

A arquitetura do acordo

Um dos maiores "arquitetos" de negociação do momento, James K. Sebenius ensina, em entrevista exclusiva, como desenhar o processo e a negociação em si

Os executivos interessados na experiência de quem já se sentou à mesa centenas ou talvez milhares de vezes para negociar têm muito para aprender com James K. Sebenius. Em entrevista exclusiva a **HSM Management**, o especialista relata diversos casos reais de negociação, mostrando o que pode dar certo e o que certamente não funcionará. Ele enfatiza que a arquitetura do processo e da negociação propriamente dita é mais importante do que as relações interpessoais e afirma haver um novo enfoque nas negociações, que prega a não-reação, não-discussão, não-rejeição e o não-uso do poder para endurecer. Sebenius descreve ainda os principais erros de uma negociação, como não envolver as pessoas e reconhecer as diferenças. Ele comenta quais são as diferenças culturais mais significativas – a comunicação e o processo de tomada de decisão – e desce a detalhes como o modelo de arquitetura de negociação "laranja", segundo a qual se entrega a "casca da laranja" (o acordo) a uma parte e a "polpa" à outra. A entrevista é de Andrea Cajaraville.

Com sua vasta experiência no assunto, o que o sr. identifica como os erros mais comuns de uma negociação?

Talvez sejam dois: não saber como envolver a outra parte e não reconhecer as diferenças entre as partes. O envolvimento da outra parte é uma etapa fundamental do processo de negociação. Há um caso interessante que aconteceu anos atrás com uma empresa multinacional proprietária de uma grande mina no Chile,

El Teniente, que estava prestes a perder o direito de exploração da jazida e ser expulsa do país. De forma absolutamente inesperada, a empresa ofereceu ao governo chileno uma participação majoritária no capital acionário da mina, sugerindo que o dinheiro que o governo investisse na compra das ações fosse empregado para expandir consideravelmente a mina, a fim de aumentar seu valor.

Conseguiu, então, a garantia do

governo chileno para um empréstimo do Eximbank, dos Estados Unidos, destinado a expandir ainda mais o negócio. Depois, fechou um contrato de fornecimento de longo prazo com clientes industriais norte-americanos e europeus e ainda vendeu os direitos de cobrança desses contratos para um conjunto de instituições financeiras asiáticas, norte-americanas e européias. Em outras palavras, a empresa envolveu um número considerável de participantes na negociação, todos do seu lado, tornando sua expulsão pelo governo chileno quase impossível – isso, antes mesmo de se sentar à mesa de negociações.

O outro erro comum, como já disse, é o não-reconhecimento de que há diferenças entre as partes. Muitas vezes, as pessoas simplesmente supõem que a forma de negociação do outro lado é exatamente igual à delas, e surgem grandes mal-entendidos daí.

Isso é mais frequente quando as pessoas que estão negociando pertencem a países diferentes, não é?

Sim, porém é enganoso supor que pessoas de um mesmo país não tenham diferenças. Na verdade, os



James K. Sebenius

Ramón Puga Lareo

mal-entendidos acontecem entre indivíduos de culturas diferentes, mas culturas podem estar ligadas à nacionalidade, à vivência etc. Quem vive no norte da Alemanha é diferente de quem mora no sul; e os norte-americanos que trabalham no setor financeiro têm pouco em comum com aqueles das indústrias de Minneapolis. A formação profissional diferente também pode representar uma cultura diferente.

E como as diferenças culturais dos países influem na negociação?

Elas podem causar grandes mal-entendidos e acabar com um processo. Por exemplo, um empresário norte-americano vai à China achando que finalizará a negociação de uma joint venture e se vê, repentinamente, obrigado a enfrentar um longo período de espera. Logo imaginará que a demora é uma forma de pressão e pensará em reagir. No entanto, a demora pode

“As diferenças culturais podem acabar com um processo de negociação. O mexicano ficou indignado quando o norte-americano quis colocar tudo por escrito. Para ele, significava falta de confiança”

ser apenas fruto de diferenças culturais, pois o processo de tomada de decisão na China envolve muitas pessoas de fora da organização e, frequentemente, uma série de órgãos governamentais, conselhos de trabalhadores e outros. Para poder dizer “sim”, uma empresa chinesa precisa criar um consenso entre vários participantes.

