necessita de um baixo custo. Contudo, os compradores também podem colocar tabelas de tempos (nível de serviço) ou qualidade (certificação ISO), etc, como variáveis na escolha do produto”.

Este tipo de transação permite, aos fornecedores e clientes terem acesso a um mercado mais abrangente e alargado. Aumenta o *network* entre as empresas e proporciona da oportunidade de negociar com empresas de todo o mundo, ultrapassando todas as barreiras geográficas, permite ao cliente comprar propostas sob os mesmos critérios e requisitos (anos de experiência, tipo de experiência, certificações, tempo de pagamento, etc) e promove segurança transaccional, pois antes de qualquer negociação os fornecedores têm que apresentar uma intenção de participar, certidões de não dívida, e é também desenvolvida uma análise de risco financeiro do fornecedor (para saber do estado da tesouraria), os dados podem ser tratados de forma automática. “Este conceito de transação é muito estandardizado e faz chegar ao comprador, somente as informações mais relevantes para o processo de compra (Dutta, 2006)”.

Uma das vantagens competitivas que a e-negociação aporta em detrimento das negociação frente-a-frente é o custo. A e-negociação tem um menor custo, nomeadamente nas deslocações e nas infra-estruturas, papel, tempo de reuniões, etc.

Tendo em consideração todos os pontos do processo negocial que abordamos no início deste trabalho, o crescimento do mercado electrónico e as conclusões que ilustram de alguma forma as diferenças entre a negociação tradicional frente-a-frente e a e-negociação, será que para maximizarmos os resultados das partes naquilo que é a transação de produtos ou serviços teremos que nos adaptar para sobreviver a um mercado cada vez mais informatizado e globalizado onde qualquer indivíduo pode ser ao mesmo tempo cliente ou fornecedor?

Naquilo que é o *Business-to-Business*, já existem inúmeras empresas que dispõem de plataformas de negociação *online*, através das quais os fornecedores podem de uma forma imediata avaliar o seu desempenho no mercado a que concorrem e tornarem-se ao mesmo tempo parte de uma negociação disponível em qualquer ponto do mundo. O fornecedor poderá também ter acesso a informações como o seu/ou possível volume de negócio junto da empresa cujo vai fazer uma proposta de prestação de serviços ou venda de bens. Assim, o fornecedor poderá fazer a sua proposta com o objectivo de atingir a melhor oferta. Mas, já não

era assim com a negociação frente-a-frente? Que impacto estas ferramentas de negociação *online* podem ter no desenvolvimento das empresas e das negociações?

Num mercado onde cada vez mais global o negociador perde o rosto, mas continua com uma necessidade bilateral para atingir os seus objectivos, as plataformas de e-negociação deverão considerar a qualidade e os aspectos de todo o processo de negociação mesmo que num mudo mundo não-verbal.

Ao longo deste capítulo procurou-se elaborar uma abordagem ao conceito de negociação, considerando a negociação frente-a-frente, o seu método, objecto negocial, poder negocial, actores de negociação, técnicas e tácticas. O capítulo seguinte é dedicado à revisão de literatura sobre os conceitos, definições e teorias da Personalidade. Para que possamos observar a possível influência das características individuais dos actores negociais no processo de negociação.

CAPÍTULO 2 – PERSONALIDADE

1.PERSONALIDADE: PERSPECTIVAS TEÓRICO-EMPÍRICAS

Neste capítulo, e pela importância dos actores negociais dentro de um processo de negociação, será efectuada uma abordagem ao conceito Personalidade e à sua relação no processo de Negociação.

Considerando que, desde sempre foi difícil uma definição do conceito Personalidade pois, tendo em conta que a Personalidade é um factor estável e individualizado de um conjunto de condutas, poderemos encontrar tantas definições quantos sujeitos.

“Poderemos começar por referir que a palavra *persona* designava, na origem, a máscara do teatro grego - a personagem (Martinho, 2004)”. Contudo, a noção contemporânea construída num quadro da filosofia mística, remete para a individualidade moral, física e jurídica, associada a uma consciência de si e de outrem. “Os elementos e objectivos que caracterizam a personalidade, cedem aqui o passo a elementos normativos e axiológicos (Doron & Parot, 2001)”.

Contudo, parece pertinente referir a importância dos comportamentos humanos no desenvolvimento da sua conduta pois, “o comportamento é uma modificação do estado de um organismo em interacção com o seu meio ambiente e, a conduta consiste em sequências completas de comportamentos (Vala & Monteiro, 2002)”.

“Segundo René Descarte (1596-1650) todas as reacções dos seres (humanos/animais) eram consideradas essencialmente como uma reacção a um estímulo externo (*in* Gleitman, 1999)”. No entanto, podemos caracterizar o tipo de comportamento reflexo e operante.

“Para Watson (1967), o meio onde se encontra o indivíduo, é um factor importante na sua construção e desenvolvimento”. “Pavlov (1849-1986), defendia que os comportamentos reflexos (incondicionados/condicionados) que provinham de um estímulo (incondicionado/condicionado) levariam à acção aprendida”.

Por outro lado, “Skinner (1971) considera o comportamento humano como produto da acção integrada e contínua de contingências filogenéticas, ontogenéticas e culturais, este tipo de resposta opera de forma a realizar uma mudança que leva à recompensa (desta forma o organismo encontra-se menos dependente de estímulos exteriores)”.

Existem inúmeros estudos e teorias, que abordam as formas comportamentais dos indivíduos relacionando a sua interacção com o exterior. Contudo, e no que concerne à aprendizagem, o ser humano demonstra-se perito na imitação (ex. aprender a falar, a comer com instrumentos, a andar, etc.).

“Segundo Bandura (1963), o Homem não reage como uma máquina como resposta aos estímulos do meio. O processo de aprendizagem acontece por modelagem (pela observação do comportamento do outro) e, não apenas vivenciando experiências directamente”.

Como já interrogado, será que nascemos bons negociadores ou pelo contrário a experiência e a aprendizagem por observação são os nossos melhores mestres de negociação?

“Para Fraise & Piaget (1967) o factor relevante para a explicação de uma conduta é, a interacção existente entre a situação e a forma pela qual o sujeito a apreende em função da sua personalidade”.

Considerando que a personalidade é única e individualizada, poderemos ancorar a sua compreensão/explicação em factores psicológicos, biológicos e culturais. Quando nos referimos a factores psicológicos mostra-se relevante mencionar e porque no processo de negociação são muito importantes, as componentes de percepção, motivacionais, emocionais e cognitivas que processam a informação adquirida pelo sujeito. “Por outro lado, o factor biológico remete para uma relativa estabilidade dos traços constituintes da personalidade que determinam as condutas individuais (Doron & Parot, 2001)”.

Assim, quando falamos em pessoa deverão ser tidos em consideração pelos menos os seguintes factores: hereditários, personalidade, sócio-culturais, sócio afectivos familiar (valores e humanos de relação), liberdade, autonomia e independência individual, respeito por si e pelos outros, responsabilidade pelas suas atitudes e conduta, pela sua integridade física, racionalidade, emocionalidade, afectivo e espiritual, auto-confiança, auto-conceito, auto-estima, auto-imagem, auto-afirmação, imagem corporal e o seu “eu ideal”.

Num processo de negociação os actores começam por ser pessoas comunicantes antes de serem negociadores. E como já referido neste trabalho, estes sujeitos têm o poder negocial, que alterar todo o “*jogo*” negocial e consecutivamente o fecho negocial e o seu resultado final.

“A interacção entre os sujeitos no acto da negociação é efectuada através da comunicação (verbal e não verbal). Sendo a comunicação verbal num sujeito 40% da interacção, e 60% efectuada pela comunicação não verbal (Burgoon, 1994, 229-285)”. Este factor torna-se muito relevante na inter-relação, pois o “*corpo fala*” e “segundo Lagache, o

sujeito existe antes de mais na sua intencionalidade, sem se aperceber disso (*in* Doron & Parot, 2001)”.

Contudo, já existem inúmeros estudos que abordam o tema da comunicação na negociação, o qual não irá ser aprofundado na sua essência no presente trabalho.

Como já observámos, outro factor que influencia o sujeito nas suas inter-relações, são as suas emoções (contudo como veremos a base da comunicação não verbal são as emoções sem “tratamento” racional). “Segundo estudos efectuados por Daniel Goleman (1996), a inteligência emocional é formada por um conjunto de competências relacionadas com a capacidade de gerir de forma adequada as próprias emoções, e adicionalmente, as de terceiros e “a pesquisa e a prática demonstram claramente que a inteligência emocional pode ser aprendida” (cit. Goleman, 1998, p.97)” .

“Este processo poderá ser efectuado pelo sujeito através do desenvolvimento e aprendizagem de competências pessoais (autogestão) como a Autoconsciência (autoconsciência emocional, auto-avaliação: conhecer as suas próprias forças e dos seus limites e autoconfiança); a Autogestão (autodomínio emocional, transparência, capacidade de adaptação, realização, iniciativa e optimismo); as Competências Sociais (gestão das relações); a Consciência Social (empatia, consciência organizacional e espírito de serviço); a Gestão das Relações (Goleman, 1996)”.

A par da Inteligência Cognitiva (Quoficiente de Inteligência, adiante designado por QI), Inteligência Social (capacidade de compreender e gerir pessoas actuando sabiamente nas relações humanas – Thorndike (1920), sem dúvida, que a Inteligência Emocional (Quoficiente Emocional, adiante designado por QE) é muito relevante no processo de negociação. “Numa negociação, particularmente se a discussão for acesa, os sentimentos podem ser mais importantes do que as palavras (Fisher *et al.* 2007)”.

“Segundo Damásio (2010), não há qualquer conjunto de imagens conscientes, seja qual for o tipo ou seu tema, que não seja acompanhado por um obediente coro de emoções e consequentes sentimentos”. Quando o ser humano está a observar o mar, com todo o seu enquadramento matinal sob um céu azul e um Sol radiante, está também a sentir emoções causadas por este quadro, e a sentir todo o leque de alterações fisiológicas, que neste contexto se traduzem numa sensação de tranquilidade. E isto não acontece por uma opção voluntária do ser humano, este não é capaz de evitar estes sentimentos, tal como não seria capaz de os iniciar. É como a música de uma partitura. Mas, como é que o nosso cérebro produz este sentimento? Claro através da amígdala, de uma zona localizada no córtex pré-frontal a ventromedial e uma série de núcleos no prosencéfalo basal e no tronco cerebral.

Mas, para além dos coeficientes mencionados, e “segundo Zohar *et al.* (2004), estamos perante um outro coeficiente que é o de Inteligência Espiritual (Quoficiente Espiritual, adiante designado por QS). Segundo estes autores, o QS é a nossa inteligência suprema, é a base necessária para o funcionamento eficaz tanto do QI como do QE. É a inteligência que utilizamos para resolver problemas de sentido e de valor. Usamos o QS para sermos criativos e recorremos a esta inteligência quando precisamos de ser flexíveis, visionários, intuitivos criativamente espontâneos ou para lidarmos com problemas existenciais – problemas onde nos sentimos pessoalmente constrangidos ou enredados nos nossos hábitos passados (Zohar *et al.*, 2004)”.

“Segundo Camões (2006), em geral as pessoas que apresentam um alto índice de QS, assumem mais riscos, comprometem-se e empenham-se em projetos e estratégias empresariais, contagiando as equipas com quem trabalham, imprimindo aos demais entusiasmo, optimismo, e esperança com bons resultados. Esta inteligência tem vindo a despertar interesse das grandes empresas de recursos humanos e da comunidade científica”.

Antes de avançarmos com aquilo que poderá ser o impacto das características emocionais, de carácter e intuitivas na negociação, gostaríamos de salientar a relação entre a personalidade e as emoções. “Como exemplo, podemos verificar que a Extroversão (traço que depende de competências sociais) é preditora de um nível emocional positivo e predispõe o sujeito a experimentar emoções positivas; o Neuroticismo prediz um nível de emoções negativas e predispõe o sujeito a vivenciar emoções negativas (McCrae, 1980)”.

Para além das competência emocionais, espirituais e cognitivas que o sujeito deve desenvolver para uma interação satisfatória com o seu meio ambiente, os sujeitos são requeridos a tomar decisões entre diversas ações, onde nem sempre a opção mais favorável é evidente. “Isto exige do ser humano, não somente perspicácia na hora de solucionar as situações, bem como analisar que consequências, quer no presente e no futuro (Palmini, 2004)”. “Segundo António Damásio (1996), o processo de decisão supõe que o indivíduo conheça, num primeira fase, a situação sob a qual tem que tomar uma decisão e posteriormente as possibilidades de ação e por final as consequências dessas ações a curto prazo e de futuro. Contudo, é importante salientar que a emoção também tem um papel muito importante na tomada de decisão, bem como os substratos neurológicos. “António Damásio (1996), desenvolveu um modelo teórico, a “*Hipótese do Marcador Somático*”, segundo esta teoria os sinais emocionais atribuem valor a determinadas opções e cenários, que funcionam como tendências inconscientes ou evidentes, e que induzem à decisão”. Assim, perante a tomada de decisão, antes de fazer qualquer análise de custo e benefício aos cenários e

racionalizar a resolução do problema, o sujeito depara-se com uma sensação corporal automática, que são os marcadores somáticos, este processo ainda conta com factores como a aprendizagem e a memória.

“Segundo estudos de Andrade (2004) e Beament (2001), a música é o mais peculiar e especializado artefacto cultural humano na tomada de decisão e o ser humano não produz, por incapacidade, uma decisão puramente racional (Simon, 1955)”. “Muitas vezes, a tomada de decisão pode ser um fenómeno muito intuitivo que nos leva a escolher a opção que “sentimos” que é a mais correcta (LeDoux, 2000)”. Esta decisão é efectuada através de um pensamento mais automático que produz ações rápidas, mas avaliações mais imprecisa. Contudo, “deveremos fazer uma distinção entre ações impulsivas e escolhas impulsivas, no primeiro caso o sujeito tem incapacidade para inibir determinado comportamento, enquanto a segunda demonstra preferência pelo imediato em detrimento de recompensas tardias, mesmo que o valor da recompensa seja menor (Basar *et al.*, 2004)”. A impulsividade é um traço de personalidade e actua no sujeito como um mecanismo de defesa da sua integridade e homeostase, se for de traço ser impulsivo o sujeito irá reagir de forma impulsiva como se fosse um catalisador homeostático do ser e da sua integridade psíquica.

São diversos os modelos de decisão e escolhas, não iremos detalhar neste trabalho, mas gostaríamos de salientar a importância e o impacto destas estratégias de escolha e de decisão no ser humano (quando as tem que tomar) e nas consequências inerentes dessas escolhas, sejam a um nível mais individual ou organizacional.

Corroboramos assim a necessidade de um desenvolvimento da inteligência emocional e espiritual para um caminho de sucesso do processo de negociação. Não existem receitas ou guiões, pois cada sujeito é único e o auto-conhecimento e o desenvolvimento de capacidades a “chave” para a aprendizagem e crescimento.

Ao longo deste capítulo foi realizada uma incursão por algumas características/factores do ser humano que poderão influenciar o processo de negociação.

CAPÍTULO 3 – OBJECTIVOS E MÉTODO

O presente capítulo é dedicado à definição dos objectivos deste trabalho considerando a análise e o estudo realizados. No seguinte capítulo são descritas as diferenças / semelhanças e vantagens / desvantagens encontradas nos processos de negociação e e-negociação e apresentação de possível *roadmap* para um e-negociador. A posterior discussão destes resultados será realizada nos capítulos seguintes.

1. OBJECTIVOS

O presente trabalho visa contribuir para uma melhor compreensão das diferenças entre a negociação tradicional frente-a-frente e a e-negociação.

O foco irá ser o sujeito enquanto negociador, tendo em consideração as características ambientais e comportamentais envolventes no acto da negociação. Dando alguma saliência às características divergentes nestes distintos processos de negociação.

No contexto específico do presente estudo, foram definidos os seguintes objectivos:

1. Identificar os pontos de encontro e de divergência entre a negociação frente-a-frente e a e-negociação;
2. Averiguar as vantagens e desvantagens da negociação frente-a-frente e a e-negociação;
3. Desenvolver um *roadmap* com os passos a ter em consideração na e-negociação e identificar um conjunto de características que deverão ser tidas em conta pelo e-negociador.

2.MÉTODO

2.1 PARTICIPANTES

2.1.1 Selecção dos participantes

O presente estudo tem por base uma amostra de quatro sujeitos. O critério de selecção da amostra foi as funções que os sujeitos desempenham nas áreas de *Procurement* (compras) e de *Business Development* (vendas), bem como a internacionalização das mesmas.

