



NEGOCIAÇÕES BEM SUCEDIDAS

São obtidas apenas por uma questão de talento nato, existente entre os representantes das partes envolvidas, ou são resultantes de uma habilidade criteriosamente desenvolvida?

Banca examinadora

Prof. Orientador Michael Paul Zeitlin

Prof. Manoel de Andrade e Silva Reis

Prof. Marcos Augusto de Vasconcellos

DEDICATÓRIA

Dedico estas horas de trabalho às pessoas que foram e são especiais em minha vida.

Meus pais, Antonio (in memorian) e Carmen, por quem qualquer palavra que eu possa aqui escrever sempre me deixariam com a sensação de ter agradecido pouco.

Meu tio, Carlos, por quem minha admiração sempre serviu de exemplo.

Minha esposa, Mônica, companheira de todas as horas e principal incentivadora de meu engrandecimento intelectual e espiritual.

Meus filhos, Antonio, Nathália e Lucas, pelos quais espero dar um exemplo de que todos os esforços para a prática do bem, do respeito ao próximo e do crescimento cultural valem a pena.

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DA ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

ANTONIO REIS SILVA FILHO

NEGOCIAÇÕES BEM SUCEDIDAS

São obtidas apenas por uma questão de talento nato, existente entre os
representantes das partes envolvidas, ou são resultantes de uma
habilidade criteriosamente desenvolvida?

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado
em Administração de Empresas – Opção MBA
Área de concentração: Negociações
Empresariais

Orientador: Michael Paul Zeitlin

São Paulo
1998



Fundação Getulio Vargas
Escola de Administração
de Empresas de São Paulo
Biblioteca



1117/99



1199901117

Czerlon

Escola de Administração de Empresas de São Paulo	
Data	341.76
	5586n
Título	Dis.
1117/99	e. 1

0026-50160

REIS SILVA, Antonio F°. Negociações bem sucedidas: são obtidas apenas por uma questão de talento nato, existente entre os representantes das partes envolvidas, ou são resultantes de uma habilidade criteriosamente desenvolvida? São Paulo: EAESP / FGV, 1998. 75p (Dissertação apresentada ao curso de Mestrado em Administração de Empresas – Opção MBA Área de concentração: Organização, Recursos Humanos e Planejamento - ORH)

Resumo: Trata do problema de negociadores intuitivos e confrontados com as técnicas de negociação. Aborda como exemplo uma negociação, dentro de um ambiente societário familiar, que tem varias etapas e resultados que poderiam ter sido melhores se as pessoas dominassem os aconselhamentos para os tratos com os interesses e os relacionamentos.

Palavras chaves: negociação – conflito – partes – mediação – arbitragem – terceiros – estratégias.

SUMÁRIO

SUMÁRIO.....	4
AGRADECIMENTOS	6
1- INTRODUÇÃO	7
2- TEORIA EXISTENTE	9
2.1- REVISÃO DA LITERATURA	10
2.1.1- <i>Getting to yes – Roger Ficher, William Ury, Bruce Patton - 1981</i>	11
2.1.2- <i>Negotiating Rationally – Max H. Bazerman, Margaret A. Neale -</i>	
<i>1992.....</i>	18
2.1.3- <i>Think Before You Speak - Roy Lewicki, Alexander Hiam, Karen W.</i>	
<i>Olander - 1996</i>	22
2.2- OS ELEMENTOS OBJETIVOS E SUBJETIVOS NA TEORIA DAS NEGOCIAÇÕES. .	29
2.2.1- <i>Elementos Objetivos.....</i>	29
2.2.2- <i>Elementos Subjetivos.....</i>	33
3- ANÁLISE DE UMA NEGOCIAÇÃO.....	36
3.1- HISTÓRICO.....	38
3.1.1- <i>A Empresa e o Cenário.....</i>	38

3.1.2- <i>O Ambiente de Evolução do Caso.</i>	44
3.2- OS PERSONAGENS DA NEGOCIAÇÃO	51
3.2.1- <i>Gráficos Relacionais e Posicionais</i>	51
3.2.2- <i>Os Negociadores Diretamente Interessados</i>	53
3.2.3- <i>Os Terceiros Atores Desta Negociação.</i>	57
3.3- OS ESTILOS DOS NEGOCIADORES	70
3.4- AS RAZÕES DO CONFLITO.	74
3.4.1- <i>Diferenças de Visões Estratégicas.</i>	74
3.4.2- <i>O Contexto</i>	75
3.5- AS PROPOSTAS DE NEGOCIAÇÃO APRECIADAS.....	79
3.5.1- <i>Proposta de Compra dos Ativos pelo Cliente.</i>	79
3.5.2- <i>Proposta de Venda dos Ativos pelos Acionistas Administradores</i>	82
3.5.3- <i>Proposta de Cisão da Empresa</i>	83
3.6- A NEGOCIAÇÃO	85
3.6.1- <i>Os Interesses</i>	86
3.6.2- <i>Análise da Apresentação da 1ª e da 2ª Proposta.</i>	90
3.6.3- <i>A Ética, a Validade de se Mentir e de se Omitir</i>	94
3.6.4- <i>Análise da Propostas de Cisão.</i>	98
3.6.5- <i>Negociações com Multipartes</i>	104
3.6.6- <i>As Mudanças de Posições na Negociação</i>	106
3.6.7- <i>Conseqüências do Uso de Agentes inadequados.</i>	107
4- CONCLUSÕES	110
BIBLIOGRAFIA.....	117

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos os professores do curso do MBA da FGV, pelo curso que tive a oportunidade de fazer, em especial ao Prof. Michael Paul Zeitlin, meu orientador nesta monografia, e, ao Prof. Manoel de Andrade e Silva Reis pelos comentários que ajudaram a melhorar o trabalho.

Agradeço aos meus colegas de mestrado pelas trocas de experiência e horas inesquecíveis que passamos juntos.

Agradeço, também, a todos aqueles que na minha vida tem me ajudado ou atrapalhado, pois foi através de seus incentivos ou implicações que tenho encontrado forças e motivos para cada vez mais procurar melhorar.

1- INTRODUÇÃO

Modificações nos diversos componentes que formam cada um dos cenários que se apresentam como desafios ao administrador na gestão dos seus negócios no dia a dia, são cada vez mais rápidas. Esta aceleração, como é sabida, provem da evolução dos sistemas de processamento e tratamento de dados, cada vez mais eficientes e capazes de transformar estes dados em um número crescente de informações. Este é, sem duvida o mais expressivo agente de impulsão das modificações nos nossos dias.

Contudo, não basta apenas ter as informações para garantir os resultados, para influenciar no sucesso é preciso mais.

Na nova era que está se desenhando, conforme Drucker¹, e já reconhecida por alguns estudiosos e autores pela titulação de “sociedade do conhecimento”, é sabido que é preciso transformar as

¹ Drucker, Peter – “Post-Capitalist Society” (Harper/Collins, New York, N.Y., 1993)

informações em ações, e é exatamente neste ponto que percebemos a importância ainda maior do assunto desta monografia: a negociação.

Durante todo o curso do MBA, conforme nosso conhecimento evoluía, surgiam novas idéias para as questões atuais e as reflexões sobre os acertos e erros dos problemas enfrentados no passado. Foi então, no meio deste emaranhado de pensamentos, que nos acompanhou durante dois anos, que a vontade de abordar este assunto de uma forma mais profunda foi se solidificando em nossa mente e cresceu a noção de quão importante é saber negociar.

Esta constatação encontra seu fundamento no fato de que o processo de transformar as informações em ações requer mudanças contínuas nos ambientes e nos agentes. Fenômeno este que é feito, inicialmente, através das mudanças das crenças, percepções, necessidades e objetivos que cada um de nós adquire, individualmente, devido ao aumento do nosso conhecimento e, posteriormente, da noção coletiva, portanto comum, que conseguimos desenvolver, **através das negociações**, dentro de cada uma das dimensões das células da sociedade que nos encontramos, seja ela a familiar, a unidade de negócio, a empresa como um todo, o país, ou outras.

2- TEORIA EXISTENTE

Na revisão da literatura fizemos uma pesquisa que levou em consideração a cronologia de publicação de alguns livros.

Depois procuramos observar a questão central que estava sendo tratada nos livros que escolhemos.

Nas páginas seguintes, deste trabalho, enumeramos os principais tópicos encontrados nestes livros, de modo a ajudar o leitor, que não tenha afinidade com as teorias ligadas a negociações, a compreender e aproveitar a monografia não só no exemplo que usamos mas em outros de seu próprio interesse.

Terminando a revisão da teoria sugerimos um critério de agrupamento de seus elementos em uma forma que seria explorada na análise de um caso.

2.1- Revisão da Literatura

Encontramos na literatura, dentre os pesquisados, três livros que sistematizam as negociações priorizando diferentes focos. São livros complementares que decorrem de um processo evolutivo dos estudos realizados por seus autores sobre os detalhes pertinentes ao assunto. O que queremos dizer com isso é que os conceitos que encontramos em cada um deles não divergem na sua essência, não nos indicam a possibilidade de adoção de bases teóricas opostas, não sendo portanto revolucionários entre si, mas sim, queremos dizer, que devido a um processo de lógica complementar cada um deles serve para ampliar a nossa base de conhecimento a medida que detalham componentes preciosos relacionados ao desenvolvimento da habilidade do negociador.

No primeiro livro, "Getting to Yes", o mais antigo dentre os três, proveniente de origens acadêmicas da Harvard Law School, podemos notar que se procurou estruturar uma sequência de instruções para balizar as ações dos negociadores segundo as *informações* que se podem e devem ter em uma negociação.

No segundo livro, "Negotiating Rationally", proveniente de origens acadêmicas da J. L. Kellogg Graduate School of Management da Northwestern University, podemos notar que se procurou alertar para as *armadilhas de uma negociação*, dando ênfase aos erros em uma

negociação e de como, por meio de um comportamento adequado, é possível evitá-los.

No terceiro livro, “Think Before You Speak”, proveniente do trabalho realizado em conjunto por um professor de recursos humanos do College of Business da Universidade do Estado de Ohio – EUA, de um consultor de negócios e de um especialista em comunicação, podemos notar que se procurou dar maior ênfase na importância da *formulação da estratégia* da negociação, considerando as escolas anteriores associadas aos aspectos dinâmicos das posições que envolvem os negociadores durante o processo. Por ser um dos mais recente dos livros publicados sobre o assunto, ele incorpora as lógicas dos livros antecessores e detalha melhor os movimentos e as consequências das ações das partes segundo exatamente as estratégias possíveis para cada caso.

A seguir realçamos os tópicos mais importantes que achamos nestes livros para delinear o que podemos chamar de “suas receitas”.

2.1.1- Getting to yes – Roger Ficher, William Ury, Bruce Patton - 1981

2.1.1.1- Não barganhe com as posições.

Como posições devemos entender os comprometimentos que cada uma das partes assume com suas argumentações. Os argumentos, por

sua vez, se tornam verdades pessoais e os negociadores se ligam a eles passando seus egos a se identificar com situação.

Um acordo sensato pode ser definido como aquele que atende aos interesses legítimos. Lembre-se que:

A discussão de posições gera acordos insensatos.

Discutir posições é ineficaz.

Discutir posições põe em risco a manutenção do relacionamento.

Quando há muitas partes a barganha de posições é ainda pior.

Ser gentil não é a resposta.

Existe uma alternativa. O jogo da negociação diz respeito à substância e ao procedimento de como lidar com ela.

2.1.1.2- Separe as pessoas do problema.

A dificuldade está em afastar os aspectos cognitivos negativos das pessoas da negociação. Lembre-se que:

Antes de mais nada os negociadores são pessoas.

Todo negociador tem dois tipos de interesse: na substâncias e na relação.

A relação tende a confundir-se com o problema.

A barganha posicional põe o relacionamento e a substância em conflito.

Separe a relação da substância; lide diretamente com o problema pessoal.

Percepção: Ponha-se no lugar do outro. Não deduza as intenções do outro a partir de seus próprios medos. Não culpe o outro por seu problema; discuta as percepções de cada um.

Emoção: Antes de mais nada reconheça e compreenda as emoções, tanto suas quanto do outro. Explicita as emoções e reconheça-lhes a legitimidade. Deixe que o outro lado desabafe; Não reaja as explosões emocionais.

Comunicações: Comunique-se com o oponente não com a platéia. Certifique-se que os negociadores estão se ouvindo. Evite mal-entendidos.

Prevenção é o que funciona melhor: Estabeleça uma relação de trabalho.

2.1.1.3- Concentre-se nos interesses não nas posições

Para chegar a uma solução sensata concilie interesses e não posições.

Lembre-se que:

Os interesses definem o problema.

Para cada interesse existem diversas posições (ex.: território do Sinai - posse das terras x tanques na fronteira - tratado de paz Egito - Israel).

Por trás das posições opostas há interesses comuns e compatíveis, assim como conflitantes.

Ambos podem querer estabilidade, reputação e bom relacionamento.

Um pode querer maximizar outro minimizar.

Como se identificam os interesses ?

Pergunte “por que”.

Pergunte “por que não” - pense na escolha do outro.

Aperceba-se de que cada lado tem interesses múltiplos.

Os interesses mais poderosos são as necessidades humanas básicas tais como:

Segurança; bem estar econômico; sentimento de fazer parte do contexto; reconhecimento; controle sobre a própria vida e auto estima.

Faça uma lista.

Fale sobre os interesses.

Dê vida aos seus interesses.

Seja específico - convide o outro lado a “corrigi-lo se você estiver errado” ou “se os seus interesses não forem legítimos”.

Reconheça os interesses do outro como parte do problema.

Demonstre que você reconhece os dele.

Coloque o problema antes de oferecer uma solução.

Olhe para a frente, não para trás.

Fale onde você quer chegar e não sobre o ponto onde partiu.

Seja objetivo nos interesses, mas flexível nas argumentações.

Saber onde quer chegar mas estar aberto para idéias novas.

Seja rigoroso com o problema e afável com as pessoas.

2.1.1.4- Invente opções de ganhos mútuos

Faça um diagnóstico do ambiente e lembre-se dos obstáculos que inibem a invenção.

Julgamento prematuro.

Nada é tão prejudicial quanto o censo crítico pronto para investir contra qualquer idéia nova.

Busca da resposta única.

Não pode haver no início a persistência ou busca da resposta única, no processo de negociação as opções devem convergir.

Pressuposição de um bolo fixo é um erro!

Caso da laranja - um quer a casca o outro o sumo.

Pensar que “resolver o problema deles é problema deles”, também não resolve o problema que deve ser resolvido pelos dois lados.

Recomendações.

1- Separe o ato de inventar opções do ato de julgá-las.

Invente primeiro, decida depois - faça uma “brainstorming session”.

Antes das sugestões: 1- defina seu objetivo, 2- escolha alguns participantes, 3- mude o ambiente, 4- planeje uma atmosfera informal, 5- escolha primeiro um facilitador.

Durante as sugestões: 1- faça com que os participantes sentem-se lado a lado, enfrentando o problema, 2- esclareça as regras básicas, inclusive a da ausência de críticas, 3- faça as sugestões livres, 4- registre as idéias a vista de todos.

Depois das sugestões: 1- assinale as idéias mais promissoras, 2- invente aperfeiçoamentos para as idéias promissoras, 3- estipule um prazo para avaliar as idéias e decidir.

Considere a possibilidade de fazer um “brainstorming session” com o outro lado.

2- Amplie as suas opções.

Multiplique as opções deslocando-as entre o particular e o geral.

Pense num problema específico.

Desenvolva o raciocínio e a análise descritiva.

Considere o que deve ser feito.

Produza sugestões específicas e viáveis de ação.

Observe através dos olhos de diferentes especialistas.

Invente acordos de pesos diferentes (substância x procedimento).

Modifique o alcance do acordo proposto.

E se fracionarmos ? E se aumentássemos a aposta ?

3- Procure ganhos mútuos- multiplique o bolo para evitar a condição de quanto menos para você mais para mim.

Identifique os interesses comuns.

Eles são latentes mas podem não ser imediatamente identificados - pergunte: Será que temos interesse em preservar nosso relacionamento? Quais são as oportunidades de cooperação e benefícios mais adiante? Qual seria o ônus se a negociação fosse interrompida ? Haverá princípios comuns, como um preço justo, que possamos ambos respeitar ?

Os interesses comuns são oportunidades e não dádivas divinas - pense: Qual a meta comum?