As reuniões entre norte-americanos e japoneses costumam ter mal-entendidos também. Por exemplo,

quando os norte-americanos fazem uma concessão na negociação e os japoneses ficam calados, por bastante tempo. Os norte-americanos interpretam isso como “eles não estão satisfeitos e esperam por mais um passo”. Mas, para os japoneses, a explicação é bem outra: seria extremamente grosseiro e descortês, segundo sua cultura, reagir a uma proposta rápida demais, porque isso significaria não dar a ela toda a consideração que merece.

As vantagens da "greve virtual", por James K. Sebenius

“Os jogadores de beisebol dos Estados Unidos fizeram recentemente uma greve. A temporada foi interrompida, enquanto eles e os donos dos times travavam uma batalha campal, prejudicando muita gente: o público, os vários municípios que dependem dos jogos e até os vendedores de programas e pipocas.

Alguns colegas e eu propusemos uma ‘greve virtual’ para solucionar o problema: os jogadores e os donos dos times participariam dos jogos sem receber um centavo sequer e a receita da bilheteria e da transmissão pela televisão iria para um fundo

mantido por uma terceira parte. O montante aumentaria a cada semana e, em aproximadamente dois meses, bateria na casa dos US\$ 500 milhões ou mais.

O objetivo era separar os elementos financeiros da greve dos operacionais e evitar que as outras partes, como o público e os vendedores de pipoca, ficassem prejudicadas. Ninguém poderia tocar no dinheiro até que houvesse um acordo sobre o novo contrato e a divisão do fundo. A proposta não vingou, no entanto, e o resultado foi a queda de receita dos jogos em 20% depois de encerrada a

greve. Muitos fãs se aborreceram e migraram para outros esportes.

Uma ‘greve virtual’ pode ter melhores resultados do que uma greve de verdade para todas as partes. Mas ela depende de fatores como o setor em que ocorre e a crença das partes. Uma greve virtual de professores do Estado, por exemplo, provavelmente não funcionaria, porque não haveria recursos crescendo continuamente. O mesmo aconteceria se uma das partes estivesse convicta de que a greve real faria com que os prejudicados exercessem pressão sobre a outra parte.”

O sr. está se referindo ao conflito entre cultura ocidental e cultura oriental.

Não somente. Com norte-americanos e mexicanos, por exemplo, é a mesma coisa. Sei de um caso interessante envolvendo essas duas culturas. Em dada negociação, o norte-americano acreditou que as partes tivessem chegado a um acordo e disse: “Agora gostaria de anotar tudo para ter certeza de que não há nenhuma dúvida entre nós, nenhum mal-entendido”. O mexicano ficou simplesmente indignado e retirou-se da sala. O que aconteceu? Para o mexicano, um aperto de mão era indicação suficiente de sua posição em relação à negociação. Em sua opinião, a insistência em colocar tudo por escrito significava que o norte-americano não confiava nele e estava pondo sua palavra em dúvida.

Também é possível que você esteja negociando com um dinamarquês e ele lhe dê a impressão de estar em outra galáxia, sem interesse nenhum no assunto. Os dinamarqueses em geral sentem-se pouco à vontade ao lidar com pessoas da América Latina, porque estas, a seus olhos, empregam muito as emoções e a linguagem corporal.

O sr. pode descrever algumas das principais diferenças culturais entre pessoas de países distintos que

“Posicione-se lado a lado com a outra parte e não cara a cara. A cooperação é maior do mesmo lado”

acabam pesando no processo de negociação?

As diferenças são significativas na comunicação. Em alguns países, dizem-se as coisas diretamente, como nos Estados Unidos. Na Coreia, as pessoas são até secas, e o mesmo acontece na Alemanha. Em outros países, como o Brasil e o Japão, a comunicação é bem indireta e as pessoas jamais dizem “não”. Há um artigo famoso sobre o processo de negociação japonês que explica que eles têm 17 maneiras de dizer não e nenhuma delas inclui a palavra “não”. Há várias fórmulas, tais como: “Isso é muito interessante”, “Vamos estudar o assunto”, “Talvez seja melhor discutir isso mais tarde”, sendo que todas elas significam na verdade: “Esqueça. De jeito nenhum”. É muito fácil interpretar essa atitude de modo errado.

Também há diferenças relevantes no que diz respeito ao estilo da toma-

da de decisão. Os norte-americanos, por exemplo, preferem discutir um acordo a partir de detalhes específicos para chegar a princípios gerais. Já os franceses partem dos princípios gerais para chegar aos detalhes específicos. Acredito que haja inúmeros outros aspectos culturais incluídos em uma negociação.

