autor no que concerne aos relacionamentos-chaves, isto é, o relacionamento de *marketing* com outras organizações sociais e demais funções organizacionais e, também, conhecerá os principais fatores ambientais e organizacionais que influenciam o processo decisório. E, por último e extremamente relevante, começará a avaliar o papel de *marketing* numa sociedade industrializada e contemporânea. Na parte 3, Ben Enis procurará oferecer ao leitor informações que permitam descrever os procedimentos básicos de compras nos quais os indivíduos e as organizações se empenham e, também, apontará as estratégias de *marketing* seguidas pelas organizações com as quais o leitor entra em contato. Entre outros propósitos, o autor procura, na parte 4 — e penúltima —, credenciar o leitor a explicar os principais elementos do programa de *marketing* para um produto, assim como discutir as decisões básicas que devem ser tomadas dentro destes programas, bem como a sua implantação.

Por último, o autor procura dar ao leitor uma visão sobre a perspectiva da administração de *marketing*.

A editora nos informa que a obra é indicada para as disciplinas *marketing* e *administração de marketing*, nos cursos de administração de empresas. É também leitura relevante para os profissionais da área.

Luiz César Gonçalves de Araujo

Professor titular no Departamento de Administração Geral e Recursos Humanos da EAESP/FGV.

Sperber, Philip. *A Ciência das Negociações.* Trad. de Fernando B. Ximenes, do original *The Sciense of Business negotiation,* 1979. Rio de Janeiro, Tecnoprint, 1982. 99 págs.

Após ter lido e escrito a resenha do livro de Cohen, *Você pode negociar qualquer coisa,* temos aqui um segundo volume em português sobre este palpitante assunto, um livro algo menor e com uma metodologia integralmente diferente da de Cohen. Enquanto Cohen usa uma linguagem coloquial, Sperber procura ditar regras científicas e deixa de lado os inúmeros exemplos que tão interessante tornam a leitura de Cohen.

Este resenhista, pela sua educação no método do caso, inclina sua preferência para o livro de Cohen, o que não quer dizer que Sperber não seja uma valiosa adição à escassa bibliografia brasileira nesta área. Enquanto Cohen baseia seu estudo no poder do negociador, na informação e na pressão do tempo, mostra o método russo-soviético e o ganha — Sperber é analítico-psicológico, mas duma maneira popular, sem entrar nos muitos detalhes de um Nirenberg. O sumário de Sperber mostra a tendência de seu procedimento:

"Planejamento antes das negociações

1. Os motivos do sucesso nas negociações

2. Conceitos malcompreendidos e mal-aplicados com relação ao sucesso nas negociações

3. A compreensão dos motivos comerciais que levam à negociação

4. A pesquisa da outra parte

Seis elementos estratégicos importantes para o preparo das negociações

5. Quem negocia com quem

6. O momento estratégico das negociações

7. O melhor lugar para negociar

8. A arrumação física do ambiente de negociações

9. Quando contar com uma audiência

10. Manobras preliminares às negociações

Estabelecimento dos objetivos e da agenda das negociações

11. A percepção das necessidades comerciais da outra parte

12. Estabelecimento de objetivos para você e para a outra parte

13. Erros comuns na primeira reunião das negociações

14. A melhor estratégia para a agenda das negociações

A psicologia de apresentação de posições

15. O segredo da estratégia de posições

16. Formas eficazes de comunicação de posições

17. Faça com que sua posição pareça simples e atraente

18. A obtenção de vitórias disfarçadas

19. A manipulação de lógica

20. A exploração das necessidades emocionais.

Segredos para aumentar seu poder de barganha

21. Táticas de barganha

22. Contra-ataque

23. O fechamento do negócio

As cinqüenta considerações básicas das negociações científicas

Relação das estratégias e táticas fundamentais para as negociações."

Nota-se que o livro que não tem mais de 99 páginas, das quais 12 até começar (prefácio, sumário) e 19 de fotos ou em branco, em nada contribuindo as fotos para o ensino da ne-

gociação; portanto, o autor dá conta do recado nas 68 páginas restantes. Cada página impressa tem duas colunas, como se fosse um jornal. Mais uma vez, devido ao preconceito, prefiro a página contínua, e não dividida em coluna.

Quando digo que o livro preenche a finalidade a que se destina, afirmo simplesmente que a sistemática do livro satisfaz os que desejam seus conhecimentos expostos em chaves e numerados para maior clareza, em frases incisivas, tais como:

"Local das negociações:

a) na sua sede, no caso de negociações cruciais;

b) um local neutro resolverá o conflito gerado pela escolha do lugar;

c) na sede do oponente para familiarização.