Enfatize os interesses comuns.

Harmonize os interesses diferentes.

Há diferença nas crenças ?(eu certo e você certo = arbítrio) - Há uma valorização diferente do tempo?(presente x futuro) - Há previsões diferentes?(ex. do jogador velho = performance) - Há diferença na aversão ao risco?(taxas pequenas até a recuperação dos investimentos)

4- Facilite a decisão do outro.

Coloque-se no lugar do outro.

Busque uma decisão ou uma declaração feita pelo outro e procure basear nela a sua proposta de acordo.

Se você fosse ele o que esperaria conseguir ?

Agradaria a ele que lhe fosse atribuída a formulação da proposta final ?

Será que ele gostaria de anunciar o resultado ?

2.1.1.5- Insista em critérios objetivos

Decidir com base na vontade é oneroso. Lembre-se que:

A solução é negociar em uma base independente para os dois lados ou seja com base em critérios objetivos.

A vantagem de usar critérios objetivos é igual a ser acessível à razão, mas fechado às ameaças.

A negociação baseada em princípios produz acordos sensatos, amistosa e eficientemente.

Aplique padrões de imparcialidade, eficiência e/ou mérito científico.

A substância é a elaboração dos critérios objetivos. Não esqueça de como fazer e como emprega-los na negociação.

Use padrões justos: valor, custos, opinião científica

Use procedimentos justos.

2.1.2- Negotiating Rationally – Max H. Bazerman, Margaret A. Neale - 1992

2.1.2.1- Erros mais comuns em negociação

O aumento irracional de compromissos que são motivados por:

Ficar comprometido com o curso inicial de ação.

Tendências de avaliação e percepção.

Administração por impressão.

Irrracionalidade competitiva.

A mitológica torta fixa e não consideração de negociações integrativas

Negociações distributivas. (torta fixa)

Quando as pessoas acham que seus direitos estão em conflito com o dos outros.

O que é bom para eles deve ser ruim para nós.

Negociação integrativa. (ampliação)

Avaliação das percepções individuais como fator multiplicador das satisfações.

Exemplo: negociação de preferências diferentes entre filme e jantar.
(qual a prioridade dada por cada um pode definir quem escolhe o que)

Este erro é típico em fusões e aquisições com separação e potencialização dos fatores de divergência

O ancoramento e ajustes.

Pessoas estimam os valores de objetos ou eventos desconhecidos e incertos em um valor âncora.

Exemplo: caso de avaliação da quantidade de atos desonestos praticados por administradores quando perguntado a auditores em duas etapas.

1a - maior ou menor que 10 ⇒ média 16,52

2a - maior ou menor que 200 ⇒ média 43,11

Como os negociadores estão mais suscetíveis a âncoras no início, não deixe âncoras limitar o raciocínio lógico. Porém, para usar o ancoramento como vantagem é necessário decidir qual oferta inicial atrairá a atenção do outro negociador.

Lembre-se que é possível reduzir o impacto adverso de ancoramento se você se preparar antes.

A estrutura das negociações.

O ambiente, a situação e as percepções influenciam

Exemplo: caso da cerveja na praia em que a compra é feita por um colega sem que você tenha contato com a fonte vendedora. Perguntado quanto você está disposto a pagar no máximo

1o - se a cerveja for comprada em um hotel de luxo ⇒ US\$ 7,83

2o - se a cerveja for comprada em um butiquim ⇒ US\$ 4,10

Estruturação dos pontos de referência

Se a âncora é visível ⇒ status quo (pessoas incluem valores).

Se você possui alguma coisa, por ser sua ela tem mais valor.

se a âncora é invisível ⇒ a expectativa

2.1.2.2- Simplificando negociações complexas

Você é um perito?

É preciso combinar experiência com técnicas de negociação. Dois fatores distinguem experiência de perícia:

Adaptabilidade - Habilidade de um perito em adaptar suas capacidades para obter bons resultados, principalmente em face a novas exigências.

Transferibilidade - Habilidade de transmitir ou transferir essas capacidades não só a novas situações, como também a outras pessoas.

Negociar através de ações.

Cuidado com o dilema de prisioneiros.

Se ambos cooperarem, ambos se darão bem. Mas, individualmente, cada um se daria melhor se atacasse, independente do que o outro fizesse.

Receitas.

- 1- não tenha inveja. (Comparação de sucessos leva a autodestruição)
- 2- não seja o 1º a atacar. (Evite conflito. Enquanto ele cooperar, coopere!)
- 3- aja reciprocamente tanto cooperando quanto atacando.
- 4- não tente ser esperto demais. (sua estratégia deve ser clara se você deseja que o outro lado compreenda o recado, manter a posição escondida é inútil em caso de torta fixa)
- 5- pare para escutar os outros

2.1.2.3- Pensando racionalmente em uma negociação

Qual é a receita das duas escolas para a questão:

Harvard Law School.

Não barganhe posições

separe as pessoas dos problemas

concentre-se nos interesses
crie opções de ganho mútuo
insista em critérios objetivos

J.L. Kellogg Graduate School.

Avalie o que você fará se não chegar a um acordo.
Avalie o seu oponente fará se não chegar a um acordo
Avalie quais são as questões reais sendo negociadas.
Avalie quais as questões importantes para você.
Avalie quais as questões importantes para o oponente.
Avalie a zona de possível acordo
Avalie as questões que podem servir como moeda de troca.
Avalie até que ponto você está cometendo um destes erros.
Avalie até que ponto o oponente está cometendo um destes erros

2.1.2.4- Negociando racionalmente em um mundo irracional

Perguntas para evitar erros comuns.

1. Você está em busca de um curso de ação negociado, ou está simplesmente tentando justificar decisões anteriores?
2. Você está pressupondo que o que é bom para você é necessariamente ruim para seu oponente, e vice-versa?
3. Você está sendo irracionalmente afetado por um preço âncora inicial?
4. Há alguma outra estrutura capaz de dar um perspectiva diferente à negociação?

5. Você está sendo afetado por informações prontamente disponíveis e está ignorando outros dados válidos mas de difícil acesso?
6. Você já pensou exaustivamente sobre as decisões de seu oponente?
7. Você está com excesso de confiança relativo a sua avaliação potencialmente falha?

Perguntas para estruturar uma negociação racional.

1. Qual o seu preço de reserva ?
2. Quais são seus interesses ?
3. Comparativamente, quão importante é cada questão para você.

Aumente sua eficácia fazendo o seguinte:

Analise seu processo de decisão.

Considere os processos de decisão do seu oponente.

Faça a melhor avaliação possível dos preços de reserva, interesses e importância comparativa de questões.

Visualize o processo de negociação como uma oportunidade para coletar e atualizar suas informações.

2.1.3- Think Before You Speak - Roy Lewicki, Alexander Hiam, Karen W. Olander - 1996

2.1.3.1- Regras de negociação estratégica

1- Espere! Relaxe! – perca tempo para planejar antes de agir

Defina as questões

Liste os tópicos e defina o cronograma.

Analise a outra parte.

Defina interesses a enfatizar

Consulte outras pessoas.

Fixe metas para o processo e para o resultado.

Identifique seus próprios limites

Desenvolva apoio para seus argumentos.

2- Defina o tamanho da sua barganha

Verifique as alternativas (BATNA – “Best alternative to a negotiated agreement”)

3- Defina seus interesses

Enfatize as necessidades e interesses.

4- Persiga e proteja suas necessidades, não suas posições

Uso de recursos.

Retorno (volta) às condições de negociação.

Sua história (como está pode influir sua aproximação / como está pode afetar os resultados).

Crenças sobre como negociar a “torta fixa”.

Confiança (expectativas podem influenciar situações).

Autoridades e eleitorados.

Estratégia – firme ou flexível ? (deve existir uma !)

Traços pessoais (reputação e imagem)

5- Siga os oito passos de planejamento da negociação listados no item 1. Esta é a estrutura analítica. Fique atento em suas forças e fraquezas.

Para isso reveja os pontos do item 1 várias vezes

6- O outro lado segura a chave do seu sucesso.

Pesquise a outra parte

Seus objetivos.

Seus interesses e suas necessidades.

Suas alternativas

Seus recursos

Sua reputação, estilo de negociação e comportamento.

Sua autoridade para fazer acordo.

Sua estratégia provável e táticas.

Analise que concessões a outra parte pode ser capaz de conceder.

7- Poder garante sua influência sobre ambos: o resultado e os relacionamentos

Natureza e tipo de informação e recursos disponíveis (chave de poder em negociação é informação).

Eleitorado e seu suporte de autoridade.

Pressões de tempo e prazo.

Fatores de legalidade. O poder de regras e regulamentos.

Alternativas ou opções de um acordo

Suas próprias qualidades pessoais:

persuasão

persistência

integridade pessoal

Fatores ambientais:

natureza do problema

resultados e precedentes anteriores

local e configuração dos lugares

cronograma ou agenda

processo de negociação

guardando registros (notas, é a memória do processo de negociação)

Contexto cultural e social

Ético

Cultural

Racial

Sexual

8- A estratégia errada garante o insucesso ! (não há habitualmente a “melhor” estratégia.

Hesitante (perda - perda)

Acomodado (perde para ganhar)

Competitivo (ganhar a qualquer custo)

Colaborativo (ganhar e ganhar)

Comprometido (define as diferenças)

9- Não compita a menos que você esteja preparado para perder.

10- Reciprocidade “desleal” ! (gera negociação competitiva).

11- É mais fácil destruir a confiança que construí-la. (reforço para adoção de estratégia colaborativa).

12- Invista em negociação sabiamente (siga as técnicas).

2.1.3.2- Entendendo e negociando com armadilhas e preconceitos nas negociações.

causas potenciais

comprometimento irracional

crença na “torta fixa”

disponibilidade de informação

castigo do vencedor

excesso de confiança

previsão do futuro baseada em números pequenos

Tendência em ignorar as idéias dos outros

2.1.3.3- Redução do conflito

estratégias

reduzir tensão

trabalhar nas habilidades de comunicação

reduzir o número de questões

fazer as opções serem mais desejadas para a outra parte

2.1.3.4- Quando e como usar ajuda de terceiros

razões

o nível emocional entre as partes é alto

a comunicação entre as partes é pobre ou foi completamente destruída

visões estereotipadas de cada uma das partes.

o comportamento dos negociadores é negativo

as partes tem sérias discordâncias sobre qual informação é necessária, disponível ou exigida.

as partes discordam no número, ordem, ou combinação dos problemas

as diferenças nos interesses parecem ser irreconciliáveis

os valores divergem enormemente, e as partes discordam sobre qual é o direito fundamental

não há procedimento estabelecido para resolver o conflito ou o procedimento não foi seguido

as negociações falharam completamente interrompidas e há um impasse

2.1.3.5- Habilidades de comunicação

fatores que afetam o sucesso nas comunicações

estrutura da mensagem

estilo de entrega

vocabulário e linguagem

linguagem corporal

impressões

outras características pessoais

2.1.3.6- Questões legais e éticas

constrangimento na negociação

fraude

apresentação falsa

características que afetam o uso de táticas sem ética

características do pano de fundo

características de personalidade

expectativas / motivações das outras partes

a função do meio ambiente e da situação

2.2- Os Elementos Objetivos e Subjetivos na Teoria das Negociações.

Se procurarmos, de uma forma abrangente, um critério para agrupar em apenas dois blocos distintos as orientações dos trabalhos dos autores citados no item anterior, um dos critérios que poderíamos usar é o de juntá-los em um grupo que visa tratar dos elementos objetivos, ou seja aqueles elementos que são mais relativos aos aspectos quantitativos da negociação, e em outro grupo que visa tratar dos elementos ligados aos pontos subjetivos da negociação.

Devemos considerar para efeito deste raciocínio que os elementos objetivos são provenientes de lógica matemática e os pontos subjetivos são decorrentes do descobrimento dos interesses não explícitos, ligados aos aspectos das percepções de cada negociador e portanto capazes de modificar as condições de poder, valores e tempo.

2.2.1- Elementos Objetivos.

Foi nos anos 80 que o estudos das teorias sobre negociação começaram a ganhar uma atenção maior entre diferentes disciplinas acadêmicas e profissões. Três conceitos importantes já vinham sendo utilizados e foram definitivamente introduzidos:

(a) Ponto de resistência.

(b) Batna (best alternative to a negotiation agreement)

(c) Preço de reserva.

Conforme Neale e Blount White², existe uma certa confusão na distinção entre eles, a qual elas procuram desfazer através de uma distinção dos seus pontos básicos.

Ponto de resistência.

Esse conceito começou a ser estruturado a partir das observações feitas por Walton e McKersie³ sobre o comportamento das pessoas nas negociações trabalhistas.

Segundo modelo proposto existe uma “zona de aspiração” de resultados de cada uma das partes, dentro da qual cairão os termos de um acordo. Se houver acordo! As fronteiras desta “zona” são os pontos de resistência. As várias sobreposições das “zonas” de aceitação de acordo, de cada uma das partes, constitui a “zona de contrato”. O modelo surgiu da pesquisa de análise de barganhas coletivas e de relações industriais.

Três fatores influenciam na localização do ponto de resistência:

- 1- a estimativa da mais baixa utilidade que é requerida pelo lado representado pelo negociador;

² Neale, M. e Blount White, S. – “Reservation Prices, Resistance Points, and BATNAS” (Negotiation Journal 10/1991)

³ Walton, R. E. e McKersie, R.B. – “A Behavior Theory of Labor Negotiation” (McGraw-Hill, New York, N.Y., 1965)

- 2- a presunção mais pessimista sobre o que é possível relativo aos objetivos do outro lado;
- 3- a suposição menos favorável sobre as habilidades de barganha do negociador relativas ao oponente.

Batna

Esse conceito foi estruturado por Fisher e Ury⁴ através de uma sistematização para as negociações, resultado de observações com foco mais amplo que o conceito anterior.

A chave da idéia do cálculo do BATNA consiste no estabelecimento, antes de entrar em negociação, do melhor resultado que se pode esperar antes de cair em um impasse e o seu conceito é: a melhor alternativa que temos se a negociação fracassar.

A idéia é determinar:

- 1- uma estimativa de que outra contraproposta você pode ter por outra fonte;
- 2- se o ponto pode mudar com o tempo;
- 3- o que representa uma outra alternativa para os seus interesses.

Preço de Reserva

⁴ Fisher, R. and Ury, W. – “Getting to Yes” (Houghton Mifflin, 1981)

Esse conceito foi desenvolvido por Raiffa⁵. Ele transferiu o conceito de zona de contrato, de Walton e McKersie, para uma classe mais ampla de negociação. Reposicionou o conceito de ponto de resistência para preço de reserva, o caracterizou e qualificou da seguinte forma:

- 1- Representa o valor mínimo ou máximo aceitável para acordo, dependendo da posição na corrente negociação.
- 2- O preço de reserva é influenciado pelo Batna.

Na síntese do artigo escrito por Neale e Blount, como proposta para eliminar a confusão, o seguinte ponto de vista é estabelecido:

“.....é claro que BATNA, preço de reserva e ponto de resistência são construções bem similares. Cada um deles representa a fronteira abaixo da qual o negociador não irá estabelecer acordo. BATNA ou preço de reserva representam o limite inferior que é definido relativamente ao ambiente da negociação (ex. valorização de mercado ou alternativas de investimentos). Ponto de resistência representa o limite inferior que é influenciado por cálculos mais subjetivos dentro da negociação (ex. percepções das expectativas de ambas as partes e suposições sobre as relativas habilidades de barganha. Superficialmente o BATNA e o preço de reserva parecem muito similares...”

⁵ Raiffa, H – “The Art and Science of Negotiation” - Analytical Models and Empirical Results – pag. 44 a 47 (Belknap Harvard, 1982)

2.2.2- Elementos Subjetivos

Ao nos afastarmos um pouco da aparente rigidez das definições dos conceitos propostos por Raiffa e Fisher & Ury, e mergulharmos com outros olhos em suas obras, percebemos que a preocupação com os aspectos cognitivos de uma negociação não lhes escapou, pelo contrário, são bem valorizado.