Uma das situações mais desconfortáveis de uma negociação é quando você é gentil e a outra pessoa se comporta de forma dura e fria. Fica difícil saber o que fazer nesses casos.

É preciso analisar cuidadosamente por que a outra parte está sendo difícil. Pode ser o jeito da pessoa, ou ela pode acreditar que terá uma vantagem real na negociação se agir assim, ou ainda nós podemos estar com uma impressão errada dela.

Tenho um depoimento pessoal para dar. Os negociadores com que eu trabalhava em Nova York eram, em geral, pessoas que falavam alto, insistiam e exerciam muita pressão durante as reuniões. Esse era simplesmente seu estilo normal e, se eu também falasse alto, haveria uma coincidência de estilos e tudo funcionaria às mil maravilhas, sem nenhum mal-entendido. Acontece que eu vinha de uma família muito pacata, com tendência de manter os conflitos sob a superfície e, no início, quando alguém elevava o tom

de voz ou fazia ameaças, eu o considerava um doido, o que era péssimo para o processo. Mas logo “captei” o estilo e me acostumei.

Seria muito fácil para alguém vindo de um ambiente parecido com o meu entrar em uma negociação e julgar que a outra parte estava sendo desnecessariamente intransigente, quando na realidade tratava-se apenas de um modo de ser.

E como se deve agir nesses casos?

Se você chegou à conclusão de que a pessoa é sempre dura, deve responder exatamente no mesmo tom. Havia um comissário de parques e jardins em Nova York, responsável por prédios, como a sede da ONU e o Lincoln Center, que era extremamente duro nas negociações. Mas bastava alguém enfrentá-lo e desafiá-lo para que ele baixasse a guarda, tornando possível manter uma discussão razoável. No entanto, a maioria das pessoas cedia rapidamente à intransigência do comissário por

acreditar que ele tinha muito poder – o que também era verdade. Quando se lida com uma pessoa assim, é necessário usar o mesmo estilo dela para viabilizar a negociação.

Já às pessoas que vêm a intransigência como a única maneira de negociar, devemos perguntar: por quê? Certa vez um cliente holandês me disse, quando estávamos para entrar em reunião: “É pena que tenhamos de negociar. Por que não

“Se você chegou à conclusão de que a pessoa é sempre dura, deve responder exatamente no mesmo tom”

podemos simplesmente conversar?” Para ele, o processo de negociação envolvia tensão e demandas extremas e esse conjunto de expectativas e comportamentos quase fixos implicava uma negociação dura. Respondi a esse holandês: “Por que não entramos e conversamos? Não precisamos negociar da maneira como você quis dizer”.

Como a linguagem corporal influencia em uma negociação?

Roger Fisher (*veja entrevista em HSM Management número 5, página 24*) certa vez me deu um conselho que me parece muito útil. Ele disse: posicione-se lado a lado com a outra parte e não cara a cara. Instintivamente, isso já acontece. As pessoas começam a reunião sentadas em lados opostos de uma mesa, mas, em dado momento – para ver a apresentação de algo no quadro-negro, por exemplo –, ficam do mesmo lado. A cooperação é maior nesse momento. E esse deve ser o novo enfoque de negociação.

O sr. pode explicar melhor esse enfoque?

Em primeiro lugar, não reagir, não discutir, não rejeitar e não se valer do poder para endurecer. De acordo com esse método, em vez de reagir, a pessoa deve procurar identificar os interesses da outra parte, apresentar seus argumentos de forma construtiva e construir uma ponte entre o ponto onde está e o ponto aonde quer chegar. Esse método é especialmente indicado para situações difíceis.

É um enfoque holístico. O que acontece depois que se constrói essa ponte? É melhor tomar a iniciativa ou esperar que a outra parte faça isso?

Dependerá do contexto, porém pode ser mais interessante esperar a iniciativa da outra parte. Você coloca todas as peças sobre a mesa e deixa que a outra parte sugira o acordo, passando a ser dona da idéia. Isso aumentará a probabilidade de sucesso. Por exemplo, você tem uma nova fábrica que gostaria de utilizar em uma aliança estratégica, porque, para



Ramón Puga Lareo

você, daria maior controle acionário e, para a empresa parceira, uma série de vantagens fiscais. Você não deve propor a nova fábrica para a parceira de imediato, mas um estudo conjunto da situação, incluindo as consequências dos pontos de vista fiscal e de controle. A outra parte descobrirá sozinha que terá uma grande vantagem fiscal se der a você um controle maior e a proposta partirá dela. Se, ao contrário, a proposta partir de você, haverá uma boa probabilidade de ser mal-interpretada.