As funções desempenhadas pelos entrevistados são: *Head of Procurement Portugal & Procurement Support Manager Iberia*, que tem como actividade gerir o *sourcing* estratégico, a negociação estratégica, a definição de estratégias de categorias de compras, bem como o acompanhamento da *performance* dos fornecedores e das acções no sentido de ganhos de eficiência para a empresa; *Vice President Business Development Southern Europe*, que gere a agenda de crescimento na região em três países (Portugal, Espanha e Itália) tanto nos novos clientes como novos negócios, *Vice President, Head of Procurement Western Europe & Nordics*, gere as equipas de *Procurement* de nove países Europeus, otimizando as vantagens competitivas para a empresa e gere os *stakeholder* inerentes às acções de optimização na área de *Procurement*; e *Business Development Director Ibéria*, que tem como principal responsabilidade liderar as actividades comerciais para o crescimento do negócio em Portugal e Espanha, com o desenvolvimento de estratégias de vendas e com a gestão da equipa de vendas Ibérica.

A amostra foi constituída por sujeitos com cargos de gestão e liderança, todos do género masculino, com uma média de idades de 45 anos ($DP= 7$), e com diferentes nacionalidades: dois de Portugal; um de Espanha e um da Holanda.

No que respeita às suas áreas de negociação, para além da larga experiências dos participantes, estas são de abrangência nacional e internacional. Um dos sujeitos entrevistados da área de *Procurement* (compras) tem funções Ibéricas e outro *Western Europe & Nordics* (nove países da Europa); na área de *Business Development* (Desenvolvimento de Negócio – vendas), um dos responsáveis tem funções Ibéricas e outro de *Southern Europe* (Portugal, Itália e Espanha).

Em relação ao tempo de desempenho destas funções, os sujeitos encontram-se num intervalo médio de aproximadamente 10 anos de experiência em ambas as áreas ($DP= 4$ anos).

No que concerne à experiência negocial, todos têm experiência de negociações internacionais, com mais de duas partes negociais. Tanto em negociação frente-a-frente como

em e-negociação (*e-bidding*). Todos negociam pelo menos uma vez por semana e o tempo médio percentual da negociação sob o total do seu trabalho, é actualmente de 50%.

2.2 INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO

O presente trabalho integra um instrumento de avaliação, uma entrevista semi-estruturada, que tem como objectivo avaliar as práticas diárias e estruturas / experiências longitudinais dos sujeitos no desenvolvimento de negociações (vide anexo 3).

2.3. PROCEDIMENTOS

Não se tratando de uma replicação de estudos anteriores, este estudo teve como propósito reafirmar conclusões obtidas por esses estudos. Trata-se de um estudo transversal onde foi ser efectuada uma avaliação actual numa amostra de uma população de negociadores adultos tentando estabelecer relações num tipo de estudo de casos múltiplos. Os aspectos éticos considerados levaram a elaborar uma explicação no início da entrevista onde foi explicado o objectivo do estudo, o tratamento de conteúdo garantindo a confidencialidade e privacidade do mesmo (as entrevistas encontram-se com transcrição integral no anexo 4).

As entrevistas foram feitas a executivos de uma empresa de *Contract Logistics* e sujeitos que concordaram participar livremente no estudo.

Para análise e tratamento dos dados foi utilizado o método de análise de conteúdo.

CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO E DISCUSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados do estudo de análise bibliográfica desenvolvida sobre estudos empíricos e descritivos, e os resultados das entrevistas realizadas a profissionais em negociação.

Numa primeira fase iremos proceder a uma análise das divergências e convergências entre a negociação tradicional frente-a-frente e a e-negociação. Numa segunda fase são abordadas as vantagens e desvantagens de cada um destes processos e o desenvolvimento de um conjunto de pontos que poderão ser tidos em conta pelos e-negociadores aquando uma e-negociação.

1.DIFERENÇAS E CONVERGÊNCIAS ENTRE A NEGOCIAÇÃO FRENTE-A-FRENTE E A E-NEGOCIAÇÃO

Tabela 1. Diferenças entre negociação frente-a-frente e e-negociação

-
- Tempo de duração do processo negocial
 - Tipo de comunicação entre as partes negociais
 - Quantidade de informação obtida nas interações dos actores negociais
 - Tempo da contra-resposta e número de contra-respostas
 - Análise do conteúdo
 - Tempo e local de interação dos negociadores
 - Número de perguntas para clarificação de conteúdos
 - Ferramentas de suporte
 - Percepção dos factores que envolvem a negociação
 - Gestão de conflitos
 - Gestão emocional
 - Identidade dos negociadores (identificado vs anónimo)
 - Níveis de compromisso e cumplicidade
 - Custo de negociação
 - Resultados de negociação
-

“A fundamental diferença entre a negociação frente-a-frente e a e-negociação encontra-se na comunicação, pois na e-negociação a comunicação faz-se por via electrónica e os actores negociais não se vêem uns aos outros (Thompon & Nadler, 2002)”, perdendo assim “segundo Burgoon (1994), 60% da informação gerada pela comunicação presente nas interações entre os sujeitos”. Pois, segundo este autor o valor perdido refere-se ao peso da comunicação não verbal em interações.

Contudo, existem outras diferenças e convergências entre estes dois tipos de negociação, iremos começar pelas diferenças.

Como podemos observar na tabela 1, no que concerne à variável tempo de duração de uma negociação, os autores não encontraram um consenso. Contudo, “segundo Harkiolakis, N. (2012), os estudos realizados ao longo de alguns anos referem que a e-negociação consegue um desfecho mais rápido do que a negociação frente-a-frente”. Segundo o nosso estudo empírico, os sujeitos referem que: o tempo de negociação na área de *Procurement* (compras) depende da complexidade, não existe uma resposta objectiva, pois quando o número de

actores negociais é muito grande é melhor utilizar a e-negociação (*e-bidding*), mas se forem menos do que seis fornecedores, então a negociação frente-a-frente é mais rápida, porque existe uma supressão das reuniões iniciais e a triagem é feita através da plataforma electrónica de negociação, e assim em vez de por exemplo reunir com quinze ou vinte fornecedores (o que era moroso), estes fornecedores apresentam as suas propostas iniciais de forma electrónica e sem contacto frente-a-frente. Por outro lado, no que concerne ao *Business Development* (vendas), os entrevistados avaliam a negociação frente-a-frente como um processo mais longo e menos estruturado.

Outro factor diferenciador é o tipo de comunicação destes dois processos de negociação. Na negociação frente-a-frente estamos perante uma comunicação que na sua maioria das vezes é presencial e permite aos negociadores uma comunicação de tipo sincronizado, por outro lado, na e-negociação, porque tem como cenário um mundo tecnológico e virtual como a *internet* onde os intervenientes não têm (na sua maioria das vezes) um contacto presencial ou visual a comunicação (e-comunicação) é por este motivo dessincronizada e impessoal. Desta forma, a quantidade de informação obtida pelas partes em uma negociação frente-a-frente é maior do que na e-negociação. Pois, na e-negociação para além de perderem toda a informação inerente à paralinguagem (p.e. tom de voz) e ao ambiente circundante, também são efetuadas menos perguntas para clarificação dos conteúdos do objecto comercial o que leva a um menor número de contra-respostas.

Considerando a entrevistas do presente estudo, os executivos encontram-se em consenso entre eles e com a literatura no que concerne à variável comunicação. Os profissionais das compras referem que: na negociação frente-a-frente o negociador tem mais informação, nomeadamente como os aspectos de personalidade e emocionais, não é uma negociação tão focalizada no factor preço, e é estabelecida uma relação mais pessoal entre os actores, conseguindo retirar benefícios da linguagem corporal da outra parte, e criar um ambiente que pode ser favorável às negociações. Na negociação frente-a-frente conseguimos “medir” a temperatura emocional a cada passo da negociação. Por outro lado, a e-negociação tem informação mais útil (baseada em factos) e muito centrada nos aspectos do preço.

Neste ponto, parece-nos relevante mencionar um factor observado na sequência das nossas entrevistas, que tem a ver com a diferença entre o ponto de vista dos profissionais das compras e as vendas sobre o *e-bidding*. Do ponto de vista das compras uma vantagem do *e-bidding* é que; quando recebem as propostas com os preços sabem exactamente o que está cotado, sem ter que recorrer a cálculos ou contas e sem números adicionais por detrás das tabelas de cotações. Afirmam ter plena transparência nos preços e assim, podem fazer uma

comparação directa entre os valores apresentados pelos diversos fornecedores. Pelo lado das vendas, os entrevistados consideram que, com as plataformas de *e-bidding* não podem dar esclarecimentos sobre os preços da proposta, o que pode ser um constrangimento na negociação, nomeadamente quando são vendas de produtos ou serviços diferenciados como a consultoria.

Outro factor de diferenciação deste processos é o tempo de contra-resposta, numa negociação tradicional frente-a-frente o negociador está a trocar mensagens em tempo real e frente à outra parte o que o leva a ter que dar uma contra-resposta imediata, os e-negociadores (pelo menos quando a troca de informação é efectuado por *e-mail*, *SMS*, *MMS (Multimedia Messaging Service)* ou em plataformas de negociação podem responder quando lhes for mais oportuno – “segundo Harkiolakis (2012) - preferencialmente dentro de 24 horas” e no caso de *e-bidding*, de acordo com o tempo pré-estabelecido. Este tempo entre as contra-respostas cria em simultâneo uma disparidade no tempo de análise de conteúdo, os negociadores frente-a-frente têm menos tempo para o fazerem e não têm a possibilidade de guardarem (p.e. guardar um *e-mail* ou ficheiro *word*) a informação trocada quando os negociadores se encontram em uma negociação presencial onde a ferramenta de troca de informação é a palavra. Mas por outro lado, na negociação frente-a-frente existe uma maior possibilidade para efectuar questões no sentido de clarificar os conteúdos.

Segundo o nosso estudo, não foram identificadas diferenças no tempo de contra-resposta. Salientam os participantes na área das compras que: por vezes numa negociação frente-a-frente as contra-respostas não são imediatas, porque nem sempre os actores têm autonomia para decidir e referem ter que validar as propostas com os seus superiores hierárquicos e retomam as negociações em outra altura. Do ponto de vista das vendas os entrevistados identificam que: depois de serem convidados a participar em uma venda electrónica (*e-bidding*), enviam as propostas e quem as recebe (se encontrar pontos complexos ou pouco explícitos) irá mantêr a complexidade da proposta; pois não os pode clarificar, como em uma negociação frente-a-frente. Isto porque, na venda electrónica, os fornecedores têm que, segundo os pressupostos recebidos, propor um preço fechado e existem clientes que na sua plataforma não têm uma opção para se anexar uma listagem de preços, abrindo assim um risco sob variáveis que não controlam, enquanto que numa negociação frente-a-frente, tudo é colocado em cima da mesa e discutido.

O tempo e o local das interações são duas variáveis que também se apresentam de forma diferente nos distintos processos de negociação. Na negociação frente-a-frente os negociadores agendam um dia / hora / local para se encontrarem presencialmente para a

negociação e tudo acontece em tempo real e ao minuto. Na e-negociação o tempo é gerido pelos e-negociadores (*online* 24 horas por dia), a qualquer altura um e-negociador pode fazer uma propostas ou dar uma contra-resposta e pode estar em qualquer local, pois com as ferramentas que suportam este tipo de negociação (telefone; *mail*; teleconferência; videoconferência, páginas *web*, *chat*, plataformas de negociação (NSS)) o e-negociador poderá enviar uma contra-resposta a partir o seu telemóvel onde quer que esteja, ao contrário da negociação frente-a-frente que utiliza como ferramentas o papel e a caneta.

Por factores que fomos distinguido (comunicação, ferramentas de suporte, tempo das interações, etc), a percepção das variáveis que envolvem este dois tipo de negociação é diferente. Na e-negociação a percepção é desenvolvida através dos textos escrito, o que por vezes poderá levar a percepções do tipo subjectivo e indutivo, e por sua vez uma mensagem mal interpretada pode levar a um conflito entre as partes ou suscitar emoções negativas.

Por outro lado na e-negociação existe também o factor anonimato, pois o e-negociador está por detrás de um aparelho tecnológico e acaba por não ter face / emoções, somente texto. Assim, torna-se mais difícil de estabelecer compromisso, cumplicidade e empatia ao contrário da negociação frente-a-frente onde os negociadores têm a condição visual como veículo informativo e formador de percepção e opinião. Factor que pode colocar em causa os níveis de compromisso, confiança e cumplicidade num processo de e-negociação. Contudo, e num contexto de *internet*, que como já focámos neste trabalho a confiança não tem boa reputação, “segundo um estudo de Citera *et al.*, (2009), não se detectam diferenças significativas no uso da mentira entre estes dois tipos de negociação”. Já “Oates, M. (2009) refere que nos seus estudos não encontrou diferenças em comportamentos como o afastamento, compromisso e colaboração. Pelo contrário, os compradores frente-a-frente usaram mais vezes o comportamento competitivo e sem ética do que os e-compradores (compradores pela *internet*), também refere que os primeiros discutem mais os preços”.

Mas, no que concerne ao custo efectivo da negociação, a e-negociação apresenta um menor custo quando comparada com a negociação frente-a-frente (que tem custos como a deslocação, as infra-estruturas, etc). Segundo a literatura, a variável dos resultados finais da negociação, é diferente da negociação frente-a-frente para a e-negociação. “Segundo Rangaswamy & Shell (1997), a convencional negociação frente-a-frente conduz muitas vezes a resultados ineficazes, tendo a e-negociação clara vantagem”. “Galin *et al.*(2008), comparando os dois tipos de negociação, refere que não identificou alterações nas tarifas finais” e “Harkiolkakis, N. (2012), concluí que a e-negociação no desfecho das negociações aporta resultados financeiros mais positivos”.

Considerando os resultados das nossas entrevistas, os entrevistados das áreas das compras e das vendas estão de acordo: os custos de uma e-negociação são muito baixos, e quanto maior for o número de fornecedores e transações menores serão os custos de negociação.

Depois de termos analisado as diferenças entre os processos de negociação frente-a-frente e e-negociação, será efectuado no próximo ponto fazer uma análise dos pontos de convergência.

Tabela 2. Convergência entre negociação frente-a-frente e e-negociação

-
- Processo negocial
 - Técnicas e táticas
 - Negociadores como pessoas (personalidade e emoções)
 - Negociação em grupo
 - Objectos de negociação
 - Objectivos Negociais
 - Estratégias de Negociação
 - Ética
-

Conforme os dados da tabela 2, a negociação frente-a-frente e a e-negociação também apresentam alguns pontos de convergência, nomeadamente no processo negocial. Pois, de forma adaptada às ferramentas que sustentam os dois tipos que negociação (presenciais vs electrónicas), ambas utilizam as técnicas mais relevantes da metodologia de negociação. Nomeadamente, técnicas como a “preparação da negociação, o planeamento (auto e hetero-avaliação e avaliação situacional); as estratégias distributivas (o que fazer se não chegar a um acordo, ponto de resistência, proposta/contra-proposta, cedências, etc); as estratégias integrativas (*win-win/win-lose*, “aumentar o bolo”, fortalecer a confiança e credibilidade, efectuar questões, pré e pós acordo, soluções criativas, etc); a gestão de conflitos; a atenção para com os possíveis erros negociais (p.e. escalada irracional, negociação circunscrita, atribuição de preconceitos, fecho negocial acelerado, etc.); e se existirem como minimizar os danos; a hesitação dos negociadores, as zonas de acordo e não acordo (Roger Fisher, William Ury, Bruce Patton (1991), Leigh Thompson (2008), Crespo de Carvalho (2008))”. As técnicas e táticas como: as promessas e ameaças, assunto encerrado, tudo ou nada, exigências excessivas, o factor tempo, o silêncio, colocação de acordos, as interrupções, a postecipação (assuntos importantes para o fim), o *bluff* (meia verdade), desinformação, argumentação

parcial, recusa de legitimidade, ataques personalizados, atitudes destabilizadoras, falsos rumores, balões de ensaio (criação de situações desfavoráveis para ambos os lados), dramatização simulada, coligações hostis, tentativa de divisão da equipa adversária, violação do segredo confidencialidade, lisonja, *good guy / bad guy*, persuasão, *lowball / highball* (começo com uma oferta ridícula), ninharia e confissão (mentiras para ganho de credibilidade) também são utilizadas em ambos os tipos de negociação (no caso da e-negociação de uma forma adaptada aos instrumentos de suporte).