Os aspectos cognitivos de uma negociação são provenientes das percepções que cada indivíduo têm das questões em relação a um contexto. São diferentes de pessoa para pessoa e, portanto, ligados aos valores particulares que cada um atribui ou possui sobre as questões envolvidas no processo. Por exemplo: para uma senhora, viúva, idosa, a oferta da compra de sua casa por um preço alto, pouco acima do valor de mercado, pode não significar uma solução ou sinal de bom negócio. Se ela não tiver condições ou iniciativa própria para achar outro lugar que seja de seu agrado para morar, dificilmente haverá zona de acordo. O aspecto quantitativo deste exemplo, ou seja o preço, não é a única coisa que importa para a proprietária da casa.

Percebemos em nossa pesquisa de revisão da teoria que as idéias dos conceitos das fronteiras, definidas acima, tem sido suficientemente respeitadas quanto aos aspectos da quantificação dos parâmetros de uma negociação. Contudo, é latente que há uma evolução nos estudos sobre aquilo que diz respeito aos aspectos das percepções dos negociadores. Tanto é assim, que depois de ter realizado as comparações dos parâmetros quantitativos a própria Margaret A. Neale

& Max H. Bazerman, autores de "Negotiating Rationally" - 1992, vêm demonstrando que *tendências das percepções individuais* influenciam no desempenho de cada negociador.

Podemos observar também, neste mesmo capítulo, no item 2.1.3, que através de outra obra Alexander Hiam & Roy J Lewicki, autores de "Think Before You Speak" – 1996, mais recentemente, reorganizaram as dimensões de uma negociação, priorizando aspectos também cognitivos, os quais são analisados dentro do ambiente que é definido por eles como "the social context of negotiaton"⁶

Seria, portanto, a capacidade de identificar e transitar entre os elementos objetivos e subjetivos de uma negociação que definiriam a maior ou menor habilidade de um negociador? Afinal, o conhecimento dos movimentos dentro desses meandros é que diferenciariam um negociador intuitivo de um que tivesse desenvolvido as suas habilidades para o trato de questões mais amplas de uma negociação, inerentes a processos mais complicados?

Para tentar começar a responder estas perguntas, recorreremos a importância que todos os autores dão aos elementos subjetivos e verificamos que atualmente todos acreditam que estes elementos tem muita influência. Isso pode indicar que seria o fato de saber como fazer a transição, lidando com o conjunto das questões quantitativas e

⁶ Lewicki, R.J.; Hiam, A. and Orlander, K.W. – " Think Before You Speak" - pag. 37 (John Wiley & Sons, Inc, N.Y.,1996)

subjetivas, que diferencia um sujeito que tem simplesmente habilidade de relacionamento com as pessoas, muitas vezes por razões natas, daquele que é profissional e portanto capaz de conferir ao processo os melhores resultados.

Todos nós negociamos o tempo todo, normalmente coisas simples. Por isso existe uma tendência de se pensar que temos habilidade para negociações. Entretanto só por que se sabe negociar a compra/venda de um carro ou dos produtos de uma empresa, obtendo na transação alguma vantagem, isso signifique que podemos enfrentar todo tipo de negociação.

É próprio da natureza humana, então, entender que esta habilidade de negociar pequenas coisas se estende e nos qualifica para qualquer tipo de negociação. Isso é um erro, pois muitas vezes as negociações podem se complicar, ou mesmo tratarem de temas mais complexas por natureza do que a simples compra/venda de um objeto.

A seguir, para melhor fundamentar nosso trabalho, faremos uma análise de uma negociação cujo ambiente era rico em aspectos subjetivos. Nela verificaremos um certo despreparo dos personagens envolvidos, não só por não saberem transitar entre os aspectos objetivos e subjetivos, mas sim por não terem nem se quer idéia da profundidade de suas influências nos resultados.

3- ANÁLISE DE UMA NEGOCIAÇÃO.

O objeto de nossa análise é uma negociação que no princípio envolvia parte dos ativos de uma empresa e evoluiu para um conflito societário generalizado.

Verificaremos nesta análise que a importância e os pesos que os negociadores conferiram aos elementos objetivos e subjetivos da negociação foram inadequados, pois uma das consequências foi que as partes não ficaram satisfeitas com os resultados da mesma. Substanciaremos, portanto, na exploração destes aspectos a constatação da ausência de habilidade e de técnica de negociação dos negociadores, o que é a base deste trabalho.

Verificaremos, também, que os ingredientes explosivos, existentes neste caso, eram provenientes do conflito de interesses e das informações assimétricas existentes entre os administradores acionistas e os acionistas puramente investidores.

As características do conflito deste caso, como sabemos, não são particularidades dele. Daí decorre o valor de saber as causas do conflito e solucioná-las. Conforme Milgrom & Roberts⁷, esse ambiente de conflito de interesses entre os administradores e os proprietários é previsível quando existe um desequilíbrio entre valores percebidos, o que faz necessária uma negociação de ordem estrutural e financeira. Por isso comentaremos as situações em função das distintas percepções dos administradores e dos acionistas, com introdução de comentários paralelos ao longo da explanação e da narração do processo de negociação, sempre segundo a observação do que ocorreu e no que o conhecimento das técnicas de negociação poderiam ter auxiliado as partes.

⁷ Milgrom, P. and Roberts, J. – “Economics, Management and Organization” – Conflicting Interests: Managers versus Owner – pag. 491 (Prentice-Hall, Inc, New Jersey, 1992)

3.1- Histórico.

O Histórico encontra-se dividido em dois itens. O primeiro, “A Empresa e o Cenário”, que tem como propósito apresentar ao leitor dados da empresa e introduzir as razões dos conflitos. O segundo, “O Ambiente de Evolução do Caso”, que tem como objetivo descrever as condições micro-econômicas e suas influências na formação das percepções.

3.1.1- A Empresa e o Cenário.

Para melhor compreensão deste estudo, é conveniente esclarecer que as informações são provenientes do que aconteceu em uma empresa de transporte fluvial, que atuava no país, e na época dos fatos usados para exemplificar o caso em análise, ou seja o período entre 1990 a 1996, ela já tinha 30 anos de atividades no seu ramo.

A empresa do caso em estudo chama-se Navegação Meca S/A.

Ela fazia parte de um grupo de empresas que tinham suas atividades voltadas para o segmento de transportes.

A frota da empresa era composta por 48 barcaças, também chamadas de chatas, e 10 empurradores fluviais com potência ao redor de 800 HP. Sua capacidade de movimentação de carga era de 1.000.000.000 ton./km ano.

Embora tivesse essa capacidade de transporte o volume médio que ela vinha transportando no últimos dez anos era de 400.000.000 ton./km ano. A ociosidade da empresa, que pode ser verificada com a comparação destes dados, era devido a falta de oferta de carga. Uma das razões do super-dimensionamento da frota foi o descompasso que houve entre o plano de construção das embarcações e o da conclusão de obras de infra-estrutura na hidrovia Tiête-Paraná.

Os equipamentos da empresa, que até 1984 eram adequados apenas para transporte de grãos, sofreram reformas, em uma parte deles, e passaram a ser adequados para atender dois tipos de carga:

- os graneis sólidos: soja e trigo
- os graneis líquidos: álcool e derivados de petróleo

O faturamento bruto anual da empresa era da ordem de Us\$ 7.500.000,00 /ano. Neste faturamento além dos serviços de transporte fluvial estavam englobados a receita pela contratação e posterior pagamento de outros modais, visto que a MECA oferecia uma coordenação logística ampla aos clientes,

A participação no faturamento dos dois tipos de carga, graneis sólidos e líquidos, representavam respectivamente 90% e 10% do faturamento, no final dos anos 80. Esse fator é importante para considerarmos as importâncias estratégicas relativas.

O controle societário da empresa transitava entre a segunda e a terceira geração.

Outro fato importante é realçar que ela atuava em um ambiente de cliente único*, por tipo de carga, e vários fornecedores**. Isso caracterizava o conceito de mercado monopsônico, conceito este que era de difícil entendimento, principalmente, para os acionistas investidores.

As negociações mais profundas entre os acionistas administradores, acionistas investidores e o cliente de grãos da empresa tiveram seu início quando começaram a ficar latentes as necessidades de mudanças estruturais e de forma de gestão da MECA. Isso fazia com que o ambiente de negociação fosse amplo quanto aos interesses e invariavelmente afetasse as percepções de cada uma das partes em relação a evolução dos fatos. Nessa fase a compreensão, de forma mais abrangente do que se passava, era complicada principalmente para os acionistas que estavam distantes do dia-a-dia da empresa.

Os anos que precederam a época em análise foram carregados pelas particularidades de uma empresa familiar, e conferiam ao cenário também as dificuldades provenientes das emoções e vínculos pessoais.

* O grande cliente se utilizava de seu potencial de oferta de transporte para garantir exclusividade na operação de transporte. Para a MECA o que ocorria é que era melhor dar exclusividade a um grande cliente, que contratasse sozinho 300.000 ton./ano, do que transportar 20.000 ton./ano para 3 ou 4 clientes pequenos. A empresa era prisioneira deste dilema.

** os clientes também podiam se utilizar do modal rodoviário e ferroviário para escoar suas mercadorias

Na realidade o que ocorria eram duas coisas: (1)a empresa precisava encontrar formas de mudar sua relação com os clientes, (2)a empresa precisava começar a renovar seus equipamentos de transporte, ou seja suas barcas e empurradores, a fim de melhor adequar-se tecnicamente.

A razões das mudanças nas características das embarcações eram para que parte delas pudessem atender as alterações físicas de suas rotas de navegação, provocadas pelas prementes integrações com outros rios e suas conseqüentes alterações no “comboio tipo”.***

Nesta “fase de renovação”, segundo o que se conseguiu avaliar, uma das maiores dificuldades para obter uma transição confortável aos acionistas e pouco conflitante entre os administradores, era a oposição diametral que existia entre as percepções de todas as partes com poder de interferir no rumo da empresa.

Dois dos então acionistas administradores, em conseqüência de suas opiniões diversas, ou mesmo de ações oportunistas, criaram as razões do conflito. Isso é um dos pontos principais do trabalho que teremos oportunidade de avaliar em um item específico.

A rápida mudança dos agentes externos e o desconhecimento da ciência das negociações agravou o relacionamento entre as partes.

*** Aos leitores que não tem afinidade com o tema da navegação, para melhor compreensão, esclarecemos que as obras de integração eram eclusas e canais de navegação, que somadas a elevação do nível da água dos rios, devido a formação dos reservatórios para geração de energia elétrica, melhoravam o calado e conseqüentemente a capacidade de carga dos comboios.

Conforme os sucessivos fracassos negociais se impunham os resultados alcançados eram cada os não desejados.

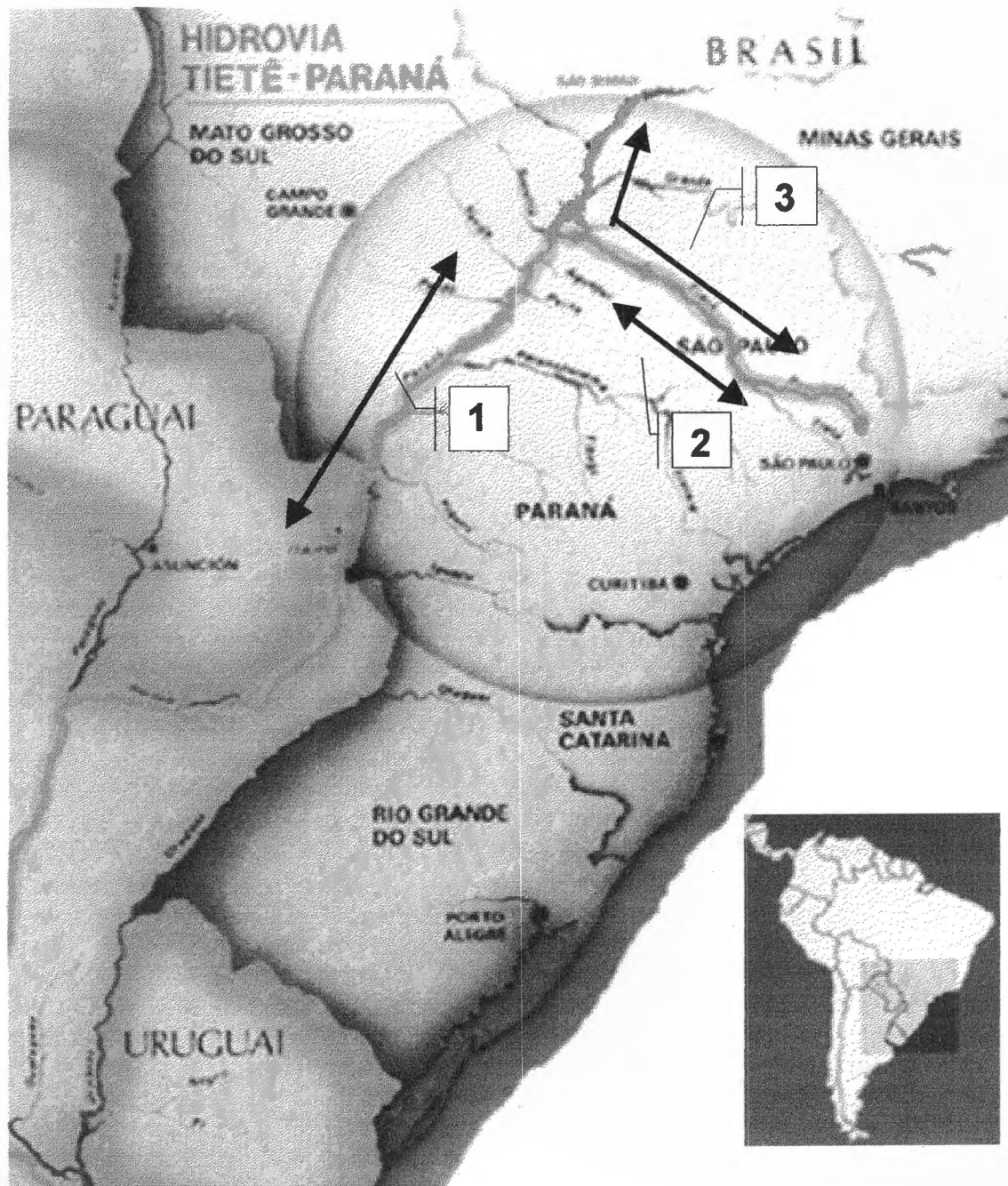
Veremos também que como costuma acontecer em negociações mais complexas, como essa, aos poucos novas pessoas participaram do processo em busca de uma solução. Além dos acionistas administrativos e investidores, que eram as pessoas diretamente interessadas, mediadores e advogados estiveram presentes durante diferentes fases da negociação, sendo que os respectivos papéis e influências teremos oportunidade de avaliar em itens mais adiante.

São as negociações ocorridas neste cenário e os procedimentos que ocorreram, passando pelas suas variantes e aspectos éticos, que iremos estudar nesta monografia, fazendo uma comparação entre o que levantamos no caso (prática) e o que estudamos sobre a matéria (teoria).

Não nos esqueçamos, porém, que neste caso, como em vários outros que tivemos conhecimento através da imprensa, o grande agente das turbulências e de enriquecimento do estudo foram as mudanças na área de negócios da própria empresa, as quais desenvolviam expectativas e percepções distintas, tanto a nível da própria gestão como das ações comerciais que deveriam ser adotadas.

Antes de descrevermos os personagens colocamos na página seguinte um mapa da região geográfica das atividades da empresa. Nele existe uma cronologia da implantação das rotas de navegação e de qual foi a que causou a tanto problema.

Mapa da Hidrovia Tiête-Paraná



Obs.: na hidrovia Tiête-Paraná os tramos norte e sul só foram interligados em fins de 1997, portanto depois do que ocorreu neste caso – Os comboios tipo são diferentes.

- 1- É a rota do Rio Paraná onde a empresa iniciou suas atividades em 1959 – o transporte nessa rota era de grãos.
- 2- É a rota do Rio Tiête onde a empresa iniciou suas atividades em 1986 – o transporte nessa rota era de álcool.
- 3- É a rota do tramo norte da Hidrovia Tiête-Paraná onde foi possível navegar a partir de 1990. Era a rota das embarcações que o cliente queria comprar.

3.1.2- O Ambiente de Evolução do Caso.

Internamente, logo no início do período que estamos observando, as negociações eram entre dois blocos que queriam ver ajustadas as novas ações estratégicas: novos dirigentes (membros da família) e os profissionais.

Externamente, face a um quadro familiar, as negociações eram para ver atendidas as expectativas e realizações dos acionistas investidores, corrigindo a antiga forma de relação não convencional com a empresa, de modo a aproximá-la do que podemos chamar de "desinstitucionalização".

