



COMO NEGOCIAR COM ALGUÉM MAIS **PODEROSO QUE VOCÊ**

UMA PUBLICAÇÃO **ADMINISTRADORES.COM**

O QUE VOCÊ DEVE SABER ANTES DE UMA NEGOCIAÇÃO

No âmbito dos negócios, o objetivo principal ao começar uma negociação é alcançar resultados que coincidam o máximo possível com a nossa proposta inicial. Por causa disso, muitas pessoas acreditam que é possível “vencer” em uma negociação, fazendo com que a outra parte ceda completamente aos nossos argumentos e pontos de vista.

Mas a verdade é que a negociação envolve diversas nuances, vontades e necessidades muitas vezes conflitantes, e nem sempre se trata de uma negociação competitiva, como um jogo de perder ou vencer. Na maioria das vezes, precisamos enfrentar negociações colaborativas, em que é necessário acomodar o resultado final entre os dois (ou vários) posicionamentos opostos. Uma boa negociação, dessa maneira, deve levar em conta o relacionamento e a hierarquia existentes entre os envolvidos.

O MÉTODO DE NEGOCIAÇÃO DE HARVARD

No âmbito dos negócios, o objetivo principal ao começar uma negociação é alcançar resultados que coincidam o máximo possível com a nossa proposta inicial. Por causa disso, muitas pessoas acreditam que é possível “vencer” em uma negociação, fazendo com que a outra parte ceda completamente aos nossos argumentos e pontos de vista.

Mas a verdade é que a negociação envolve diversas nuances, vontades e necessidades muitas vezes conflitantes, e nem sempre se trata de uma negociação competitiva, como um jogo de perder ou vencer. Na maioria das vezes, precisamos enfrentar negociações colaborativas, em que é necessário acomodar o resultado final entre os dois (ou vários) posicionamentos opostos.

Uma boa negociação, dessa maneira, deve levar em conta o relacionamento e a hierarquia existentes entre os envolvidos.

A importância dos relacionamentos na negociação é a base do método de negociação de Harvard, desenvolvido pelo escritor, acadêmico e especialista em negociação William Ury, autor do livro Como chegar ao sim. Segundo Ury, negociar significa alcançar aquilo que desejamos ao mesmo tempo em que consideramos também as necessidades dos outros.

Em conjunto com Roger Fisher, Ury desenvolveu um método que privilegia a negociação colaborativa, ou seja, que promove resultados benéficos para todas as partes envolvidas no processo. Segundo o método de Harvard, quando uma das partes sai prejudicada de uma negociação, a repercussão pode provocar efeitos negativos às pessoas e organizações envolvidas em negócios futuros.

Por isso, os atores da negociação devem se encarar como parceiros em uma jornada comum, e não como adversários em uma luta.

No método de Harvard, quatro princípios norteiam a negociação:

Pessoas: durante a negociação, é preciso separar as pessoas envolvidas do tema discutido, mantendo todo o processo o mais objetivo e pragmático possível. Conversas que acabam sendo influenciadas por questões pessoais estão fadadas ao fracasso, pois prejudicam o senso crítico de avaliação e conduta. Evite, portanto, julgar os outros e procure compreender genuinamente as motivações das partes;

Interesses: é possível focar nos seus próprios interesses, mas estar aberto a perspectivas distintas das suas. A ideia é encontrar interesses mútuos entre as diferentes pessoas, procurando entender e esclarecer as opiniões alheias e, se necessário, revisar as suas próprias convicções. Em caso de entraves, sugira alternativas que abarquem, ao menos parcialmente, os diferentes pontos de vista;

Opções: estude diferentes alternativas e opções antes mesmo do início da negociação. Pré-julgamentos, a busca por uma resposta única ou a intenção de fazer valer somente seu ponto de vista podem prejudicar o andamento do processo. Ao buscar opções que beneficiem os dois lados e ampliar o máximo possível o leque de alternativas para a solução do problema, você facilita a negociação e aumenta as chances de sucesso.