Segundo os resultados das nossas entrevistas, podemos concluir que as metodologias base são semelhantes nas diferentes negociações. Contudo, deverão ser sempre adaptadas às ferramentas, objectos e aos actores negociais. Nomeadamente, do ponto de vista das compras, na e-negociação temos a vantagem de articular melhor a estratégia, contudo esta deverá mais clara para o negociador, os e-negociadores não têm a oportunidade de ir adaptando a sua estratégia à medida que a negociação evolui. Pois, *“se não coloco a pergunta certa, não tenho a resposta certa (ou pelo menos a que eu quero e necessito)”*. Segundo o responsável pelas compras, outro ponto relevante nas negociações é a questão do compromisso. Numa negociação nem sempre os preços são decisivos, a continuidade com um fornecedor existente, o compromisso e a confiança são muito importantes. *“Quando estamos a comprar através de e-bidding, a não ser que estejamos a adquirir produtos indiferenciados (p.e. comandos de ar condicionado cinzentos com cinco botões), se não conhecermos o produtos do fornecedor não sabemos o que estamos a comprar. E, aqui coloca-se outra questão que é a da credibilidade, pois se compramos um produto por e-bidding e fechamos o negócio, a seguir não poderemos dizer que já não queremos seguir com o contrato. Se isso fosse feito, iria colocar em causa todas as futuras acções de compra online. Sem dúvida que o objecto negocial, na e-negociação, tem que ser mais objectivo, e na fase da preparação o e-negociador deverá articular melhor a estratégia, recolher o maior número de elementos e preparar uma tabela guião. Por parte das vendas, os participantes consideram que o e-bidding despersonaliza todo o processo negocial, pois temos uma plataforma onde colocamos a nossa proposta com os preços e o processo é racionalizado e limitado ao quantitativo. Para produtos indiferenciados este processo é mais fácil, mas em produtos diferenciados é muito mais difícil, pois o cliente lança um tender (concurso para compra) convida os fornecedores a colocarem as propostas na sua plataforma online e depois de uma primeira análise dá o feedback, que algumas vezes poderá ser somente: estão muito acima do preço. Desta forma os fornecedores, não compreendem, nem conseguem fazer uma clarificação do objecto negocial no sentido de se adaptarem ao pretendido e aumentar a probabilidade de ganhar o*

negócio. Pois o cliente pode estar a pensar em uma coisa, e o fornecedor não consegue aportar valor, utilizando o seu know-how, que pela sua experiência por vezes até altera a necessidade e adapta-a melhor às suas circunstâncias e negócio do cliente.”

Nos dois tipos de negociação encontramos como actores negociais sujeitos, organizações ou grupos com objectos de negociação e estes actores transportam consigo próprios objectivos e estratégias para os atingir.

Como abordado no capítulo da Personalidade, todos os traços individuais do sujeito ou de um grupo, mesmo inseridos numa organização com toda a estratégia de actuação bem delineada, têm impacto não só na forma de actuação, mas também como gerem uma relação criando valor para a construção de uma comunicação assertiva e empática com vista ao desenvolvimento de compromisso como base de uma negociação de sucesso com resultados *win-win*. Na e-negociação a personalidade pode utilizar a “máscara” do sujeito anónimo, representando o papel do negociador, mas mesmo assim esse *negociador sem face* tem as suas características e estas influenciam todo o processo e resultado da negociação. Mesmo que não oiça a música, a letra da canção tem impacto emocional e fisiológico. Se pedirmos a alguém para se imaginar num mercado (automaticamente a pessoa visualiza o mercado e até lhe pode conceder um cheiro), e se lhe dermos a informação que à sua frente está uma bancada de fruta, a pessoa visualizará e se de seguida pedirmos para agarrar um limão o cortar com uma faca e levar uma dessas fatias à boca e saborear, é verdade dá-se uma activação fisiológica e a produção de saliva aumenta.

Não precisamos de estar na situação real para sentir, o ser humano pensa através de imagens, e todas a informação em falta num cenário o ser humano imagina, inventa, cria e sente....

Mas, sem dúvida que mesmo por detrás de um computador, telemóvel ou *tablet*, estamos a interagir com pessoas e devem ser seguidos todos os protocolos de ética e deontologia. Assim, outro ponto que identificamos como convergente é a ética que no mundo tecnológico é definida como e-ética e também “visa a regulação dos princípios que os negociadores ou organizações utilizam para a tomada de decisões sobre o seu comportamento e conduta no que respeita à outra parte (Harkiolakis, 2012)”. “Segundo Oates, M. (2009), os resultados da sua investigação contrariam a teoria de que a tecnologia facilita o uso da mentira e de comportamentos menos éticos. Mas, pelo contrário promove honestidade, explica ainda que este fenómeno pode acontecer pelo facto do negociador não querer ser menos ético quando se trata de um documento escrito”. “Xiao, *et al.* (2009), refere que as decisões

económicas são mais claras quando o acordo está por escrito, quando conhecemos a pessoa pessoalmente e existem sentimentos de estima, empatia e cumplicidade”.

Considerando os resultados do nosso trabalho, os responsáveis das compras consideram que: no processo de negociação electrónica existe alguma resistência inicial por parte dos fornecedores, mas depois do processo concluído nunca identificaram ninguém que acha-se que o processo não tivesse sido transparente, até pelo contrário nas negociações frente-a-frente os fornecedores perguntam mais frequentemente sobre quais são os critérios para a adjudicação, quase com uma dúvida latente. Na plataforma electrónica a parte ética não é colocada em causa, também porque condições estão desde o início do processo disponíveis para os fornecedores, e o tempo de resposta ao concurso é igual para todos (abre e encerra automaticamente pela plataforma) e os resultados são divulgados a todos na mesma altura. Os entrevistados da área das vendas consideram que: não existem diferenças na transparência entre a negociação frente-a-frente e a e-negociação, em ambos os processos a clareza dos objectivos e o profissionalismo de quem vende não é colocado em causa.

Depois da análise das diferenças e convergências entre os dois processos de negociação, irá ser desenvolvida no próximo ponto uma análise das vantagens e desvantagens da negociação frente-a-frente e da e-negociação.

2.VANTAGENS E DESVANTAGENS DA NEGOCIAÇÃO FRENTE-A-FRENTE E DA E-NEGOCIAÇÃO

Tabela 3. Vantagens da negociação frente-a-frente e da e-negociação

NEGOCIAÇÃO FRENTE-A-FRENTE	E-NEGOCIAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Permite pressão na contra-resposta ▪ Mais informação sobre a outra parte (retrato realístico) ▪ Maior percepção do ambiente envolvente ▪ Silêncio (se bem gerido) ▪ Acesso à paralinguagem (tom de voz) ▪ Acesso comportamento não verbal ▪ Permite um comportamento mais persuasivo (pressão física – o poder do olhar) ▪ Todas as ações ocorrem sem intervalo de tempo (não são necessárias re-integrações) ▪ O tempo de acção disponível para a contra-resposta pressiona a uma melhor preparação dos negociadores ▪ Permite mais perguntas para a clarificação dos conteúdos em negociação ▪ Comunicação sincronizada 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O anonimato pode trazer resultados mais eficazes ▪ As ferramentas de negociação permitem guardar as mensagens trocadas ▪ Rapidez na troca de informação (a qualquer altura em qualquer lugar) ▪ Permite um melhor conhecimento do outro antes de iniciar a negociação ▪ Melhor análise formal e reflexão das propostas (vêm por escrito e podem ser analisadas com tempo e tranquilidade) ▪ Mais rápida ▪ Como menor custo efectivo ▪ Melhores resultados ▪ Mais globalizada / multicultural ▪ Silêncio (se usado correctamente) ▪ Oculta a idade, o estatuto e o género do negociador ▪ Decisões mais claras (quando o acordo está por escrito) ▪ Mais comportamentos éticos ▪ Possibilidade de mais qualidade na informação trocada ▪ Apresentação de um maior número de alternativas, o que permite chegar a melhores conclusões

As vantagens e desvantagens da negociação frente-a-frente e da e-negociação apresentadas na tabela 3 e 4, são um resumo estruturado e simplificado da análise de estudos e das entrevistas realizadas neste trabalho, e porque são possíveis integrar por dimensões, parece-nos pertinente fazer uma análise crítica conjunta destas duas tabelas.

Tabela 4. Desvantagens da negociação frente-a-frente e da e-negociação

NEGOCIAÇÃO FRENTE-A-FRENTE	E-NEGOCIAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Menos tempo para analisar/reflectir sobre as alternativas e a solução actual ▪ Pode levar a um comportamento mais competitivo e ofensivo ▪ Necessidade de protocolo comportamental ▪ Mais susceptível a erros (muita informação para assimilar) ▪ Requer processos paralelos de percepção ▪ Silêncio (se usado incorrectamente) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Menos informação sobre a outra parte (perda da percepção real do contexto ambiental da paralinguagem e do comportamento não verbal) ▪ Mais desconfiança (avaliação das intenções dos outros como priores) ▪ Anonimato (pode levar a falta de compromisso, cumplicidade e confiança) ▪ Confundir distância física com distância interpessoal ▪ Desafio de desenvolver empatia (sem referências de género, raça e atração física) ▪ Comunicação dessincronizada (excepto videoconferência) ▪ Negociação em um novo contexto ▪ Propensão a conflitos e a emoções negativas ▪ Gestão da multiculturalidade ▪ Permite à outra parte pensar e desenvolver mais eficazmente uma estratégia de contra-resposta

Conforme podemos verificar nas tabelas 3 e 4, os dois tipos de negociação apresentam vantagens e desvantagens. Iremos assim, fazer uma breve incursão pelas vantagens e desvantagens apresentadas nas tabelas referidas. Esta abordagem será desenvolvida em simultâneo pois existem factores que se complementam e que se apresentam como vantagem para um tipo de negociação e ao mesmo tempo como desvantagem para outro, sendo desde logo analisados os dois pontos de vista.

No que concerne à variável tempo de duração do processo negocial, a qual já foi abordada na tabela 1, os autores não são consensuais, uns referem “a e-negociação como mais rápida (Carmel *et al.* (1993); Harkiolakis (2012)”. Mas, por outro lado “Galini (2008), refere que não encontrou diferenças significativas na duração das negociações (frente-a-frente em comparação com e-negociação)”. Tendo em conta os nossos resultados consideramos que; do ponto de vista das compras depende da complexidade da negociação e dos produtos em causa, mas de uma forma global é considerado pelos profissionais das compras e das vendas que a e-negociação é mais rápida e mais eficiente, para produtos indiferenciados.

Contudo, o factor tempo apresenta-se para além da duração total do processo e, quando o analisamos em tarefas específicas como a rapidez na troca de informação e re-integrações também encontramos algumas vantagens e desvantagens. Segundo os nossos resultados, os responsáveis pelas compras, consideram que quando existe urgência na contratação / compra de bens ou serviços, a negociação frente-a-frente ainda é mais eficaz e mais rápida, pois somente a fase de preparação de uma e-negociação (*e-bidding*) demora aproximadamente dois a três dias de trabalho.

Como desvantagem, na negociação frente-a-frente o negociador tem menos tempo para fazer uma análise / reflexão sobre as alternativas para a situação actual e as suas consequências para os resultados da negociação, tendo a vantagem do negociador estar melhor preparado para a negociação e não precisar de re-integração (pois a acção passa-se sem intervalos temporais). Mas, por outro lado na e-negociação, se o negociador não responder de imediato a um *e-mail* pode criar ansiedade na outra parte, pois “o maior número de negociadores ainda tem como modelo o “*tennis game*”, esperam que a outra parte responda muito rapidamente, o que nem sempre acontece em contexto de comunicação dessincronizada (Morris *et al.* 2000)”. Mas, a e-negociação tem a vantagem dos negociadores acederem às informações a qualquer altura em qualquer lugar. Facto que permite ainda ao e-negociador fazer uma análise formal, analítica e mais aprofundada do conteúdo do objecto negocial, das propostas (recepcionadas e a enviar), bem como das estratégias utilizadas pela outra parte.

As ferramentas de suporte à e-negociação permitem aos e-negociadores guardarem todas as informações trocadas entre eles, (o que pode suportar mais efectivamente as tomadas de decisões tornando-as também mais claras), comportamentos mais éticos, pois quando está por escrito os sujeitos podem sentir-se mais comprometidos, um aumento da qualidade da informação trocada (o e-negociador pode e deve reler os texto que escreve e apresentar por *bullets*), poderá apresentar mais alternativas (mediante uma melhor análise e do tempo disponível para pensar/criar soluções *win-win*) e assim chegar a melhores conclusões. “Segundo Carmel *et al.* (1993) o anonimato pode trazer à e-negociação resultados mais eficazes (diminuição dos efeitos do estatuto, efeitos culturais, menos entropia do ambiente, etc)”.

Outra variável que distingue estes dois tipos de negociação é a comunicação, sendo esta vital para qualquer processo de negociação. “A negociação frente-a-frente utiliza a comunicação sincronizada, através da qual os negociadores têm mais informação e em tempo real sobre a outra parte (Hollingshead, 1996)”, têm maior percepção do ambiente envolvente, acesso à paralinguagem (tom de voz, *hum-uhu*), acesso a comportamento não verbal, para além de permitir um comportamento mais persuasivo e a elaboração de mais questões para clarificação dos conteúdos negociais. Por outro lado, como desvantagens esta comunicação pode levar a um comportamento mais competitivo e ofensivo, exige um maior protocolo comportamental, é mais susceptível a erros (muita informação para assimilar), e por este motivo requer processos paralelos de percepção.

A comunicação utilizada na e-negociação é uma comunicação dessincronizada (que não ocorre em simultâneo) e tem a desvantagem do e-negociador a dispor de menos informação sobre a outra parte (perda da percepção real do contexto ambiental, da paralinguagem e do comportamento não verbal), dificulta a criação de empatia (faltam as referências do outro), pode confundir a distância física com uma distância interpessoal, pode gerar mais conflitos (pois uma fazer dita pode ser percebida de outra forma quando está escrita - sem o tom da voz). “Segundo Drolet & Morris (2000) a e-negociação tem mais propensão à geração de emoções negativas”, num contexto cada vez mais global também existe o desafio da multiculturalidade e a sua gestão que “segundo Harkiolakis (2012) pode ser decisivo para a negociação”. A e-negociação permite ainda que a outra parte também prepare melhor as suas contra-respostas e minimiza o efeito de *status* e estereótipo (ocultando a idade, género, etc.).

E, como já referido existem diferenças nos factores custo efectivos, sendo a e-negociação considerada como tendo menos custos, com a diminuição de custos de deslocação, de infra-estruturas, refeições, vestuário, entre outros.

Considerando os resultados da nossa investigação, do ponto das compras “*o sistema e-bidding é intuitivo, responsabiliza os fornecedores (têm que assinar um documento de intenção de participar), na negociação frente-a-frente não existe esta segurança. A negociação electrónica, proporciona uma melhor replicação dos processos negociais. Como desvantagens encontramos as especificações das negociações de produtos diferenciados e de alta qualidade (que são mais difíceis através da compra electrónica)*”. Do ponto de vista das vendas, “*o e-bidding protege muito os compradores e aos vendedores proporciona a oportunidade de alargar o potencial e o mercado, mas este posicionamento para além de alargar o mercado, também aumenta o risco da transação comercial.*”

Após análise das diferenças e convergências, das vantagens e desvantagens e tendo como base a revisão da literatura e as entrevistas que foram desenvolvidas neste estudo, propomo-nos a apresentar no seguinte ponto um *roadmap* com possíveis acções a serem consideradas em e-negociação.

3. ROADMAP COM PASSOS A SEREM CONSIDERADOS EM E-NEGOCIAÇÃO

Um dos objectivos a que nos propusemos com o presente trabalho foi a elaboração de um *roadmap* com os passos a ter em consideração na e-negociação, onde identificamos um conjunto de características que deverão ser tidas em conta pelo e-negociador.

Depois da análise de estudos realizados nesta área e das entrevistas desenvolvidas neste trabalho, que também nos permitiram chegar às diferenças / convergências e vantagens /desvantagens da negociação frente-a-frente e da e-negociação, vamos fazer uma breve incursão por alguns passos que podem ser dados pelos e-negociadores de forma a tornarem mais eficientes e eficazes uma e-negociação.

Mas, antes, e porque nos parece relevante para o ponto de partida da construção do *roadmap* gostaríamos de apresentar um resumo comparativo entre os resultados da análise conceptual (revisão bibliográfica) e da análise dos resultados empíricos das nossas entrevistas.