Os acionistas, diga-se de passagem já em sua terceira geração, eram por isso e também devido ao fato de parte deles terem foco em objetivos pessoais totalmente estranhos ao negócio, heterogêneos com relação aos objetivos da empresa.

Quanto à forma de gestão, para alguns a profissionalização era urgente, para outros a gestão familiar era a continuidade dos procedimentos confortáveis e por isso não deveriam ser alterados.

Quanto ao negócio em si, ou seja os serviços de transporte realizados pela empresa, havia dificuldades de se traçar uma estratégia que atendesse as diferentes sensibilidades existentes entre os dirigentes e que fosse adequada a grande capacidade de movimentação da própria empresa.

No que se refere a estrutura econômica da empresa o que se apresenta de importante para entender alguns pontos deste trabalho é

que a capacidade produtiva da empresa teve seus ativos (embarcações) financiados pelo BNDES e fez parte de um programa político que previa o desenvolvimento da navegação interior no país. O programa de construção dos barcos foi iniciado no princípio dos anos 70 e fim do mesmo ocorreu no começo dos anos 80. A empresa tinha uma grande capacidade de transporte, como mencionamos antes, e esta deveria ser utilizada na movimentação de produtos de baixo valor agregado (commodities).

As desconexões dos programas de melhoria da infra-estrutura do país e as altas taxas de inflação nos anos que se sucederam ao fim do programa de desenvolvimento da navegação interior, tiveram como consequência, respectivamente, confundir as decisões de investimentos privados das indústrias na região e aumentar muito o custo das matérias primas em função do tempo de estocagem. O reflexo da soma destes pontos se constituíram nos fatores que prejudicavam logísticas mais lentas e por isso protelavam decisões dos potenciais clientes para o sistema de navegação. Era, portanto, difícil uma correção do quadro de ociosidade das embarcações da empresa.

Uma outra forma de entender o que dissemos no parágrafo anterior é através da compreensão de que ao programa de desenvolvimento da navegação interior e do desenvolvimento regional, deveriam suceder uma série de outros investimentos, ora feitos por outros participantes (novos prestadores de serviço de transporte fluvial) ora pelos próprios clientes (contratadores dos serviços). Uma modelagem deste tipo de programa de desenvolvimento que servira de

exemplo prático para nós era a dos elementos que foram utilizados no desenvolvimento do Vale do Tenesse – EUA.

Devido ao fato da utilização da então nova infra-estrutura de transporte representar vantagens logísticas que para serem obtidas demandavam recursos em diversas etapas do traçado, uma ação mais coordenada era necessária. Estas características exigiam da empresa uma política de parceria com as outras empresas, a qual, como incentivo a ruptura do círculo vicioso, deveria obedecer a condição de que os clientes não fossem concorrentes entre si, sob pena de neutralizar seus atrativos para as negociações das parcerias.

Apesar de haver uma certa consciência da necessidade das parcerias, por parte da direção da empresa de navegação e de suas ações terem sido coerentes com essas estratégias, durante todos os anos 80, os possíveis parceiros - usuários do sistema - resistiam em fazer os investimentos para se aproveitar das vantagens logísticas inerentes ao seu negócio. A explicação para essa resistência é que as vantagens eram minimizadas, entre outras razões, pela instabilidade econômica e pelo quadro político do país.

Em meados dos anos 90 a não obediência da regra de parcerias firmes provocou um grande erro, comprovado mais tarde pelo fato do grupo de acionistas que resistiu à negociação dos ativos da empresa tê-la quebrado.

Como podemos concluir a partir dos dados relativos ao faturamento, fornecidos no item anterior, no início dos anos 90 havia uma grande concentração do faturamento na área de grãos, o que

atribuía uma importância muito grande à carga e ao cliente que contratava o transporte. Por isso, e também devido a uma possível interrupção do transporte de graneis líquidos****, neste trabalho as influências dessa carga, nas finanças da empresa, serão desconsiderados.

Quando da proposta de negociações dos ativos, envolvendo o cliente que transportava grãos pela empresa, no início dos anos 90, é importante lembrar, para entender o conflito, que o controle acionário já havia chegado na terceira geração e que nem todas as pessoas tinham a mesma visão e expectativa quanto ao futuro.

A conjugação dos fatores econômicos e políticos do país, existentes no fim dos anos 70 e na década de 80, deixou a empresa de navegação MECA, ao final da conclusão do seu plano de implantação, com alta taxa de ociosidade, como já dissemos. Em pouco tempo isso também levou-a a ficar monopolista na calha do Rio Paraná, uma vez que pequenas empresas de navegação da mesma bacia (que transportavam carga própria - caso de serrarias) se sentiam desencorajadas para fazer investimentos. Não ocorrendo a modernização da frota destas pequenas empresas e elas não se interessassem em prestar serviços de transporte para terceiros, a MECA

**** A interrupção do transporte de graneis líquidos poderia ocorrer face a instalação de novas alternativas para o transporte desse produto em função de planos de instalação de sistemas dutoviários

ficou sozinha em um ambiente, que explicado pela necessidade de política de parcerias, tinha características monopsônicas.

Para aqueles que entendiam que a condição de parceria firme, quase que exclusiva, era necessária para viabilizar investimentos dos usuários nos demais pontos da rota, vindo a “garantir” um tempo para o retorno dos seus investimentos, fazia sentido a idéia de ver a empresa se associando, ou sendo absorvida. Contudo, esta possibilidade de negociações não fez sentido para alguns dos acionistas que não queriam facilitar a possível absorção futura por parte de seus parceiros.

No fim dos anos 80 foram concluídas algumas eclusas no Rio Tiête e a empresa transferiu parte do seu potencial de transporte para aquela área. Foi através das perspectivas que se criavam com a futura junção do Rio Tiête com o Rio Paraná, a princípio somente no tramo norte, que a empresa começou um programa de investimento conjunto com o seu cliente da área de grãos.

Passados alguns anos o quadro evoluiu, a situação acima se apresentou como real e, no começo dos anos 90, esta situação foi responsável pelas principais negociações entre os acionistas investidores e os acionistas administradores da empresa. É nesta fase que estaremos estudando mais detalhadamente o comportamento deles como “negociadores”.

Para este setor como em vários outros setores de nossa economia podemos afirmar que foi a entrada de investimentos estrangeiros no Brasil, por parte das grandes empresas multinacionais da área de grãos, quem disparou a possibilidade do processo de negociação.

Em 1991 era tido pelo administrador e acionista, Pedro, que o grande desafio dos gestores da empresa era trabalhar para potencializar a logística e estabelecer então a melhor época para ser absorvido. Seguindo esta estratégia, ele entendia que o negócio seria valorizado, maximizando-se os interesses dos acionistas e corrigindo-se a situação monopsônica. Seu trunfo era oferecer ao parceiro o domínio total inicial da logística e as vantagens de tempo em relação a outros grupos entrantes.

Em 1992 um outro administrador e acionista, Augusto, e um grupo de acionistas puramente investidores, entenderam que a vinda de investidores estrangeiros poderia corrigir o quadro monopsônico de outra forma. Essa correção se faria através da realização de investimentos, por parte destes investidores estrangeiros, em instalações que viessem a usar a logística, sem que houvesse, então, a necessidade da venda de parte dos ativos da empresa para alguém que pudesse vir a ser um concorrente no sistema de transporte, pois teríamos a oferta de clientes aumentada. Contudo eles não levavam em consideração que a vantagem da venda de parte dos ativos era uma solução para os passivos da empresa e início de um possível programa de modernização da frota. Eles nem mesmo consideravam os estragos iminentes no mercado em função dos novos financiamentos que estavam sendo concedidos pelo BNDES, pensando que continuariam sendo os grandes ofertantes de serviços de transporte fluvial.

Para detalhar as bases de sustentação de cada uma das argumentações dos administradores da empresa, citadas acima,

teríamos de buscar, por um lado, exemplos do que ocorreu em países onde existe um sistema de navegação fluvial amadurecido; e por outro lado, associar o quadro de euforia existente no nosso país devido aos novos financiamentos que estavam sendo obtidos por outras empresas de navegação para a mesma área. Entretanto, devido ao fato de não ser o sistema de navegação fluvial do Brasil, nem a política de financiamentos do BNDES, que estão sendo avaliados neste trabalho, o importante para nós é termos a noção das variantes estratégicas que estão desenhadas na cabeça das partes e no ambiente onde as negociações deste caso ocorrem.

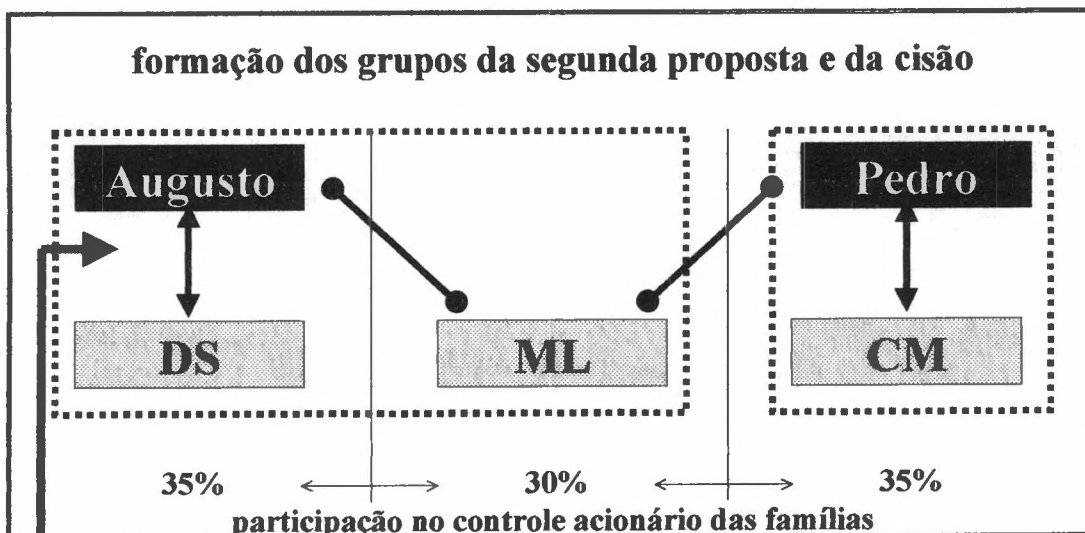
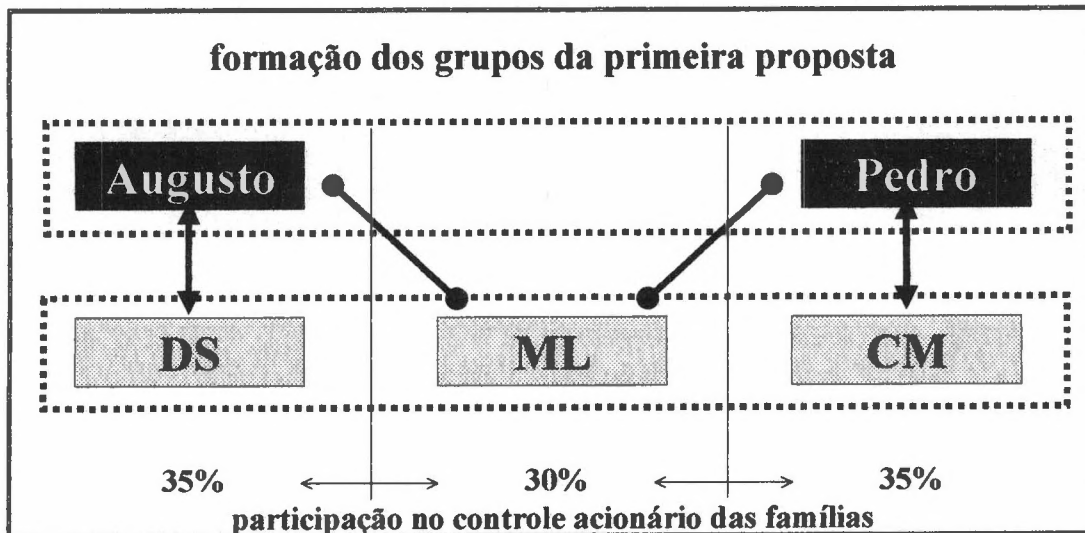
3.2- Os Personagens da Negociação

É sempre através das pessoas que as negociações são feitas, por isso entendê-las e se fazer entendido é parte fundamental de uma negociação. A nossa análise não poderia ser completa sem uma avaliação dos personagens do caso, sendo assim, neste sub-item, descreveremos os elementos, suas posições e capacidades de influência neste caso.

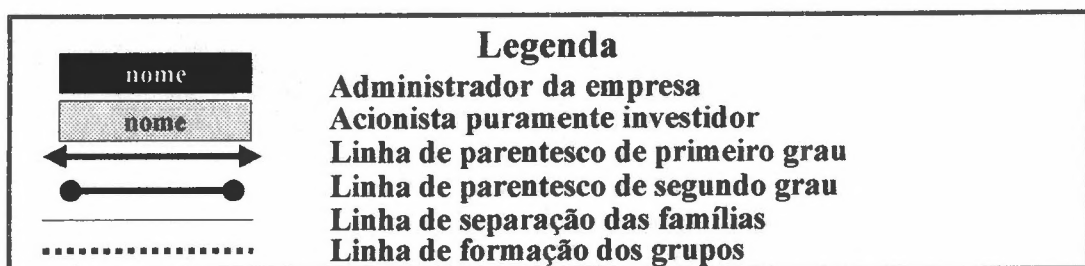
3.2.1- Gráficos Relacionais e Posicionais

Na página seguinte elaboramos um quadro que contém a identificação das posições das partes envolvidas nas negociações.

Através da sua observação poderemos verificar as relações de parentesco e suas posições em relação à empresa. Também, comparando os dois quadros será fácil entender o movimento dos grupos que se formaram durante o conflito e ter uma melhor avaliação das forças que estiveram presentes.



Grupo onde houve a maior influência de terceiros durante a negociação.



3.2.2- Os Negociadores Diretamente Interessados

Para efeito do estudo, primeiramente, descreveremos os principais negociadores presentes em todas as etapas da negociação. Como veremos cada um deles tinha diferentes percepções, se utilizou de diferentes argumentações e elementos de barganha para conseguir os seus objetivos. O que vale ser observado, deste ponto em diante, são os erros e as acomodações que cada um teve e qual foi o resultado final dentro do que desejavam e do que acabou acontecendo.

Os nomes atribuídos as personagens são fictícios para dificultar as identificações e atender pedidos de não invasão de privacidade feitos pelos informantes deste estudo.

3.2.2.1- Os administradores:

Os administradores da MECA, até 1990, dividiam-se em dois grupos: os profissionais e os “acionistas administradores”. Na fase aguda das transformações e das negociações que estaremos analisando os administradores profissionais preferiram se retirar e como gestores da empresa ficaram apenas dois acionistas que representavam dois grupos iguais de participação, com 35% cada um dos grupos. Ficava de fora da administração, portanto, qualquer representante direto dos demais 30%. Esta fração do capital tinham como proprietário uma pessoa que guardava relação de parentesco igual entre os outros dois grupos. Contudo, a influência destes 30% era muito grande na solução final dos conflitos, pois tinha o peso do voto de “Minerva”.

Augusto: era o responsável pelas partes operacionais do grupo, seu estilo pessoal era de falar muito pouco e ao expor suas idéias não costumava detalhar planos de ações. Evitava desgastes diretos e tinha com parte do seu estilo as características de fazer as coisas e depois discutir os resultados.

Na direção de suas funções era autoritário ao mesmo tempo que fazia boa política com o acionista detentor dos 30% não representados na administração direta. Ele detinha 17,5% das ações dos 35% pertencentes a sua família. Fazia parte da terceira geração de proprietários da empresa.

Permaneceu na gestão do grupo até levá-lo a uma situação insustentável, praticamente quebrando-o.

Pedro: responsável pela parte comercial do grupo era quem interferia na formação das estratégias da empresa. Por isso e por ser mais sensível às mudanças externas era tido como o elemento perturbador, sob o ponto de vista daqueles acionistas que não conheciam os problemas inerentes ao negócio e pensavam equivocadamente serem proprietários de algo inatacável.

