

6 Análise dos resultados

Este capítulo tem como objetivo analisar e discutir os resultados da pesquisa de campo realizada. A análise teve por base as três categorias de divisão dos entrevistados segundo a natureza de suas ocupações profissionais. Dentro de cada categoria de análise, foram analisados os pontos em comum e de diferença entre os grupos. Estas categorias foram estabelecidas da seguinte maneira: iniciou-se com a análise sobre os conhecimentos teóricos dos entrevistados sobre o assunto, passando em seguida para as análises da preparação do negociador, preparação para a negociação, a condução das mesmas, passando pela conclusão das negociações e terminando com as considerações sobre o negociador brasileiro.

6.1. Nível de conhecimento teórico sobre negociação

O conteúdo analisado nesta categoria, corresponde aos questionamentos sobre o conhecimento teórico prévio dos entrevistados sobre negociação, envolvendo cursos que porventura tenham feito ou livros e artigos que tenham lido. As respostas a estas perguntas foram interessantes, ao se dividirem em, basicamente, três grupos diferentes, seguindo as linhas de divisão pela natureza profissional dos entrevistados.

Entre os empresários, nenhum fez qualquer tipo de curso ou treinamento formal em negociação, sendo que apenas um dos três entrevistados leu por conta própria sobre o assunto. Como o empresário que leu é bem mais novo do que os outros entrevistados deste grupo, seria interessante em pesquisas futuras, tentar constatar se essa divergência tem alguma correlação com a diferença de idade dos entrevistados.

Entre os profissionais liberais, as respostas foram parecidas com os empresários e só não foram lançadas como uma só, pois, nesta categoria, embora nenhum dos entrevistados tenha feito algum tipo de curso de negociação, ficou mais evidenciado o interesse pelo aperfeiçoamento através de livros e estudos por

conta própria. O entrevistado 3, advogado, e talvez um dos entrevistados de maior experiência no assunto, foi o único que levantou também a questão do aprendizado pela análise da própria experiência: “nesses trinta anos eu li muita gente”, disse.

O grupo de executivos foi o único em que a maioria dos entrevistados afirmou já ter participado de cursos de negociação formais. Entretanto, todos que fizeram estes cursos, citaram apenas cursos realizados pelas próprias empresas em que trabalhavam ou patrocinados pelos empregadores e realizados, com uma exceção, em instituições internacionais de ensino. A exceção foi um executivo que freqüentou um curso na Fundação Dom Cabral, em Minas Gerais, patrocinado por sua empresa, uma multinacional do ramo de energia e construção.

Entre os executivos também ficou mais evidente o desejo de conhecimento através de leituras próprias, com grande variedade de títulos citados. Entretanto, entre os títulos citados destacaram-se os trabalhos dos autores do Projeto de Negociação da Universidade de Harvard, não tendo sido citados trabalhos científicos ou fontes diferentes destas.

6.2.

Importância de reconhecer os sentimentos por trás das posições da outra parte

O questionamento sobre a necessidade e importância de se reconhecer os sentimentos por trás das posições da outra parte, resultou em respostas bastante uniformes, demonstrando a razoável proximidade das opiniões dos entrevistados nos três grupos.

Entre os empresários o foco ficou na necessidade de se respeitar os sentimentos pessoais da outra parte e seus interesses próprios, não necessariamente os da organização que ele representa ou da qual é proprietário. O questionamento às teorias econômicas que consideram o comportamento dos agentes econômicos como racionais, consideradas erradas pelos entrevistados que as citaram, também surgiu em mais de uma entrevista, como forma de lembrar da necessidade de se considerar a realidade das relações humanas ao negociar.

O grupo de profissionais liberais também levantou considerações similares, dando ênfase especial às emoções envolvidas nas negociações e à necessidade de se buscar entender, realmente, quais são os interesses e as circunstâncias que

determinam o comportamento possível da outra parte e, portanto, a liberdade que ela detém dentro da negociação. Os entrevistados salientaram a importância da construção de empatia e de uma relação de confiança para que o resultado na negociação seja o melhor possível. A relação amigável, ou de amizade, não foi considerada um *sine qua non*, mas a confiança e o respeito entre as partes sim.

Nas respostas do grupo dos executivos houve alguns que se declararam preocupados em conhecer melhor o interlocutor da outra parte e suas características, enquanto outros revelaram maior preocupação em demonstrar à outra parte as vantagens do produto ou serviço específico da empresa a que pertencem. Os comentários sobre a necessidade de considerar os sentimentos ou limitações a que estariam sujeitas as outras partes das negociações foram mais limitados neste grupo. O entrevistado 1, executivo, fez o seguinte comentário sobre a importância do reconhecimento das emoções e sentimentos na negociação, corroborando o que foi proposto por Kohut (1984):

“eu nunca vi uma negociação fracassar por motivos técnicos... às vezes a negociação vai bem, mas os estilos não convergem e aí não adianta fazer nada se não resolver essa questão. Eu nunca vi isso escrito em nenhum livro, infelizmente, eu acabei tendo que aprender isso na prática”

Dentro das respostas a este tema surgiu mais uma sugestão para estudos futuros: pesquisar se os executivos, quando negociam com outros executivos, têm sua liberdade de ação limitada pelas suas empresas e, portanto, não se preocupam tanto quanto outros profissionais envolvidos em negociações de natureza mais diversa, com os interesses e objetivos não tão aparentes nas negociações.

Houve uma exceção que destoou no grupo dos executivos, que foi o entrevistado 7, diretor de relações trabalhistas de uma grande empresa. Segundo o entrevistado esse tipo de negociação exige cuidados específicos, diferentes da maioria dos outros tipos de negociação, principalmente no quesito de sentimentos por trás de posições. A análise de sentimentos, limitações e características pessoais da outra parte para as negociações trabalhistas foi considerada de extrema importância. Isto porque, como esta empresa é fornecedora de outras empresas, é imprescindível que estas negociações não fracassem, resultando em uma possível greve. Esta posição, que dá um poder importante à outra parte, que fala pelos funcionários, demanda cuidados especiais na condução deste tipo de negociação.

6.3.

A concentração e o controle emocional durante a negociação

Em sua maioria, os entrevistados deram bons exemplos e realizaram reflexões interessantes sobre a questão da concentração, manutenção e a recuperação do controle emocional durante a negociação. A seguir, alguns pontos mais importantes são relatados. Um ponto comum em todos os grupos foi a necessidade de se vigiar a própria emoção, de modo a evitar que se chegue a uma situação de perda da concentração ou controle. Dois tipos de técnicas que se relacionam entre si foram citados por quase todos os entrevistados como forma de manter e recuperar o controle emocional: a pausa e, quando não é possível realizar uma breve pausa, algumas respirações profundas, permitindo ao corpo e a mente quebrarem o ciclo de ação-reação e se acalmarem. As técnicas mais citadas foram as que envolvem a utilização da respiração como ferramenta para se acalmar e recuperar o controle mental. A realização de pausas também foi citada como benéfica neste tipo de situação, confirmando a importância dada por muitos dos autores referenciados (URY, 1993, BAZERMAN e NEALE, 1992 e FISHER, KOPELMAN e SCHNEIDER, 1994), que citaram a importância de usar a pausa ou a técnica que for mais efetiva para o negociador, na tentativa de quebrar o ciclo de ação-reação automático.

Alguns entrevistados também salientaram a importância de se preocupar o tempo todo se a negociação está caminhando para uma situação deste tipo, de modo a tentar mudar a direção da conversa ou interromper brevemente a negociação, evitando que o ponto de explosão das divergências seja atingido. As respostas para a pergunta quatro foram interessantes ao demonstrar em diversos aspectos, pontos de vista opostos.