Tabela 5. Comparação entre resultados da análise conceptual e da análise empírica sobre negociação frente-a-frente e e-negociação

VARIÁVEIS	ANÁLISE CONCEPTUAL	ANÁLISE EMPÍRICA
Fundamental diferença entre negociação frente-a-frente e e-negociação	tipo de comunicação	tipo de comunicação
Processo negocial e técnicas / tácticas	semelhantes nos dois tipos de negociação	semelhantes nos dois tipos de negociação (compras); o <i>e-bidding</i> despersonaliza todo o processo negocial (vendas)
Objecto negocial	depende da complexidade da negociação e dos actores negociais	depende da complexidade da negociação e dos actores negociais, mas na e-negociação tem que ser mais objectivo
Tempo de duração das negociação	sem consenso entre os dois tipos de negociação	e-negociação mais rápida do ponto de vista das vendas, mas para as compras depende da complexidade
Tempo de contra-resposta	existe disparidade no tempo de contra-resposta entre os dois tipos de negociação	não existe diferenças nos tempos de contra-resposta
Resultados da negociação	sem consenso entre os dois tipos de negociação	a e-negociação tem melhores resultados (compras); em venda transaccional a e-negociação tem melhores resultados, na venda consultiva ainda não tem consenso (vendas)
Comunicação	na negociação frente-a-frente é mais pessoal, na e-negociação é impessoal	na negociação frente-a-frente é mais pessoal, na e-negociação é impessoal

Informação do processo negocial e sobre personalidade e emoções	mais informação na negociação frente-a-frente	mais informação na negociação frente-a-frente. Mas, informação mais relevante na e-negociação
Sentimentos de compromisso e competitividade durante a negociação	sem consenso entre os dois tipos de negociação	a e-negociação é mais competitiva.
Ética	sem diferenças entre os tipos de negociação	sem diferenças entre os tipos de negociação
Custos de negociação	inferior na e-negociação	inferior na e-negociação
Abrangência do mercado	mais global na e-negociação	mais global na e-negociação
Características de um e-negociador	mais analítico	mais analítico e muito intuitivo
Impacto das diferenças culturais	impacto nos dois tipos de negociação	impacto nos dois tipos de negociação

Tendo em conta os resultados dos estudos e das entrevistas analisados ao longo deste trabalho, sugerimos que o e-negociador deverá estar familiarizado com as tecnologias, sistemas e plataformas que dão suporte à e-negociação. Estar a par das alterações / evoluções do mundo electrónico (e-mundo) e sentir-se confortável com o tipo de relações inerentes a esta realidade. Deverá desenvolver de uma forma activa as suas capacidades nesta área, para se posicionar em um nível mais competitivo no âmbito da e-negociação (p.e. a evolução da web 2.0 para a web 3.0). A web 3.0 com o seu propósito de filtrar a quantidade de informação produzida pela web 2.0, poderá ser uma mais valia para o e-negociador. Pois, a web 3.0 pretende a conversão e a integração de todas as fontes e meios de informação como os telemóveis, computadores, *tablets* e as suas aplicações. Este tipo de processo irá facilitar a integração transparente da vida pessoal, social e profissional. Para um e-negociador isto significa mais conhecimento, que poderá ser utilizado pelo menos numa fase inicial da negociação, promovendo respostas mais rápidas e uma comunicação mais empática (a níveis que nunca foram conseguidos antes).

Com esta evolução o e-negociador poderá também ter mais informação disponível (e integrada) sobre as características e a personalidade da outra parte. Factor de extrema importância em uma negociação, pois fornece poder, o poder de prever e antecipar os movimentos e contra-respostas negociais.

Inseridos num contexto de preparação da e-negociação, quando o e-negociador pesquisa informação mais informal, poderá encontrar fotografias ou videos sobre o sujeito (motores de busca como *Google* ou redes sociais *Facebook* ou *Linkedin*), o que lhe permite ter um perfil mais genético e social do comportamento da outra parte. Por outro lado, pesquisar organizações pode ser mais fácil, pois quase sempre têm um perfil público onde se encontram disponíveis quase todas as informações, desde a visão, políticas até à estratégia. E assim, o e-negociador pode prever as perspectivas inerentes às questões de negociação, pode ainda deduzir as tácticas e estilo de negociação e provavelmente a abordagem. Quando são efectuadas estas procuras de informação é muito importante o e-negociador estar atento à credibilidade dos resultados da sua pesquisa (p.e. verificar quando foi a última actualização do *site*), pois pode estar desactualizado e a dar uma visão do passado.

Para além desta pesquisa inicial, também se torna importante que o e-negociador, por questões de segurança tenha um anti-virus actualizado no seu computador, por causa da partilha de informação através de documentos como: *word*, *mails*, fotos, etc. O *backup* da informação deve ser efectuado de uma forma regular, e deverá ter instalado um programa de *Spyware*, de forma a evitar que outros utilizadores ou *hacker's* (piratas electrónicos) tenham acesso sem autorização ao computador e copiem a informação disponível no mesmo.

Após a fase de preparação e planeamento, através de pesquisas sobre o parceiro e-negocial ou organização, o e-negociador deverá, se for possível, entrar em contacto pelo telefone ou videoconferência (antes de iniciar qualquer troca de informação via sistema electrónico) de forma a “quebrar o gelo” e criar alguma empatia na relação negocial. Pois, a percepção é uma variável muito importante para o e-negociador (auto e hetero-avaliação) e para a e-negociação (objecto negocial/ estratégia / técnicas e tácticas), principalmente porque está privado de acesso a todas as mensagens de comportamento não-verbal, e desta forma sua percepção é construída através de julgamentos subjectivos e especulações. Tudo o que perdemos de informação com o mundo informático, repomos com a nossa imaginação humana, nomeadamente quando se trata de formar percepções. As quais têm impacto directo na forma como comunica a sua estratégia, plano ou acções. “Segundo Harkiolakis (2012), as percepções podem ser de três níveis: a). discussão de propostas; b). sobre a outra parte e c). sobre o próprio e-negociador no processo negocial”. Contudo, este tipo de contacto poderá ser estabelecido, em uma e-negociação, que não seja puramente *e-bidding*. Por outro lado, nas plataformas de *e-bidding* podem ser colocados campos para serem feitas perguntas de clarificação ou um campo para “*fale-me mais de si*”.

Como já referido ao longo deste trabalho o e-negociador, pela globalização do mercado electrónico, também deve estar mais desperto para o factor cultural, tendo em consideração que um e-negociador pode estar em São Paulo e o outro parceiro negocial em Singapura (diferenças de idioma, estilo de vida, código comportamental, percepções, estatuto, género e interações sociais). Por exemplo, no que concerne às diferenças na gestão do tempo entre as culturas, deverá ser tido em conta que nas culturas menos estruturadas / policrónicas os sujeitos tendem a estar envolvidos em actividades paralelas com muitas pessoas, enquanto que as culturas mais estruturadas / monocrónicas os sujeitos tendem a focar-se em uma actividade de cada vez envolvendo somente a pessoa relacionada com essa actividade (têm uma percepção mais linear do tempo). Estes factores são muito importantes para a criação das percepções do objecto negocial, de empatia, compromisso e confiança entre as partes.

Mas, para além dos factores da percepção, o contexto também é um factor vital em negociação, pois está percepcionado na mensagem (ambiente físico, social, estatuto económico e político). E, quando falamos em diferenças culturais, não nos podemos esquecer do idioma, lembrar que ser fluente em um idioma não é o mesmo que ser nativo, existem expressões que utilizam a mesma palavra, mas que têm significados diferentes. Outro ponto importante é a direção em que a leitura é feita em cada cultura (p.e. China ou Arábia), os factores hierárquicos (as diferentes relações entre as pessoas de cada cultura, organização, e colegas), o género (cada cultura trata de forma diferente o papel do homem / mulher), e o relacionamento entre colegas de trabalho (em algumas culturas são muito rígidas em outras os colegas podem ser amigos para além do trabalho) e a idade das pessoas também poderá ter impacto dependendo de como cada cultura trata este factor.

Mas, os factores culturais por si só, têm impacto em todos o processo negocial, nomeadamente nas estratégias distributivas, por exemplo em culturas menos individualistas esperam-se das negociações resultados *win-win*, mas em culturas individualistas os negociadores poderão ter uma postura de *win-lose* e olharem para os ganhos a curto prazo, enquanto que os primeiros têm uma visão de longo prazo. Quando nos referimos a estratégias distributivas e integrativas (referidas no capítulo 1), o e-negociador devido às suas ferramentas de suporte também é alvo de alguma adaptação.

O tempo pode ser um grande aliado nesta estratégia de negociação, pois quando a informação entre os e-negociadores é trocada por *e-mail /NSS/e-bidding/SMS* ou *MMS*, o e-negociador pode pesquisar e analisar melhor a contra-resposta ou proposta da outra parte, pode também se for o caso recorrer a trocas de informação anteriores (por forma a documentar-se melhor) e pode “ganhar” sem atrasar o envio do *e-mail*. De salientar que a

ausência resposta a um *e-mail* poderá causar ansiedade na outra parte levando a possíveis emoções negativas e surgirem daí conflitos negociais. O que se sugere é que as partes cheguem a um acordo entre os tempos para as trocas de informação durante o processo, para que os envios não imediatos não sejam percebidos de forma diferente ou mal interpretados. Nas plataformas de negociação *e-bidding* os concursos são lançados e encerrados ao mesmo tempo para os fornecedores / clientes. Assim, cada uma das partes tem desde o início do processo informação acerca do tempo limite estabelecido para o envio da proposta, bem como para a recepção dos resultados da mesma.

A estratégia negocial é formulada através das percepções e objectivos dos negociadores. Tal como na negociação tradicional na e-negociação também encontramos a BATNA (*Best Alternative to Negotiated Agreement*), que deve ser usada como um barómetro de comparação de alternativas (não deverá ser vista como um objectivo), ter a BATNA identificada irá permitir ao e-negociador a ZOPA (*Zone of Possible Agreement*), que informa que qualquer tarifa dentro deste intervalo irá ser um negócio *win-win*.

Tal como iniciar a e-negociação, a conclusão também é muito importante, “o e-negociador não deverá mostrar ansiedade (poderá levar a outra parte a pensar que está a esconder algo); não mostrar desespero (a outra parte pode pensar que poderá conseguir mais); não pressionar, ter a certeza que os temas estão claros, reconfirmar todos os pontos e ter o acordo escrito (Harkiolakis, 2012)”.

Esta estratégia negocial só poderá acontecer através de comunicação, a comunicação é um factor de extrema importância em toda a negociação desde a criação de empatia, comunicação de propostas, contra-respostas, gestão de conflitos, na negociação tudo passa pela comunicação.

Na e-negociação, o e-negociador deve ser criativo, responsável e estruturado na forma como comunica, pois é através deste meio que são passadas todas as mensagens entre pessoas sem face num mundo digital globalizado. Considerando os resultados no nosso estudo, na opinião dos responsáveis pelas compras, não existe um perfil de e-negociador, mas acreditam que o e-negociador deverá ter por um lado elevadas capacidades analíticas e por outro um grande conhecimento sob as ferramentas informáticas. Consideram ainda que a intuição é cada vez mais importante neste tipo de negociação e que o e-negociador deverá ser mais cuidadoso na sua escrita, compreender bem o que está escrito (pedido) e o que escreve (pede / propõe), as questões linguísticas têm de ser muito cuidadas, e o sujeito deve ser muito atento e cauteloso ao que pergunta. Na opinião dos participantes por parte das vendas, as principais características de um e-negociador deverão ser: a capacidade analítica, a “frieza” e a intuição.

Consideram também que, antes de iniciar uma e-negociação o e-negociador deve conhecer muito bem o cliente e o interlocutor, conhecer muito detalhadamente o teor da oferta, colocar-se nos “sapatos” do cliente e identificar cinco a seis questões difíceis que ele faria se estivesse do outro lado, encontrar ou identificar o que é comum nas necessidades do cliente com o que poderá oferecer, os pontos de concordância, quantos mais pontos de acordo maior a probabilidade de ganhar o negócio, a escrita também é muito importante no *e-bidding*, mas comento que “já vi negociações *e-bidding* em que não se escreveu nada, somente se apresentaram números”.

Os meios utilizados na e-negociação (telefone; *mail*; teleconferência; videoconferência, páginas *web* (para empresas), *chat*, plataformas de negociação (*e-bidding*), são de fácil acesso global, podem ser acedidos em tempo real e alguns como o videoconferência com recurso a comunicação sincronizada, podem ser partilhadas apresentações, com a possível menos valia dos problemas técnicos e das das diferenças horárias (p.e. China e Lisboa). A conferência telefónica é um recurso de baixo custo, pode ser realizada em qualquer sítio, é fácil de agendar, tem flexibilidade no tempo de duração, mas deverá ser utilizada para pequenas clarificações ou questões fáceis de resolver. Através destes meios as trocas de informação também poderão ser agravadas (deverá ser sempre pedida autorização para a gravação).

O *e-mail* é uma forma de comunicação dessincronizada, com baixo custo e pode ser feito em qualquer lugar através de um dispositivos electrónico que o permita. Para além disso permite ao e-negociador fazer uma reflexão e análise antes da contra-resposta.

As mensagens enviadas por *e-mail* deverão ser claras, de preferência em *bullets* e o texto deve ter muita qualidade na sua escrita. O e-negociador não deverá deixar o campo do assunto em branco (colocar sempre um assunto no mail); antes de colocar alguma pessoa em *cc* (em conhecimento do mail) ou em *bcc* (em cópia oculta) o e-negociador deverá analisar o impacto e as consequências que poderão advir dessa situação; assumir que não existe privacidade nos *e-mails* (outras pessoas poderão ler); um *email* dura eternamente; propomos que os textos deverão ser escritos com tipos de letra mais tradicionais (Times New Roman ou Arial tamanho 10 a 12) com as letras de cor preta (não utilizar cores nas letras; evitar *caps*; e para salientar deverá ser utilizado o *bold*; evitar os *wallpaper* nos *e-mails* (podem distrair e fazer parecer a comunicação mais informal); colocar *links* nos mails cria curiosidade e assim a outra parte poderá passar mais tempo com a informação enviada pelo e-negociador; evitar o uso da paralinguagem (p.e. *hum hum*); evitar os *emotions* ou icons; ter um cuidado acrescido com o que escrevem pois, as frases podem ser retiradas do contexto e utilizadas em futuras comunicações contra ele. O controlo de tempo de resposta pode ser usado como tática

(quando usado de forma apropriada) e pode trazer benefícios. Contudo, sugere-se que o “*e-mail*” deverá ser respondido em 24h (a não ser que haja uma razão estratégica) e as situações críticas da negociação requerem uma resposta imediata, de forma a apaziguar os conflitos (Harkolakis, 2012)”.

Estes meios de comunicação também permitem uma maior qualidade na informação trocada (os negociadores têm mais tempo para preparar as suas respostas) e permitem anexar informação produzida em outros formatos (p.e. *excel*).

Os e-negociadores através dos meios pelos quais negociam, têm a vantagem de trabalharem onde quiserem, sem espaço e sem hora marcada.

Sugerimos ainda neste *roadmap* que, o comprador *online* (quando inicia um *tender* - na fase do pedido de informação e de proposta) insira um campo parametrizado através do qual os fornecedores possam dar esclarecimentos adicionais sobre a proposta (factor considerado de extrema importância na compra de produtos diferenciados). Através destes esclarecimentos a complexidade da negociação poderá diminuir. Em paralelo propomos que, no processo *e-bidding*, sejam consideradas opções para questões de esclarecimento de ambas as partes, ou seja adaptar a ferramenta de forma a que as partes possam ter uma maior “discussão” da proposta.

Consideramos também necessário um melhor planeamento das necessidades de compra (bens e serviços) das empresas, de forma a que sejam evitadas as questões de urgência, que são prejudiciais ao processo de negociação e ao mesmo tempo para a conta de resultados da empresa. Pois, como observámos através das nossas entrevistas, a preparação de um *e-bidding* demora cerca de dois a três dias, considerado muito tempo em casos de urgência. Mas, para além de um melhor planeamento para evitar os casos de urgência, também é importante mencionar (conforme os nossos resultados) que, a e-negociação proporciona uma melhor replicação dos processos negociais. Isto poderá induzir que, quanto mais e-negociações a empresa desenvolver, mais processos negociais poderá replicar, e assim diminuir o tempo de preparação de uma e-negociação.

Tendo em conta os resultados do presente trabalho o *e-bidding* tem menos custos para as empresas, é mais rápido e proporciona melhores resultados nas negociações. Assim, e de forma a rentabilizar as plataformas de e-negociação, sugerimos que as organizações proporcionem formação aos seus colaboradores das compras e das vendas, nestas ferramentas de e-negociação, nos processos inerentes (aprender a enviar propostas simplificadas, mas que causem curiosidade à outra parte e que sejam atraentes do ponto de vista negocial), bem como na conduta negocial perante esta evolução (mudar a conduta de negociação “*tennis game*”),

com o propósito de aumentar o número de fornecedores / clientes envolvidos numa proposta e número de transações das plataformas de *e-bidding*, para alcançar melhores resultados financeiros efectivos para organização por via das e-negociações e aumentar o potencial do mercado na compra e na venda de produtos e serviços.

CAPÍTULO 5 - PRINCIPAIS CONCLUSÕES

Neste capítulo pretendemos discutir os principais resultados apresentados no capítulo anterior, com ênfase para os parâmetros passíveis de diferenciar uma negociação frente-a-frente de uma e-negociação, bem como as características de um negociador num contexto de mercado electrónico. No último ponto são sintetizadas as principais conclusões, tecem-se considerações de carácter metodológico, discutem-se algumas limitações do presente estudo e são realizadas sugestões para futuras investigações.

Um dos objectivos do nosso estudo residia em identificar os pontos de encontro e de divergência entre a negociação frente-a-frente e a e-negociação. Da revisão de literatura realizada pudemos constatar que existem muitas diferenças entre estes dois processos de negociação, sendo a “grande diferença ao nível do tipo de comunicação (Thompson & Nadler, 2002)”. Na negociação frente-a-frente estamos perante um processo mais pessoal, e na e-negociação todo o processo é caracterizado pela sua impessoalidade.