Tinha um estilo de gestão mais participativo e era avesso a um "modelo" de administração de empresas impregnado de vícios de sociedade familiar. Era pragmático na gestão das estratégias empresariais. Ao mesmo tempo que hábil nas negociações externas deixava a desejar nas negociações com os acionistas. A percepção de que ML era uma pessoa neutra e assim continuaria sendo, pois ela dava

sempre sinais desse tipo de comportamento, foi uma ilusão dele e a fonte de grandes erros negociais seus. Como Augusto também fazia parte da terceira geração de proprietários da empresa.

Saiu da direção do grupo em 1992, no momento em que suas estratégias não foram mais aceitas e por acreditar que os rumos que estavam sendo adotados não levariam a empresa a posições seguras.

3.2.2.2- Os acionistas

ML: era a acionista eqüidistante em termos de parentesco, não tinha formação que lhe permitisse opinar sobre a gestão e era membro da segunda geração.

Considerada por parte dos outros elementos da família como sendo a mediadora em caso de conflitos. Como veremos esta visão era equivocada principalmente por falta de conhecimento deles sobre o que seja um mediador e exatamente por não ser ela detentora de várias das atribuições necessárias.

Porém, ao conhece-la melhor, pode-se verificar que na realidade a única das atribuições que ela tinha que era a imparcialidade, que mesmo assim, com o tempo, até foi sendo perdida em função do aumento do teor de emoção e da desconfiança com que ela carregava suas argumentações e procurava desenhar suas próprias visões.

Ela detinha 30% do capital, o que lhe conferia o “voto de Minerva” em caso de conflito.

Sua posição dentro da negociação foi se tornando a mais desastrosa possível, não respeitou os direitos e os interesses da parte

que era representada por Pedro, usando do poder de seu voto para conferir poderes ditatoriais a Augusto. Podemos praticamente verificar que ela cometeu todos os erros metodológicos de uma negociação elancados pelos autores da escola de Harvard.

O autor desta monografia, a título de reforço, diria que sempre que uma pessoa com características semelhantes a de ML somado ao poder do “voto de Minerva” estiver presente em uma negociação os cuidados com ela devem ser redobrados. Lembre-se que é este tipo de conjunto que pode nos fazer entender o sentido do ditado popular: “da cabeça de juiz e da bunda de nenê nunca se sabe o que sai”, o qual se rescrito e aplicado ao tema desta monografia poderia ser: “de negociador despreparado e da...”.

DS: irmã de Augusto, tinha formação superior, era médica e casada com outro médico. Seu marido interferiu muito em nome dela, sendo um dos terceiros que mais influenciava na percepção errada da realidade dos negócios da MECA. Ela tinham consigo uma forte convicção de que administrar uma empresa era coisa bastante simples. Frente aos problemas tinha por hábito pronunciar frases feitas e não se aprofundar neles.

Detinha 17,5% do capital. Sua reputação era de uma pessoa ambiciosa o que lhe conferia um estilo de negociadora competitiva. Sua influência, e do marido, sobre as ações de ML era grande, sendo que

isso foi muito determinante para os resultados do conflito, principalmente a partir do momento em que Pedro saiu da gestão da empresa.

CM: mãe de Pedro, esposa do antigo gestor membro da segunda geração. Seu raciocínio era de forma lógica e pouco emocional. Também não tinha formação que lhe permitisse opinar sobre a gestão. Conferia a Pedro, por isso, todos os poderes para representa-la. Detinha 35% do capital.

Nenhum dos dois administradores, assim como nenhum dos demais acionistas tiveram preparo acadêmico na área de negociações. Eram portanto muito mais intuitivos do que escolados nesta ciência. Ter possibilidade de fazer uma crítica sobre negociações com pessoas apenas intuitivas foi que originou a vontade de nosso trabalho e que nos permitiu refletir sobre uma pergunta clássica nos cursos de negociações: Será que se os dois (vários) lados tivessem lido os livros citados nesta monografia, eles teriam mesmo assim chegado aos mesmos resultados?.

Uma resposta nossa para esta pergunta será dada no capítulo que trata das conclusões.

3.2.3- Os Terceiros Atores Desta Negociação.

3.2.3.1- A mediadora “natural”

O quadro societário apresentava uma distribuição que poderia fazer com que as negociações fossem debatidas e principalmente intermediadas. A figura do mediador natural era, a princípio, identificada ao analisarmos a posição de ML. Podemos perceber que ela tinha tudo para desempenhar a função de mediar os conflitos que começavam a se extremar em função das visões de futuro radicalmente opostas. Porém seus erros foram baseados no fato de se ter deixado levar pelas emoções e soluções mais confortáveis.

Nem Augusto nem Pedro em suas propostas poderiam ter razão completa sobre qual caminho seguir. Porém, o comportamento da mediadora natural, demonstrado através da sua omissão, também era uma ação. Ao se omitir ela fazia com que as negociações não avançassem e a consequência deste ato era que um dos administradores acabasse não tendo uma de suas propostas apreciadas. Consciente ou não a ação implicava em que o conjunto ficasse sem solução.

Dar tempo ao tempo é uma estratégia em negociação.

Aparentemente pode ter sido a intenção de ML como mediadora ou mesmo como parte negociante. Contudo um negociante só pode adotar uma postura desta se souber avaliar as consequências que o tempo e a omissão trarão.

Um outro cuidado com este tipo de posição é o de que uma pessoa pode também não estar se omitindo conscientemente. Ela pode não estar querendo negociar por bloqueios sentimentais, os quais geram

medos, inseguranças e incertezas, daí as conseqüências do fracasso que deve ser evitado.

De mediadora natural, sua inabilidade fez com que sua posição passasse a ser de encenqueira e não mais colaboradora. A melhor solução para isso é passar então a evitá-la. Muitos familiares, como no caso Augusto e Pedro caíram no que é exatamente desaconselhável. Insistiram em usá-la como interlocutora e convencê-la da necessidade de seu apoio. As contribuições de um “cabeça dura” neste caso foram as tradicionais”

- A doença dos cabeça duras é contagiosa
- Negociando com um deles, transformar-se em outro cabeça dura é um pulinho.
- Para entrar no jogo de “defesa de posições” é outro pulinho.

O conjunto de emoções permeando cada vez mais o ambiente fez com que ML não fosse capaz de articular e nem de entender a necessidade do rompimento de vínculos. Ela fixou-se em posições e não queria agir.

Ao se posicionar inercialmente e contribuir para o aumento da confusão, mesmo sem aparentemente desejar, ficou a favor de um dos elementos e conferiu a Augusto poderes ditatoriais a medida que Pedro foi desistindo de procurar uma solução.

A acomodação de ML no começo das discussões ausentando-se do campo e se posicionando como espectadora, segundo o que parece por pensar ter uma posição cômoda, foi permitindo a aumento do

antagonismo e tornado a figura do mediador, que ela poderia ter ocupado, como já explicamos anteriormente, mais ineficaz. Neale, M. e Bazerman, M. H. abordam este desgaste e ineficácia ao citarem:

Apesar de a mediação ser uma estratégia comum de intervenção, não é uma panacéia. O emprego de mediadores não funciona bem se os negociadores forem muito hostis. Muitas vezes, os mediadores podem ajudar a fazer concessões e a chegar a um acordo em negociações de pequeno conflito de interesses, mas não são tão eficazes quando o conflito for de grande escala, quando há muito em jogo, ou quando as diferenças entre os negociadores for muito grande.

Um mediador, como foi neste caso, pode muitas vezes exacerbar diferenças ao invés de minimiza-las⁸.

3.2.3.2- A mediadora “profissional”

ML ao perceber o agravamento das relações, procurou trazer para o campo de negociações uma pessoa com experiência administrativa, e apenas por isso, pensava que ela estava qualificava para a tarefa.

A pessoa indicada era amiga pessoal de ML e professora de uma conceituada faculdade de administração em São Paulo. Ela lecionava sobre modelos organizacionais e apresentava características de quem poderia ajudar no assunto. Tinha alguns dos requisitos pessoais necessários para mediador, sendo que obedeceu a algumas regras de mediação logo quando iniciou o trabalho. Porém, consideramos que ela

⁸ Raiffa, H – “The Art and Science of Negotiation” – pag. 218 (Belknap Harvard, 1982)

não era tão indicada assim para tratar da crise deste caso, por razões que veremos a seguir.

Ela fez entrevistas pessoais para levantar as questões, conforme é recomendado. Porém, após esta fase, surpreendentemente o lado que Pedro representava não teve mais contatos afim de discutir etapas do processos de mediação. Ficando para este lado a impressão de que sua moderação “terminado no começo”. Somente muito tempo depois, Pedro ficou sabendo que o diálogo da moderadora com Augusto e sua irmã, DS, encontrou resistências que impediram-na de prestar qualquer tipo de ajuda.

O que explica a situação anterior foi o fato de que em pouco tempo houve uma rejeição do seu trabalho por que as partes detentoras do poder sobre a gestão da empresa. Eles começaram, naquele momento, a perceber que teriam que fazer concessões. A própria ML, que foi quem a contratou, também resistiu e queria que ela se transformasse em um elemento de catequese da parte dissidentes, ou seja Pedro, ao invés de procurar refletir sobre suas ponderações.

Outra explicação é que no processo de levantamento das informações da empresa, das posições e dos interesses, a fragilidade da administração de Augusto pudesse aparecer. Assim, no momento em que a parte que ele e DS representavam, percebeu que teria que ceder ou revelar mais informações, incorrendo no esvaziamento da sua estratégia de ganhar terreno com a inércia da posição inicial de ML, eles começaram a descaracterizar a mediadora, fazendo com que não houvesse sua legitimação. Entre outras coisas foi alegado por eles que

a mesma havia sido imposta, que não havia sido a ela constituído poderes formais para tanto. (note que este argumento confundia mediador com árbitro).

ML, então, que já se encontrava veladamente ligada a posição de Augusto e DS, simplesmente, após uns 8 meses, abandonou a busca de entendimentos e passou a dar apoio mais incondicional ainda do que antes a estes mesmos dois sobrinhos.

Segundo o que foi possível apurar, neste caso, o mediador também foi ineficiente por três motivos: (1) procurou orientar a solução em função do que lhe parecia certo segundo a sua razão, (2) não conhecia as atividades da empresa, seu ambiente de negócios e por isso não tinha condições de refletir sobre as bases de argumentos que as partes usavam para defender seus interesses, (3) não soube tratar com o ambiente que estava impregnado de emoção.

É difícil fazer muito mais comentários a respeito do comportamento da mediadora, por que não houve muita abertura na entrevista. Assim, verifiquemos agora, com base na teoria existente, como a mediação deveria trabalhar para refletirmos sobre o processo de escolha e qualificação deste caso.

Segundo R. Lewicki, A. Hiam & K. W. Olander⁹ existem numerosas variações em um processo de mediação, mas em geral elas tendem a seguir um processo razoavelmente comum.

- O mediador precisa *ser selecionado* (não “meio caído do céu” e imposto como no caso).

“precisa ser visto pelas partes em conflito como neutro, tem que ser um perito no campo onde a disputa ocorre apesar da mediação requerer menos perícia do que arbitragem”¹⁰.

- O mediador deve providenciar encontros para estabelecer regras dentro das quais o processo irá correr. (não foi o caso pois o mediador se preocupou em levantar primeiro causas e erroneamente opinou sobre elas, o que já não era sua função).

“Quando mediações se iniciam, o mediador deve adotar um papel passivo. Ele ou ela deve encontrar-se com cada uma das partes para ouvi-los e aprender sobre a disputa. Em muitos casos, se e somente se as partes não forem muito hostis, o mediador faz o encontro com a outra parte na sala para que cada parte possa ouvir como a outra vê a disputa”.

- O mediador deve realçar os interesses, as prioridades, os comprometimentos e achar as áreas de potencial colaboração. (no caso não foi possível se quer atingir esta fase).

⁹ Lewicki, R.J.; Hiam, A. and Orlander, K.W. – “Think Before You Speak” – pag. 185 (John Wiley & Sons, Inc, N.Y.,1996)

¹⁰ Lewicki, R.J.; Hiam, A. and Orlander, K.W. – “Think Before You Speak” – pag. 187 (John Wiley & Sons, Inc, N.Y.,1996)

- O mediador deve em seguida agendar os encontros com as questões chaves na pauta. Encorajar a discussão, dentro de um campo civilizado dentro das regras previamente combinadas.
- Por fim a mediador deve estruturar as condições do acordo que de preferência deve ser públicas.

Os mesmos autores apontam outras causa para o fracasso da mediação que não dependiam do mediador. Segundo R. Lewicki, A. Hiam & K. W. Olander¹¹ o processo de mediação não é eficiente ou é mais difícil quando:

- As partes são inexperientes. (era o caso)
- Existem muitas questões. (era o caso)
- As partes estão muito comprometidas com suas posições. (era o caso)
- Existe muita emoção, paixão e intensidade no conflito.
- As partes diferem nos seus valores sociais.
- As partes diferem muito nas suas expectativas
- Os pontos de resistência não encontram sobreposição.

Existem regras mais fortes ou mais fracas com as quais um mediador pode jogar, porém deve evitar firmemente estar envolvido no

¹¹ Lewicki, R.J.; Hiam, A. and Orlander, K.W. – “Think Before You Speak” – pag. 189 (John Wiley & Sons, Inc, N.Y., 1996)

processo ou na substância das negociações¹². Podemos quase que afirmar, pelo que sabemos deste caso, que a tentativa de um processo de mediação errado, com pessoas erradas e sob circunstâncias desfavoráveis serviu para agravar ainda mais as dificuldades para um acordo por ter fortalecido posições e acirrado os ânimos.

Neale, M. e Bazerman, M. H.¹³ comentam sobre a eficiência do mediador da seguinte maneira:

Infelizmente, a mediação geralmente não cumprirá seu desejo. A maioria dos mediadores influencia o processo de resolução de disputa não por modelar os acordos, mas por convencer os dois lados a aceitar os acordos. Por exemplo, em uma negociação entre lados em que um dos dois é claramente mais forte do que o outro, o objetivo do mediador de chegar a um acordo torna possível três estratégias. O mediador pode persuadir os dois lados a fazerem concessões semelhantes, fazer o lado mais poderoso ceder, ou até fazer o lado mais fraco ceder.

Com o agravamento das posições por falência de um mediador e se as partes ainda pelo menos conseguirem se entender para buscarem um novo interventor, a este deve ser conferido poderes de decisão e não só de aconselhamento, o que faz com que o mesmo deixe de ser um mediador e seja efetivamente um árbitro. Ele é uma figura que muitas vezes pode ajudar a solucionar de forma mais eficaz e menos custosa os

¹² Raiffa, H – “The Art and Science of Negotiation” – pag. 219 (Belknap Harvard, 1982)

¹³ Neale, M. e Bazerman, M. H. – “Negotiating Rationally” – negociações através de terceiros – pag. 161 (Simon & Schuster, N.Y., 1992)

conflitos, antes que estes atinjam, obviamente, as vias judiciais de fato. Afinal, segundo o dito popular, é sempre melhor um mau acordo do que uma boa demanda. (principalmente em fases adiantadas de desgaste).

3.2.3.3- Os advogados

Quando as partes começam a se fazer representar por terceiros, normalmente aparecem os advogados, como foi também no nosso caso. Paralelamente às tentativas de mediação, foram sendo discutidos alguns pontos através deles.

Foram basicamente três escritórios de advocacia que estiveram presentes no caso. Além deles existiram outros profissionais que não participaram das negociações, mas aconselhavam ML e DS.

Um dos escritórios representava a parte liderada por Pedro, ou seja 35% do capital. Face os Estatutos da Empresa****, o que pode ser feito, após a saída de Pedro da administração, foi solicitar informações nas Assembléias Gerais, questionar o relatório da administração e votar em separado pela reprovação das contas. A instalação de Conselho Fiscal foi feita, por solicitação dos minoritários, para se procurar acompanhar os relatórios financeiros, mas a administração era ditatorial, passando a faltar inclusive com as obrigações legais.

**** Os Estatutos sociais previam decisões por voto de maioria simples, eram antigos e quando foram elaborados existia um "acordo" entre os irmãos que pressupunha neutralidade perpétua por parte de M.L. . Coisas de sociedade tipicamente familiar.

Ao primeiro escritório que representaram a maioria acionária, formada pela junção de Augusto, ML e DS, coube fazer poucas reuniões para ver se havia algum acordo e procurar estabelecer regras de convívio. Seus clientes, entretanto, em função do poder que os estatutos lhe conferiam, não cediam em nada.