Entre as respostas do grupo dos empresários surgiu a opinião de que a perda do controle está mais ligada ao desejo, ou obsessão, por um final específico para a negociação, ou quando não há a possibilidade de resolução do problema por outra maneira que não aquela negociação. Para o entrevistado 10, quando não se é obsessivo quanto ao resultado esperado ou o objeto de uma negociação, seja ele uma empresa ou uma obra de arte, o negociador consegue permanecer mais objetivo e concentrado do que no caso contrário. Este mesmo entrevistado dá importância também a cadeias de decisão mais rápidas, de preferência com o próprio responsável final pela decisão sentado à mesa. Para o décimo entrevistado

este é outra característica que pode possibilitar maior concentração, controle das emoções e melhores resultados nas negociações. O entrevistado 13, por outro lado, diz ser importante tentar tirar a concentração da outra parte, numa tentativa de desestabilizá-lo sem provocar antagonismos:

“Uma regra básica é tentar cansar o outro cara. Se for possível, cansar o cara mesmo, falar, falar, falar, pra ver se ele perde a concentração, se ele se desestabiliza, porque aí, você pode ter um resultado melhor, sem ter brigado, sem o cara achar, na maioria dos casos, que você está fazendo aquilo de propósito”

Curiosamente, a presença do poder final de decisão na mesa de negociação, considerado fundamental pelo décimo entrevistado, do grupo de empresários, foi considerada contraproducente pela maioria dos entrevistados do grupo de executivos, menos um, o sétimo, envolvido em negociações trabalhistas. Enquanto no grupo dos executivos a ausência do poder final de negociação foi vista como benéfica, permitindo a pausa e possível incorporação de novas exigências, ou negação de demandas da outra parte sem responsabilizar individualmente o negociador, na negociação trabalhista a presença do poder final de decisão na mesa de negociação é encarada como fator crucial para a realização da mesma. Novamente, o sétimo entrevistado, apontou para a singularidade deste tipo de negociação, ao afirmar que na negociação trabalhista, se o negociador não detiver o poder de decisão final, a outra parte se recusará até a conversar com ele. Este foi um item onde as opiniões dos entrevistados abrangeram pontos de vista completamente opostos.

Para outro executivo, a questão do controle emocional é mais importante pelo fato de que, segundo ele, ao entrar em uma negociação, sua empresa espera que ele tente fazer com que o outro lado perca ou tenha abalado seu controle, tendo como maneira preferida a utilização de duplas com papéis bem definidos, um cordial e outro hostil à outra parte. Já para outro entrevistado deste mesmo grupo, a tática do “*good cop, bad cop*”¹ foi vista como imatura e algo que ele não aceita. Este foi um dos poucos pontos onde as respostas dentro do grupo de executivos teve grande variação.

¹ “Good cop, bad cop” é a técnica conhecida como “policial bom e policial mau”, onde uma pessoa faz o papel agressivo e ameaçador, enquanto o outro entra fazendo o papel de conciliador, tentando resolver a questão enquanto tira proveito da outra parte.

Em outras respostas, o principal passo para manter este controle foi encarado como sendo a preparação antes da negociação. Ao se preparar de antemão para o estilo de negociação da outra parte, um dos executivos afirmou que realiza um trabalho de concentração, de maneira a evitar personalizar ou se deixar influenciar pelos possíveis ataques da outra parte. Nesta mesma linha de pensamento, segundo outro entrevistado deste grupo, o mais importante é a habilidade natural do próprio negociador. Para este entrevistado, o negociador profissional é como um artista, deve possuir uma habilidade natural de controlar e utilizar suas emoções. Caso contrário, ele não será um negociador efetivo. Disse o entrevistado 7:

“...para você escolher ser pianista, você tem que ter o mínimo de ouvido, apreender a técnica, mas tem que ter uma inclinação pra isso, senão você nunca vai ser bom. A mesma coisa acontece com o negociador [profissional]. Se você não sabe controlar suas emoções, fatalmente você não vai ser um bom negociador, mesmo sabendo todas as técnicas do mundo. Em negociação você tá o tempo todo mexendo com emoções, as suas, a do outro, a do cara atrás dos outros, dos impactados pela negociação. O negociador não pode perder o controle e se, em último caso, ele perde, só resta uma saída: ganhar tempo, sair fora dali pra se recuperar.”

Entre os profissionais liberais, além das características citadas acima, um outro aspecto foi levantado, relacionando o poder de um dos lados da negociação com a perda do controle. Para um dos entrevistados, advogado, quanto mais poder seu lado detiver na mesa de negociação, mais fácil é manter o controle, sendo facultado também até simular uma perda de controle se o negociador acreditar que isso possa melhorar ainda mais sua posição. Entretanto, este entrevistado afirma que, ao se encontrar do outro lado desta equação, na posição de menos poder, a manutenção do controle se torna fundamental, se tornando um grave erro qualquer perda do mesmo.

Outra consideração interessante levantada como resposta a essa questão foi o foco na unanimidade de opiniões em uma negociação. Para um dos entrevistados, médico, a divergência de opiniões não só é saudável, como deve ser estimulada. Na visão desse entrevistado, a unanimidade é quase uma garantia de que alguma visão da questão foi ignorada, inibida pela força da maioria. Sob esse ponto de vista, quanto maior o grupo na mesa de negociação, mais deve ser esperada e estimulada a divergência de opiniões, revelando uma grande diferença nos tipos de negociação enfrentadas por este médico e pelo resto dos

entrevistados, que ao contrário dele, citaram como uma das maneiras de se chegar a um bom resultado o fato de não ser estimulada a divergência de opiniões. Entretanto, mesmo o médico entrevistado lembrou que a divergência deve existir dentro de uma situação de respeito e diálogo, de modo a auxiliar na chegada de um resultado satisfatório e não apenas complicar as negociações. Novamente, as opiniões quanto a esse ponto abrangeram pontos de vista significativamente diferentes.

6.4. Da utilização de pausas

Este foi um tema no qual apareceu a maior afinidade entre as respostas dos entrevistados de todos os grupos. Nos grupos de empresários e profissionais liberais a utilização de pausas foi encarada como benéfica e em muitas vezes natural. Alguns destes entrevistados salientaram ainda que pausas podem acontecer de várias maneiras, não significando somente um intervalo na negociação. Para um dos advogados, por exemplo, que lida normalmente com litígios, posições antagônicas onde o resultado obrigatoriamente pode ser um perde-ganha, assuntos amenos foram considerados uma pausa. A mudança de foco da negociação para assuntos de menos discordância ou assuntos diversos, serve como uma pausa para que as partes não entrem em um conflito maior. Já o outro advogado entrevistado acredita que a condução de uma negociação em tom cordial, pode fazer com que essa técnica não seja necessária. Disse o entrevistado 2:

“...no meio de um assunto quando a conversa está esquentando um pouco, está ficando complicada, você volta a falar de coisas amenas, isso não deixa de ser uma forma de você dar uma pausa na conversa, pausa não significa silêncio: Bem, vamos todos olhar para o teto agora. Não. É você mudar o foco da questão, as vezes a pausa pode ser até você voltar para cuidar de outro problema e esquece aquele problema por hora e volta a ele depois. Entendeu? Assim você pausa sobre um assunto, você passa a lidar de outros, passa a conversar sobre coisas mais amenas, deixa os ânimos se acalmarem.”

Uma consideração levantada pelo entrevistado 10, empresário e político, diz respeito ao poder em uma negociação e sua relação com as pausas. Para esta pessoa a outra parte testará sua posição o máximo possível, tentando descobrir onde estão seus limites e sua autonomia. Neste caso, ele recomenda pequenas pausas, permitindo reuniões entre as equipes de cada parte de uma negociação e

entre alguns atores principais de cada parte, separados da sala de negociação e dos outros, permitindo, assim, que os limites e propostas sejam discutidos e que a negociação não termine em um impasse.

Para outro dos empresários entrevistados as pausas são importantes para que se atinja um melhor resultado em uma negociação, pois ele considerou a pressa em fechar um negócio um aspecto de correlação negativa com o resultado. Quanto mais pressa se tem, segundo o entrevistado 6, pior o resultado que pode se esperar para a negociação.

Entre o grupo dos executivos foram levantados grande parte dos mesmos pontos citados pelos grupos anteriores. A questão da outra parte testando os limites do negociador apareceu com destaque e como um dos momentos em que uma pausa é necessária. Entretanto, esta questão é abordada não de maneira direta, exigindo mais pesquisas para se determinar se, neste tipo de meio, o teste dos limites e do poder é encarado de maneira negativa, tendo que ser disfarçada por subterfúgios, o que não acontece em negociações do grupo dos empresários ou negociações políticas.

Outro ponto bastante citado pelos entrevistados deste grupo é a necessidade de se realizar uma pausa no caso de informações novas de caráter técnico ou jurídico, aspectos que não podem ser resolvidos pelos entrevistados sem consultar suas empresas. Alguns dos entrevistados também consideraram a pausa uma importante técnica para trocar membros da equipe que podem ter se desentendido com a outra parte durante a negociação. A questão do poder de decisão final, presente, ou não, na mesa de negociação, surgiu novamente nestas respostas, sendo um dos poucos pontos desta pergunta onde ocorreram as mesmas opiniões em campos opostos citadas nas respostas à pergunta anterior.