As três principais conclusões do presente trabalho foram: 1). num processo de negociação de puro *e-bidding*, o valor acrescentado dos produtos é perdido, assim este processo é considerado como mais eficaz em transações comerciais de produtos indiferenciados em comparação com transações de produtos diferenciados (p.e. consultoria, sistemas informáticos, etc.); 2). Os actores negociais deverão fazer uma alteração do seu comportamento, pois verifica-se que negociam através de sistemas informáticos como negociam em processos de negociação tradicional frente-a-frente (alteração de *mindset*); 3). pelos menores custos e pelos melhores resultados (tarifas de negociação), consideramos que os sistemas de *e-bidding* deveriam ser adaptados de forma a serem mais eficazes em transações de produtos diferenciados.

“Sendo a comunicação o factor primordial da negociação (Fisher, R. *et al.* 2007)”, aliado a uma plataforma negocial distinta entre os tipos de negociação, todo o restante processo irá sofrer mutações inerentes aos canais de comunicação entre as partes. Podendo também colocar em causa os sete elementos da negociação descritos “Fischer (2007): o relacionamento (o que pensa e sente cada parte em relação ao outro); a própria comunicação (o que estão realmente a dizer um ou outro); os interesses (interesses reais vs subjacentes); as opções (quem ganha e quem perde); a legitimidade (equitatividade); a *Mapan* (ameaça parte a parte) e os compromissos (será que fizeram propostas de compromissos que estão dispostos a cumprir?)”. Estes sete factores podem ser decisivos em uma negociação, bem como para os resultados dessa negociação.

No que concerne ao desfecho, como podemos observar no capítulo anterior, os autores não chegam a um consenso, contudo nos resultados das nossas entrevista obtivemos o resultado que do ponto de vista das vendas, a venda transaccional tem melhores resultados com a e-negociação, mas na venda consultiva, ainda existe algumas dúvidas sobre o impacto do resultado através da venda electrónica. Por outro lado, do ponto de vista das compras, a e-negociação é considerada como tendo resultados mais eficazes. O nosso entrevistado, com a função de *Head of Procurement Portugal & Procurement Support Manager Iberia*, na sua entrevista, disse-nos que: “na comprar online os resultados (em preços) são melhores em cerca de 10%”, deu-nos um exemplo de uma negociação da qual fez parte e referiu: “no ano de 2009 participei de uma selecção de empresas de trabalho temporário que decorreu através de uma negociação frente-a-frente, e na altura considerámos que os resultados dessa negociação tinham sido muito positivos. Mas, em 2013, tivemos novamente necessidade de seleccionar empresas de trabalho temporário, e desta vez o processo decorreu por e-negociação, e os resultados foram melhores (preço mais baixo) do que em 2009”.

Outro ponto relevante é o tempo de duração da negociação, os autores da nossa revisão de literatura também não chegam a consenso, mas segundo os resultados do nosso estudo, a e-negociação é mais rápida, com uma nuance que nas área das compras isto só se verifica se forem mais de seis fornecedores, pois só a fase de preparação de um *e-bidding* são aproximadamente dois dias, e uma negociação frente-a-frente tem uma fase de preparação mais rápida. Estes responsáveis de compras, referem ainda que o tempo de mercado - a urgência na aquisição ou contratação - são outro factor contraproducente para a realização de um processo de compra *online*.

Uma das conclusões do nosso estudo é que a e-negociação não é considerada da mesma forma por quem compra e por quem vende. Quem compra, percepção o *e-bidding* como uma ferramenta muito objectiva, que dá resposta ao que pretendem saber – o preço e as características do produto, sabem exactamente o que está cotado na proposta sem terem que recorrer a cálculos auxiliares ou a condições em alíneas, proporciona uma comparação directa entre os valores propostos por cada fornecedor, podem fazer perguntas eliminatórias através da parametrização do questionário inicial (p.e. tempo de pagamento) e esses fornecedores são automaticamente eliminados pelo sistema e nem aparecem como opção para a compra, fazendo assim uma triagem no primeiro momento, factor visto pela área das compras como muito vantajoso (por questões de tempo e de trabalho administrativo), este sistema permite ainda fazer perguntas fechadas a um fornecedor e troca de mensagens. Quem vende, considera as plataformas de *e-bidding* muito analíticas, limitadas aos esclarecimentos sobre os preços

apresentados, nomeadamente quando proposta é de venda de produtos diferenciados, como a consultoria. E, neste ponto os profissionais das vendas e das compras estão de acordo, para produtos diferenciados a negociação frente-a-frente é mais eficaz, a não ser que se conheça a empresa e os seus bens e serviços.

No que concerne à diferença do custo dos dois tipos de negociação, os autores dos estudos analisados e os executivos entrevistados neste trabalho estão em consenso, sem dúvida que a e-negociação tem um menor custo para a empresa.

Outra conclusão que poderemos retirar do nosso trabalho, é que se a e-negociação tem menor custo na sua realização e melhores resultados finais em comparação com a negociação frente-a-frente, sugere-se que o próximo passo seja aperfeiçoar os sistemas electrónicos onde decorrem as e-negociações e os comportamentos dos negociadores (negociar com estratégias adaptadas ao novo paradigma) de forma a que este tipo de negociação se torne também mais eficaz em produtos diferenciados (como a venda consultiva, a compra de um sistema informático ou de um serviço de advocacia, etc).

Contudo, ambos os processos têm vantagens e desvantagens, como analisamos nos capítulo anterior. Mas, não temos como enaltecer um processo em detrimento do outro, pelo contrário, tanto nos estudos revistos como nas entrevistas realizadas, os sujeitos são da opinião que o ideal de negociação seria sempre que possível, e tendo em conta as variáveis analisadas (p.e. número de mínimo de fornecedores, tempo de urgência, etc.), a realização de uma conjugação dos dois processos de negociação. A mudança poderá estar na maior rentabilização das ferramentas, no melhor planeamento das compras e vendas, na replicação dos processos negociais, e na alteração da conduta dos negociadores – mudança de cultura negocial.

Segundo o nosso entrevistado na área de vendas, participou em uma e-negociação (puro *e-bidding*) para um *tender* de transportes, uma negociação que: *“caracteriza como muito competitiva, onde depois da triagem inicial foram realizadas duas reuniões presenciais, que na sua opinião forma muito positivas e que valorizam este processo de negociação. A sua empresa ganhou o negócio e aumentou a quota de mercado. Também referiu neste exemplo que: “já eramos fornecedores, e no processo de e-bidding, o facto de já ter uma relação de confiança é muito importante, mais do que o factor preço”*.

Mas, quando falamos em negociação, falamos em negociadores, pessoas. Estes sujeitos negociais, têm uma personalidade que os condiciona na sua forma de actuar. “Segundo Bandura (1977) o ser humano não reage como uma máquina, como resposta aos estímulos do meio. O processo de aprendizagem acontece por modelagem (observação do

comportamento do outro)”. Parece-nos que com esta mudança do paradigma negocial, o sujeito como negociador terá que aprender a negociar neste novo contexto e passamos de uma relevância na “leitura” do outro através das suas emoções e comportamento não verbal para um paradigma de um sujeito mais analítico e intuitivo. Segundo as nossas entrevistas, as respostas à questão: na sua opinião, quais deverão ser as principais características de um e-negociador, os inquiridos responderam: “ *Mais analítico, frio, intuitivo*”; “*mais lógicos, complementando a capacidade analítica com o conhecimento de informática, a intuição é cada vez mais importante na e-negociação. O e-negociador também deverá ser muito cuidadoso a escrever e perceber bem o que está escrito. Ter cuidado com o que pergunta, ter as questões linguísticas muito cuidadas*”, “*elevadas capacidades analíticas*” e “*deve ser uma pessoa persuasiva e intuitiva*”.

“Em geral os indivíduos com um alto índice de QS, assumem mais riscos, comprometem-se e empenham-se em projectos e estratégias empresariais, contagiando as equipas com quem trabalham, criando nos outros entusiasmo, optimismo, e esperança com bons resultados. Esta inteligência tem vindo a despertar interesse das empresas aquando do recrutamento de quadros de gestão (Camões, 2006)”.

Assim, poderemos também concluir que a par com o QI e com o QE, torna-se cada vez mais indispensável a utilização do QS no processo de negociação, os indivíduos recorrem a esta inteligência quando precisam de ser “flexíveis, visionários, intuitivos, criativamente espontâneos ou na resolução de situações onde se sentem pessoalmente constrangidos ou enredados nos hábitos passados (Zohar *et al.*, 2004)”.

Factor que o nosso entrevistado *Vice President Business Development Southern Europe*, refere como um possível actual constrangimento no processo de e-negociação, que é o facto do negociador negociar em plataformas electrónicas da mesma forma que negocia frente-a-frente e que: “*ainda não se deu uma evolução comportamental de forma a acompanhar a evolução do paradigma*”.

Não queremos, descurar a importância das emoções no processo negocial, sem dúvida que são de extrema importância, mas agora numa caminhada conjunta com a intuição com o objectivo do desenvolvimento de uma interação satisfatória com o meio ambiente e as tomadas de decisão e no processo de negociação.

Outro factor que abordamos nas entrevistas é se na opinião dos entrevistados existe diferença entre os géneros na e-negociação. “Segundo *Morris et al.* 2000, os homens num processo de e-negociação quando estão a negociar com outros homens desenvolvem menos colaboração comparado com um processo de e-negociação entre homens com mulheres”. O

motivo principal para a disparidade entre as reivindicações dos homens e das mulheres encontram-se nas propostas iniciais, “as mulheres não aspiram a ganhar tanto como os homens, mesmo quando estão a desempenhar tarefas idênticas (Thompson, 2009)”. Mas, os resultados das nossas entrevistas não foram consensuais, os nossos participantes à pergunta, considera que existem diferenças entre os homens e as mulheres quando negociam, responderam: *”em geral as mulheres são mais focadas nos resultados, mas é uma pergunta difícil de responder”*; *“existem diferenças, as mulheres são mais intuitivas, gostam de manter a distância, os homens gostam de dar mais proximidade.”*; *cada género dá na interação o que é próprio de cada género, já encontrei de tudo, em homens e mulheres. A mulher tem mais disponibilidade para encontrar consensos, o homem é mais agressivo e mais directivo.”*; *“não existem diferenças, os fundamentos e os princípios de uma boa negociação funcionam quase sempre.”*

Concluimos assim que, o e-negociador, independentemente do género, deverá percorrer um caminho de desenvolvimento desde o nível informático, no sentido da sua familiarização com os meios tecnológicos e da suas evoluções, estar desperto para o factor multicultural inerente da globalização do comércio, segundo os resultados do nosso estudo os participantes referiram: *“existem realmente diferenças culturais, o negociador deve estar atento aos elementos formais dessas diferenças, mas penso que os fundamentos e princípios são os mesmos da negociação frente-a-frente, e o negociador será a mesma pessoa independentemente do sítio onde desenvolva a sua actividade”*; outro participante considera que: *“as diferenças culturais podem ser decisivas em uma negociação, temos que também negociar com as diferenças culturais”*. O e-negociador deverá ser criativo, analítico e intuitivo, com cuidado na sua escrita.

Como já vimos, a negociação é um processo muito importante na gestão de empresas, bem como para os seus resultados. Segundo o último Relatório Internacional de Negócios (2012), um gestor internacional passa 50% do seu tempo a negociar. Um gestor senior nos EUA dedica pelo menos um quarto do seu dia de trabalho a negociar, resultados corroborados pelo nosso estudo, onde os gestores entrevistados passam uma média de 50% do seu tempo de trabalho a negociar.

Poderemos concluir assim, que a negociação, quer por parte das compras, quer pelas vendas, é um processo muito importante e decisivo para os resultados da empresa. Segundo o nosso participante *Vice President, Head of Procurement Western Europe & Nordics*, *“a redução dos custos em 1% pode ter o mesmo impacto de mais 20% de facturação por*

vendas”. Deste ponto de vista uma redução dos valores de compra de bens ou serviços tem um impacto directo na conta de resultados da empresa.

Para uma adaptação mais eficaz, parece ser relevante identificar as tendências futuras do processo de negociação. “Segundo Kersten (2003), um número crescente de negociações são conduzidas por via de meios electrónicos, e os actores do processo de e-negociação continuam a ser indivíduos com uma necessidade bilateral para atingir os seus objectivos. Assim, defende que as plataformas de e-negociação deverão considerar dois aspectos; a qualidade do *software* e os aspectos de todo o processo de negociação, para que os resultados deste tipo de negociação sejam cada vez mais eficazes e a empresa fortalece assim a sua competitividade. Pois, “segundo os estudos de Power (2010), os *e-markets* têm o potencial para melhorarem a eficiência dos mercados e das empresas”.

Mas, no que concerne a tendências de negociação dentro dos próximos 15 a 20 anos, os nossos participantes têm a seguinte opinião: “*mais e-negociação, mas a negociação frente-a-frente irá permanecer. Na negociação final, deveremos sempre ter uma negociação frente-a-frente*”; “*cada vez mais utilização das ferramentas electrónicas, na compra e na venda de produtos indiferenciados, temos que aprender a utilizar melhor os canais intermédios para a negociação (e-mail, videoconferência, etc.), ainda não houve grande alteração do comportamento humano face às alterações nas ferramentas utilizadas. As ferramentas de e-bidding também deveriam ser mais desenvolvidas, e irão ser, daqui a 10 anos vai ser completamente diferente, deveriam acumular mais serviços e melhorar o custo da própria ferramenta*”; “*acho que o e-bidding requer maturidade do sistema, e da experiência, tanto da empresa que compra como da que fornece. Existe já uma mudança de paradigma, o vendedor de tudo está extinto. Agora os vendedores são cada vez mais especializados, com mais capacidade analítica. Como tendência, penso que cada vez se vão utilizar mais ferramentas de proximidade, como as plataformas de e-sourcing e as negociações vão ter equipas multidisciplinares (por exemplo quando formos seleccionar uma empresa de trabalho temporário, o Director de Recursos Humanos deverá estar nessa negociação), cada vez mais vai ser procurada uma solução customizada e os fornecedores deverão ter uma oferta distinta da sua concorrência. Uma melhoria das tecnologias de suporte à negociação e o desenvolvimento da capacidade analítica do ser humano.*”

Segundo estes resultados, parece-nos cada vez mais necessária a evolução e adaptação os sujeitos e das organizações negociais às evoluções tecnológicas e à e-negociação, com o objectivo de resultados mais efectivos para a empresa.

CONSIDERAÇÕES SOBRE A METODOLOGIA UTILIZADA, LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES

Um dos desafios a que nos propusemos aquando a realização deste estudo, residiu na construção de um *roadmap* com os passos a serem considerados em e-negociação.

Neste sentido, tivemos que proceder à análise de literatura sobre negociação frente-a-frente e e-negociação (*e-bidding*), e à construção de uma entrevista semi-estruturada cujas questões fossem eficazes na avaliação da variáveis estruturantes da negociação e do objectivo do *roadmap*.

Esta entrevista semi-estruturada foi efectuada a uma amostra de quatro sujeitos. Uma das limitações deste estudo é o tamanho da amostra e simultaneamente a componente empírica. Mas, este facto poderá ser colmatado pela grande experiência dos participantes em processos negociais, pois são profissionais seniores com longa experiência diária nos dois tipos de negociação e a um nível internacional e com posições / funções de elevada responsabilidade na organização, nos departamentos de compras e vendas. Estas entrevistas podem reflectir melhor as representações da negociação frente-a-frente e da e-negociação, na medida em que a pessoa entrevistada tem mais liberdade na forma de se expressar, e porque permite a recolha de informação num tempo mais curto do que numa entrevista livre ou estruturada e proporciona-nos uma informação pertinente e empírica.

Sugerimos que seja desenvolvido um estudo com uma amostra maior ou com avaliação de casos de estudo de negociações frente-a-frente e e-negociações.

Outra das limitações do nosso estudo prende-se com as características da amostra utilizada, são profissionais de uma empresa de *Contract Logistics*, sendo desta forma somente avaliado este sector de negócio e o comércio *Business-to-Business*. Tendo em conta o crescimento do mercado electrónico, poderá ser importante conhecer as características em outros sectores e outros tipos de comércio electrónico.

Com o nosso estudo pretendíamos identificar as diferenças entre a negociação tradicional e a e-negociação, estabelecendo uma tipologia de comportamentos a seguir na e-negociação. Com os resultados do nosso estudo, concluímos que existe uma necessidade de evolução/mudança para uma maior adaptação ao processo de e-negociação e consecutivamente mais sucesso nos resultados. O negociador é o motor de todo o processo negocial, a força motriz para uma maior contribuição dos resultados da empresa.

Como já verificamos, que o estudo por nós desenvolvido acarreta algumas limitações de índole metodológica, impondo assim algumas restrições no tipo de ilações que podem ser realizadas, a partir das suas conclusões.

Na nossa opinião, as opções, de metodologia, propostas irão permitir um aprofundamento dos conhecimentos acerca das características e resultados da e-negociação face à negociação frente-a-frente.