Critérios: conforme o método de Harvard, é fundamental definir critérios e princípios imparciais que vão nortear a negociação. Se os critérios não forem claros e aceitos por todos, a imparcialidade e objetividade do processo ficarão comprometidas. É preciso que todos os pontos discutidos estejam claros para os envolvidos; caso contrário, há o risco de os resultados serem encarados como injustos e insatisfatórios.

Além desses quatro princípios, o método de Harvard estabelece ainda a noção de Melhor Alternativa a um Acordo (conhecido pela sigla em inglês **BATNA**). O **BATNA** se refere à linha de ação mais vantajosa que deve ser seguida caso a negociação falhe.

O **BATNA** deve ser encarado como uma base a partir da qual são delineados os acordos possíveis; um bom negociador, assim, jamais deve aceitar um acordo pior do que o **BATNA**.

COMO SER UM BOM NEGOCIADOR

Para realizar uma boa negociação é preciso, dessa maneira, levar em conta o relacionamento existente entre os envolvidos e aplicar metodologias eficazes, como a de Harvard. Isso aumenta as chances de satisfação e sucesso com o acordo final, mas algumas técnicas devem ser desenvolvidas por quem pretende se tornar de fato um bom negociador.

Felizmente, a negociação não é um dom, e sim uma habilidade que pode e deve ser aprendida por todos os profissionais. Afinal, desenvolver habilidades de negociação é útil, como vimos, tanto para o sucesso de sua carreira quanto para sua vida pessoal.

Ao se deparar com conflitos no ambiente de trabalho; ou quando precisar convencer a gerência de sua empresa sobre a eficácia de um projeto; ou, ainda, para efetuar uma venda, saber negociar é essencial para expor seus argumentos com clareza, objetividade e capacidade de persuasão.

O primeiro passo para se tornar um bom negociador é saber com quem você está negociando. Existem diferentes tipos de negociadores, como o negociador assertivo (que vai direto ao ponto), o persuasivo (que procura argumentar e alongar o processo) e o detalhista (que se detém em cada ponto discutido e demora a tomar decisões).

Conhecer a pessoa do outro lado da mesa e que posição ela ocupa lhe dá ferramentas para aplicar técnicas de negociação de maneira segura e embasada.

Além de estudar a(s) pessoa(s) com quem vai negociar, alguns passos podem ser seguidos para quem quer se tornar um bom negociador:

Converse consigo mesmo: de acordo com William Ury, é preciso fazer uma “negociação consigo mesmo” antes de negociar com outras pessoas. Tente olhar de forma prática e objetiva para a questão a ser solucionada, evitando que desejos pessoais atrapalhem o negócio, e explore perspectivas diferentes. Dessa maneira, você estará aberto a opções que não foram consideradas inicialmente;

Não tenha medo de começar a negociação: estabelecer a primeira palavra da conversa - ao definir um valor para uma venda, por exemplo - ajuda a determinar um ponto a partir do qual a negociação irá se desenrolar. Claro que o valor final da negociação pode ser menor que o definido inicialmente, mas o importante é estabelecer um padrão ao redor do qual as possibilidades vão ser discutidas. Além disso, relutar em começar uma negociação pode passar a impressão de insegurança, e as outras partes podem usar esse fator contra você;

Saiba ouvir: bons negociadores sabem ouvir e entender os argumentos e motivações do outro. Durante as conversas, exercite uma escuta ativa, procurando entender as razões que embasam os pontos de vista distintos, e leve isso em consideração no momento de fazer sua proposta;

Saiba como se comunicar: preste atenção à forma como articula seu tom de voz e sua linguagem corporal durante o processo de negociação. A maneira como falamos e nos portamos impacta diretamente as pessoas com quem estamos negociando - é muito fácil, por exemplo, confundir assertividade com agressividade.