Uma consideração levantada por um dos entrevistados foi a de que a pausa é uma das poucas técnicas da negociação sobre a qual as partes devem obrigatoriamente concordar, pois caso contrário, a outra parte pode se retirar das negociações e transformar uma pausa em um rompimento e, portanto, uma complicação mais séria.

6.5. A preparação para a negociação

Para o grupo dos empresários, o que ficou claro com relação à fase de preparação para a negociação foi a necessidade de estabelecer um valor para o seu negócio, ou para o negócio que se quer comprar. Ter sempre em mente este valor e os limites dele é citado como a melhor forma de preparação. A maneira de se chegar a esse valor é que varia: uns recomendam estudos e pesquisas, enquanto outros recomendam simplesmente a reflexão do próprio negociador. Este foi mais um ponto em que futuros estudos podem descobrir se há alguma correlação de idade com o tipo de comportamento do empreendedor, já que o entrevistado que citou e deu ênfase à preparação mais formal é bem mais novo do que os outros entrevistados, que possuem opinião divergente neste ponto.

Dentro do grupo de profissionais liberais apareceram opiniões bem diferentes entre si. Um dos entrevistados citou a preparação física do negociador como fator primordial para a negociação, o único a levantar este ponto. Segundo o entrevistado existem negociações em que a capacidade física é muito demandada. Por exemplo, em negociações longas, que exigem viagens, muitas e longas reuniões, e nas quais se enfrenta a falta de sono, a capacidade física de sustentar estas dificuldades, enquanto se mantém a concentração, podem fazer a diferença na obtenção do melhor resultado possível. Outro entrevistado citou a necessidade de manter um comportamento de humildade durante a negociação, de maneira a não alienar a outra parte com a possível arrogância de um negociador que se imagina professor do assunto em questão, por exemplo.

Já um terceiro entrevistado deste grupo, advogado, corroborou a teoria proposta tanto por Fisher, Ury e Patton (1981), como por Bazerman e Neale (1992) e Ury (1993), considerando como de suma importância o foco em seu próprio lado da negociação na hora de se preparar. Para ele é importante refletir e pensar nos sentimentos e desejos não somente da outra parte, mas também da sua própria. Segundo este entrevistado é comum ser possível atender os desejos de sua parte, através de resultados que nem o próprio cliente, no caso de advogados, considera. Desta maneira, para um resultado efetivo se torna imprescindível o conhecimento dos reais desejos da parte que será defendida por ele em uma negociação. Da mesma maneira, o entrevistado 7, aparecendo novamente como voz dissonante no grupo dos executivos, afirma que esta negociação com sua

própria parte é, talvez, até mais difícil do que a negociação de verdade, como exemplificado no item 6.6 abaixo.

As respostas do grupo dos executivos demonstraram claramente a preocupação das grandes empresas em ter um método mais formal de preparação para negociação. A maioria absoluta dos entrevistados citou a utilização de tabelas como uma das formas mais utilizadas, sendo que estas tabelas podem ser de diversos tipos, entre elas: um mapeamento das pessoas que negociarão pelo outro lado e suas maneiras de negociar; um mapeamento da percepção de como se acredita que os negociadores e as pessoas por trás deles na outra parte se posicionam quanto ao resultado da negociação - se elas são contra, a favor ou indiferentes, por exemplo, permitindo ao negociador focar sua atenção de acordo com os pontos de atrito esperados; tabelas de dados financeiros e propostas das duas partes, entre outras. Ficou bastante expressiva neste grupo de entrevistados a presença do desejo de se preparar tecnicamente para uma negociação, se interagindo de todos os aspectos que possam influenciar a negociação, tais como aspectos jurídicos e financeiros, além dos técnicos. Neste caso, as respostas se parecem com algumas dos advogados entrevistados e que citaram a necessidade de compreender o mais completamente possível o caso do próprio cliente que, no caso dos executivos, são suas próprias empresas. Algumas das tabelas citadas pelos executivos coincidiram com as idéias propostas por autores citados no referencial teórico, tais como a análise de quatro quadrantes, o quadro de percepções tendenciosas e a tabela de posições e interesses, todos propostos por Fisher, Kopelman e Schneider (1994).

Um dos executivos entrevistados levantou uma consideração importante, afirmando que o negociador precisa estar atento para dar a atenção devida às pessoas que ele considera mais importante do outro lado. Embora possa parecer um ponto óbvio, este entrevistado diz que na realidade está longe de ser, pois as pessoas tendem a dar mais atenção e tratarem melhor aquelas pessoas que consideram simpáticas, ou as que detectam afinidades e, na negociação, pode ser que a única pessoa importante de um grupo seja a mais antipática e grosseria, mas que é em quem o negociador deve centralizar suas atenções:

“você precisa mapear os relacionamentos, hoje em dia com esses programas todos dá pra fazer isso, não tem desculpa... Você tem a tendência de falar com o cara que é mais gente boa, mas às vezes, o cara que é mais importante pra você, o cabeça, é o que é menos gente boa e é nele que você deveria estar investindo todo o seu tempo”

A maior parte dos entrevistados também lembrou a necessidade de estar pronto para atitudes e considerações inesperadas, que contrariam a preparação e os planos dos negociadores, como no caso relatado pelo entrevistado 12:

“Numa ocasião estava fazendo obra na Argentina teve um acidente, um acidente fatal. Então foi uma coisa interessante porque junto na ocasião desse acidente nós já tínhamos entrado com o pleito de revisão de alguns itens porque já tínhamos enfrentado uma situação muito adversa lá na implantação. Estava sendo construído um conjunto de uma mineradora e de outra onde ia ter mineração de ouro, cobre e nós estávamos fazendo a linha de produção toda, era um complexo muito grande. Então teve esse acidente, um negócio interessante pois eu recebi a convocação para a reunião em Buenos Aires e eu achava que... me informaram que o *big boss* que na época estava no México estava vindo para a essa reunião. Então eu fiquei assim receoso, me preparei para a reunião e eu achava, logicamente, que nós íamos discutir o pleito que nós tínhamos colocado. Porque era uma coisa importante trazer o presidente da empresa à Buenos Aires para a reunião, ele era americano. E para minha surpresa ele só participou da reunião para saber o que nós estávamos fazendo em relação à família do acidentado, do nosso operário que havia morrido, ele só estava preocupado com isso, ele não tocou em mais nada, sabe..., exclusivamente nisso, “acabou? Então está bom agora podem prosseguir a reunião” e ele foi embora. Então quer dizer um enfoque completamente diferente disso que a gente está acostumado a ver por pessoas da posição dele. Naquele momento ele estava preocupado com o fato de que numa grande obra que ele nem estava gerenciando, tinha tido aquele acidente. Ele tinha essa preocupação, dessa satisfação, ele queria saber o que estava acontecendo com o acidentado, com a família dele, não com os números.”

Quanto à utilização de ensaios na preparação da negociação, ela não foi citada ou foi desconsiderada pelos grupos de profissionais liberais e empresários, com uma exceção, de um dos entrevistados do grupo de empresários que citou a realização de uma análise usando a teoria dos jogos como uma forma de ensaio.

Já no grupo dos executivos, o ensaio foi citado e considerado importante por alguns dos entrevistados, que consideram esta uma boa oportunidade para definir os papéis do próprio time na mesa de negociações: quem terá autoridade, quem falará, ou não, e que função cada pessoa desempenhará. Para estes entrevistados, o ensaio também serve para tentar antecipar alguns dos comportamentos que a outra parte pode ter e a resposta que o time de negociações ou o negociador terá que ter em casa caso. Sobre isso, relatou o entrevistado 7:

“Ensaio do time quando você vai negociar é muito importante... você tem que treinar todo o time para ver o que pode o que não pode. Definir claramente quem tem o poder numa mesa de negociação. Porque alguém tem que ter o comando dos demais, quem manda no Dealtiming. Vamos ver quem fala, quem não fala. Todo mundo pode falar, ninguém mais pode falar, quem controla é o tal, quem anota é o outro e por aí vai. Senão na hora saiu uma bagunça, uma zona. Todo mundo falando, ninguém falando, um olhando pra cara do outro, aí o outro lado aproveita.”

As respostas a esta questão apontam para outro ponto interessante de ser abordado por estudos posteriores sobre a preparação para a negociação de executivos e outros grupos, na tentativa de observar se a preparação mais formal é um diferencial importante nas negociações e em que tipo, já que em negociações mais técnicas é de se esperar que ela seja.

