

Negociação: dicas para você alcançar melhores resultados

Diego Faleck, mediador empresarial e professor de negociação, fala sobre os diferentes tipos de negociador e a importância de atender o outro lado

Negociação é uma dinâmica que acontece não apenas no momento em que vendemos ou compramos um produto. No mundo dos empreendedores, é preciso negociar prazos com equipes, diferenças com os sócios, uma nova rodada de investimentos, a entrada de um CEO, os preços dos fornecedores, os primeiros franqueados.... Enfim, há sempre alguém do outro lado da mesa com interesses nem sempre convergentes.

Diego Faleck, mediador empresarial, sócio fundador da Faleck & Associados e professor de Negociação e Mediação na FGV, já presenciou muitas situações de conflito, nas quais teve que encontrar soluções satisfatórias para todos os lados. Um dos casos em que atuou foi na concepção de um programa de indenização para vítimas do acidente da TAM em 2007, criado em conjunto com órgãos de proteção ao consumidor, empresas aéreas e seguradoras. A seguir, ele dá dicas que podem ajudar empreendedores a conduzir melhor suas negociações.

Como identificar a postura da pessoa com quem você está negociando?

O Roberto Mnookin, professor de Harvard que hoje é diretor do programa de negociação, fala que existem três tipos de negociador: o competidor, o acomodador e o evitador. É importante identificar em quais desses perfis você e a outra pessoa se encaixam. O competidor obviamente quer sempre ganhar, conseguir vantagem, é competitivo. O acomodador quer fazer o acordo a qualquer custo, às vezes nem sempre o melhor. O evitador é o que mais sofre, aquele que não aguenta o conflito, que evita o atrito. Além desses perfis, existem as características intrapessoais.

O que são as características intrapessoais?

Existem dois aspectos. Um é assertividade, o outro é empatia. O assertivo é aquele que coloca seus pontos, advoga, argumenta, tem coragem de falar, tem autoconfiança e habilidade retórica. **Mas os assertivos têm pouca paciência para ouvir.** Os empáticos conseguem escutar mais, se colocar na pele de quem está do outro lado, mas, por outro lado, têm uma dificuldade de colocar seus pontos e de argumentar. Você pode ter um pouco dos dois. O melhor negociador é o que equilibra empatia com assertividade.

Isso é muito viável, com treinamento e esforço, todos podem melhorar. É aquela pessoa que sabe que para o outro lado dizer sim, é preciso atender aos interesses do outro lado também. Você não vai conseguir fazer um bom acordo

se deixar o outro lado desatendido. Então esse competidor que sabe brigar pelo seu pedaço, mas consegue construir uma solução que atenda vários interesses.

É possível se tornar um bom negociador com o treino?

A boa notícia é que sim, através de exercícios, treinamento e autopercepção é possível equilibrar assertividade e empatia. Se você é uma pessoa muito assertiva você pode se educar a ouvir, a entender. Se você é muito empático e precisa ser mais assertivo você, também consegue melhorar através do treino, se preparando melhor antes da negociação, buscando critérios objetivos que te dão autoconfiança para colocar os argumentos na mesa. O bom negociador é atento para tentar equilibrar a empatia com assertividade dentro dele.

Há referências de materiais para quem quer saber mais sobre o assunto?

Os materiais de Harvard e os cursos que eles oferecem são muito recomendados. Também há livros bons como, “Como Chgear ao Sim”, do Roger Fisher, “Conversas Difíceis”, do Douglas Stone e Sheila Heen ou “Mais que Vencer”, do Robert Mnookin. É preciso tomar certo cuidado pois há muita coisa pouco séria no mercado. O treinamento anual para executivos e advogados em negociação, da Faleck & Associados, é baseado nos materiais de Harvard, só que “tropicalizado”.

Como se preparar antes de uma negociação?

Você pode fazer uma lista para se preparar para o dia da negociação. Organize em tópicos os seus interesses e os que você acha que sejam os interesses da outra parte. Pense nos seus recursos e capacidades e nos recursos e capacidades da outra parte. Imagine algumas soluções considerando interesses e recursos, identificando trocas de valor.

Quais são as técnicas para melhorar a relação com o outro lado na mesa de negociação?