Qual é a influência dos relacionamentos interpessoais nos resultados?

As interações interpessoais são necessárias e relevantes, mas a arquitetura do processo e da negociação em si é o que mais importa. Negociadores realmente eficientes tendem a ter uma perspectiva estratégica e projetar o processo de negociação, levando em conta com quem ela será feita, quais as partes envolvidas, em que ordem etc. Eles praticamente desenham a interação das pessoas com antecedência e sob medida para aumentar a probabilidade de obtenção dos resultados desejados. Funcionam quase como “arquitetos” do processo e, além disso, são arquitetos da própria negociação.

O que isso significa?

Esses arquitetos vão desenhando a negociação à medida que ela corre, exercendo influência para que culmine em um acordo bom para todos. Existem modelos de arquiteturas de negociação muito simples, como, por exemplo, a negociação

“laranja”, segundo a qual, diante de interesses distintos, entrega-se a “casca da laranja” (o acordo) a uma parte e a “polpa” à outra parte.

Darei um exemplo. Uma firma de engenharia estava construindo uma usina para queimar lixo e produzir gás que seria destinado a gerar energia elétrica em uma cidade da Flórida. A empresa já havia feito os estudos ambientais e obtido as licenças necessárias e então a questão era acertar o preço por cobrar da prefeitura pelo gás vendido. A empresa queria estabelecer um preço elevado, por achar que a cotação do petróleo, o combustível alternativo, subiria. E a prefeitura afirmava que só aceitaria um preço baixo, porque o petróleo, em sua opinião, cairia.

No impasse, a prefeitura sugeriu a contratação de um consultor que conhecesse a fundo o mercado internacional de petróleo para prever o preço. Foi uma má idéia, porque o consultor podia estar certo ou errado e isso não seria de grande ajuda para nenhuma das partes. Essa

“Acho que quase todo mundo pode melhorar substancialmente seu talento para negociar estudando e praticando”

era uma situação sob medida para estruturar uma negociação “laranja”: as duas partes concordariam quanto ao preço do gás e teriam uma cláusula de reajuste para o caso de o preço do petróleo subir ou baixar. O princípio da estruturação da negociação reza que, se as partes tiveram projeções diferentes de futuro, sempre será possível criar valor com acordos de contingência.

Mas esses acordos são sustentáveis?

É preciso cuidar para que sejam. Por exemplo, você e eu estamos negociando, você acha que o preço do petróleo cairá e eu acho que subirá. Descobrimos que você é totalmente avessa a riscos, mas eu estou disposto a correr alguns. Então, a divisão de ganhos e perdas não deve ser meio a meio, como em geral. No caso de o petróleo baixar, você recebe uma compensação de mais 10 pontos percentuais por aceitar o risco a contragosto e, no caso de o petróleo subir, eu ganho uma compensação de mais 20 pontos percentuais por estar disposto a correr mais risco ainda.

Você fica feliz porque isso está de acordo com seu perfil, e eu também, porque estarei agindo segundo meu próprio perfil. Nesse caso teríamos impedido que uma diferença de atitude em relação a riscos nos dividisse. Ao contrário, ela teria ajudado a promover um entendimento melhor.

Negociar, enfim, é uma ciência ou uma arte?

A negociação é um processo científico quando estabelecemos o problema conjunto que deve ser resolvido: criar, reivindicar e sustentar um valor ao longo do tempo. Mas a maneira como esse problema conjunto é resolvido mistura ciência e arte. O processo é muito criativo e oportunista, visto que se está pedindo tudo que é possível obter em determinada situação. E a comunicação interpessoal tem componentes de arte e de ciência, como nos mostra a psicologia. De qualquer forma, acho que quase todo mundo pode melhorar substancialmente seu talento para negociar estudando e praticando. ♦

Saiba mais sobre Sebenius

Embora não apareça na lista dos homens mais ricos do mundo, James K. Sebenius já viu passar por suas mãos mais dinheiro do que em todas as contas bancárias de John D. Rockefeller juntas. Apenas em 1994, em seu primeiro ano como vice-presidente do banco de investimentos Blackstone Group, participou de negociações de mais de US\$ 11

bilhões, que incluíram a compra da CBS Records pela Sony Corporation e da Firestone pela Bridgeston.

O especialista é professor da Harvard Business School e diretor da Kennedy School of Government e da Negotiation Roundtable (Mesa-Redonda de Negociação), fórum internacional que analisa a estrutura e os processos de negociação.