6.6. BATNA

O conceito da preparação e foco numa melhor alternativa a um acordo negociado encontra grande ressonância na teoria. Diversos autores, tais como Fisher, Ury e Patton (1981), Baserman e Neale (1982), Ury (1993) e Lax e Sebenius (1986) acreditam ser este um dos conceitos fundamentais para a negociação. Este foi um ponto de certa homogeneidade de respostas. Quase a totalidade dos entrevistados afirmou, validando a teoria proposta, ser este um dos conceitos fundamentais da negociação e de extrema importância para sua eficácia. Dentro dos grupos profissionais surgiram detalhes e questões diferentes entre si, mas sempre levando em conta a importância deste conceito. Disse o entrevistado 6, um empresário:

“Sim, acho que tem que ter isso aí, porque se não você há de convir que você fica muito refém de ter, de ser obrigado a fechar a negociação a qualquer custo, então eu sempre tive isso, acho muito importante sim”.

A opinião no grupo dos empresários sobre a utilização da BATNA foi focada no conceito de estabelecer um valor financeiro desejado para a negociação, o máximo a pagar pela compra de um negócio por exemplo, e se manter atrelado a ele. Segundo os entrevistados, isso seria o desenvolvimento de uma BATNA e ocorreria naturalmente antes de uma negociação. Não apareceu nas respostas

nenhum tipo de preocupação em preparar ou ter uma alternativa ao acordo negociado especificamente, havendo apenas o foco no valor máximo a se pagar ou mínimo a se aceitar por algo.

Novamente, surgiu nas respostas desta categoria uma preocupação com a preparação pessoal do negociador – o ambiente da negociação e a presença de questões envolvendo paixão, vaidade ou obsessão do negociador – como fatores mais importantes para o sucesso do que a preparação de uma alternativa ao acordo negociado. Segundo um dos entrevistados, embora seja importante ter em mente o acordo ótimo, bom e o aceitável, é mais importante para o negociador estar ciente destes perigos psicológicos e em domínio de sua concentração, como afirmou o entrevistado 10:

“Isso é fundamental, eu negocio sempre assim. Eu sempre tenho um intervalo entre bom e ótimo, entre aceitável e bom e dele eu não passo. Sempre, sempre, sempre... O negócio que você perde o rumo é quando ele mexe com paixão, é quando você vê perderem o rumo em leilão, leilão de animais, leilão de arte, o que mexe com o troço de vaidade, mexe com as fraquezas do negociador, da pessoa, quer dizer: a vaidade, a atuação social e tudo mais, então se botam você num leilão ele começa duas horas atrasado, botam um Whisky para você e tudo mais, você compra uma bezerra por quinze mil dólares e depois você se deu mal, se deu mal e depois vê que não tem nem onde botar o boi etc. e tal, então isso tem muito, o cara que compra cavalo sem ter nem onde botar o cavalo. Quando ele para pra ver, já é dono do bicho”

No grupo de profissionais liberais houve uma expressiva concordância dos entrevistados sobre a importância de desenvolver e lembrar-se de sua BATNA. Neste grupo surgiu novamente a questão da preparação pessoal do negociador como fator preponderante para o sucesso da negociação, mais do que a BATNA. Para um dos entrevistados é mais importante estar concentrado de modo a não se distanciar do objetivo final no meio de uma negociação, estar preparado para ouvir e enfrentar resistências e não se irritar.

Algumas considerações adicionais às do grupo de empresários foram levantadas, tais como a importância de se refletir sobre a BATNA da outra parte, de modo a se preparar melhor para influenciá-la. E surgiu a figura dos pedidos alternativos sucessivos, que podem ser encarados como uma forma adicional de utilização da BATNA. Neste caso, citado por um dos advogados entrevistados, seria importante ter sempre prontos pedidos adicionais pro caso do pedido inicial ser aceito ou ser negado, os pedidos nestes casos podem ser diferentes para cada

caso, sempre com o objetivo de contornar as reclamações e rejeições, tentando se aproximar do resultado esperado e tendo sempre em mente a BATNA.

Onde este conceito encontrou mais ressonância foi no grupo dos executivos, onde a BATNA não só foi encarada como fundamental, como, na maioria dos casos, os entrevistados citaram passos e métodos específicos para sua preparação. Novamente, surgiu nas respostas a essa pergunta a impressão, já esperada, de que, em se tratando de empresas, há alguns conceitos que são mais formais e estruturados. Entretanto, não se estudou qual o impacto desta preocupação e formalidade nos resultados finais das negociações. A resposta para esta pergunta, se é que este fator pode ser medido, fica como mais uma sugestão para estudos posteriores sobre o tema.

Algumas considerações interessantes sobre a BATNA e seus correlatos foram levantadas pelos entrevistados deste grupo. O entrevistado 7, por exemplo, acredita que o passo mais difícil na preparação da BATNA é a negociação interna com seu próprio lado. Segundo este executivo, responsável por negociações trabalhistas, a opinião de pessoas que não participarão dos processos de negociação ou não têm conhecimento profundo do tema, mas têm autoridade para exigir resultados mínimos, é um dos principais complicadores na hora de elaborar uma BATNA, assim como um objetivo ótimo. Para este mesmo entrevistado, negociações trabalhistas no Brasil sofrem ainda com um imperativo que faz a BATNA ter mais importância, a necessidade de não se fracassar e, assim, possivelmente enviar a decisão para a justiça trabalhista brasileira, vista como extremamente incompetente por este executivo.

6.7. Agressividade na negociação

O comportamento agressivo ou arrogante durante as negociações foi encarado por 14 dos dezesseis entrevistados como um fator negativo. Os entrevistados levantaram pontos interessantes e diversos entre si, mas este foi um onde houve grande concordância. Em muitas das respostas a agressividade foi citada como uma característica infantil e imatura, não sendo recomendada nas negociações estratégicas.

Curiosamente, uma das respostas dissonantes no quesito da agressividade e cordialidade foi de um dos executivos, o entrevistado 12, que afirmou não gostar

de muita agressividade na negociação, mas também não apreciar muita cordialidade. Para este entrevistado, o excesso de cordialidade tira o desafio e pode levar a resultados inferiores em uma negociação.

Neste momento, é interessante citar uma das respostas do entrevistado 8 sobre a unanimidade de opiniões:

“... se aprende muito com a discordância, quando todo mundo concorda não é um bom sinal. Eu [utilizo] uma sabedoria judaica, que é a seguinte: na sabedoria judaica quando tinha um julgamento muito importante a ser feito, uma grande decisão a ser tomada, eles nomeavam vinte e três juízes, se os vinte e três juízes votassem da mesma forma o julgamento, a decisão era anulada e eles nomeavam outros vinte e três juízes. Era pressuposto que uma concordância unânime em um número grande de pessoas, significa que alguém certamente foi inibido pela força da maioria”... “Como Nelson Rodrigues disse “A unanimidade é burra”.”

Por este motivo de unanimidade de opiniões quanto à utilização da agressividade em negociações, fica como proposta para estudos posteriores a pesquisa mais aprofundada sobre esta questão e sobre o possível papel da agressividade nas negociações.

6.8. Comportamentos e características dos negociadores

Houve concordância de grande parte dos entrevistados na questão dos traços desejáveis de serem encontrados na outra parte em uma negociação, entre elas: cordialidade; negociadores bem preparados; humildade; paciência e desejo de chegar a um acordo. Esta última característica, por mais que pareça lógica, foi citada como ausente em muitos casos, quando não existe na outra parte uma vontade real de resolver um problema ou negociar, uma questão citada tanto por Hassner (2002), como por Lomborg (1998). Existem diversos motivos pelos quais uma parte pode sentar-se à mesa de negociação, sem desejar que a negociação seja bem sucedida e, portanto, esta foi considerada como uma disposição fundamental.

Entres os casos citados de comportamento desejado em negociação, pela própria parte ou pela outra parte, destaca-se o seguinte exemplo, citado pelo entrevistado 3:

“Um dos casos que mais me impressionou foi um chileno uma vez, há muitos anos atrás que a gente ficou uma semana negociando. Nos dois primeiros dias, eram grupos e na maior parte dos dois primeiros dias ele não abriu a boca ficou prestando atenção no quê que estava acontecendo, no que cada um dizia, no que

cada um fazia. No segundo dia ele começou a fazer perguntas, buscando entendê-las com muita humildade e respeito e a partir do momento em que ele conhecia as pessoas, ele foi checando a consistência que era usada para os argumentos, ele foi caminhando através de perguntas, destruindo os argumentos das pessoas e dominou completamente a negociação. Esse é o cara que mais defende o modelo até hoje e ele estava do outro lado da mesa. Esse é o cara que me marcou... Quem é que esteve do outro lado da mesa que foi a figura marcante? Esse cara foi a figura marcante. Depois ele chegou a ser candidato numa eleição presidencial do Chile e perdeu, mas era uma figura extraordinária. E esse tinha isso, se preparava, tinha um fôlego danado, mantinha sempre um sorriso, o bom humor e simpatia.”