Repetia-se o que aconteceu com a mediadora: mais uma vez ML procurava se utilizar dos serviços destes profissionais para procurar catequizar Pedro ao invés de negociar.

Como logo no começo era desejo deles manter todos os ativos juntos, impedindo Pedro de executar os seus planos, os advogados foram pagos mais para sustentar esta posição, impedindo inclusive que fossem obtidas informações através do conselho fiscal, como já mencionamos, do que qualquer outra coisa. De mediadores para busca de uma solução, passaram a se comportar como se tivessem sido contratados para desempenhar o papel de “tropa de choque em apoio à ditadura”. Não sabemos informar por que eles se retiraram do caso.

O segundo escritório contratado pelos majoritários, teve o mesmo tipo de passagem, porém fez um contrato ainda mais leonino.

O que estamos vendo serve para mais um alerta de que não podemos esquecer, durante o processo de escolha, tanto dos

advogados, quanto do mediador ou do árbitro, de considerar as agendas próprias que estes elementos também possuem¹⁴.

Neste processo que estamos analisando, as maiores evidências das interferências dessas agendas, estiveram presentes quando as partes ML e DS, começaram a se fazer representar pelos advogados. A razão básica que potencializou isso, foi a total falta de conhecimento destas duas acionistas investidoras sobre o negócio da empresa. Não é difícil, então, imaginar que com essas características, elas se tornaram “um prato cheio”, capaz de alimentar os interesses desses novos envolvidos na negociação, sem se quer terem se apercebido.

O que podemos aprender com a observação do que aconteceu com estas duas acionistas investidora, é que mesmo se tendo a assistência de um profissional da área, as pessoas de um modo geral não podem delegar totalmente e esperar por uma resposta idealizada.

Pela influência das agendas pessoais desses profissionais, foram, por exemplo, sucessivas as trocas de advogados que assistiam ao caso dentro de cada um dos escritórios de advocacia. O desejo, por parte delas, de obter respostas idealizadas (fruto da fixação de suas posições) e não de respostas provenientes de negociações, fazia com que a cada novo advogado que elas se reunissem, entrasse no cenário a figura de um novo “santo milagreiro”, solucionador de tudo.

¹⁴ Neale, M. e Bazerman, M. H. – “Negotiating Rationally” – negociações através de terceiros – pag. 159 (Simon & Schuster, N.Y., 1992)

Na realidade, a fragilidade do entendimento do problema, pelas contratantes, faziam com que elas pensassem que tudo era simples. Elas levavam este tipo de informação para os seus advogados e conforme as verdadeiras realidades da situação se apresentavam, para os sucessivos advogados contratados, estes eram levados a reabrir a própria negociação com seu representado. A complexidade das questões societárias e comerciais não são claras nas cabeças de ML e DS até hoje.

Os advogados do nosso caso conseguiram fazer muito pouco pela solução, pelas razões expostas acima, mas ganharam boas somas de dinheiro através de ML e DS *****

***** Esta colocação não foi feita no sentido de atribuir aos advogados os adjetivos de mercenários e/ou oportunistas, afinal eles trabalharam e é normal que sejam remunerados, quem os contratou é que deve avaliar o resultado. Nossa intenção é chamar a atenção para que antes de contratarmos algum advogado estudemos também a forma de remuneração dele, afim de corrigir defeitos de suas “agendas”. Que tal a sugestão de um “success fee”!!!!!!

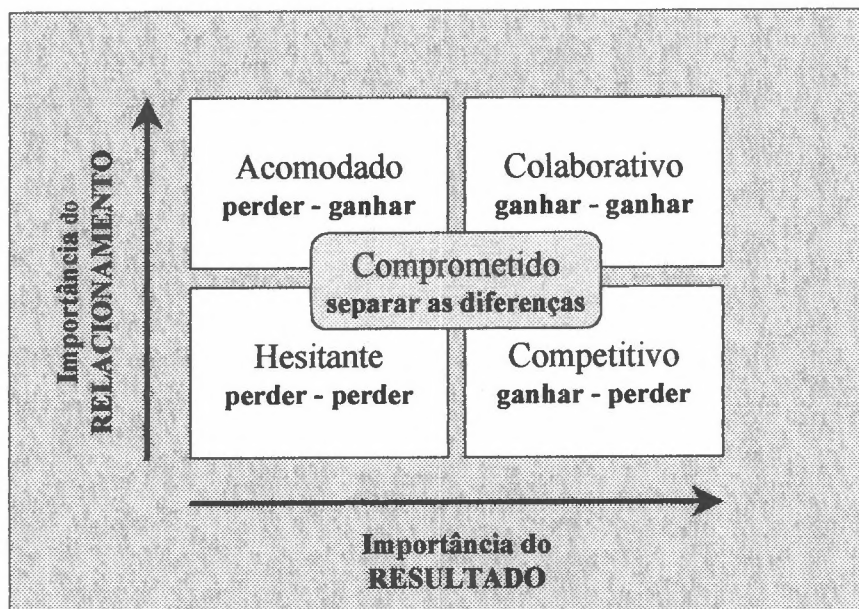
3.3- Os Estilos dos Negociadores

Como colocamos na introdução desta monografia, além dos aspectos objetivos de uma negociação, é muito importante a análise dos aspectos subjetivos, das percepções e dos valores dos negociadores. Qual é a variação de importância ou tendência do seu tipo de comprometimento para com o resultado e/ou com o relacionamento. R.J.Lewicki, A.Hiam – “Think Before You Speak” – comentam o seguinte

Os cinco tipos básicos de negociação dependem da combinação das preferências entre dois comprometimentos básicos: do relacionamento com o outro negociador e do resultado da negociação em si mesmo. O peso da importância de cada um destes dois comprometimentos, e sua relativa prioridade, deve direcionar a seleção da melhor estratégia para a negociação.

A seguir reproduzimos um quadro destes autores contendo os cinco tipos básicos de estratégias. Nele apresenta-se uma diagramação que facilita o entendimento do que os autores nos explicam. Devemos ao interpretar o quadro verificar a posição relativa de cada uma das estratégias em relação aos eixos que representam as importâncias do relacionamento e do resultado na negociação.

Diagrama de relacionamento X resultado



Fonte: R. Lewicki, A. Hiam & K. W. Olander – "Think Before You Speak"

Em um ambiente de negociações sucessivas, como é o do nosso exemplo, o que pudemos constatar é que as pessoas podem mudar os seus estilos conforme suas percepções e interesses variam. Também é possível identificar que pessoas não mudam tão facilmente de estilo em negociações mais breves. Isso tem a ver com o tipo de reputação que as pessoas acabam tendo, o que alias é um ponto muito importante para ser cuidado¹⁵.

¹⁵ Lewicki, R.J.; Hiam, A. and Olander, K.W. – "Think Before You Speak" – pag. 21 (John Wiley & Sons, Inc, N.Y., 1996)

Ao observarmos o que ocorreu no começo do nosso exemplo, pudemos perceber que quando as negociações eram entre os administradores, sobre o planejamento estratégico da empresa, o que se percebia era uma estratégia de “acomodado”. Através dela ambas as partes possuíam suas metas e não tomavam nenhuma atitude para danificar o relacionamento, enquanto trabalhavam a sua visão. Depois passou a ser “hesitante”, a medida que os entendimentos se tornavam difíceis e os interesses nos resultados crescia. Conforme algumas tendências de cenário externo foram se concretizando, os administradores caminharam para um quadro “hesitante x competitivo” e posteriormente para um quadro “competitivo x competitivo”.

Houve portanto uma migração de estratégias como poderia ser previsto em uma negociação complicada.

Os acionistas não administradores, mesmo com um quadro “competitivo x competitivo” dentro da administração, ficaram um bom tempo se utilizando da estratégia “hesitante”. Porém, aos poucos foram tomando uma postura de “acomodado” em relação a um ou outro bloco, cujas formações estavam sendo feitas sob as lideranças de Augusto e Pedro.

As estratégias desta fase foram danosas e somente a pouco tempo as pessoas começam a entender a força das estratégias “colaborativo” e “comprometido”.

O grande paradoxo neste caso, observado em relação a teoria apresentada, é que as estratégias usadas conseguiram resultados opostos, ou seja, pelo que se percebe com o uso final de estratégias

“colaborativo” e “comprometido” as pessoas ao final se reuniam para buscar apenas o resultado, sendo que e as relações ficaram extremamente desgastadas, sem possibilidade de recuperação.

Uma forte explicação para o que aconteceu é o fato de tratar-se de uma empresa familiar. O paradoxo provem de se começar uma negociação atribuindo grande importância ao relacionamento e depois perdê-lo totalmente. Felizmente ou infelizmente, isso não é relevante para o nosso estudo, é o que mais acontece nas negociações familiares, conforme a imprensa nos tem cansado de mostrar.

3.4- As Razões do Conflito.

Este item foi dividido em dois pontos, o primeiro que trata das visões sobre o futuro dos negócios, e o segundo que trata de aspectos do comportamento e preparo dos negociadores.

3.4.1- Diferenças de Visões Estratégicas.

A construção dos cenários de cada uma das partes que influenciaram nas decisões de negociações da empresa, obviamente eram diferentes. Sendo assim, procuramos descrevê-las para que possamos entender quais as informações e percepções de cada um.

Conforme foi introduzido no histórico, Augusto e Pedro tinham uma visão diferente do cenário futuro da empresa. É importante saber quem era quem ao ler este trecho para ligar as personalidades e estilos, (o que está descrito em item anterior) e depois verificar o apoio dos seus blocos.

Enquanto Augusto enxergava no mercado da empresa possibilidades de um fortalecimento futuro das ações comerciais em função de um quadro amplo de oferta e procura, característicos de uma economia de mercado; Pedro, por outro lado, via a empresa cada vez mais amarrada em parcerias e temia, conseqüentemente, a perda da pouca flexibilidade econômica da empresa, com uma conseqüente

desvalorização. Isso era agravado ainda mais, sob a visão de Pedro, devido a novos programas de incentivo e fomento, concedidos para financiamento de empresas similares, as quais já estavam sendo constituídas como departamentos de um grupo mais amplo. Pedro sabia que estes novos grupos entrantes, tinham no transporte via fluvial uma atividade meio, e não fim; como era o caso da MECA, dentro de seu conglomerado.

Pedro foi, como é facilmente dedutível, o elemento que trouxe a proposta de venda dos ativos e quem defendia a absorção da empresa. A apreciação de sua proposta, por despertar expectativas futuras muito distintas, desencadeou a necessidade inclusive de se repensar as bases do relacionamento e dos objetivos que sustentavam a sociedade; fazendo com que a amplitude da negociação fosse pensada desde parte dos ativos até as participações de cada um dos donos.

3.4.2- O Contexto

Neste estudo muitas vezes nos referimos ao negociador como aquele que pretende obter a mudança, porém em se tratando de uma sociedade todos são negociadores de seus interesses individuais em função de um objetivo comum. A falta de preparo para enfrentar situações de conflito entre os integrantes de uma sociedade, é uma das faces empresariais que mais se tem chamado atenção, e é para ela que estamos focando também a nossa atenção.

O elemento proponente das mudanças, sendo o principal argumentador e negociador da implantação das condições para que elas ocorram, tem que considerar, além de seus argumentos técnicos e conhecimento de mercado para influenciar na decisão, a opinião das partes que representa. Isso é tratado na literatura especializada como a sua posição perante “constituencies and their suporte and authority”¹⁶.

Como, neste nosso estudo, não era uma negociação que envolvia apenas duas partes, mas sim os interesses de um grupo de pessoas, os constituintes do poder, ou seja aquelas pessoas que elegiam os representantes, não podiam deixar de ter suas manifestações de opinião observadas.

Negociadores com grande representação devem negociar de forma a tranquilizar o grupo de representados e deixa-los felizes, se estes não estiverem satisfeitos eles podem travar as negociações ou mesmo destituí-lo de sua representação.

Este foi exatamente um dos elementos negativos, comprometedores da habilidade de negociar, que incidiu em Pedro na apresentação de suas idéias, tanto em relação a tentativa de obtenção de apoio de ML como também de DS. Ao falar de suas previsões de mudanças radicais, ele deveria saber que os constituintes se sentiam

¹⁶ Lewicki, R.J.; Hiam, A. and Orlander, K.W. – “Think Before You Speak” – pag. 39 (John Wiley & Sons, Inc, N.Y.,1996)

ameaçados. Para poder persuadi-las, deveria ter criado opções para minimizar as ansiedades geradas. Estes pontos, pelo que verificamos, deveriam ter sido melhor trabalhados pelo proponente, o qual na apresentação usou uma argumentação que descortinou um cenário ameaçador ao equilíbrio existente nas empresas. Por certo, ele encontraria melhor receptividade à sua apresentação se tivesse sido feita através de um comportamento afável, oposto a apresentação dos argumentos por meio de comportamento mais austero.

Pedro não cuidou devidamente dos pontos descritos acima. Na apresentação da proposta do que deveria ser negociado. Embora contasse com mais credibilidade para argumentar, em função da sua área de atuação; Pedro encontrava dificuldades em função de sobreposição de falhas passadas, referentes ao seu descuidado com o contexto e poder interno.

Os constituintes do poder eram basicamente mulheres. As visões sociais e culturais inerentes a um ambiente de negociações, considerando este fato, foram por ele também negligenciadas.

As mulheres diferenciam-se dos homens em uma negociação. A isto chamamos de diferença de gênero no que tange ao contexto cultural do ambiente de negociação. Conhecer estas diferenças pode conferir poderes de persuasão na argumentação utilizada. São distintos entre os gêneros as noções de relacionamento entre as partes, visão da própria

negociação, visão de força e forma de diálogo – social and cultural context¹⁷.

Augusto foi mais feliz na neutralização das novas propostas em negociação e na defesa do seu cenário, a medida em que foi dizendo o que os constituintes preferiam ouvir. Ele foi mais sensível com as emoções dos constituintes.

Os constituintes do poder, neste caso, eram em pequeno número e portanto poderiam ter sido influenciados por Pedro indiretamente. Se o mesmo era consciente de que estava enfrentando dificuldades deveria ter trabalhado outras pessoas que influenciassem nas opiniões dos “tomadores de decisão”. Este tipo de estratégia é uma técnica para aumentar a reflexão e melhorar a audiência¹⁸.

¹⁷ Lewicki, R.J.; Hiam, A. and Orlander, K.W. – “Think Before You Speak” (John Wiley & Sons, Inc, N.Y., 1996)

¹⁸ Aubuchon, N. – “The Anatomy of Persuasion” (American Management Association, N.Y., 1997)

3.5- As Propostas de Negociação Apreciadas

Foram três as propostas existentes como base de análise para este caso. A última teve variações dentro da mesma estrutura.

3.5.1- Proposta de Compra dos Ativos pelo Cliente.

Pedro foi convidado pelo maior cliente da empresa, aquele que se utilizava da MECA para transportar grãos, para montar uma empresa de navegação junto com eles. Ele desejava operar concorrendo com uma das linhas que a empresa de sua família operava, a linha do Rio Tiête. O meta do cliente era não mais depender totalmente, em uma das fases de sua logística, de uma única empresa (situação de monopólio e monopsônio). Era estratégico para o cliente o domínio desta etapa, pois só assim, ele teria garantido que seus investimentos acessórios (armazéns, instalações portuárias, ...) estariam viabilizados e seguros. Aos seus olhos esta ação afastava as ameaças desses investimentos em função deles estarem protegidos de possíveis renegociações de frete, obtidas em cima da “fraqueza” de sua imobilização dependente de terceiros. Em outras palavras a situação na prática era a seguinte: o cliente não pretendia investir U\$15.000.000,00 e ter a viabilização destes investimentos dependente de um terceiro que representava U\$4.500.000,00.

Como pudemos entender, era importante para o cliente ter condições de regular todas as etapas da logística. Só assim poderia iniciar o programa de investimento que lhe permitisse aferir vantagens competitivas.

A decisão deles de montar a empresa de navegação, obviamente em função das quantias envolvidas, independia da resposta de Pedro.