BIBLIOGRAFIA

- Aaron, C. 1995. The value of decision-analysis in mediation practice. *Negotiation Journal*, 11, 123-33.
- Amram, Y. 2009. The Contribution of Emotional and Spiritual Intelligences to Effective Business Leadership. *Doctoral Dissertation, Institute of Transpersonal Psychology*, California, Palo Alto.
- Bandura, A., & Walters, H. 1963. *Social learning and personality development*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Bazerman, M. A. (1998). *Judgement in Managerial Decision Making*. New York, Wiley.
- Bazerman, H, Curham, R., Moore, A, et al.. 2000. Negotiation. *Annual Review of Psychology*, 51, 279-314.
- Burgoon, J. K., Buller, D. B., & Woodal, W. G. 1994. *Nonverbal Communications: The Unspoken Dialogue*. Columbus, OH: Greyden Press.
- Buzan, T. 2002. *The power of spiritual Intelligence: 10 ways to tap into your spiritual genius*. Australia: HarperCollins.
- Braun, P., Brzostowski, J., Kersten, G., Kim, J., et al. s/d. *E-negotiation systems and software agents: methods, models, and applications*. Faculty of Information and Communication Technologies.
- Brewer, B., 1988. A dual process model of impression formation. In Srull, K., & Wyer, S., (Eds.), *Advances in social cognition*, vol. 1, 1- 36. Hillsdale, NJ; Erlbaum.
- Carmel, E., Herniter, C., & Nunamaker, F. 1993. Labor-management contract negotiation in an electronic meeting room: a case study. *Group Decision and Negotiation*, 2, 27-60.
- Camões, C. 2006. *A inteligência emocional (QE) e o surgimento de um terceiro tipo de inteligência (QS) potenciadora de sucesso e felicidade*. www.psicologia.com.pt. acedido a 04-04-2013.
- Carnegie, D. 2011. *Como fazer amigos e influenciar pessoas*. Lisboa: lua de papel.
- Carnevale, J., & Probst, M. 1997. *Conflict on the internet*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Citera, M., Beauregard, R., & Mitsuya, T. 2005. *An Experimental Study of Credibility in Enegotiations*. *Psychology & Marketing*, 22(2), 163-179.
- Crespo de Carvalho, J. 2008. *Negociação*. Lisboa: Edições Silabo, 3.^a Edição.
- Crespo de Carvalho, J. 2010. *Negociação para (In)Competentes Relacionais*. Lisboa: Edições Silabo, 2.^a Edição.
- Crespo de Carvalho, J. (2011). *Slides aulas do Mestrado Executivo em Gestão Empresarial 2010/2011 para Licenciados Noutras áreas*. Lisboa: INDEG – Business School.

Costa, P., McCrae, R. 1996. Mood and personality. E. Magai, S. H. McFadden (Eds.). Handbooks of emotion, adult development and aging. *Nova Iorque: Academic Press*, 369-381.

Croson, R. 1999. Look at me when you say it: an electronic negotiation simulation: *Simulation and Gaming*, 30, 23-37.

Croson, R. & Glick, S. 2001. Reputation in Negotiation. In Wharton on Making Decisions. *New York, Wiley*, 177-86.

Cruz, L. *A questão do anonimato no ciberespaço: O alter nem tão anónimo assim*. <http://www.intercom.org.br/papers/sipec/ix/trab27.htm>. 12-04-2013.

Cybersettle. 2000. White Plains, Cybersettle.com acedido 2013

Damáσιο, A. 1996. *O erro de Descartes. Emoção, Razão e Cérebro Humano*. Lisboa: Publicações Europa-América.

Damáσιο, A. 2010. *O livro da consciência. A construção do cérebro consciente*. Porto: Temas & Debates Círculo de Leitores

Darwin, C. 2006. *A Expressão das Emoções no Homem e nos Animais*. Lisboa: Relógio D'Água.

Dorado, M., Medina, F., Munduate, L., Cisneros, I., & Euwema, M. 2002. Computer-mediated negotiation of an escalated conflict. *Small Group Research*, 33(5), 509-524.

Doron, R. & Parot, F. 2001. *Dicionário de Psicologia*. Lisboa:Climepsi, 1ª Edição.

Drolet, L. & Morris, W. 2000. Rapport in conflict resolution: accounting for how face to face contact foster mutual cooperation in mixed-motive conflicts. *Journal of Experimental Social Psychology*, 36, 26-50.

Dumas, M. & Hofstede, A. 2001. UML activity diagrams as a workflow specification language. In: *UML*, 02, 76-90.

Dutta, P. 2006. *E-sourcing... where we are? why we need it? How we will proceed further?* Presentation in a e-sourcing training, Prague.

Erica Ariel Fox and Marc Gafni, "Negotiating Wisely: The Third Eye of Decisionmaking."

Dispute Resolution Magazine, Spring 2004;

Ebner, N. 2007. *Trust-building in e-negotiation. Computer-mediated Relationship and trust: Managerial and Organizational Effects*. Hershey, PA: Idea Group.

Fisher, R. & Ury, W. 1991. *Getting to Yes. Negotiating an Agreement Without Giving in*. London: Random House Business Books, 2nd Edition.

Fisher, R., Ury, W. & Patton, B. 2007. *Como conduzir uma negociação. Chegar a acordo sem ceder*. Lisboa: lua de papel.

Fisher, R. & Shapiro, D. 2008. *Como usar as emoções para negociar*. Porto: lua de papel

Freud, S. 1912-1913. *Totem e Tabu*. Lisboa: Relógio d'Água.

Galini, A., Gross, M. & Gosalker, G. 2007. E-negotiation versus face-to-face what has changed – if anything? *Computer in human behavior*, 787-797.

Galinsky, D., Mussweiler, T., & Medvec, H. 1999. *Disconnecting outcomes and evaluations in negotiations: the role of negotiator focus*. Working paper. Evanston. IL: Northwestern University.

Gleitman, H. 1999. *Psicologia*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian. 4ª Edição.

Goleman, D. 1998. What's makes a leader? *Harvard Business Review*, 76(6), 93-102.

Goleman, D. 1996. *Emotional Intelligence* New York: Bantam Books.

Goleman, D. 2007. *Os Novos Líderes. A Inteligência Emocional nas Organizações*. Lisboa: Gradiva, 3.ª Edição.

Guix, X. 2008. *Nem eu me explico, nem tu me entendes. Um guia para se orientar nos labirintos da Comunicação*. Lisboa: lua de papel. 1.ª Edição.

Hancock, J. 2009. Digital deception: The practice of lying in the digital age. Deception: From ancient empires to Internet dating (pp. 109-120). Stanford University Press.

Harkiolakis, N., Halkias, D. & Abadir, S. 2012. *E-negotiations. Networking and cross-cultural business transactions*. England: Gower Publishing Limited.

Hollingshead, B. 1996. The rank-order effect in group decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 68, 181-193.

Kersten, G. 2003. The science and engineering of e-negotiation: An Introduction. *Published in the Proceedings of the Hawaii International Conference on System Sciences*, January 6-9, 2003, Big Island, Hawaii.

Kersten, G. 2004. E-negotiation systems: interaction of people and technologies to resolve conflicts. *UNESCAP Third Annual Forum on Online Dispute Resolution*. Australia.

Kersten, G., & Lai, H. 2007. Negotiation support and e-negotiation systems. In: Burstein F, Holsapple CW(eds). *Handbook on decision support systems*. Springer, Berlin, pp. 133–172.

Kersten, G. s/d. *E-negotiations: Towards Engineering of Technology-based Social Process*. University of Ottawa. Canada.

King, D. B. 2008, *Rethinking claims of spiritual intelligence: A definition, model, & measure*. Unpublished master's thesis, Trent University, Peterborough, Ontário, Canada.

LeDoux, J. 1996. *The emotional brain: The mysterious underpinnings of emotional life*. Nova Iorque. Touchstone.

Lawton, R., Parker, D., Manstead, A.S.R., & Stradling, S.G. 1997. The role of affect in predicting social behaviours: The case of road traffic violations. *Journal of Applied Social Psychology*, 27, 1258-1276.

Lipovetsky, G. 1983. A era do vazio. *Ensaio sobre o Individualismo contemporâneo*. Lisboa: Relógio D'Água.

Martinho, J. 2004. *Persona. Uma introdução às Teorias da Personalidade*. Lisboa:Edições Universitárias Lusófonas.

- Myers, D. G. 1993. *Exploring Psychology* 2nd Edition. Nova Iorque: Worth Publishers.
- Navarro, J. 2009. *Verdade ou Mentira? Como saber o que os outros pensam mas não dizem*. Lisboa: Academia do Livro.
- McCrae, R., Costa, P. 1991. Adding Liebe und Arbeit: The full five factor model and well being. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17, 227-232.
- McGeachy, C. 2001. *Spiritual Intelligence in the Workplace*. Ireland: Veritas.
- Morris, W., Nadler, J., Kurtzberg, T., & Thompson, L. 2000. *Schmooze or lose: social friction and lubrication in e-mail negotiations*. Working paper. Evanston. IL: Northwestern University.
- Naquin, E., & Paulson, D. 2003. Online Bargaining and interpersonal trust. *Journal of Applied Psychology*, 88, 113-20.
- Nasel, D. D. 2004. *Spiritual Orientation in Relation to Spiritual Intelligence: A consideration of traditional Christianity and New age/individualist spirituality*. Doctoral Dissertation, University of South Australia, Australia.
- Nunes, J., & Cavique, L. 2008. *Plano de marketing. Estratégia em acção*. Lisboa: Publicações Dom Quixote, Lda.
- Pavlov, I. 1927. Conditioned reflexes. Oxford, England: *Oxford University Press*.
- Pesendorfer, E., & Koeszegi, S. s/d. *The effect of communication mode in e-negotiations*. School of Business, Economics, and Computer Science.
- Piaget, J., & Inhelder, B. 1967. *The child's conception of space*. New York: Norton.
- Power, D., Hanna, V., Singh, P.J. & Samson, D. 2010. Electronic markets, data access and collaboration: Relative value to performance in firm operations. *Supply Chain Management: An International Journal*, 15(3), 238-251.
- Rangaswamy, A. & Shell, R. 1997. Using computers to realize joint gains in negotiations: towards an "electronic bargaining table". *Management Science*, 43, 1147-1163.
- Rinderle, S. & Benyoucef. s/d. Towards the Automation of e- negotiation processes based on web services – a modeling approach. *School of Management, University of Ottawa, Canada*.
- Rodrigues, F. 2011. *Ibfluência do NeuroMarketing nos processos de tomada de decisão*. Viseu: Psicossoma.
- Rule, C. 2002. Online dispute resolution for business. *Jossey-Bass*, San Francisco.
- Simões, M. 2003. *Psicologia da Consciência. Pesquisa e Reflexão em Psicologia Transpessoal*. Lisboa: Lidel – edições técnicas, Lda.
- Sisk, D. 2002. *Spiritual Intelligence. The Tenth Intelligence That Integrate all other Intelligences*. Gifted Education International, 16 (4), 208-213.
- Skinner, F. 1971. *Beyond freedom and dignity*. New York: Alfred Knopf.
- Thaler, L. & Koval, R. 2008. *The power of nice*. Lisboa: lua de papel

Thompson, L., & Nadler, J. 2002. Negotiating via information technology: Theory and application. *Journal of Social Issues*, 58(1), 109-124.

Thompson, L. 2008. *A Verdade sobre a Negociação*. Lisboa: Editora Actual, 3.^a Edição.

Thorndike, R. 1920. Intelligence and its issues. *Harper's Magazine*, 140, 227-235.

Transport Intelligence. 2013. Europe e-commerce. Logistics 2013. Market analysis, trends & Key company profiles. 6-12.

Tzu, S. 2007. *A Arte da Guerra*. Lisboa: Publicações Europa América. 5.^a Edição.

Ury, W. 2007. *O Poder de um não positivo. Como dizer não e mesmo assim chegar ao sim*. Lisboa: Livros d'Hoje Publicações Dom Quixote.

Vala, J. & Monteiro, M. 2002. *Psicologia Social*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Vallés, G. 2010. *Programação neurolinguística*. Lisboa: Editorial Estampa.

Wallace, P. 1999. The psychology of the internet. New York: *Cambridge University Press*.

Watson, S. 1967. Memory and contingency analysis in infant learning. *Merrill-Palmer Quarterly*, 13, 55-76.

Watson, D. & Tellegen, A. 1985. Toward a consensual structure of mood. *Psychological Bulletin*, 98, 219-235.

Watson D., Clark, L., Harkness, A. 1994. Structure of personality and their relevance to psychopathology. *Journal of Abnormal Psychology*, 103, 18-31.

Weil, P., & Tompakow, R. 2009. *O Corpo fala. A linguagem silenciosa da comunicação não verbal*. Rio de Janeiro: Editora Vozes. 66.^a Edição.

Wieselquist, J., Rubult, E., Foster, A. & Agnew, R. 1999. Commitment, pro-relationship Behavior, and trust in close relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77, 942-966.

Wyld, D. 2012. Reverse auctions 101: What is the Role - and Value - of Market Makers in the Competitive Bidding Process? *Southeastern Louisiana University*, 1-14.

Xiao, E., & Houser, D. 2009. Avoiding the sharp tongue: Anticipated written messages promote fair economic exchange. *Journal of Economic Psychology*, 30(3), 393-404.

Yang YP., & Zhong, Y. et al.. 2007. Attitudes towards accepting negotiation support functions in e-marketplace websites: an exploratory field study in China. *Group Decis Negot*, Mt. Tremblant, *InterNeg*, pp 431-447.

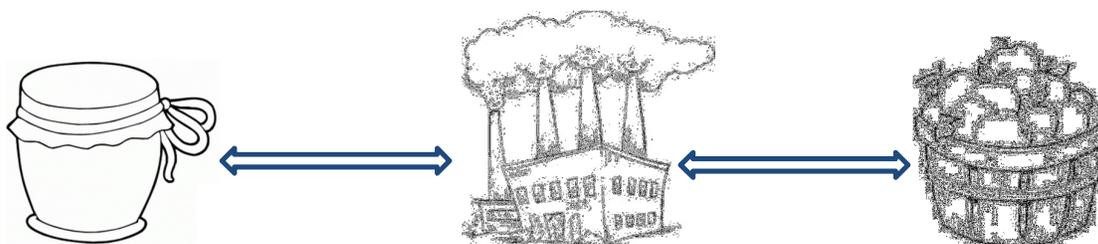
Yuan Y., & Head, M. et al.. 2003. The effects of multimedia communication on web-based negotiation. *Group Decis Negot* 12, 89-109.

Yuan, Y., Turel, O. 2004. A Business model for e-negotiation in electronic commerce. *Interneg*, 1- 24.

Zohar, D., & Marshall, I. 2000. *SQ: Connecting our spiritual intelligence*. New York: Bloomsbury.

Zohar, D. & Marshall, I. 2004. *Inteligência Espiritual. QEs. A inteligência que permite ser criativo, ter valores e fé*. Lisboa: Sinais de Fogo.

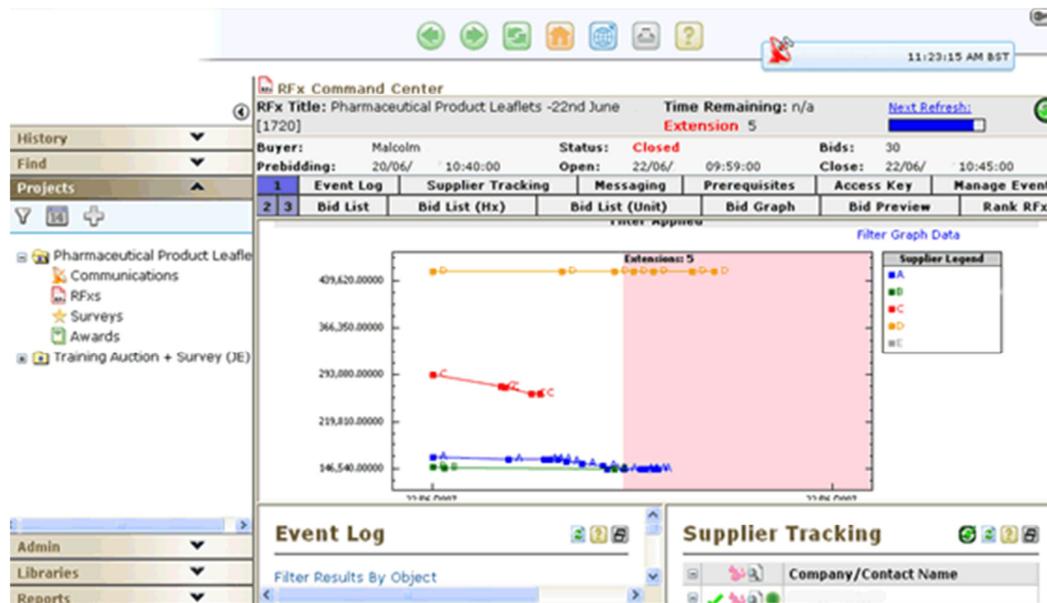
ANEXO I



ANEXO II

Buyer	Supplier			Optimum Cost
	Bids			
A	100	114	113	102.6
B	100	114	110	99.0
C	100	115	108	97.2
D	100	115	110	99.0
E	100	106	110	95.4
Restrictions	3 Contracts Max	3 Contracts Max	3 Contracts Max	
Discounts		2 or More / 10%	2 or More / 10%	493.2

Exemplo de *e-bidding*



Exemplo de e-auction

A Relação entre Negociação frente-a-frente e E-negociação

The screenshot shows a web application interface for e-sourcing. At the top, there are navigation tabs: Home, Sourcing, and Suppliers. Below this is a secondary navigation bar with options: Create, Search, Manage, Recent, and Community. A notification icon and a Print icon are also present. The main header area indicates the user is 'Viewing as Participant: Test Account 1' and shows a 'Draft' status for document 'Doc227361722 - Warehousing And Same Day Courier Services - F...'. On the left, there is a 'Console' sidebar with sections for 'Event Messages', 'Response History', and a 'Checklist' with four items: '1. Review Event Details', '2. Review and Accept Prerequisites', '3. Select Lots', and '4. Submit Response'. Below the checklist is an 'Event Contents' section with a tree view of document sections: '1 Introduction', '2 Information About You', '3 NDA & Information Ab...', '4 Activities by Location', '5 Same Day Courier Ser...', and '6 Warehouse Services'. The main content area is titled 'All Content' and contains a table with three columns: 'Name', 'Price', and 'Quantity'. The table has three rows of content:

- Row 1: '3.10 In France what is the current total annual sales (turnover) for your company's Same Day Courier Services only (e.g. excluding; Warehousing, Next Day Couriers etc).'. The Price column has a '+' sign and a text input field. The Quantity column has an upward arrow icon.
- Row 2: '3.11 In France, what is the current total annual sales (turnover) for your company's Warehousing Services (e.g. excluding; Same Day, Next Day Couriers etc) ?'. The Price column has a text input field. The Quantity column has an upward arrow icon.
- Row 3: '3.12 Please upload a scanned copy of certificates for relevant international recognised standards (For example; ISO 9000) for the business.'. The Price and Quantity columns are empty, with an 'Attach a file' icon in the Price column.