Uma questão onde houve discordância entre os grupos profissionais foi na utilização de blefes. Para os advogados ele deve ser usado com muita cautela, pois um blefe mal realizado, onde a outra parte não se deixa enganar, pode levar ao encerramento de uma negociação ou a uma mudança completa na maneira como ela está sendo realizada e no comportamento da outra parte. Este resultado pode tornar impossível uma resolução cordial dos problemas, tornando inevitável a resolução em juízo.

Já para o grupo dos empresários, o blefe foi considerado até mesmo fundamental e uma arma estratégica esperada nas negociações. Entretanto, estes mesmo entrevistados diferenciaram o blefe da mentira. Segundo um dos empresários entrevistados, o blefe nada mais é do que uma verdade modificada, mas não pode ser uma mentira total, pois esta pode impedir a concretização das negociações e, possivelmente, manchar a reputação do negociador. O abandono de negociações também foi considerado por aqueles que o citaram como uma técnica negativa, que só deve ser utilizada em casos muito específicos, mas que leva, na opinião dos entrevistados, quase sempre a um resultado pior do que se fossem utilizadas outras técnicas que permitissem dar continuidade à negociação.

Uma questão que surgiu só no grupo dos executivos entrevistados foi a exigência de ética e honestidade nas negociações. Para a maior parte dos entrevistados da categoria esta é uma condição que, inexistente, torna inviável a negociação; e a descoberta de comportamento antiéticos ou desleais durante a negociação é uma das condições que alguns entrevistados citaram como razão para encerrar a negociação. Também surgiu neste grupo a preocupação e a preferência pela negociação com negociadores profissionais ou muito bem preparados na outra parte. O sétimo entrevistado explicou esta questão da seguinte maneira:

“Agora é melhor quando você encontra um negociador preparado inteligente do outro lado, negociador despreparado, pode parecer meio paradoxal. O negociador despreparado às vezes é completamente inútil, a situação é completamente oposta, se o outro negociador é despreparado, você vai encontrar uma negociação mais difícil. Pelo menos foi a minha experiência nesses trinta e tantos anos...

Porque se você tem um negociador preparado, mesmo que ele seja um pouco duro do outro lado. Você sabe que ele sabe que você sabe, você sabe que ele sente o que você sente, que ele tem os problemas que você tem, ele só está representando um lado diferente, então vai chegar o momento que a gente vai achar uma saída. Se você pega um estúpido despreparado, que não sabe o que você vai encontrar. É o ladrão amador, vai chegar uma hora que ele vai apertar o gatilho antes da hora. O negociador preparado ele arma, enriquece o urânio, prepara a bomba dele, deixa o botãozinho prontinho ali, do lado dele, mas aquilo não é para ele usar. Aquilo é que você saber que ele tem, para você não usar aquilo. Agora, o outro prepara a bomba e deixa ela lá na frente dele, mas chega uma hora que por ser despreparado ele vai detonar.”

A falta de contato pessoal, a negociação realizada por telefone ou até mesmo meios eletrônicos também foram citados no grupo dos executivos como fatores negativos para o resultados das negociações, pois eliminam a chance de construção de um relacionamento com o negociador da outra parte e a leitura dos sinais corporais, considerados extremamente importantes por três dos entrevistados deste grupo.

6.9. A outra parte

O conteúdo analisado nesta categoria diz respeito às considerações dos entrevistados sobre a melhor forma de se entender o comportamento da outra parte em uma negociação, quais as ferramentas recomendadas para esta análise e qual a opinião que estes fazem sobre certas técnicas sugeridas no referencial teórico para esta função.

As respostas à esta questão variaram muito entre pontos de convergência e outros de divergência entre os entrevistados, demonstrando a variedade de opiniões sobre as técnicas questionadas. Um dos empresários, por exemplo, diz acreditar que só é importante tentar entender a outra parte e a motivação dela pra negociar quando esta outra parte é uma pessoa ou um grupo pequeno. No caso de grandes corporações se desfazendo de partes de empresas, por exemplo, este entrevistado não acredita ser uma técnica válida. Outro respondente do mesmo grupo é de opinião contrária, acreditando que em qualquer situação é sempre importante entender os fundamentos e razões da outra parte de uma negociação.

Para este entrevistado, sempre que possível, o negociador deve discutir estas percepções com a outra parte, pois esta discussão pode facilitar e agilizar a resolução de uma negociação. Já para outro entrevistado deste mesmo grupo, estas percepções não devem ser discutidas com a outra parte. Esta diversidade demonstra a variação nas percepções dos entrevistados sobre o que deve ou não ser feito em uma negociação.

Uma consideração singular foi dada por um dos advogados, o entrevistado 3, portanto do grupo dos profissionais liberais, que considerou ser importante demonstrar, ele próprio, sempre que possível, suas razões e fundamentos para a outra parte. Desta maneira, segundo este entrevistado, o relacionamento entre negociadores se fortalece e pode haver menos resistência às posições das partes, já que há menos espaço para agendas ocultas na negociação:

“... um esforço, por exemplo, que eu sempre faço, até para estabelecer esse tipo de identificação e tal, eu sempre faço questão de explicar o porquê daquilo que eu estou pedindo. Eu nunca digo: Isso aqui a gente quer. Eu digo ”quero por isso, aquilo e aquilo outro e é importante, acho justo e correto em função de A, B, C”. Então eu acho que isso ajuda muitas vezes na negociação, porque a partir do momento que a parte sabe dos seus fundamentos para aquilo ou ela te mostra que uma das premissas ou fundamento daquilo que você está pedindo está errado, você vai discutir sobre isso, acho que chega a ser uma solução até mais iluminada digamos assim. Porque as vezes está mesmo por uma questão de você não ter a informação completa, então essa tua premissa está furada por isso, isso e aquilo outro... Então você diz: ao invés de você discutir a condição você discute a premissa que gera a condição.”

Entre o grupo dos executivos houve uma uniformidade maior sobre a importância de se compreender as razões da outra parte, suas pressões, públicos-alvos, restrições e motivações. A resposta do entrevistado 7 é ilustrativa da importância dessa técnica e das possíveis pressões que podem existir em uma negociação:

“Você tem que se adequar ao contexto. A negociação trabalhista normalmente é muito dura no ponto de vista de linguagem. É aceitável o lado do trabalho ser mais duro e o lado da empresa ser mais diplomático. Mas tudo tem uma adaptação ao teatro do negócio. E em negociação trabalhista, também, você tem um negócio, como as mesas são muito grandes, tem muita gente. Tem muito teatro. Então muitas vezes se torna necessário uma negociação fora do palco, que não é subliminar, não é suja, nem nada. É só para você poder botar claro aquilo que foi feito de uma forma teatral ou fazer os acordos e evitar surpresas. É muito comum o negociador trabalhista evitar surpresas na mesa. Você antes vai ter um papo, ter um café da manhã com o cara ou conversar antes e falar: olha eu vou fazer isso e

isso, você não esquentar muito a cabeça não, porque eu estou fazendo por esse e outro motivo. Isso é muito comum para um lado e para o outro. Não tem safadeza. Faz parte do jogo, faz parte do processo, ninguém combina nada com ninguém, ninguém passa nada informações confidenciais, nem nada disso. A negociação trabalhista não é muito romântica não. Agora é muito comum você fechar com uma grande liderança um acordo e você ter um processo de teatro, quer dizer eu já passei até por alguns: olha eu vou ter que fazer uma greve de um dia, no mínimo, eu vou ter que fazer e você vai ter que aturar. Tem certeza? Consegue parar? Olha, o documento está aqui, vamos lá. Olha essa reunião eu vou te bater a reunião inteira. Fica calmo, não perde a calma não, porque eu vou ter que bater. Aí explica porque. Ele está com um problema interno às vezes, tem um cara lá dizendo que está pelegando, que é vendido para a empresa. Explica o motivo. Isso é muito comum e pouca gente sabe e é assim mesmo, é para pouca gente saber. E aí você fecha um acordo e então passa um mês fingindo que está negociando e o cara tem que mostrar para a categoria que estrebuchou até o fim, que lutou. Mas o acordo já está fechado, tá lá, mas não to falando de safadeza não. Tem gente que fecha e em cima da hora e aí a coisa pega fogo. Então isso também é muito comum. Mas negociação é assim mesmo, você tem que ouvir ter respeito, aqueles negócios, aquelas coisas que parecem bobagem. Não eu consigo ver teu ponto. E quem sabe fazer assim. Você já pensou em considerar assim, assim, até barganhar e chegar onde se quer.”

