

CARREIRA - VOCÊ S/A

access\_time: 19 jul 2017, 15h00

# Professor cria técnica para vencer qualquer negociação. Aprenda

Testada com mais de 10 mil alunos da FGV, a metodologia deste professor ajuda a estruturar uma negociação de forma estratégica. Veja como aplicá-la.

Por **Claudia Gasparini**



Alfredo Bravo: professor premiado da FGV já testou método com mais de 10 mil alunos (Alfredo Bravo/Divulgação)

São Paulo — **Negociações** são frequentemente um teste para os nervos. Diante de uma divergência com um chefe, colega, subordinado ou cliente, não são raros os profissionais que se deixam levar pelo nervosismo e cometem deslizes que acabarão frustrando seus interesses.

Apesar disso, o **sucesso** de um acordo não depende da atitude do

indivíduo durante as conversas, mas antes delas. É na etapa da preparação que a maioria dos negociadores falha, diz Alfredo Bravo, professor premiado da **Fundação Getúlio Vargas (FGV)**, consultor da GC-5 e coautor do livro “Gestão estratégica de vendas” (FGV Editora, 2012).

Após uma experiência de quase 20 anos com negociações e 10 anos treinando a força de vendas da IBM, Bravo desenvolveu uma metodologia própria sobre o tema durante seu **doutorado** na Universidade Federal de Rosário, na Argentina.

A técnica foi batizada de HPN (High Performance Negotiation ou, em português, Negociação de Alta Performance) e foi testada pelo professor com mais de 10 mil alunos de pós-graduação da FGV.

### **Como funciona?**

A metodologia dissecar etapas das negociações que costumam ser tratadas de forma caótica pela maioria das pessoas — algo especialmente frequente numa “cultura de improviso” como a brasileira. Segundo Bravo, conseguir um acordo favorável aos seus interesses não tem nada a ver com feeling, intuição ou “jeitinho”. O que faz diferença são os seus esforços de cálculo e premeditação.

Ocorre que, para elaborar os seus planos, não dá para guardar todas as variáveis de uma negociação na cabeça: é preciso formalizar por escrito o que está em jogo para mapear o terreno e definir a sua estratégia.

Para isso, o especialista criou um formulário que organiza as principais variáveis de uma negociação antes de se iniciar uma conversa com o seu oponente. O questionário pode ser baixado gratuitamente no site [alfredobravo.com.br](http://alfredobravo.com.br). Um app interativo com a mesma função está sendo lançado no segundo semestre de 2017.

Para criar a metodologia HPN, Bravo se baseou em estudos do “papa” da negociação William Ury, professor da Universidade de Harvard, além de consultar a obra de G. Richard Shell, docente na Universidade da Pensilvânia, e de Herb Cohen, consultor de instituições como FBI e CIA. Quer aprender a preparar um acordo bem-sucedido? Confira a seguir os 7 passos do método proposto por Bravo:

#### **1. Identifique o objeto**

Antes de começar a negociar, é preciso responder a uma pergunta aparentemente óbvia, mas frequentemente esquecida: pelo que exatamente você está batalhando? Definir o escopo da negociação e

alinhá-lo com todas as partes envolvidas é mais difícil do que parece, sobretudo em transações complexas. Mas é o primeiro passo para que um bom acordo seja possível.

Imagine o processo de aquisição de uma empresa, por exemplo. A compra inclui funcionários e mobiliário, mas exclui softwares? A descrição exata de todos os itens que o acordo prevê deve estar totalmente clara.

“Conflitos sobre o objeto são um dos motivos mais comuns para o fracasso de uma negociação”, afirma Bravo. A confusão gera retrabalho, acordos desfavoráveis para uma das partes ou até o cancelamento do projeto, pela impossibilidade de se chegar a um alinhamento.

## **2. Identifique o(s) objetivo(s)**

“O objetivo é aquilo que se quer dentro do objeto”, ensina o professor da FGV. Em outras palavras, é o resultado tangível que se deseja de uma negociação.

Imagine o processo de aquisição de uma startup por uma multinacional, por exemplo. O **objeto** da negociação é a startup. O **objetivo** da multinacional é comprá-la por um preço X dentro de dois meses. O objetivo da startup é se vender pelo preço Y dentro de um mês.

Pode parecer óbvio, mas formalizar esses pressupostos por escrito, em um pedaço de papel, é fundamental. Estudar e comparar os objetivos da multinacional e da startup, no exemplo dado, ajuda a mapear as divergências que estão em jogo — e assim traçar o plano mais estratégico para chegar a uma proposta satisfatória para as duas partes.

