

Um negociador de sucesso é aquele que pensa no outro

Luiza Dalmazo

Ser um hábil negociador é uma competência fundamental para quem atua no mundo dos negócios, especialmente nesse momento de crise. É preciso, mais do que em outras situações, saber lidar com credores, funcionários, clientes e acionistas, todos com emoções alteradas. "É uma situação atípica da negociação, por conta dessa ansiedade incomum", afirma Maria del Pilar Galeote Muñoz, sub-diretora do Centro de Negociação e mediação do IE Business School.

Nesse momento crítico é preciso pensar em negociação de interesses, aquela em que as duas partes saem ganhando. "Nós chamamos de negociação de convencimento, que na verdade se escreve 'com-vencimento', uma forma que mostra o ganho de ambos", afirma a executiva que esteve no Brasil para fazendo palestras para ex-alunos do IE, na Fundação Getúlio Vargas, parceira do instituto, entre outros encontros.

O conceito ganha-ganha foi criado na Harvard Business School, segundo Max H. Bazerman, professor de negociação da escola de negócios. Ele desmistifica a idéia de que "o que é bom para mim é ruim para o outro".

Em tempos de negócios e crises globais, além de preocupar-se com itens tradicionais de negociação, hoje é preciso avaliar o tema sob o aspecto internacional. Isso, entretanto, não significa aprender os estereótipos de cada povo. Na opinião de Pilar, a principal dica para quem lida com transações com outros países é estudar as características gerais de cada cultura - principalmente separando as orientais, nórdicas e latinas -, para garantir que será um bom anfitrião. É preciso respeitar eventuais diferenças e entender as peculiaridades.

Segundo Pilar, no Brasil o processo para fechar uma companhia é tão longo, que garante aos negociadores tempo suficiente para discutirem e chegarem a um acordo com os credores. É diferente do que acontece na Espanha, que entre a comunicação de falência e o fechamento dos negócios passam-se apenas seis meses. "Até mesmo os sindicalistas são adeptos da negociação de interesses, ao contrário do que se imagina, que eles impõe suas vontades e ponto final", diz.

Ela lembra que se você num negócio tentar tirar muita vantagem sobre o lado oposto, há um grande risco de essa pessoa perceber a sua jogada e nunca mais concordar em sentar em uma mesa para negociar com você. Ou também há uma chance dela não cumprir o contrato. Isso é uma perda grande e um preço alto demais para se pagar em acordos. Por isso, a principal dica da professora de negociação é descobrir os principais interesses da outra parte. Antes de se sentar efetivamente para conversar, vale pesquisar a vida da pessoa, seus possíveis interesses. Ouvir atentamente a outra parte na hora de negociar também é bem importante. O próximo passo é estudar todas as implicações de cada uma das possibilidades no acordo, segundo ela. "Cerca de 75% do crédito pelo êxito de uma negociação se deve à preparação, que inclui a busca por informações e o estabelecimento da estratégica e da tática que serão aplicadas", estima.

Outro item fundamental é a comunicação. Se a pessoa não conseguir expor as idéias com eficiência, a preparação pode não valer nada. "E faz parte da comunicação começar a conversa de um jeito leve, sem ir direto ao ponto crítico", destaca. Ao contrário do que se imagina, restaurantes não são os locais mais indicados para se marcar e fazer negociações. Como isso é muito comum no Brasil, Pilar diz que não é preciso se recusar a ir. Mas nunca feche o negócio nesse ambiente. "Existem pessoas muito boas em tratar de sutilezas em momentos de aparente descontração, como o da sobremesa e o mais distraído pode ser afetado", afirma. Se não tiver jeito, procure um restaurante que freqüente, que se sinta a vontade, conheça o cardápio e a localização do banheiro - isso ajuda a manter a tranquilidade.

Apesar de ser um tema que possui teoria para aprendizado, a habilidade de negociar é algo que se pratica em atividades rotineiras e que se aprende também com relatos de quem está vivenciando processos. A disciplina, que surgiu em Camp David, acordo de paz que deu origem ao tratado de paz entre Israel e Egito, é algo que hoje faz parte de todos os cursos do IE. "É

um tema novo mas que começou a ficar forte nos cursos há 10 anos", diz. A diferença entre o que se ensina de bom e ruim, segundo Pilar, são os chamados truques. "Eles não funcionam, isso está fora das aulas sérias".

Bazerman, o professor de Harvard, lista pequenas dicas não truques para que você se saia melhor em negociações, especialmente as mais tensas geradas pela crise: construa um ambiente de confiança e troque informações; pergunte de um jeito que você também não se importaria de responder; esconda algumas informações; faça diferentes ofertas simultaneamente, pois pelo menos você vai descobrir o que é mais importante para o outro. Por fim, ele sugere que você faça concessões, para garantir o sucesso de um acordo. "Mas nunca faça todas de uma vez". Segundo ele, as pessoas tendem a valorizar mais se você as fizer em parcelas.

Fonte: Valor Econômico, São Paulo, 27 out. 2008, Eu & Investimentos, p. D8.

A utilização deste artigo é exclusiva para fins educacionais