6.10. Táticas de negociação

As respostas envolvendo as táticas e técnicas de negociação foram bastante diversas, com muitos casos interessantes sendo narrados e que serão relatados aqui, à medida que os pontos forem sendo discutidos.

O espelhamento e o parafraseamento, citados por Fisher e Brown (1998), Misino (2002) e Ury (1993) foram consideradas técnicas muito úteis e proveitosas por todos os grupos. Em muitas respostas estas técnicas foram citadas como especialmente interessantes para se mudar o que a outra parte disse, sem que ela perceba que sua posição está sendo mudada, como relata o entrevistado 10:

“Vendedor de automóveis tem que seduzir. Político que soma mais é o que seduz não é o que confronta com a idéia, é o que seduz, assim como o negociador. Fernando Henrique Cardoso seduz. Ele não é mais brilhante, não é melhor administrador do que José Serra. José Serra tem muito mais qualidades do que ele como administrador. Como pessoa, como político Fernando Henrique tem muito mais, por quê? Aliás, José Serra tem muitas boas qualidades como pessoa, agora como pessoa para tratar Fernando Henrique tem mais, porque ele te ouve, ele te dá razão ele não começa nenhuma frase dizendo que você não tem razão, isso é uma bobagem. Ele respeita o fato de você ter formulado um raciocínio e vir com aquele raciocínio quinze dias depois para falar com ele. Ele começa dizendo que você tem razão, mas quer dizer que você tem razão no assunto que você está tratando, aí ele faz uma vírgula começa a mostrar outros ângulos do assunto que você está tratando ou da solução que você propôs. No meio do que ele está falando você já está envergonhado de ter proposto o que você propôs. Mas ele não te confrontou, não disse: que besteira se eu fizer isso. Não, ele diz, olha você tem razão. O tem

razão é na temática, ele diz que você tem razão numa série de coisas, mas ele vai mostrando que no detalhe você está com a abordagem insuficiente e no final das contas sua posição já está completamente diferente, muito mais parecida com a que ele queria e você, muitas vezes, só nota isso depois e, mesmo assim, sai satisfeito, porque ele te deu razão. Ou seja, a sedução é fundamental.”

Concordar com a outra parte sempre que puder, outra técnica recomendada por Misino (2002) e Ury (1993), também foi encarado como uma forma útil para se obter resultados satisfatórios nas negociações. Para os entrevistados, esta técnica foi considerada como uma forma de se fazer o que a outra parte menos espera. Um dos entrevistados sugere, por exemplo, sempre iniciar a negociação com os pontos em que as partes concordam ou podem ceder sem resistências ou danos, construindo, dessa maneira, um ambiente propício à resolução de problemas e concordando, desta maneira, com a teoria de Ury (1993) e Lax e Sebenius (1986) que acreditam ser o início da negociação a hora mais importante para determinar o seu rumo.

Entretanto, para alguns entrevistados do grupo de executivos, a técnica de se concordar sempre que puder não é recomendada, pois pode passar uma imagem de falsidade e demagogia, prejudicando a negociação.

Um outro relato do entrevistado 10 serve como ilustração:

“Eu fui vendedor de automóveis quando tinha vinte anos e eu aprendi muitas coisas que uso até hoje. Eu vendi muito carro mesmo... Aí eu percebi uma coisa que me diferenciou de cara das pessoas, o vendedor de automóveis usados, o vendedor de automóveis quando vai ver o seu carro usado ele olha de uma maneira lamentável, de uma maneira negativa ele olha os defeitos. Primeiro ele tinha que olhar se o carro estava batido, era muito comum negócio de trombada, capotagem, era muito mais do que hoje, os carros estão mais seguros embora corram muito mais. Ele passava o dedo assim, no friso para ver se tinha capotado, abria a mala para ver se tinha amassado na frente e tudo isso de uma maneira muito agressiva, e isso constrangia o proprietário. Então era o início de negociação depreciando o carro da pessoa. Mas eu entrava justamente pelo outro lado. Eu entrava elogiando alguma coisa que pudesse elogiar, quando nada a cor. Elogiava a cor do carro: “essa cor é muito boa eu tenho um cliente, um médico, que quer dar um carro para a filha, quer dar o primeiro carro para a filha e ele quer um carro dessa cor”. Quer dizer, aí você já criou uma predisposição eu sou comprador eu tenho interesse no seu carro, eu tenho um cliente para o seu carro e aí facilitava muito. Eu gosto muito da negociação agradável. Mas já tive contra mim pessoas muito duras na mesa e respeitava eles porque eu sabia o interesse que eles estavam representando. Eles não eram agressivos à toa, quer dizer, eram bons profissionais representando os interesses dos seus acionistas, não nego. Mas muito duros muito desagradáveis no contato, entendeu? A negociação aí tem muito mais chances de não ir bem”

Um ponto não levantado no questionamento, mas que surgiu, novamente, em respostas de grupos variados foi a linguagem corporal dos negociadores. Tanto para entrevistados do grupo dos executivos, como para alguns do grupo de profissionais liberais, a observação e utilização de linguagem corporal apropriada, desde o posicionamento das cadeiras na mesa, até a forma de se movimentar dos negociadores, podem ser ferramentas importantes para a negociação. O posicionamento das cadeiras frente a frente, por exemplo, foi considerado como combativo por um dos entrevistados, que sugeriu um posicionamento lado a lado como preferencial, confirmando a teoria proposta por Stone, Patton e Heen (1999) e Fisher, Patton e Ury (1981) que dá destacada importância a esta questão.

Assim como nas respostas do item 6.3, neste momento surgiu novamente a questão da técnica “*good cop, bad cop*”, colocando alguns entrevistados do grupo dos executivos em campos opostos, aprovando e desaprovando esta técnica.

Um ponto onde ocorreu grande homogeneidade de respostas foi na necessidade de se negociar sobre a própria negociação. As respostas de todos os três grupos, na sua maioria, foi favorável a esse tipo de negociação, sendo que alguns entrevistados consideraram este passo imprescindível para o sucesso de algumas negociações.

Em negociações trabalhistas, por exemplo, o entrevistado 7 acredita que este passo é obrigatório antes de se iniciar a negociação. Esta técnica foi considerada fundamental, também, nos momentos em que a negociação não flui bem, ou que ocorrem conflitos. Em alguns casos, como relata o entrevistado 4, nestes momentos é preciso interromper a negociação e passar, momentaneamente, para a negociação sobre a dinâmica do processo, de modo a quebrar o ciclo ação-reação do momento.

6.11. Imagem da outra parte e conclusão da negociação

A máxima de fazer com que a outra pareça vencedora ao término da negociação, defendida na literatura por Misino (2002), Stone, Patton e Heen (1999) e Ury (1993) como um item fundamental para o sucesso das negociações, encontrou grande ressonância entre os entrevistados, sendo a única resposta onde a totalidade dos entrevistados defendeu a mesma técnica, ressaltando a importância desta consideração. De acordo com as respostas dos entrevistados,

este ponto é de suma importância quando se espera ser necessário negociar novamente com aquela mesma parte ou quando existe um relacionamento entre as partes. Alguns entrevistados foram entusiásticos ao falarem sobre esta técnica. Disse o entrevistado 11:

“Isso é uma grande técnica, isso é uma grande técnica. Não é muito fácil de você aplicar... porque na verdade o seu ego cresce quando você fecha uma negociação e tudo e o que você tem que fazer nesse momento é passar o crédito para o outro lado. É uma excelente técnica. Isso traz excelentes resultados”.

Entretanto, houve grande discordância sobre o termo “vencedores”. Enquanto alguns entrevistados não levantaram oposição ao termo e consideraram que, sim, é importante dar a impressão de que o outro lado está saindo vencedor de uma negociação, a maioria deles achou o termo abrangente demais, sentindo necessidade de delimitá-lo.