 Below the table, there are sections for '4 Activities by Location' and '5 Same Day Courier Services'. The '5 Same Day Courier Services' section contains a paragraph of text: 'Please be aware that our client specialises in the delivery of parcels to the highest service standards from a network across France. Our client has a strong reputation for meeting and exceeding its clients' expectations for service and the forefront of suppliers' minds when providing requested information. Please also note that our client purchases V Day Courier Services, not necessarily from the same provider/s.' At the bottom of the main content area, there are buttons: 'Submit Entire Response', 'Update Totals', 'Save', 'Compose Message', and 'Excel Import'. A note '* Indicates required field' is at the bottom right.

Exemplo de RFI

The screenshot shows the same web application interface as above. The main content area is titled 'All Content' and contains a table with three columns: 'Name', 'Price', and 'Quantity'. The table has two rows of content:

- Row 1: 'Request for Pricing for Same Day Courier Services (During Office Hours)'. The text reads: 'Please note that these prices are charged in Kilometers and at this stage are requested for office hours (as defined above) only. The number of Kilometres from the pick up point to the delivery address only (i.e. loaded Kilometres) are charged. Van costs, driver wages, fuel and traffic congestion time (but not congestion charges) are accounted for here. Waiting time beyond this, tolls and congestion charges may be invoiced separately and are therefore not included in this rate. Our client expects suppliers to take the fastest route to destinations, using a mutually defined route planner. At a later stage we will request proposals for a Minimum Fee (e.g. for Same Day deliveries in cities), which will be used together with the loaded distance rates requested below. References'. The Price and Quantity columns are empty.
- Row 2: '5.7 Same Day Courier Loaded Kilometer Charge (Cars & Car Derived Vans)'. The text reads: 'Given the above conditions, the proposed volume of business and the characteristics of our client's business described earlier, please propose an indicative price in EUR for the collection and delivery of a single 5 Kg 0.3m): from a regular collection point (Warehouse) to a delivery address 100 km away in a car or car-derived subject to the above service level requirements. Please note that this value should then be divided by 10 Km, for journeys longer than those addressed by the Minimum Fee (see above). This rate per loaded Km'. The Price column has a '+' sign and a text input field. The Quantity column has an upward arrow icon.

 At the bottom of the main content area, there are buttons: 'Submit Entire Response', 'Update Totals', 'Save', 'Compose Message', and 'Excel Import'. A note '* Indicates required field' is at the bottom right.

Exemplo de RFQ

ANEXO III

Guião de entrevista semi – estruturada realizada para recolha de dados

1. Função:
2. Tempo na função:
3. Breve descrição da função que desempenha:
4. Com que frequência tem que negociar?
5. Qual a percentagem de negociação sob o seu trabalho total?
6. Utiliza sistemas electrónicos para negociar? Quais?
7. Qual a amplitude da área de mercado em que negocia (local/regional/nacional/internacional)?
8. Na sua opinião qual o impacto da negociação nos resultados da empresa? Qual a estratégia competitiva da sua organização?
9. Na sua opinião qual a diferença/convergência entre as negociações frente-a-frente/telefone ou e-negociação (através de plataformas de internet)?
 - processo negocial e técnicas / tácticas
 - objecto negocial / estratégias distributivas
 - tempo de duração
 - competitividade
 - comunicação/quantidade de informação/tempo contra-respostas/percepção
 - metodologia
 - ética
 - custos da negociação
10. Vantagens e desvantagens?
11. Diferença entre os resultados da negociação frente-a-frente e em e-negociação.
12. Exemplo de uma e-negociação.
13. O que um e-negociador deve considerar antes de iniciar uma e-negociação?
14. Na sua opinião, quais deverão ser as principais características de um e-negociador?
 - personalidade
 - identidade vs anónimato
 - emoções
 - intuição
15. Na sua opinião qual o impacto/efeito das diferenças culturais nas negociações?
16. Considera que existem diferenças entre os homens e as mulheres quando negociam?

17. Qual considera que seja a tendência dos processo de negociação nos próximos 15 a 20 anos?

18. Outros

ANEXO IV

Transcrição das entrevistas realizadas à amostra do presente trabalho

SUJEITO 1

1. Função: *Head of Procurement Portugal & Procurement Support Manager Ibéria*

2. Tempo na função: *desde 2006*

3. Breve descrição da função que desempenha:

R.: *Sourcing estratégico, negociação estratégica, definição de estratégias de categorias de compras. Acompanhamento da performance dos fornecedores, pois os ganhos de eficiência proporcionam mais valias para a empresa.*

4. Com que frequência tem que negociar?

R.: *Muito frequentemente. Pelos menos uma vez por semana.*

5. Qual a percentagem de negociação sob o seu trabalho total?

R.: *A percentagem de negociação sob o meu tempo de trabalho é de aproximadamente 60%.*

6. Utiliza sistemas electrónicos para negociar? R.: Sim. Quais?

R.: *Plataformas de negociação, e-bidding. Considero que o leilão requer uma maior maturidade do sistema, tanto por parte da empresa que compra como de quem oferece. (as empresas dizem que não conseguem fazer as suas propostas por estes sistemas, mas depois nós explicamos como se faz e até corre bem).*

**7. Qual a amplitude da área de mercado em que negocia?
(local/regional/nacional/internacional)**

R.: *Internacional, nacional.*

8. Na sua opinião qual o impacto da negociação nos resultados da empresa? Qual a estratégia competitiva da sua organização?

R.: *É fundamental, os nossos clientes fazem os mesmo, o preço e qualidade são muito importantes, temos que garantir que estamos a comprar o que nos interessa no timing certo.*

9. Na sua opinião qual a diferença/convergência entre as negociações frente-a-frente/telefone ou e-negociação (através de plataformas de internet)?

R.: *A negociação frente-a-frente é mais personalizada, estou a dirigir-me a pessoas e não ao portal, tem mais personalidade. A e-negociação: é livre de cargas, de sentimento, é impessoal.*

- Processo negocial e técnicas / tácticas –

R.: *A e-negociação tem a vantagem de articular melhor a estratégia, esta estratégia também tem que ser mais clara, não dá para adaptar à medida que evolui. Se não coloco a questão certa, também não tenho a resposta certa. E o compromisso, é diferente o nível de compromisso. Nem sempre o preço é decisivo, pela continuidade, o compromisso e a confiança são mais importantes.*

Na e-negociação, podemos parametrizar um campo na plataforma, a dizer fale-me mais acerca de si, mas não é a mesma coisa, quando comparamos com uma negociação frente-a-frente.

- Objecto negocial / estratégias distributivas:

R.: *O objecto negocial na e-negociação tem que ser mais objectivo.*

- Tempo de duração:

R.: *Depende da complexidade da negociação e do que se está a negociar. Não existe uma resposta objectiva. Quando o número de actores é muito grande é melhor a e-negociação. Se forem menos de seis actores negociais, a negociação frente-a-frente é mais rápida. Por exemplo, quando estamos em um concurso com cerca da 27 a 30 empresas, enviamos um convite para participarem (RFI), depois é-lhes enviado uma password para acederem e preencherem o formulário. Para além de terem de apresentar uma certidão de dívida (para segurança de quem compra), neste formulário fazem-se perguntas eliminatórias, como por exemplo o tempo de pagamento e questões qualitativas. Assim, fazemos uma primeira triagem, o que nos dá uma vantagem muito significativa por questões de tempo e gestão administrativa. Já viu se tivéssemos que reunir presencialmente com as 30 empresas? Para além disso, o sistema de e-bidding ainda nos permite colocar questões fechadas aos fornecedores e também tem a opção de troca de mensagens. É vantajoso, proporciona savings para as empresas, é global e multicultural. Abre um as portas a um grande mercado.*

O questionário (RFI e RFQ) pode ser customizado conforme para determinado produto ou serviço. Os fornecedores que não respondem em conformidade desaparecem automaticamente do concurso.

Outra questão importante, e que nos permite ser mais rápidos, é que os resultados são trabalhado pelo sistema de uma forma a aparecerem (lado-a-lado numa folha), o que nos permite fazer uma rápida análise, melhor comparação e mais transparência. Numa e-negociação conseguimos concluir a transação comercial sem nunca termos visto o fornecedor (o que no caso de produtos indiferenciados é muito positivo e fácil, mas para produtos diferenciados como o trabalho temporário, sistemas informáticos, serviços de advocacia ou consultoria é mais difícil).

- Diferenças nos resultados:

R.: *Os resultados são melhores no e-sourcing em cerca de cerca de 10%, negociações são mais obiectivas. Vou dar-lhe um exemplo; em 2009 estive num processo de negociação frente-a-frente para contratação de uma empresa de trabalho temporário, e considerei os resultados satisfatórios. Em 2013, houve a necessidade de abrir um novo processo de negociação para contratação de uma empresa de trabalho temporário, esta negociação foi electrónica (e-bidding) e os resultados foram ainda melhores do que em 2009.*

- Competitividade:

R.: *A diferença no factor competitividade entre os dois tipos de negociação não é relevante, depende da estratégia. Acho que o fornecedor no e-bidding fica mais vulnerável, pela sua inexperiência. Mas, depois do processo terminado nunca tive reclamações, até pelo contrário, costumam comentar: “pensei que fosse mais complicado, mas é muito fácil”.*

- Comunicação/quantidade de informação/tempo contra-respostas/percepção:

R.: *Na negociação frente-a-frente temos mais informação, como lhe disse é mais pessoal. Na e-negociação temos mais informação útil ao processo de negociação. Por vezes na negociação frente-a-frente dão-nos as propostas, que são uns cadernos com imensa informação, a qual não lemos toda e vamos directamente aos pontos que nos interessam. Também não considero que existam diferenças nos tempos de resposta, na negociação frente-a-frente também não nos dão logo a contra-resposta, se não estamos a negociar com o dono*

da empresa ou com Director Geral, dizem que ainda têm que ir validar a contra proposta e não podem responder logo. E também não identifico diferenças nos tipos de percepção, não tem diferença.

- Metodologia:

R.: *Na preparação da e-negociação devemos articular melhor a estratégia, recolher o maior número de elementos possíveis. Preparar um guião uma tabela.*

- Ética:

R.: *Pela minha experiência nos dois tipos de negociação, sinto que existe uma resistência inicial por parte dos fornecedores para participarem, mas depois não há ninguém que tenha dito que o processo não é transparente, até porque o tempo para efectuarem as propostas é igual para todos os concorrentes, não existe contacto presencial com ninguém e os resultados são lançados automaticamente e em simultâneo para todos os participante. Na negociação frente-a-frente as pessoas perguntam mais sobre os critérios, quase com uma dúvida se isto foi transparente, na plataforma a parte ética não é colocada em causa, na negociação frente-a-frente as condições não são logo dadas como, pelo contrário, se faz na e-negociação.*

- Custos da negociação:

R.: *São muito mais baixos na e-negociação e reduzem quantos mais actores estiverem envolvidos. E com resultados com um maior benefício. Gostaria de salientar que os fornecedores em cada e-negociação têm que ser comparáveis.*

10. Vantagens e desvantagens?

R.: *Time to market: é a principal razão pela qual a e-negociação não é mais utilizada. Tempo de urgência, leva a que sejam realizadas negociações frente-a-frente, pois só o setup (preparação) de uma e-negociação leva 2 a 3 dias de trabalho. Neste caso na minha opinião, as urgências são contra natura das urgências.*

O sistema de e-bidding é muito intuitivo. É um sistema mais cuidado, porque quando é assinado o documento da intenção de participar, existe um responsável pela proposta. Na negociação frente-a-frente não temos a mesma segurança, e às vezes já numa fase adiantada da negociação o fornecedor diz: “ a final fiz melhor as contas não podemos avançar”.

11. Diferença entre os resultados da negociação frente-a-frente e em e-negociação.

Respondido anteriormente.

12. Exemplo de uma e-negociação. Já descrito, no ponto das diferenças de resultados. O exemplo do trabalho temporário.

13. O que um e-negociador deve considerar antes de iniciar uma e-negociação?

R.: *Como já referi, deve-se preparar muito bem. Fazer as perguntas certas, para obter as respostas ao que pretende e não fora do contexto.*

14. Na sua opinião, quais deverão ser as principais características de um e-negociador?

- personalidade
- identidade vs anónimato
- emoções
- intuição

R.: *Na minha opinião não existe um perfil, têm de ser complementadas, a capacidade analítica com a solução informática. Os e-negociadores devem ser mais lógicos, e a intuição é cada vez mais importante nesta negociação electrónica. O e-negociador tem que ser muito cuidadoso a escrever, perceber bem o que está escrito. E ter muito, muito cuidado com o que pergunta. Questões de linguística têm que ser muito muito cuidadas. Mas, considero que não conseguimos perceber o outro através do que ele escreve nas propostas, esta negociação é impessoal e analítica.*

15. Na sua opinião qual o impacto/efeito das diferenças culturais nas negociações?

R.: *Na negociação frente-a-frente conseguimos compreender a pessoa que está do outro lado, mas também tem mais protocolo.*

Na e-negociação, temos que ser mais objectivos, claros e cuidadosos com o que se escreve, deve de haver mais revisão do conteúdo e responder com clareza e de uma forma afirmativa e assertiva.

16. Considera que existem diferenças entre os homens e as mulheres quando negociam?

R.: *Sim, existem diferenças, as mulheres são mais intuitivas, gostam de manter uma maior distância. Os homens gostam de dar mais proximidade, são mais amigáveis. Mas, o mais relevante é a estratégia da empresa é muito importante para os resultados da companhia, e é isso que temos que ter em conta.*

17. Qual considera que seja a tendência dos processo de negociação nos próximos 15 a 20 anos?

R.: *Acho que o e-bidding requer maturidade do sistema e da experiência, tanto da empresa que compra como da que fornece. Existe já uma mudança de paradigma, o vendedor de tudo está extinto. Agora os vendedores são cada vez mais especializados, com mais capacidade analítica. Como tendência, penso que cada vez se vão utilizar mais ferramentas de proximidade, como as plataformas de e-sourcing e as negociações vão ter equipas multidisciplinares (por exemplo quando tivermos que contratar uma empresa de trabalho temporário, o Director de Recursos Humanos deverá estar nessa negociação). Cada vez mais vai ser procurada uma solução customizada, e os fornecedores deverão ter uma oferta distinta da sua concorrência. Uma melhoria das tecnologias de suporte à negociação e o desenvolvimento da capacidade analítica do ser humano.*

Mas, na minha opinião atitude é importante para negociar. Em uma negociação de e-bidding a personalidade, o carisma a liderança não passam e isto pode ser um factor de sucesso, para os resultados.

Mas, considero que é sempre importante reunir, nem que seja em uma parte final do processo negocial (short list), não é insubstituível. A plataforma não resolve os problemas do dia-a-dia.

A introdução de destas ferramentas acabou com o típico negociador de carros. Cada vez menos aparecem desse fornecedores, é uma alteração de paradigma a negociação tem evoluído e isso é notável.