Arrumação do local:

a) preste atenção na iluminação, paredes, decoração;

b) crie uma atmosfera informal. . . relaxada, íntima;

c) o local deve contribuir para a redução da tensão."

As 50 considerações básicas de negociação científicas são todas lógicas, mas difíceis de serem postas em prática, por exemplo:

"A sugestão a nível subconsciente é um dos métodos mais eficazes de comunicação, pois ultrapassa as inibições e mecanismo de defesa das pessoas."

Agora, como fazer isso é outra coisa. Mas o principal é que 50 regras assim devem resultar em algumas cuja aplicação ponha o negociador na frente na competição, pelo melhor resultado. Portanto, do ponto de vista objetivo, o livro, por um preço relativamente baixo, Cr$ 1.800,00 em março de 1984, ensina técnicas que darão resultado. O resenhista prefere treinar negociação por meio de casos, pois negociar é uma atitude, não um procedimento enquadrado. Assim, treinar negociação como chaves para bola ao cesto ou escanteio em futebol não dará certo necessariamente. Mas essas chaves treinadas ajudam — fazem com que futebolistas medíocres consigam um gol, e fazem de negociadores sem capacidade máquinas que conseguem resultados. Seja visto o artigo de Itaboraí Martins em *O Estado de São Paulo* de 29.4.84 sobre "Os truques e golpes na arte de negociar". O Diese realiza cursos para sindicalistas, para negociações coletivas, dados por advogados e psicólogos. A Harvard Business School e outras escolas renomadas nos EUA treinam tanto líderes sindicais quanto empresariais para a difícil arte. Mas, como menciono com insistência, é necessário usar o método do caso, filmes e leituras, dramatizações com crítica e prática na dramatização. Não basta ler um livro, o livro é suplementar. E como suplemento para a negociação, posso recomendar a pequena obra de Sperber. Uma ressalva: Sperber não indica os truques sujos que são mencionados no artigo de I. Martins — e que eu já mencionei num artigo na *Gazeta Mercantil de São Paulo* — tais como posição na sala com sol no rosto, frio com ar condicionado, etc. Hoje em dia esses truques são por demais conhecidos, mas mesmo assim alguns deles ainda têm efeito, como por exemplo mudar contratos entre a negociação e a assinatura, para "ver se passa, pois o tempo é precioso".

Leiam o livro, e não se arrependerão, mas também leiam o livro de Cohen, já resenhado.

Kurt E. Weil

Professor titular no Departamento de Administração da Produção e de Operações Industriais da EAESP/FGV.

Faria, A. Nogueira de & Coelho, J. A. de Tamaso. *Formulários: Administração e projeto.* Rio de Janeiro, LTC Livros Técnicos e Científicos, 1983. 145 págs.

A. Nogueira de Faria dispensa apresentação numa resenha, pois é um dos mais profícuos e cultos autores nacionais na área da administração. Professor e profissional de administração e dos Conselhos Regionais, pertence ao círculo restrito de personalidades brasileiras com as quais é possível ter diferença de opinião, mas nunca ter tédio na leitura, tais como Roberto Campos, Carlos Lacerde de Antanho etc. É um autor que pode criar um vocabulário novo sem cair nos horrores da "agilização" ou do "operacionalizar". O volume à mão, por exemplo, cria uma palavra, ao menos para mim, "espacejamento" (p. 67) — técnica de distribuição racional do espaço — que possivelmente, como leigo na técnica de formulário, iria descrever com a palavra vernácula perfeita: "leiaute" (*layout*).

J. A. de Tomaso Coelho é engenheiro industrial oriundo da Bora (consultora), da Cia. Eng. de Tráfego de São Paulo e do Metrô do Rio. O livro escrito pelos autores é essencial para todos os que procuram desenvolver um plano de implementação de O & M numa empresa, de passar à utilização de PED sem tropeços por falta de comunicação em tempo e de maneira hábil. O livro é completo num número reduzido de páginas, serve para autodidatas (a maioria nesse campo) e não deixa nada a desejar. O índice remissivo, uma raridade em livros brasileiros, é suficiente, e o sumário tão extenso que, contrariamente ao meu hábito de resenhista, só darei os títulos principais. Aliás, a riqueza de subtítulos é conseqüência da numeração decimal de capítulos, seções, parágrafos, etc. Ao menos neste livro, essa subdivisão, o que normalmente diminui a fluidez da leitura, não atrapalha, está "a caráter" nos formulários.

O livro é resultado da visita do autor (não autores) aos Correios e Telégrafos em Brasília, cuja Assessoria de Planos e Desenvolvimento conse-