Para um dos empresários entrevistados, por exemplo, fazer com que a outra parte saia parecendo vencedora quando este não for o caso na realidade pode ser visto pelo outro lado, posteriormente, como uma manobra enganadora, de má fé, contaminando o relacionamento. Para esta pessoa, mais importante do que fazer com que a outra parte pareça vencedora é tentar fazer com que o acordo seja algo equitativo e mutuamente satisfatório, de maneira que a outra parte saia da mesa de negociação, se não feliz, pelo menos sem arrependimentos e certa de que a negociação foi concluída em boa fé. Da mesma maneira, um dos entrevistados do grupo de profissionais liberais também considerou que fazer com que a outra parte pareça vencedora é menos importante do que fazer com que ela não saia como perdedora. Corroborando a resposta do grupo dos empresários citada acima, este entrevistado também acredita que mais importante é fazer com que a outra parte saia da negociação certo de ter sido tratado de maneira honesta e digna.

Entre o grupo dos executivos também houve grande aceitação desta máxima, mas com as mesmas ressalvas encontradas nos grupos anteriores. Houve uma preocupação de alguns entrevistados com a possibilidade de passar uma imagem de falsidade, ao tentar fazer com que a outra parte parecesse vencedora, sendo o foco das respostas voltado para fazer a outra parte não se sentir mal com o negócio fechado e, de preferência, se sentir bem ao término da negociação.

Uma consideração importante, feita por dois dos executivos entrevistados e um dos empresários, foi de nunca ceder nenhum ponto na negociação sem receber

algo em troca. Por mais insignificante que seja uma concessão, estes executivos afirmam que qualquer ponto cedido deve ser valorizado pela outra parte e se ela não deve oferecer nada em troca, isto não acontecerá. Para um destes entrevistados, longe de passar uma imagem de cordialidade, este comportamento é, na verdade, um sinal de imaturidade do negociador profissional e que pode levar a resultados piores em negociações subsequentes.

Os seguintes exemplos são interessantes de serem destacados. Um exemplo é o apresentado pelo entrevistado 7:

“Tudo que você dá de graça, você dá de graça, entendeu? Nunca dê nada sem conseguir uma contrapartida. Isso é, isso é maduro, isso é processo de maturidade, isso é profissionalismo. É diferente de você fazer esses programas bolsa disso, daquilo. Programa fome zero, por exemplo, quer dizer, quem está dando não está esperando nada de volta, quem está recebendo está ganhando caridade. Fica aquela sensação de desequilíbrio no negócio, não fica? Aquele papaizinho que o filho recebe tudo e fica mal acostumado. Então na realidade sempre que se dá alguma coisa, sempre se pede alguma coisa em troca. Mesmo que não seja no mesmo valor ou importância. Sempre fica um pouco de ganha-ganha na parada e quando alguém te pede alguma coisa, valorize o que você está dando, valoriza! Como? Exigindo alguma coisa em troca. Para a outra parte saber que está custando algo. Isso é ganha-ganha de verdade, isso é reforçar a impressão do ganha-ganha”.

Outro exemplo é apresentado pelo entrevistado 10, que narra este caso real:

“Você precisa valorizar muito o que cede. Eu lembrei agora conversando com você de um dos mais brilhantes exemplos de negociação que vi. Eu fui negociar na CVM o lançamento de debêntures de um grupo tradicionalíssimo, Grupo Monteiro Aranha. Fui lá na CVM, eu, um advogado e o diretor de lá, o diretor da empresa, um português. Teve uma reunião 11 horas da manhã. Aí o português, o advogado e eu discutindo lá os problemas com o corregedor da CVM: tem esse problema, tem aquele problema e tal. A empresa botando lá um problema que não podia, ela não queria fazer o *disclosure* das contas particulares da família, o pessoal da CVM queria saber de tudo e eles queriam informar o menos possível. A empresa não queria ser muito aberta, na verdade ela queria ser entreaberta, porque ela estava começando lançando debêntures só, não eram ações, então eles não queriam divulgar como eram pagas as contas lá das casas de Santa Tereza e tudo mais. Aí eu vi que tinham três, quatro assuntos ali e tal que precisávamos ganhar. Então fomos almoçar, só o nosso time e falei isso pro português. Voltamos pra reunião na CVM. Começou a reunião e o chefe, que era o português, bota quatorze assuntos em debate e eu tive certeza absoluta de que era um estúpido, um louco de um idiota. Nós nunca falamos disso para que brigar por publicar o balanço em dois jornais de grande circulação? Não, não tem que ser jornal pequeno, pode ser um jornal de pequena circulação porque o custo é bem menor e tal. E aí o pessoal da CVM discutia, o advogado discutia. E a reunião correndo, aí bateu cinco horas, seis horas, sete horas, e todo mundo negociando o dia todo, está todo mundo exausto na mesa e nós cobrindo quatorze ou dezesseis ponto de negociação. No meio, o advogado até foi embora porque os filhos iam para a Disneylândia, isso há vinte

anos atrás. Aí fiquei eu com o português até o final, lá pras oito da noite. Então saímos na rua eu disse assim: vem cá porque o senhor falou tudo isso, pra que gastou todo esse tempo? O português, que é uma grande amigo meu hoje, ele falou assim: rapaz, o que vocês combinaram? Não tinham os quatro pontos que você achava fundamental? Nós ganhamos os quatro pontos e eu botei dez para perder. Não perdi em dez, eu perdi em oito. Ganhei dois que eu nem queria ganhar que era o negócio do jornal, mas ganhei os quatro que você queria. Você não queria ganhar os quatro pontos? Ganhamos cem por cento. Foi uma coisa equilibrada por que eles ganharam dez pontos, oito pontos. Aí eu garoto só repetindo, é, é, é. Anos depois eu fui ver que o idiota era eu. Aquele homem simplesmente é o Ruy Patrício, que foi chanceler de Portugal. Veio uma revolução e quem podia ser Chanceler? Ministro de Relações Exteriores do Salazar: Ruy Patrício. Ele me ensinou isso: bote muito assuntos para ceder. Faço muito isso hoje em dia. Você bota um monte de pontos sem muita importância para você, o famoso bode. Isso é famoso, você bota bode para tirar o bode depois.”

Um ponto relacionado à questão de fazer com que a outra parte pareça vencedora e que só apareceu no grupo dos executivos diz respeito ao ego. Para alguns dos entrevistados deste grupo, quando a negociação envolve, principalmente, superiores hierárquicos na empresa é preciso tomar cuidado extra para que estes saiam parecendo vencedores. Quando a negociação envolve idéias novas, alguns entrevistados deste grupo também alertaram para a necessidade de se fazer com que, no mínimo, essas outras pessoas não se sintam excluídas da elaboração das idéias.

Uma técnica que também encontrou grande aceitação entre os entrevistados foi a utilização de árbitros ou facilitadores nas negociações. Entre os três grupos foi constatada uma opinião bastante positiva sobre a presença dessas pessoas que, na visão de muitos entrevistados, podem servir para resolver impasses e facilitar o diálogo quando as partes chegam em pontos que envolvam emoção, por exemplo. O caso relatado pelo entrevistado 11, permite uma noção da importante diferença que este facilitador pode acrescentar:

“... uma vez numa obra da Argentina, um italiano que morou muitas anos aqui no Brasil salvou nosso negócio. Era um contrato grande, alguma coisa na época em torno dos cento e vinte, cento e cinquenta milhões de dólares e a nossa intenção era fazer todo o fornecimento, mas nós não estávamos conseguindo. Já estávamos decidindo que não íamos fazer todo o fornecimento quando esse construtor... ele mostrou para o cliente que o que estava em jogo pra ele em termos de valores, que ele estava perdendo a maior vantagem que ele teria, a chancela do nosso nome, e o que isso significava em termos de garantia, de facilidade nos organismos de financiamento internacionais, ele não estava sabendo medir essa vantagem, então quer dizer, aconteceu isso e nós levamos o negócio inteiro”.

A utilização de *brainstorming*, recomendada por Fisher, Kopelman e Schneider (1994), Ury (1993) e Stone, Patton e Heen (1999), também foi descrita como fundamental, principalmente nas negociações mais complexas. Entretanto, ao contrário do que estes autores sugerem, esta técnica só foi aconselhada pelos entrevistados para ser utilizada entre o próprio lado de uma negociação e não entre as partes opostas. Mesmo quando a negociação é cordial, os entrevistados não acharam interessante realizar este tipo de trabalho com a outra parte. Esta técnica foi citada nos três grupos como valiosa tanto nas fases iniciais, de condução e encerramento de uma negociação, como na hora de elaborar propostas.