18. Outros

R.: *Na minha opinião uma menos valia da e-auction, é que pode existir um risco de quebra da credibilidade. Pois, um RFP(pedido de proposta) pode dar-nos uma informação*

quantitativa e qualitativa, mas nem sempre as decisões são tomadas pelo preço, o factor confiança por vezes é mais importante que a variável preço. E quando no e-bidding só temos a variável quantitativa, temos que ter uma certeza que estamos a falar do mesmo produto, com os mesmos níveis de qualidade entre os fornecedores. E, se depois de escolher, dissermos, que já queremos tira-nos toda a credibilidade na compra. Nos produtos indiferenciados (papel ou economato podemos pedir amostras), mas nos produtos diferenciados (sistemas informáticos, mão-de-obra ou consultoria) é mais difícil.

SUJEITO 2

1. **Role:** *Vice President, Head of Procurement Western Europe & Nordics*
2. **Time in this role:** *Since 1 April 2013 in current role; since 2003 in Procurement*
3. **Brief description of the role:**

R.: *Leading local procurement teams in 9 countries; optimizing benefits for the company by leveraging between countries; Stakeholder management.*

4. **How often do you have to negotiate?**

R.: *Once per month.*

5. **What the percentage of negotiation actions under your global work?**

R.: *About 50%.*

6. **Do you use electronic systems to negotiate? If yes, what?**

R.: *Actually not personally; but the teams use Emptoris, e-bidding platform*

7. **What is the extend of the market are in which you have to negotiate? (local/regional/international)**

R.: *Local (national) and regional (more than one country in Europe)*

8. **In your opinion what is the impact of trading on the company's results?**

R.: *About 70% of my company total costs is externally purchased. The company has 5% sales margin in average. 1% cost reduction has the same impact as 20% more turnover.*

9. **In your opinion which is the difference/convergence between face-to-face negotiation and e-negotiation (e-bidding)? (some aspects like: process; time; communication; ethics; effective cost, etc)**

R.: *E-negotiation is fact based only and mainly focused on price aspects. In face-to-face negotiations, there are more opportunities to bring in non-pricing aspects as well as personal, emotional aspects.*

10. And advantages & disadvantages?

R.: *Advantage of e-negotiations is more efficiency and less time consuming; full transparency in the market and better replication for future tenders. Disadvantage is that this only works in case of clear specifications and full comparison between competing products. It is more difficult to use in case of services and products with a high quality component.*

11. Do you consider that, at the end, there are differences between face-to-face negotiation and e-negotiation results?

R.: *E-negotiations can never fully replace face-to-face negotiations. A final round always has to be done face-to-face. Main difference is the personal contact.*

12. Could you give some example of one e-negotiation that you have taken part in? and your feelings? And results comparisons with one face-to-face?

R.: *Examples: utilities, office supplies. Utilities was less successful because the market was not fully open; we had to do a full re-negotiation face-to-face again. Office supplies was successful because of comparable products; in this case it saved a lot of time because of many different lots and many countries involved.*

13. What an e-negotiator must consider before starting an e-negotiation (e-bidding)?

R.: *Competitiveness of the markets, maturity of the suppliers (internet connection!), clear specifications, pricing – non-pricing ration.*

14. In our opinion, which should be the main characteristics of an e-negotiator? (personality/ identity vs anonymous/ emotions/ intuition)

R.: *High analytical skills.*

15. In your opinion what is the impact/effect of cultural differences in negotiations?

R.: *Impact existing but minor in case of fulfillment of conditions as mentioned in question 14.*

16. Do you consider that there are differences between men and women when they negotiate?

R.: *In general, women are more result focused; however difficult question to answer.*

17. In your opinion which is the trend in negotiation (15 or 20 year view)?

R.: *More e-negotiations, however face-to-face negotiation will remain (see above); on top of this, I expect more impact from social media in case of sourcing (composing a long list; defining specs).*

18. Others

SUJEITO 3

1. **Función:** *Director Desarrollo de Negocio Iberia*
2. **Tiempo en la función:** *3 años, pero llevo más años en la area a Business Development*
3. **Breve descripción de la función que desarrolla:**

R.: *Liderar las actividades comerciales para el crecimiento del negocio. Con el desarrollo estrategias de venta y con la gestión del equipo de ventas, llegar a firmar contratos con empresas clientes en el entorno de la Cadena de Suministro.*

4. **Con que frecuencia tiene que negociar?**

R.: *Casi diario.*

5. **Cual la porcentaje de negociación en su trabajo en general?**

R.: *Cerca de 30%.*

6. **Utiliza sistemas electrónicos para negociar? Cuales?**

R.: *No en trabajo, pero en personal.*

7. **Cual la amplitud de la area de mercado en que negocia?
(local/regional/nacional/internacional)**

R.: *Internacional.*

8. **En su opinión cual el impacto de la negociación en los resultados de la compañía?
Cual la estrategia competitiva en sua organización?**

R.: *La negociación, tanto con clientes nuevos como con actuales, en mi opinión, es la actividad más importante después de las actividades core. La estrategia competitiva de la Compañía es la de convertirse en El proveedor logístico de referencia en Iberia.*

9. **En su opinión cual la diferencia/convergencia entre las negociaciones face-to-face/teléfono ó e-negociación (atraves de plataformas de internet)?**

R.: *Para mi la mayor y más importante diferencia es como se muestran las habilidades de relación interpersonal. Estas son fundamentales en el face to face, y difíciles de utilizar por*

teléfono y aún mas difíciles en el entorno de la internet. El principal propósito del negociador debe ser influir, persuadir y convencer a la parte contraria. Es en los siguientes aspectos donde veo diferencias rotundas entre el face to face y el resto: la capacidad de persuasión y la capacidad de discutir de manera provechosa. Estas son herramientas personales clave en el negociador de éxito. Ser una persona persuasiva y capaz de discutir provechosamente implica utilizar cotidianamente un grupo de técnicas, hábitos y habilidades funcionan principalmente cuando tenemos a la otra persona con en frente, yo destacaría entre estas: conocer y mostrar las fuerzas, presentar argumentos de acuerdo con las características de conducta del otro negociador, administrar sin mostrar las debilidades, comportarse de tal manera que genere confianza, Saber escuchar, comunicar, Crear un clima de cooperación entre los negociadores, Solucionar los conflictos rápidamente y de manera eficaz, conocer a la otra parte y sus necesidades.

10. Ventajas e desventajas?

R.: *Yo no hablaría de ventajas o desventajas, yo diría que para cada tipo de negocio funcionan mejor unos medios que otros, por ejemplo, para un negocio donde la venta es muy transaccional puede funcionar bien el teléfono o internet. En cambio en un negocio como en el que yo me muevo, el face to face es primordial para ganar la confianza del cliente.*

11. Diferencia entre los resultados de la negociación face-to-face y en e-negociación.

R.: *Los resultados pueden ser óptimos en cualquier caso si se consiguen los objetivos.*

12. Ejemplo de una e-negociación.

R. *Hace poco días hice una negociación con una compañía de seguros para contratar una póliza para un vehículo.*

13. Lo que un e-negociador debe considerar antes de empezar una e-negociación?

R.: *La verdad no estoy muy familiarizado con este formato, pero entiendo que como en cualquier negociación cuanta más información se tenga de la otra persona más posibilidades tenemos.*

14. En su opinión, cuales deberán ser las principales características de un e-negociador?

R.: Una persona persuasiva e intuitiva, creo que tiene que ser clave crear un lazo o vínculo cuanto antes en la negociación, emociones y intuición.

15. En su opinión cual el impacto/efecto de las diferencias culturales en las negociaciones?

R.: Pienso que este tema está sobre valorado en el entorno de las negociaciones. Efectivamente existen diferencias culturales que afectan, pero yo creo que tienen que ver más con elementos formales, que con otra cosa. Yo creo que los fundamentos y principios de una buena negociación funcionan en todos los entornos y que un buen negociador lo será siempre independientemente del lugar donde desarrolle su actividad.

16. Considera que existen diferencias entre los hombres e las mujeres cuando negocian?

R.: No, en línea con lo anterior, los fundamentos y principios de una buena negociación funcionan casi siempre.

17. Podría dar un ejemplo de una negociación electrónica e los resultados y como la ha sentido.

R.: Como he comentado, yo he tenido experiencia de este tipo pero como cliente. He visto que para el tipo de transacción que estaba realizando era muy útil. En este caso valoré mucho la preparación y el conocimiento de sus productos que tenía mi interlocutor.

18. Otros

SUJEITO 4

1. **Função:** *Vice President Business Development Southern Europe*
2. **Tempo na função:** *um ano e meio nesta função, mas muitos anos na função de responsável de Business Development Director Portugal e Business Development Director Ibéria*
3. **Breve descrição da função que desempenha:**

R.: *Gerir a agenda do crescimento do negócio na região Southern Europe - Portugal, Espanha e Itália (novos clientes e novos negócios).*

4. **Com que frequência tem que negociar?**

R.: *Como responsável pela área de Business Development Southern Europe, a função divide-se em três grandes áreas: 1. gerir e liderar equipa; 2. gerir a relação com os stakeholders internos e gerir relacionamentos com clientes, 3. análise e definição estratégica de produtos serviços e clientes. Estou permanentemente a negociar com as pessoas da equipa, com as chefias e com os clientes.*

5. **Qual a percentagem de negociação sob o seu trabalho total?**

R.: *Cerca de 70% em negociação interna e externa. Mas a nossa vida é uma negociação permanente, passamos a vida inteira a negociar: filhos, mulher, chefia...”.*

6. **Utiliza sistemas electrónicos para negociar? Quais?**

R.: *Cada vez mais os tenders são electrónicos (e-bidding). E, as minhas três equipas multiculturais utilizam cada vez mais a negociação electrónica e a negociação por videoconferência, webex, mail, telefone.*

7. **Qual a amplitude da área de mercado em que negocia?
(local/regional/nacional/internacional)**

R.: *Nacional e internacional.*

8. Na sua opinião qual o impacto da negociação nos resultados da empresa? Qual a estratégia competitiva da sua organização?

O impacto é decisivo. O resultado da negociação define a “saúde” do negócio. Se negociarmos bem, o negócio não sofre. Um bom contrato garante resultados sustentáveis, define preços, níveis de serviço e responsabilidades. No âmbito dos produtos temos que seguir as linhas estratégicas gerais do IBP (Integrated Business Plan), vendendo o que dizemos que vamos vender. Os projectos de novos negócios têm diversos níveis de aprovação: nível país, região e global. Temos que ter em conta as regras da organização e também temos que negociar internamente, para serem aprovados. Quatro pontos mais críticos: 1. Capex; 2. Contratos back-to-back com os armazéns; 3. barreira do return on capital; 4. Ebit.

No que concerne aos níveis de serviço, se a proposta não encaixar operacional e economicamente, podemos negociar. Na e-negociação, tendo em conta a rígida parametrização podemos ser logo eliminados. Isto é uma desvantagem na área de Business Development. O e-bidding é bom para produtos indiferenciados. Por exemplo, a venda de transporte que é feita por e-bidding funciona e, nesta venda, a parte do e-fulfiment não é feita por e-bidding. Defendo que deve existir um misto entre as duas coisas. As e-negociações tornam os RFQ mais complexos. Nos serviços mais complexos é mais difícil comprar na internet.

9. Na sua opinião qual a diferença/convergência entre as negociações frente-a-frente/telefone ou e-negociação (através de plataformas de internet)?

R.: *Diferenças: na negociação frente-a-frente estabelecemos uma relação mais pessoal com as pessoas, conseguimos tirar partido da linguagem corporal da outra parte, proporcionando a criação de um ambiente que pode ser favorável às negociações. Permite socializar, é possível “medir” a temperatura emocional a cada passo da negociação. Claro que isto também torna o processo mais longo e menos estruturado.*

- processo negocial e técnicas / tácticas:

R.: *No e-bidding não há grade técnica. Temos uma plataforma onde se colocam somente os preços e depois da validação quantitativo, pode fazer-se uma reunião presencial. Deve-se racionalizar o processo sem despessoalizar a negociação. Com a e-negociação por vezes os compradores lançam um tender e depois de uma primeira análise/triagem dão o feedback do tender e dizem somente: os vossos valores da proposta estão acima dos concorrentes. Isto*

torna o processo negocial mais difícil, e em produtos/serviços mais diferenciados e complexos é ainda mais difícil.

- objecto negocial / estratégias distributivas:

R.: *Quanto maior for a relação melhor conseguimos avaliar o real objecto negocial. Exemplo, a clarificação do objecto dá-nos mais probabilidade de ganhar.*

- Tempo de duração:

R.: *Considero a negociação frente-a-frente mais longa.*

- Competitividade:

R.: *O e-bidding é mais competitivo porque estamos somente perante o preço. Em venda transaccional conseguimos melhores preços, mas em venda consultiva, tenho dúvidas.*

- comunicação/quantidade de informação/tempo contra-respostas/percepção:

R.: *Os fornecedores enviam o convite para respondermos a uma proposta por e-bidding. Temos, nesse momento acesso ao “bidding offer”, e com esta informação temos que fornecer um preço / tarifa fechado. Existem clientes que nem permitem que os preços estejam subordinados a determinados pressupostos, introduzindo um factor adicional de risco que não controlamos. Numa negociação frente-a-frente é tudo colocado em cima da mesa e as partes discutem os pressupostos.*

- Ética:

R.: *Na minha opinião não existem diferenças. É sempre necessário controlar a ética e a deontologia profissional a comandar a negociação, seja qual for a ferramenta/técnica utilizada.*

- Custos da negociação:

R.: *A e-negociação reduz brutalmente o custo, principalmente quando os fornecedores são muitos. Os custos são mais baixos no e-biding e quanto maior for o número de fornecedores e de transações mais baixos são os custos.*

10. Vantagens e desvantagens?

R.: *O e-bidding protege muito os compradores (clientes). Abre também mais oportunidades aos vendedores para alargarem o potencial de vendas num mercado mais global. Terão apenas que se posicionar. Aumenta o mercado potencial, mas também o risco.*

11. Diferença entre os resultados da negociação frente-a-frente e em e-negociação. Já respondido ao longo das questões.

12. Exemplo de uma e-negociação.

R.: *Tive uma experiência de puro e-bidding. Foi num tender de transporte, uma negociação muito competitiva, mas que a empresa conseguiu ganhar. Foi uma experiência positiva. Nesta ocasião já eramos fornecedores, e era um negócio que permitia aumentar a quota de mercado. No processo de e-bidding tem mais vantagem negocial quem já é fornecedor, porque já existe uma relação de confiança, e isso é muito importante. A confiança é mais importante do que o preço. Mas, tudo depende dos parceiros, não existe regra. Mas, nesta experiência quando passámos à short list, o cliente fez reuniões presenciais.*

13. O que um e-negociador deve considerar antes de iniciar uma e-negociação?

R.: *O e-negociador deve conhecer muito bem o cliente e o interlocutor. Conhecer muito detalhadamente o teor da oferta, colocar-se nos “sapatos” do cliente e indentificar cinco a seis perguntas difíceis que ele faria se estivesse do outro lado. Identificar o que é comum às duas partes e as necessidades do cliente, e correlacionar com o que podemos oferecer. Ter sempre presente coisas em que podem estar de acordo. Já observei processos de e-bidding onde não se escreve nada. A escrita é muito importante, neste processo de negociação electrónica, mas como referi nem sempre existe.*

14. Na sua opinião, quais deverão ser as principais características de um e-negociador?

R.: *O e-negociador deve ser analítico, intuitivo e frio.*

15. Na sua opinião qual o impacto/efeito das diferenças culturais nas negociações?

R.: *É decisivo. Negociar num ambiente multicultural é muito difícil. Se estivermos a negociar com chineses, temos que aprender as características destas culturas e também temos que saber negociar com essas diferenças.*

16. Considera que existem diferenças entre os homens e as mulheres quando negociam?

R.: (...) Pergunta difícil (...) Cada um dos géneros dá à interação o que é próprio de cada género. No contexto negocial, já encontrei de tudo em homens e mulheres. Mas, as mulheres têm mais disponibilidade para encontrar consensos, o homem é mais agressivo e mais directivo.

17. Qual considera que seja a tendência dos processo de negociação nos próximos 15 a 20 anos?

R.: Sem dúvida que a e-negociação vai ser cada vez mais a tendência. A utilização das ferramentas electrónicas na compra e venda de serviços indiferenciados, já são bem sucedidas. Agora acho que deveríamos aprender a utilizar de forma mais eficaz os canais intermédios para a negociação, porque, por exemplo: ainda nos comportamos numa videoconferência como se estivessemos frente-a-frente. Ainda não houve grande alteração do comportamento humano nestas situações. Na negociação frente-a-frente falamos mais, a gestão do tempo é diferente, as ferramentas intermédias vão ter um crescimento enorme. Temos que aprender a utilizar as ferramentas intermédias, na negociação. E deveríamos também desenvolver as ferramentas de e-bidding. Daqui a 10 anos esta ferramenta vai ser completamente diferente daquilo que é hoje e de certeza que vai incorporar mais serviços, que serão muito mais complexos.