Pedro foi um dos responsáveis pelo estudo de viabilidade de todo este plano integrado de investimento. Seu nível de relacionamento com o cliente era muito estreito em função dos interesses comuns e de sua estratégia particular de motivar investimentos que levassem em consideração a logística hidroviária. Como pudemos descrever na introdução deste trabalho, havia necessidade de se romper um círculo vicioso, que neste caso era do tipo:

eu não invisto por que não posso depender de um só prestador de serviço (pensamento dos clientes), eu não transporto mais por que meus clientes não se sentem seguros para realizar investimentos que dependam totalmente do meu negócio (pensamento do transportador).

Pedro era ciente de toda a estratégia do cliente e conhecedor de todo o programa de investimento, pois, como dissemos, tinha sido ele um dos elementos elaboradores do projeto.

Para aceitar o convite ele fez um acordo com os clientes. Ele previa que uma das condições era a aquisição dos ativos da empresa da família nesta linha de navegação. Seus argumentos para o cliente eram

os seguintes: (1) se assim fosse feito, haveria dificuldade, pelo menos a curto prazo, para que outra empresa tivesse oportunidade de se utilizar da mesma logística por causa da falta de barcos. Era a composição que assegurava a vantagem competitiva temporária desejada, (2) se assim fosse feito não haveria um comportamento desleal dele para com a sua família. Assim sendo estaria atendida a condição de ele não deixar na mão os acionistas não administradores.

Identificadas as razões do interesse para a negociação entre os ativos da empresa da família de Pedro e o cliente, este contou sobre a proposta a Augusto; a quem convidou para integrar o novo grupo e de quem recebeu o OK.

Iniciaram-se as fases de valorização dos bens, negociação do preço e condições de pagamento, para elaboração de uma proposta a ser apresenta aos acionistas não administradores. Esta negociação foi construtiva por que seguiu todas as etapas do processo normalmente, ou seja, os lados tinham:

O valor mínimo ou máximo aceitável para acordo

Havia zona de acordo

Sabia-se que o preço de reserva era influenciado pelo Batna¹⁹. No caso era orientado pela obtenção de financiamento para construção de embarcações.

¹⁹ Fisher, R. and Ury, W. – “Getting to Yes” (Houghton Mifflin, 1981)

Cada parte havia determinado, antes de entrar em negociação, o melhor resultado que se pode esperar antes de cair em um impasse.

3.5.2- Proposta de Venda dos Ativos pelos Acionistas Administradores

É importante lembrar neste momento do cenário econômico em que a empresa de navegação atuava, descrito no histórico, para que não fique qualquer impressão de que pudesse se tratar de uma “chantagem” posicional. – Tradicionalmente os administradores trabalhavam na busca das parcerias.

Em fins de 1991, Pedro trouxe a proposta para ser examinada pelos acionistas na assembléia. Ela consistia em uma oferta de compra dos ativos***** no valor de U\$4.500.000,00, sendo que estes faziam parte apenas da rota do Rio Tiête, onde a nova empresa seria formada.

O valor ajustado seria pago parte em dinheiro (75%), num prazo de três anos, e parte (25%) pela transferência de passivos da empresa, provenientes de financiamento

A forma de apresentação desta proposta é um dos pontos principais do trabalho, foi discutida detalhadamente em separado no

***** Os ativos em negociação eram 3 dos 10 comboios da empresa. Estes comboios de grãos operavam no tramo norte da hidrovia. Veja no mapa a linha nº3

item 3.6.2, pois ocorreram no seu planejamento uma série de erros de negociação.

3.5.3- Proposta de Cisão da Empresa

Com o fracasso das negociações anteriores era natural que face a projeção de futuros diametralmente opostos, por parte de Augusto e Pedro, fossem buscadas soluções para o caso.

Foi daí que surgiu para Pedro a intenção da cisão, pois só assim poderia haver a continuidade de um pedaço dos seus planos e manutenção da coerência de ação com suas previsões.

A proposta inicial de cisão flutuava dentro do campo de divisão dos ativos que o grupo de empresas possuía. Entravam além dos barcos, caminhões, concessionária, postos de gasolina e estaleiros. Tudo isso conforme dissemos foi só após o fracasso de todos os tipos de entendimento do que era o negócio apresentado e em meio a interferência de terceiros na negociação.

Deste ponto em diante a análise superficial daqueles que não conheciam o mercado (conselheiros externos de ML e DS), facilitou que o ambiente fosse incitado para um número sem fim de pontos de discórdias. Seguiram-se as conseqüentes acusações, tornando o ambiente para a negociação totalmente descaracterizado, longe de poder oferecer qualquer das condições necessárias para entendimentos. Como poderia ser previsto, as pessoas passaram a estar fixadas cada vez mais em suas posições e menos nos interesses.

Perante todos os problemas de resistências pessoais, interferência de terceiros e desequilíbrio de poder, duraram quase 6 anos, as variantes da proposta inicial de cisão da empresa de navegação e de outras do grupo. Os encontros caminhavam sob climas que se alternaram de aceitáveis a péssimos, com pouquíssimas soluções, em função dos sucessivos erros de negociação, os quais estamos buscando explicar neste trabalho

3.6- A Negociação

As negociações, depois da apresentação da 1ª proposta, foram sempre turbulentas e truncadas em função do despreparo de alguns dos envolvidos.

A frase expressa pelo Prof. Michael P. Zeitlin, durante as orientações deste trabalho, reflete um pouco das características que podem envolver quadros de negociações:

“Se o time adversário for ruim, você corre o risco de quebrar a perna quando estiver jogando contra eles.”

Esta frase, particularmente neste caso, traduz tudo o que se pode esperar de um caso de negociação com um quadro como a que estamos descrevendo. Se o(s) negociador(es) do outro lado não souber(em) o que faz(em) bons acordos serão sempre difíceis.

Pessoas negociam para favorecer seus próprios interesses. Porém, é bom que para negociá-los se saiba quais são eles e que a forma de se encontrá-los realizados pode mudar. Saber isso evita apegos e posições desgastantes.

As vezes, como já exemplificamos através deste caso, as pessoas são levadas a uma negociação sem estarem preparadas para avaliar quais as consequências do que está se negociando sobre os seus interesses (diferença clara do porque se chegou a um acordo de preço

com o cliente e não houve entendimento dos acionistas para o que estava lhes sendo apresentado, respectivamente 1ª e 2ª proposta).

Outras vezes as pessoas fazem um discurso diferente do que realmente pensam, induzido a percepções totalmente equivocadas e que por pura teimosia não mudam, dificultando inclusive saber se elas desejam ou não negociar (erros de comunicação no processo)

Conforme David A. Lax e James K. Sebenius²⁰ isso requer cuidados. Vejamos o que disseram a respeito:

Vários tratamentos acadêmicos sobre negociações tratam as questões e os interesses como fixos e imutáveis durante o curso das negociações. Contudo ambos, as questões em discussão e os interesses percebidos, podem mudar.

Não perceber isso é um erro e foi um pouco do que as partes vendedoras fizeram na decomposição da 2ª proposta.

3.6.1- Os Interesses

Os interesses mais agudos manifestados neste caso podem ser divididos em dois grupos distintos: os existentes logo no começo, que chamaremos de *interesses iniciais*; e os existentes após os primeiros fracassos das negociações, que chamaremos de *interesses da segunda fase*.

²⁰ Lax, D.A. and Sebenius, J. K. – “Interest: The measure of Negotiation” – pag. 146

3.6.1.1- Interesses iniciais.

Estes interesses formavam basicamente dois blocos: daqueles que tinham ligações profissionais e daqueles que não tinham ligações profissionais com as empresas.

A diferença entre eles era fundamentada nos tradicionais conflitos existentes entre os administradores e os investidores, chamados de “agent – principal” por Milgrom, P. e Roberts, J.²¹

1. Dos que tinham ligações profissionais

O interesse de alguns dos acionistas, como era o caso de Augusto e Pedro, por exercerem cargos na administração da empresa, era realizar negociações com os investidores estrangeiros, que lhes permitissem continuar fazendo parte da atividade empresarial de transporte. Não era desejo deles, por estarem ligados diretamente aos negócios, se retirar do negócio e realizar um capital para investir em outras atividades.

2. Dos que não tinham ligações profissionais

ML não tinha interesse específico na continuidade do negócio. Seu objetivo, dado a idade avançada e ao fato de não ter

²¹ Milgrom, P. and Roberts, J. – “Economics, Management and Organization” (Prentice-Hall, Inc, New Jersey, 1992)

herdeiros diretos, era estruturar uma vida com segurança financeira, longe de cenários de risco.

Contudo, face a sua falta de afinidade com o mundo dos negócios, ela não entendia diferenças entre a situação de ser acionista e ter dinheiro aplicado em outros ativos de menor risco. O fato de ter liquidez não lhe significava necessariamente segurança. Educada sob uma cultura na qual o conceito de segurança significava estar ligada a imobilização de capital, ela se apegasse a idéia de ser acionista das empresas do grupo por sentir-se dona de parte de um negócio “produtivo”. Como podemos concluir, o apego a condição de ser sócia era puramente emocional, por que ela não tinha condições nem mesmo de avaliar se a posição era boa ou ruim, ou seja nível de risco do seu capital.

DS também não tinha interesse específico na continuidade do negócio. Seu objetivo era participar do que lhe trouxesse melhor rentabilidade, apesar de não saber como mensurar o que era rentabilidade de um negócio e muito menos qual era a que ela vinha tendo participando deste negócio.

CM dava poder para o filho, Pedro, e fazia dos interesses dele seus interesses.

3.6.1.2- Interesses da segunda fase.

Na segunda fase houve basicamente uma divisão do item 1 da fase anterior, a qual levou a formação de três blocos.

1. Dos que tinham ligações profissionais e queriam uma cisão

Pedro, representando a parte do capital que pertencia a CM, queria continuar com os planos iniciais de associação com um investidor estrangeiro e seguir as estratégias de venda de parte dos ativos. Com isso obteria uma maior sinergia entre os novos proprietários e acreditava que a nova empresa teria recursos para posterior absorção dos demais pontos fundamentais da logística.

2. Dos que tinham ligações profissionais e não queriam uma cisão.

Augusto ao perceber a recepção adversa por parte das acionistas investidoras, ML e DS, mudou sua posição inicial e passou a ver a possibilidade de fortalecimento da sua posição individual dentro da empresa. A nova situação permitiria a ele, e seu grupo de gerentes, assumir o comando isolado do grupo de empresas, sem a interferência de Pedro

3. Dos que não tinham ligações profissionais

ML e DS não souberam alcançar a dimensão da proposta de venderem seus ativos e saírem da empresa com liquidez.

3.6.2- Análise da Apresentação da 1ª e da 2ª Proposta.

São sob três dimensões que devem ser conduzidas uma negociação²²: (1) o conteúdo da negociação; (2) o processo da negociação e os comunicados; (3) o relacionamento entre os negociadores e terceiros afetados.

Ouvindo e vendo o que aconteceu, podemos dizer que:

- 1- quanto ao item (3) Pedro teve um certo cuidado ao costurar um acordo com os clientes compradores na elaboração da proposta de compra dos barcos. Seus cuidados relacionavam-se com abertura de alternativas para os terceiros, no caso os acionistas não administradores.
- 2- foi no item (2) que Pedro cometeu seu grande erro. Apesar das suas intenções de proteger os interesses dos acionistas, quando negociou uma alternativa para os barcos da linha que estava sendo ameaçada (em função da decisão do cliente de investir na construção de equipamentos para a mesma), ele não deu ênfase ao comunicado do que devia ser dado (perda do cliente e nova concorrência), ao contrario disso, permitiu-se comunicar o que talvez não devia (estar sendo convidado para fazer parte de uma nova sociedade).

Vejamos sob que bases sustentamos a afirmação acima.

²² Andes, R. – “Message Dimensions of Negotiation”. (Negotiation Journal 04/1992)

Negociador intuitivo, Pedro estava acostumado com adversários mais racionais. Ao ter de enfrentar na família um quadro emocional, ele falhou ao não se colocar no lugar dos oponentes, falhou ao se antecipar e falhou ao não repartir o problema antes de buscar uma solução.

No meio da apresentação, pouco planejada e feita em uma só etapa, os acionistas não administradores, ao perceberem entre outras informações que a venda era para uma terceira empresa em formação, da qual inclusive seus dirigentes iriam fazer parte, se sentiram traídos. Antes mesmo que se dessem tempo para avaliar o que estava sendo proposta, ou mesmo qual era a real ameaça aos seus interesses, eles se deixaram levar pelas emoções. Não perceberam o que poderia significar a perda a médio prazo do maior cliente e único com grandes volumes de grãos interessado na logística da empresa. Não se ativeram a decisão deles de realizar o investimento independentemente da compra dos barcos da MECA.

A imagem que recaiu sobre Pedro, em função da percepção que os outros tiveram a partir daquele momento, lhe custou muito caro, como estamos tendo oportunidade de avaliar.

Para ser entendida uma proposta como essa eram necessárias explicações melhor conduzidas. A situação era complexa para quem não estava no dia a dia da empresa e contava com o agravante de se tratarem de pessoas distantes daquele mundo de negócios.

Para uma negociação de conseqüências tão amplas, como ela devia parecer para os acionistas não administradores, as repercussões dos fatos sobre os seus interesses deveriam ter sido trabalhadas. Era

importante a construção de boas argumentações de convencimento, principalmente considerando-se as possíveis facilidades de desenvolvimento de percepções equivocadas.

Pedro, nem os demais negociadores tinham noção do que era trabalhar no que chamamos de habilidades de comunicação. Estas habilidades são características que diferenciam os negociadores mais capazes de obter eficácia na construção das argumentações e controle do ambiente. O assunto é tratado especialmente pelo sub-título de “work on communications skills” no capítulo que trata da redução de conflitos do livro *Think Before You Speak*²³.

O pragmatismo de uma só apresentação foi péssimo, o que significou, por parte de Pedro, falta de entendimento do perfil da platéia.

Pedro errou no processo, errou ao não se colocar na posição do adversário para tentar avaliar as reações, errou ao avaliar os oponentes quando pensou saber quais seriam seus interesses, errou também ao não fazer com que eles tivessem a sensação de ter opções. Ele errou taticamente.

Certas táticas podem efetivamente expandir ou contrair os interesses evocados, muitas vezes em direções não pretendidas pelo negociador. Ofertas tipo “pegue ou largue”, forçam elos, comprometem movimentos, ameaçam e precipitam todas as ações

²³ Lewicki, R.J.; Hiam, A. and Orlander, K.W. – “Think Before You Speak” – pag. 159 (John Wiley & Sons, Inc, N.Y., 1996)

potenciais que trazem a tona fortes reações negativas que podem oprimir as questões originais em sustentação²⁴.

Charles B. Craver²⁵ aborda estas questões como sendo relativas ao problema das pessoas que não tem educação sobre processos de negociação e que não cumprem o que ele definiu como o processo das três fases formais - "The process of three formal phases" (1) A fase das informações - "The information phase"; (2) A fase competitiva - "The competitive phase"; (3) A fase cooperativa "The cooperative phase".

Foi novamente justamente na primeira fase, pelas explicações do autor mencionado acima, onde Pedro errou. No processo de informação o autor explica que as vezes é necessário fazer com que negociadores primeiro enxerguem o que desejam. Para facilitar isso perguntas com respostas do tipo ☐sim ou ☐não são eficientes na visualização de cenários. Este instrumento poderia ter sido utilizado, no início do processo, como fonte de homogeneização das percepções e indutor da persuasão de todos pelo entendimento do fato maior do problema.

Exemplificamos abaixo algumas perguntas que poderiam ter sido feitas neste caso para minimizar os efeitos das reações, fazendo assim, com que os acionistas prestassem atenção no problema e não nas posições dos administradores.

²⁴ Lax, D.A. and Sebenius, J. K. - "Interest: The measure of Negotiation" - pag. 147

²⁵ Craver, C. B. - "Negociation Technics" (Negotiation Journal)

A técnica para estruturá-las consiste no processo de que devemos pensar em como fazer com que as motivações subjetivas e os fatores que influenciam os lados sejam expostos. Assim, então, conseguiremos que os interesses e não as posições sejam os direcionadores da negociação.

a)- Se seu único cliente decidisse montar um negócio igual ao seu você procuraria vender o seu para ele?

☐sim ou ☐não

b)- Se o seu dinheiro pudesse ser aplicado com rentabilidade melhor do que está hoje, mesmo que você tivesse uma aparente perda no curto prazo, você mudaria seu investimento?

☐sim ou ☐não

c)- Se você trabalhasse em uma empresa onde o único cliente fosse montar um negócio igual ao da empresa onde você trabalha, você aceitaria um convite para trabalhar com ele?