## **3. Vá além: investigue os porquês**

Nem todas as intenções de uma negociação são explicitamente colocadas na mesa. Para ter sucesso, um negociador de alta performance precisa descobrir os interesses que estão por trás de um determinado posicionamento da outra parte. A pergunta a ser feita é: por que e para que o meu oponente está fazendo uma determinada solicitação?

“A resposta a essa pergunta ajuda a definir os argumentos e moedas de troca ideais para aquela negociação”, ensina Bravo. O diagnóstico também permite desfazer certos conflitos desnecessários. Afinal, não é raro que, por trás de posições aparentemente conflitantes, existam interesses complementares.

## **4. Descubra sua MACNA (Melhor Alternativa em Caso de Não-**

## **Acordo)**

Antes de entrar em qualquer negociação, você precisa ter pelo menos um plano B caso não consiga chegar a um acordo. Numa conversa sobre um aumento salarial, por exemplo, a sua MACNA pode ser uma proposta de emprego que recebeu de outra empresa. No caso do empregador, a MACNA pode ser um outro candidato que aceita receber uma remuneração menor.

Se você não tem uma boa alternativa, trate de encontrá-la; quanto mais opções você tiver na manga, maior será a sua independência do outro, e menor será a necessidade de fazer concessões.

A quantidade e a qualidade dos seus planos B devem calibrar o seu grau de ousadia ou de prudência durante as conversas. “Não à toa os blefadores criam MACNAs que não existem: elas são uma grande fonte de poder”, diz Bravo.

## **5. Colecione moedas de troca**

Se você fizer um abatimento no preço, o seu cliente compra seu serviço? Se der dois dias de home office por semana, seu funcionário permanece no emprego?

Identificar possíveis moedas de troca é essencial durante o fechamento da negociação. Trata-se de definir recursos tangíveis e intangíveis que podem servir como catalisadores de um acordo, tais como descontos, forma de pagamento, prazo de entrega, tempo de garantia do produto, entre outros benefícios.

“Você precisa pensar em todas as suas moedas de troca, e colocá-las no papel, porque no caso de negociações complexas é impossível gravá-las todas na cabeça”, aconselha o professor. Apresentar a moeda certa na hora certa, no estilo “é pegar ou largar”, tem grande impacto sobre o resultado final.

## **6. Estabeleça o seu campo de negociação**

Este passo se refere à “gordura” de cada moeda de troca. Em outras palavras, trata-se da margem de ganho ou perda a que você está disposto.

Se você pretende vender um produto por 30 mil reais, por exemplo, vale fazer uma oferta de abertura de 50 mil reais — nesse caso, o seu campo de negociação será igual a 20 mil reais. É importante dizer que isso não se aplica apenas ao preço, mas a qualquer outra variável do acordo, tais como prazo de entrega ou condições de pagamento.

Bravo recomenda tomar cuidado com a oferta de abertura: ela não pode

ser exagerada nem para cima e nem para baixo, ou pode inviabilizar a negociação. Nesse planejamento, observa o professor, é interessante considerar as características culturais da outra parte.

A geografia, por exemplo, pode influenciar a mentalidade do seu oponente. “Se o negociador é do norte ou do nordeste do Brasil, costuma trabalhar com uma gordura maior, isto é, preços iniciais altos e descontos grandes”, exemplifica ele. “Se for do sul ou do sudeste, está mais habituado a gorduras menores, com preços iniciais mais baixos, nos quais pequenos abatimentos podem fazer diferença para o acordo”.

### **7. Formule seus argumentos**

Nunca vá para uma mesa de negociação sem antes ter pensado cuidadosamente na lógica que embasará a sua proposta. “Busque parâmetros que sirvam para balizar o seu posicionamento”, diz Bravo. Imagine que você esteja trabalhando para realizar uma venda. Seu argumento pode ser pessoal (“Acompanho a sua empresa há 10 anos”), institucional (“Minha empresa é a fornecedora mais respeitável do mercado”) ou ligada aos atributos do seu produto (“Nosso produto é o único com selo de sustentabilidade”).

Segundo o professor, é importante usar argumentos pessoais ou institucionais no início da conversa, quando é preciso criar empatia e credibilidade, e deixar as alegações sobre as vantagens do produto para o final da negociação — quando talvez também será necessário lançar mão de certas moedas de troca.

Para encontrar os argumentos corretos, é preciso fazer uma análise crítica e objetiva do que está em jogo. “Estude as necessidades, valores, interesses e ambições específicas da outra pessoa”, recomenda Bravo. Só assim você descobrirá o ponto que realmente influenciará a sua decisão.