Tem um campo do conhecimento que chama escuta ativa, onde você aprende coisas como linguagem corporal, com o objetivo de fazer a pessoa se sentir mais acolhida. Aprende também a fazer perguntas que não levem a resposta para um sim ou não, mas que motivem a outra pessoa a dialogar. Em uma disputa com um parceiro comercial, por exemplo, a pergunta “você está disposto a dividir esse prejuízo?”, induziria a outra parte a responder sim ou não. **Se ela responder não, estará estacionada em uma posição que te desfavorece.** O enfoque pode se tornar uma argumentação sobre por que ele não deve arcar com as perdas. Para abrir um leque maior de opções com a resposta, seria mais sábio fazer uma pergunta aberta: “o que podemos fazer para lidar com essas perdas?”, por exemplo.

Há outras regras como não interromper o outro e usar a pausa na fala. Fazer paráfrase também é uma técnica interessante: quando a pessoa fala algo, você repete com as suas palavras para ver se entendeu mesmo. A pessoa se sente ouvida quando isso acontece. **Outro recurso é o espelhamento.** Quando a pessoa diz algo negativo, você repete com as mesmas palavras para ela medir o impacto do que acabou de dizer. Por exemplo, quando o interlocutor diz que acha injusto o preço proposto para a compra de ações. “Então você acha injusto eu comprar suas ações por um valor maior do que o mercado sem eu saber qual o rumo da empresa?” – a pessoa pode recuar em seu argumento ao ouvi-lo colocado dessa maneira. Todas essas técnicas têm como objetivo fazer o outro lado se sentir compreendido e dar à conversa um rumo positivo.

Como falar sobre assuntos delicados?

Na teoria da negociação, você consegue falar virtualmente de qualquer assunto desde que você faça da maneira certa. Por exemplo, um sócio acha que teve desvio de dinheiro. Há uma maneira de falar abertamente com o outro sócio sobre isso sem palavras fortes. Você vai chamar seu sócio e dizer “olha, eu queria falar sobre um problema que está me incomodando, algumas remessas de dinheiro para o exterior que eu identifiquei aqui”. Você não vai falar desvio. “Minha primeira reação foi ficar um pouco preocupado, mas antes de qualquer coisa gostaria de te ouvir para entender o que aconteceu”. De um jeito suave, você começa uma conversa sobre uma questão delicada e dá chance para uma explicação. É a ideia de ser duro sobre o problema e suave sobre a pessoa.

É mais difícil negociar com conhecidos ou desconhecidos?

Sim, quanto já existe um relacionamento surgem problemas mais enraizados. Por conta da experiência que as pessoas tiveram juntas, há também uma camada de frustrações, de coisas que vão se acumulando. Às vezes as pessoas nem percebem a origem do problema que vem à tona. Quanto mais profundo o relacionamento, mais difícil. Brigas de grandes empresas que têm um distanciamento podem ser mais fáceis que brigas de sócios de uma startup, porque aí não é só uma questão comercial.

Como superar uma negociação difícil entre sócios?

Uma das grandes causas das brigas é falta de comunicação e falta de confiança. Então, primeiro é preciso entender o que causou falta de confiança. Às vezes o que se faz numa negociação é resgatar essa confiança, mostrar que intenção de um dos lados nem sempre é aquilo que o outro acha. Há um abismo entre a intenção real de uma pessoa e o impacto que aquilo causa. A ideia é usar uma boa comunicação para tentar mudar essa percepção.

Um dos contratos que estou mediando agora, o problema surgiu porque ele estabelecia um preço fixo e em algum momento passou-se impressão de que

dava para revisar para contrato por tarefa. Quando um lado voltou atrás, quebrou a confiança e comprometeu toda a relação. Se eu conseguir transmitir de um lado para outro por que se voltou atrás, quais foram os motivos.... Se tiver interesse das partes na relação, você acaba invertendo a situação e abrindo caminho para o acordo.

A reputação é importante para o negociador?

O mercado é muito pequeno. Se você tem uma reputação de ser um negociador truculento, antiético, que joga pesado, as pessoas rapidamente vão se armar contra você. Só que para o negociador preocupado com ganhos de médio e longo prazo, não é bom ter uma reputação de não ser transparente. Porque quando as pessoas confiam, fica mais fácil trocar informações, conversar abertamente. Imagine uma situação de compra e venda. Você pode discutir só o preço, mas pode discutir para quando seu cliente precisa do seu produto. Pode discutir como ele armazena seu produto. Assim, vocês podem chegar à conclusão de que, além do preço, podem negociar o método de transporte ou encontrar uma maneira de reduzir os custos de armazenagem. Quando você troca informação mais abertamente, encontra ganhos possíveis.

Este artigo é uma parceria de produção entre Endeavor e Sebrae