Faça perguntas: para entender o outro lado, você precisa investigar. Muitas pessoas acreditam que um bom negociador é aquele que impõe seu posicionamento sem considerar outras propostas, mas ocorre o oposto: as chances de sucesso aumentam quando você se mostra genuinamente interessado no posicionamento alheio e busca oferecer opções que atendam às demandas de todos;

Procure resolver os problemas: é comum que negociações levem a impasses que, num primeiro momento, podem parecer intransponíveis. Essa é a hora de reforçar uma postura aberta e empática e trabalhar para que todos os lados saiam ganhando ao fechar o acordo; afinal, uma postura rígida e irredutível provavelmente vai erguer uma barreira entre você e seu interlocutor e pode por tudo a perder. Mostre que está se esforçando para chegar ao melhor resultado possível - uma boa dica é ceder em pontos secundários, que não afetem drasticamente o ponto central da negociação.

Ao adotar esses princípios gerais, em conjunto com uma boa metodologia de negociação, você constrói um relacionamento positivo com as outras partes envolvidas e busca sempre atingir resultados favoráveis para todos. Assim, as chances de receber um “sim” para sua proposta e alcançar seus objetivos aumentam consideravelmente.

O QUE NÃO FAZER DURANTE A NEGOCIAÇÃO

Da mesma maneira que é possível desenvolver habilidades para se tornar um bom negociador, algumas atitudes devem ser evitadas completamente na mesa de negociação. Dentre elas, estão:

Demonstrar ansiedade e insegurança: seja um cliente, um colega ou um gestor da sua empresa, a outra parte certamente terá receio em fechar um acordo caso perceba que você está ansioso e inseguro. Mostrar que possui conhecimento do negócio e competência é essencial para um desfecho favorável;

Fazer concessões cedo demais: já vimos que é importante considerar outros pontos de vista e repensar posicionamentos quando necessário, mas tenha cuidado para não ceder muito rapidamente às demandas das outras partes. As concessões podem ser utilizadas como poder de barganha em momentos-chave da negociação, então tenha paciência e tranquilidade para saber o momento certo de ceder;

Ocultar informações relevantes: o processo de negociação deve ser transparente. Não é possível chegar a um acordo justo para as partes se todas as informações necessárias para a análise da situação não forem fornecidas. Além disso, caso essas informações sejam descobertas posteriormente, a credibilidade do seu trabalho e da sua empresa pode ser comprometida;

Insistir no impasse: nos momentos de impasse, é importante não insistir em opções que não foram bem recebidas. Explore caminhos alternativos que possam resultar em resultados benéficos a todos e, em último caso, é sempre possível recorrer ao BATNA, suspendendo ou reagendando as negociações ou elencando outros profissionais para intervir no processo;

Subestimar seu interlocutor: estar preparado para a negociação é essencial para o sucesso, mas tenha cuidado para não adotar uma postura paternalista com as outras pessoas envolvidas no negócio. Tratar a todos com igualdade e respeito é fundamental para chegar a um acordo.

É importante ter em mente que toda negociação é única e, por isso, a postura adotada, as estratégias empregadas e os resultados obtidos vão ser diferentes em cada uma delas. A arte de negociar está sujeita a diversas variáveis que envolvem, inclusive, fatores subjetivos - às vezes, as pessoas com quem você vai negociar simplesmente não estão tendo um bom dia.

É precisamente por isso que é preciso estar preparado: conhecendo as partes envolvidas e o contexto da negociação, aplicando metodologias e estratégias eficazes e evitando erros comuns, você aumenta as chances de sucesso e sai da mesa de negociação com resultados favoráveis para todos.

COMO NEGOCIAR COM ALGUÉM MAIS PODEROSO QUE VOCÊ

Negociar com alguém aparentemente mais poderoso pode ser uma experiência intimidadora. Tentar fechar um contrato grande, buscar um novo e importante cliente, negociar aumentos e vantagens com um empregador ou fazer negócios com uma empresa de maior porte são situações representativas desse tipo de negociação. Como não deixar o nervosismo e as fraquezas atrapalharem o processo? Como ser persuasivo e se manter firme em uma posição que pode parecer desvantajosa?