6.12. O negociador brasileiro

Embora a maior parte dos entrevistados, nos três grupos, tenha considerado que negociar no Brasil se aproxima cada vez mais a negociações com estrangeiros, no sentido de que o negociador brasileiro está cada vez mais preparado e profissional, muitos dos entrevistados ainda acreditam que o brasileiro continua sendo muito emocional, o que pode prejudicar o andamento de negociações. Em alguns tipos específicos de negociação, o Brasil é encarado por alguns como um ambiente hostil e não profissional na hora de negociar. Isso foi muito citado, principalmente, em relação a negociações trabalhistas. Segundo alguns dos entrevistados ainda há no Brasil um componente ideológico muito negativo às empresas e à geração do lucro. A pesquisa de como é encarada a negociação trabalhista no Brasil, ou que tipos de negociações são encaradas de maneira negativa ou positiva, fica como mais uma sugestão para estudos posteriores na área.

Entre algumas outras considerações interessantes que surgiram nas respostas a esta pergunta se encontram as seguintes:

- ▶ para um dos empresários entrevistados, por exemplo, o que o brasileiro precisa é de um líder carismático para guiá-lo, senão seu desempenho em todas as áreas fica menor do que seu potencial;
- ▶ houve algumas respostas onde a utilização cada vez maior de vídeo e teleconferências foi citada como um aspecto negativo para o futuro das negociações no Brasil, por não permitir a interpretação da linguagem corporal e

das atitudes dos negociadores, aspectos considerados fundamentais para se negociar no Brasil, por vários dos entrevistados;

► nos três grupos, alguns entrevistados citaram os brasileiros como sendo menos diretos e mais demorados em negociações; de maneira geral, europeus e norte-americanos foram citados inúmeras vezes como negociadores mais diretos, ágeis e mais profissionais que os brasileiros;

► alguns dos entrevistados afirmaram que encontram muita dificuldade em negociações com orientais, pois acreditam que seu comportamento e linguagem corporal são muito diferentes das que eles estão acostumados; a importância e interpretação destas observações e sua relação com a eficácia das negociações também é um ponto interessante que fica como sugestão para pesquisas posteriores;

► tanto no grupo de profissionais liberais, como no grupo dos empresários, surgiu um ponto em comum que foi na interpretação pessoal que os brasileiros costumam dar a comentários ou sugestões que possam ser encaradas como negativas; para estes entrevistados, o estrangeiro não latino, de maneira geral, leva muito menos as ponderações para o lado pessoal, permitindo que a negociação seja levada e concluída com mais eficácia do que o brasileiro; este é outro ponto que pode merecer pesquisas posteriores;

► na opinião de alguns dos empresários entrevistados, no caso de uma negociação para compra e venda de empresas, tratar com brasileiros foi visto como uma característica positiva, pois, na opinião destes empresários, os estrangeiros, nestes casos, normalmente não possuem poder de decisão final e a negociação é, portanto, mais demorada e com mais chances de aparecerem problemas; já para alguns dos executivos entrevistados, esta demora e suposta diferença de estilo entre brasileiros e estrangeiros e, embora seja encarada como uma surpresa, é vista com bons olhos, como demonstra o relato do entrevistado 1:

“Eu não participei, mas acompanhei durante muito tempo a negociação da Mesbla com a Mazda. A Mazda entrou no Brasil por intermédio da Mesbla Divisão de Veículos. E foi muito interessante porque meu chefe na Mesbla, ele é que teve a idéia de botar uma propaganda na Business Week, pra chamar atenção da Mazda. Ele botou um caminhão cegonha e colocou todos os carros que a Mesbla representava no Brasil. A Mesbla na ocasião tinha todas as marcas, ela era representante da Moto Honda, Consórcio e ainda assim atuava no mercado de náutica. Ele botou um título dizendo que era o maior parceiro de todas as montadoras do Brasil. Aquilo chamou a atenção da Mazda, que começou a entrar

em contato com o meu chefe, para conhecer a Mesbla. Durante três meses um diretor da Mazda veio ao Brasil se reunir com ele e mais algumas pessoas, apenas para conhecer o lado social deles. Ele não falava do negócio. Isso nos deixava curiosos. Ficávamos sempre perguntando a meu chefe se ele não era um falso negociador. Porque o cara vem todo mês ao Brasil, almoça e janta passa um fim de semana com ele... E o meu chefe dizia, ele não fala de automóveis, ele sabe tudo da minha vida particular, ele sabe tudo da minha família, ele já falou da família dele, ele fala da minha maneira de vestir. E depois desse tempo todo, eles fecharam então a parceria com a Mesbla. O cara estava fazendo uma preparação. Primeiro estava conhecendo os valores das pessoas, dos parceiros comerciais para depois falar sobre negócios. E me lembro que quando foi celebrar a parceria eles colocaram uma frase que dizia: Esta é uma parceria pelos comportamentos e valores que as duas empresas têm. E aquilo chamou atenção da gente, caramba! Diferentemente da cultura americana que quando você vai discutir qualquer eventual negociação ou parceria é número o tempo todo. Primeiro ele fala de business para depois falar de qualquer outra coisa. Esses não; passaram três meses falando de hábitos.”

► Uma opinião que apareceu em algumas das respostas dos três grupos diz respeito à informalidade e outras condições brasileiras que tornam as negociações muito mais complicadas do que quando realizadas em países de primeiro mundo; o relato de um dos empresários, entrevistado 10, serve como ilustração desta consideração e também pode ser encarada como uma explicação para os cuidados que alguns estrangeiros têm ao negociar no Brasil, como demonstrado no exemplo citado acima:

“Eu era do conselho de administração da Souza Cruz e essa foi a experiência assim mais sofisticada que eu já tive de administração e negociação. A Souza Cruz dava muita liberdade para o conselho contratar consultores, para fazer e acontecer. A gente passou um ano decidindo um processo de expansão da Souza Cruz, uma diversificação. Depois de muito negociarmos entre nós, escolhemos todos os setores que teriam sinergia com a nossa empresa. Quer dizer, eu vou entrar no mercado de telecomunicações que não tem nada haver com a Souza Cruz? Não. E era conselho de um nível como você não pode imaginar: Mário Henrique Simonsen, Octávio Gouvêa de Bulhões, Professor Alfredo Lamy, autor da Leia das S.A., quer dizer os brasileiros membros do conselho do maior nível, todos os ex-presidentes da Souza Cruz, estrangeiros, eram membros do conselho, mais o atual presidente. Então fizemos um trabalho de descobrir qual a nossa tradição? Qual o nosso forte? Ação mercadológica. A gente entende de cliente, a gente tem que ir para a prateleira, a gente entende de prateleira. É uma empresa que tem um ponto de venda direto não tem representante. Ela vende no Alto Amazonas cigarro e ela vende nas fronteiras do Rio Grande do Sul. Ela entrega com a empresa dela, com a Kombi da Souza Cruz. Então, temos ação mercadológica direta, marketing, ligação com a agricultura. Agricultura porque a gente estimula os fumageiros a organizar-se em cooperativas. Bem, sendo assim, se todos vão crescer num mundo bem oposto ao cigarro: saúde, exercício, sucos naturais, então o que fazer? Num país como o Brasil tropical e tal, tínhamos todas essas decisões perfeitas: o suco natural vende onde? No supermercado, na prateleira onde vende cigarro, mas do outro lado. Então decidimos comprar uma empresa de sucos naturais. Nenhum desses

consultores contratados por nós, em nenhum momento fez uma análise prática e cuidadosa da realidade, todos diziam que era sensacional, todos queriam nos agradar. Pois bem, a Souza Cruz comprou e quebrou a líder do mercado de sucos no Brasil! Quebramos no negócio, nós, a Souza Cruz! Compramos a líder de mercado, porque podíamos ter entrado pequenininho e crescer, mas não, entramos pesado. “Não. vamos comprar logo a dono do mercado, vamos comprar logo uma grande”. E compramos então a Maguary. Compramos a Maguary líder de mercado para não ter dúvida para o quê que a gente veio. E porque ela quebrou na nossa mão? Porque nenhum dos consultores em nenhum momento disse que as relações nesse setor eram totalmente informais. Você não compra côco com nota fiscal, você não comprar maracujá com nota fiscal, você não trabalha com fazenda do interior com nota fiscal, está muito mais para “boiada do Renan” até hoje do que um mundo de nota fiscal. Então a gente se preparou muito bem para uma negociação, compramos o que a gente queria, que era a empresa líder de mercado. Fizemos, aparentemente, todos os levantamentos e erramos numa coisa tão óbvia que é o seguinte: a empresa operava dramaticamente no caixa dois, como os supermercados do Brasil. A gente se preparou e no meio do processo de negociação que foi todo muito bom, nos esquecemos desse pequeno detalhe.”