10

Carolyn O'Hara, em artigo publicado no blog da *Harvard Business Review*, aponta algumas ferramentas para lidar com o cenário descrito acima. Ela indica que ocupar uma posição de menor poder se torna, se o negociante está consciente disso, um privilégio. Como? Citando Margaret Neale, professora de Gestão no mestrado da faculdade de Administração de Harvard, O'Hara destaca que o mais poderoso muitas vezes perde níveis de empatia, de capacidade de se colocar no lugar do outro, identificar-se com ele, compreender suas necessidades.

Essas qualidades são essenciais para alguém que se encontra na posição de negociador; conseguir enxergar o que o outro quer e precisa dá uma vantagem a quem está negociando, no sentido de encontrar propostas que solucionem os problemas e respondam às principais demandas das duas partes. O “menos poderoso”, então, tem essa carta debaixo da manga, e pode surpreender quem não esperava tanto dele. Com isso em mente, aqui se encontram algumas dicas de O'Hara para lidar com negociadores mais poderosos e obter sucesso. Confira:

SEJA CONFIANTE

Costumamos ter medo da ameaça da competição, segundo Jeff Weiss, sócio da consultora especializada em negociações corporativas Vantage Partners. Quando estamos tentando fechar uma venda grande e sabemos que há outras pessoas com o mesmo objetivo, ou quando concorremos com várias pessoas por uma vaga de emprego, nos sentimos ameaçados e terminamos diminuindo nossas expectativas e reduzindo nossas demandas, o que muitas vezes nos deixa prejudicados em negociações. O segredo é se preparar, estudar o que você pode oferecer que os concorrentes não podem. A outra parte está negociando com você por um motivo, então se concentre em maximizar as potencialidades e vantagens que possui como atrativos.

11

COMPREENDA SEUS ALVOS E OS DA OUTRA PARTE

Crie uma lista contendo o que você quer daquela negociação e por que você tem esses ou aqueles objetivos. É um exercício para saber o que definitivamente você não pode aceitar, e em que áreas pode ser flexível. A partir do conhecimento dos seus alvos, busque compreender o que a outra parte quer e precisa, de forma que suas propostas cheguem “à metade do caminho”, encurtando a distância entre suas demandas e as de quem está negociando com você. Lembre-se de que o negócio precisa ser vantajoso para os dois lados; pensar nisso antes lhe capacitará para criar propostas mais realistas.

PREPARE-SE

Weiss diz: “O mais importante é estar preparado”. Fazer sessões de brainstorming para obter soluções criativas e pensar em diferentes caminhos para alcançar o que se quer da negociação são pontos importantes de preparação. Obter dados sobre a outra parte também é de extrema importância. Na hora em que o possível cliente, por exemplo, disser que quer pagar X pelo seu produto, com os dados em mãos, você pode comprovar que no passado, em outros negócios, ele pagou Y. Esse tipo de informação solidifica argumentos que, sem dados, seriam apenas opiniões.

SAIBA OUVIR E PERGUNTAR

Segundo Neale, duas das estratégias mais importantes que se pode apreender e praticar são ouvir e perguntar (as perguntas certas).

Ouvir e realmente prestar atenção, inspira confiança. Perguntar sem medo, demonstra interesse e pode servir como forma de desarmar a outra parte. Por exemplo, se um chefe diz que o empregado não tem o perfil para um determinado projeto, e este questiona que tipo de perfil se encaixaria no projeto, pode-se abrir uma porta para que o funcionário mostre que tem as características necessárias para tal.

PERMANEÇA FLEXÍVEL

Bons negociadores se preparam de forma suficiente para entender o todo e não somente um caminho possível. Isso quer dizer, na prática, que não há apenas uma forma de conseguir um negócio que atenda às demandas dos dois lados; há mais de uma estratégia, mais de uma manobra. Manter-se flexível lhe dá maiores condições de adequar o negócio, criando soluções que não apenas o beneficiam, mas, como diz Neale, “fazem a outra parte sentir que saiu ganhando”.