☐sim ou ☐não

3.6.3- A Ética, a Validade de se Mentir e de se Omitir

Em negócios em geral e em negociações em particular, ética e legalidade são dois critérios importantes para avaliar nossas decisões.

Por quê?

Por que uma estratégia de negociação precisa ser obter um fim por meio de um comportamento apropriado, isso quando julgada pelos dois critérios²⁶, ética e legalidade.

A legalidade está ligada às leis aplicáveis e a noção de ética é variável de pessoa para pessoa.

Em “Think Before You Speak” - Roy Lewicki, Alexander Hiam, Karen W. Olander, abordam as questões legais relacionadas a coação em uma negociação com a pergunta: É legal mentir em uma negociação?

A resposta à questão começa se referindo a um outro escritor (não mencionado) que diz: *negociações comerciais parecem requerem talento para decepção. Em uma simples barganha competitiva, quando alguém pergunta, “qual é o seu mínimo?”, poucos negociadores responderam a verdade*, e continua dizendo que naquele livro, e em negociações atuais, nós devemos ter encontrado muitas táticas que são baseadas na sonegação de alguma informação ou disseminação de desinformações

Para delimitar a legalidade desta ação eles apelam para o campo do que encontraria sustentação ou não em uma corte de julgamentos. Indicam três elementos que se encontrados conjuntamente caracterizam a fraude e os chamam como “acid test”, (1) o negociador sabe que isso

²⁶ Lewicki, R.J.; Hiam, A. and Olander, K.W. – “Think Before You Speak” – pag. 216 (John Wiley & Sons, Inc, N.Y., 1996)

é uma inverdade, (2) a outra parte confia nisso de uma maneira razoável, (3) a outra parte, como resultado, sofre danos. Portanto, para nortear estas ações nas negociações, devemos analisar as consequências das ações.

O caso da compra e venda de um veículo, mencionado no livro *Think Before You Speak*, exemplifica o raciocínio da seguinte forma:

Suponhamos que você saia de casa determinado a comprar um veículo, mas deseja ser extremamente duro com o vendedor para obter o melhor preço. Ao ser atendido você informa que está somente curioso e olhando, que você não pretende comprar um carro hoje. Você está informando alguma coisa que você sabe que não é verdade. Por outro lado se o mecânico do vendedor altera o velocímetro do carro, reduzindo a quilometragem, ele também está dando uma informação falsa. Os dois, portanto, mentem no início das negociações.

Ambos constituem fraude? Vejamos as consequências. Quando e se o vendedor quiser ele pode rever o seu preço, ajustando o BATNA, modificando os prelúdios iniciais da negociação. Por outro lado como a quilometragem do odômetro do veículo não é um prelúdio, é razoável que se assuma aquela informação como a real. Se o vendedor quiser ceder no preço não poderá responsabilizar o comprador. Porém, se o comprador sofrer um acidente com o veículo devido ao desgaste de uma peça que não pode ser identificado em função da informação do odômetro o vendedor poderá ser responsabilizado.

Façamos agora uma análise da forma de apresentação da 1ª proposta de venda dos ativos, no nosso caso, por um outro ângulo e considerando as questões de ética, de omissão e de mentira.

Pedro poderia ter omitido o fato de ele e Augusto terem sido convidados para fazer parte da empresa em formação, ao invés de ter contado sobre todos os fatos inerentes a proposta (considere a diferença entre omitir e mentir).

É verdade que para isso ele, Pedro, não poderia também ter contado para Augusto o que estava acontecendo, uma vez que este tinha seus próprios interesse na articulação do poder de gestão da empresa.

Da forma como colocado acima, o novo tipo de transmissão das informações, estaria considerando a validade de se omitir em uma negociação. A questão é: seria isto, afinal, uma habilidade na apresentação da proposta, ou uma falta de ética?

Vejamos um conselho de Beckman²⁷ a respeito disso.

Muitos negociadores falham ao entender a natureza da negociação e então percebem-se atentos em reconciliar conflitos entre exigências da negociação e seu próprio senso de integridade. Um indivíduo que confunde ética privada com moralidade dos negócios não é um efetivo

²⁷ Beckman, M. – “Negotiations” (Lexington Books, 1977)

negociador. Um negociador precisa aprender a ser objetivo em suas negociações e subordinar seu próprio senso de ética a proposta principal de assegurar o melhor acordo possível para a sua cabeça.

Vejamos que, segundo pudemos apurar, Pedro agiu da maneira que agiu (contando tudo) por que pensou que se agisse da forma proposta aqui, ou seja omitindo fatos, quando todas as etapas terminassem e caísse em domínio público a sua participação na outra empresa, novamente no futuro as consequências recairiam sobre a sua reputação. Isso lhe parecia ruim pelo fato da negociação estar dentro de um ambiente familiar e de ele dar importância a dimensão do relacionamento tanto quanto do resultado.

Temos convicção que se fosse omitido o fato de Pedro estar na nova empresa, as partes poderiam ter raciocinado junto em relação aos interesses e não as posições, concluído assim pela aceitação da proposta com ajustes apenas dos valores.

Se não fosse omitido, como foi o caso, era necessário uma melhor estruturação da apresentação da proposta para não serem feridos os sentidos éticos.

3.6.4- Análise da Propostas de Cisão

Como tivemos oportunidade de comentar anteriormente, a falta de receptividade à proposta de venda de parte dos ativos tiveram consequências negativas para a reputação de Pedro, dentro do ambiente familiar. Um dos motivos foi por que, no que dizia respeito a percepção

da acionista DS, sua proposta era antes de qualquer coisa uma traição (ambiciosa ela queria estar junto do novo negócio ou imaginou que estivesse sendo lesada). Mais tarde, por influência dela e do marido, na mesma reunião de apresentação da proposta, a acionista investidora ML também externou que sentia o mesmo.

Como consequência da associação de opinião das duas partes mencionadas no parágrafo anterior (DS e ML) e da nova posição de Augusto (descrita abaixo), formou-se um novo contexto que fez com que se seguissem variantes de uma proposta de cisão.

As intenções de fazer uma separação foram lideradas pelo grupo representado por Pedro, o qual, como explicamos no histórico, via dificuldades para a empresa no cenário futuro. O objetivo dele, no novo tipo de negociação, era obter condições para que cada uma das partes desse continuidade naquilo que lhe cabia do patrimônio da empresa, segundo suas visões. Os blocos derivados da cisão teriam a liberdade de se associar com grupos de visão que considerassem mais homogêneas (caso de Pedro) ou mesmo continuassem sozinhos (caso de Augusto).

Neste ambiente, mais crítico, uma das alternativas que as técnicas de negociação nos indicam é o uso da receita dos instrumentos para redução de conflito: de oponentes para colaboradores²⁸.

²⁸ Lewicki, R.J.; Hiam, A. and Orlander, K.W. – “Think Before You Speak” – pag. 158 (John Wiley & Sons, Inc, N.Y.,1996)

Existem 5 diferentes estratégias ou caminhos para reduzir o conflito:

- 1- Tire a carga do clima emocional reduzindo as tensões e hostilidades.
- 2- Trabalhe nas *habilidades de comunicação* para melhorar o nível e grau de entendimentos
- 3- Reduza o número e o tamanho das questões envolvidas se elas tiverem ficado de difícil manejo e estiverem causando dificuldades.
- 4- Aumente ou aperfeiçoe as opções e alternativas.
- 5- Ache algum terreno comum como base para um acordo, usualmente chamando pelo relacionamento.

Como um dos objetivos desta monografia é realçar a diferença existente entre os negociadores intuitivos e dos que dominam técnicas de negociação, o que podemos dizer é que os 5 pontos acima praticamente não foram trabalhados pelos negociadores deste caso, principalmente devido ao amadorismo das partes que se fixaram nas posições e não nos interesses.

As fixações nas posições que acabam por se consolidar através de um comportamento errado, ocorrem quase sempre na fase das turbulências das negociações, poucos conseguem superar com habilidade este problema. Negociadores intuitivos vão justificar o seu fracasso no comportamento alheio. Este fato na prática é verificado quando os lados começam a se acusar mutuamente, dizendo que o outro lado está tendo um comportamento difícil e por isso não se chega a um

acordo. A prática dessas justificativas foi o que mais ocorreu neste caso que estamos usando como exemplo quando se ouvia as partes.

Vem a toma neste momento uma questão que todos nós já nos devemos ter feito em alguma hora da vida. O que fazer então quando a outra parte esta começando a ter um comportamento difícil?

Não esqueça de que este tipo de sentimento é recíproco. Os lados devem estar sentindo a mesma coisa. Cabe a quem tiver mais habilidade procurar contornar.

A quadro a seguir apresenta uma tabela que nos aconselha a ter os seguintes comportamentos para enfrentar situações difíceis de uma negociação:

Técnicas para quebrar satisfatoriamente dificuldades de comportamento em um oponente.

<i>Se o oponente...</i>	<i>O que você fica tentado a fazer...</i>	<i>O que você deve fazer...</i>
Ataca!	Contra-atacar!	Recue!
Insiste na posição dele	Reposicionar a posição dele, insistir na sua própria posição!	Escute ativamente!
Fica irritado	Ficar irritado! Progressivamente!	Fique calmo ignore as emoções dele!
<i>Se o oponente diz:</i>	<i>Você fica tentado a responder:</i>	<i>O que você deve fazer...</i>
Isso não é minha idéia	Isso não me interessa!	Envolva ele na idéia.
Isso não vem de encontro as minhas necessidades	Isso não me interessa!	Tenha certeza de que você entendeu as necessidades e procure um caminho para atender as necessidades dele
Vou perder o motivo	Não, você não vai	Enfatize, tente entender, ajude-o a encontrar.
É um ajuste muito grande	Não, não é	Proponha maneiras de fazer mudanças pequenas, gradativas
<i>Resumo: faça uma oferta que ele não pode recusar.</i>		

Fonte: Lewicki, R.J.; Hiam, A. and Orlander, K.W. – "Think Before You Speak" – pag 173

Não existem comentários sobre o domínio dessas técnicas em relação ao nosso caso, pois nada pudemos apurar que nos fizesse pensar que, em algum ponto, alguém tivesse tentado se utilizar delas. Ao contrario o que acontecia era o que está previsto na coluna do meio da tabela.

Esse tipo de técnica é utilizado para se manter uma negociação colaborativa e os seus benefícios são: (1) comportamentos negativos são contornados e resolvidos, o que faz com que as partes sigam adiante sem se estereotiparem ou firmarem atributos negativos baseados nas diferenças, (2) as partes podem aprender sobre as necessidades e pontos de vista das outras pessoas e melhor entender as razões para os seus comportamentos, (3) habilidade em resolver os problemas podem ser melhoradas e as pessoas podem aprender a achar soluções criativas, (4) todas as partes podem se beneficiar melhorando seu entendimento e afinidade com os outros, aumentando a confiança e facilitando encontros futuros.

Porém, como sabemos, nem todas as negociações são feitas no campo das colaborações, quando os negociadores não tem habilidade para reduzir o conflito e encontrar uma área de acordo, pelos seus próprios comportamentos, pode-se querer chamar uma terceira parte. Foi neste período das negociações em exemplo que entraram no cenário os mediadores.

3.6.5- Negociações com Múltiplas Partes

Verificamos em toda literatura que a construção de um cenário harmônico, onde se possa obter condições de negociações colaborativas, é sempre responsável por um resultado que equilibra os interesses e os relacionamentos das partes. Pouco acima chegamos a mencionar os instrumentos para redução de conflito e buscar cenários deste tipo. Cabe agora, afim de tornar mais completa nossa decomposição da situação do caso, verificar uma outra realidade que ocorre em negociações com muitas partes e refletir sobre coisas que também acontecem na vida real, influenciado no impedimento da obtenção de estratégias colaborativas.

Conforme Lewicki, R.J.; Hiam, A. and Orlander, K.W.²⁹, negociações com múltiplas partes são um capítulo especial. Devem ser tratadas assim por que são diferentes as complexidades que envolvem as informações, os contextos sociais, o processo e as estratégias. Vejamos a seguir o que eles dizem a respeito deste último ponto:

Em uma negociação entre duas partes existem usualmente só duas estratégias trabalhando, a sua e a da outra parte. Em negociações com múltiplas partes existe muito mais para se por nos trilhos, por que cada parte pode potencialmente ter uma posição com respeito a cada uma das outras partes. As partes podem se ajustar separadamente com cada uma das partes ou com o resto das partes

²⁹ Lewicki, R.J.; Hiam, A. and Orlander, K.W. – “Think Before You Speak” – pag. 254 (John Wiley & Sons, Inc, N.Y., 1996)

como um grupo. Por exemplo, se você é a parte C e escolhe tratar com uma parte de cada vez, a parte B irá observar como você interage com a parte A, e isso irá afetar sua negociação com a parte B. Assim por diante. “Constituencies”, especialmente aqueles com força, devem ser decompostos nessa equação.

Toda esta complicação estratégica usualmente conduz a um comportamento competitivo. Partes se entrincheiram em suas posições mais facilmente para mostrar sua resistências. Isso torna mais difícil que as partes façam concessões, porque elas estão convictas de que um comportamento conciliatório será visto como uma fraqueza pelos ouvintes ou pelas outras partes. Como em qualquer negociação, partes que tem BATNAs viáveis estarão em melhor posição do que aqueles que não tem alternativa.

Uma estratégia de cobertura para a complicação de uma negociação multiparte é se aliar com outra parte. Assim como a coalizão pode fornecer força e poder promovendo vantagens em uma negociação com muitas partes, as negociações colaborativas irão provavelmente ser sacrificadas. Força numérica e a habilidade para reunir uma coalizão dominante irá excluir processos colaborativos.

Isso tudo sugere que é interessante para todos controlar o número de pessoas diretamente envolvidas em uma negociação (se possível), e cuidadosamente manejar negociações com muitas partes.

Podemos concluir que na realidade o que aconteceu, neste caso que estamos analisando, foi exatamente isso. As alianças de DS, ML e Augusto significaram a formação da posição de força, impedindo uma negociação colaborativa. Pedro errou no passado por não ter trabalhado o relacionamento com as partes, esquecendo os aspectos que influenciam nas pessoas representantes de cada tipo de interesse.

3.6.6- As Mudanças de Posições na Negociação

Em uma negociação longa, com multipartes, é natural que as pessoas se movimentem, o que significa que podem mudar suas estratégias e moldar seus interesses conforme facilidades ou dificuldades apareçam no campo da negociação. Portanto, neste momento, é conveniente uma análise desta questão, relativamente ao nosso caso, para reorganizamos o entendimento de quais passaram a ser as posições e os interesses após o conflito inicial.

Para entendermos, então, o que se passou, precisamos verificar principalmente qual foi a posição de Augusto após a apresentação da proposta de venda de parte dos ativos para os acionistas (descrita no item 3.5.2). Durante a apresentação ele manteve-se calado, observando as reações dos outros. Quando solicitado a defender a proposta da qual concordou em participar, preferiu mudar de posição, enxergando a possibilidade de ascender sozinho ao comando da empresa com o apoio das partes acionárias que se indispuseram com Pedro.

A consequência desse ato foi a deterioração ainda maior do relacionamento entre todos, levando a formação de novos grupos.

Seus resultados naquele momento, ou seja no curto prazo, foram bons para ele e para o grupo que ascendeu, mas totalmente danosos no médio e longo prazos para todos. Duas razões explicam isso:

- A primeira razão é que os planos de investir no setor, existentes na empresa que queria comprar os barcos com a finalidade de dominar a logística, não foram alterados.

Conseqüentemente a empresa sob a administração de Augusto foi ficando com um “mico” na mão, a medida que os seus barcos que eram utilizados para fazer o transporte, aos poucos foram sendo substituídos pelos novos que entravam em operação. Lembre-se, ao pensar sobre a questão, que Pedro era da área comercial e Augusto da operacional, você perceberá o erro dos acionistas investidores em se deixar levar pelas emoções ao invés das razões.

- A segunda razão é que, para se sustentar no comando, Augusto lançou mão da prática da desinformação. Ele usava-se mais de informações verbais e os poucos relatórios que apresentava não espelhavam a realidade. Os instrumentos tradicionais de avaliação e acompanhamento da saúde financeira de empresa tornavam-se incontestáveis pelo fato dos acionistas investidores não terem conhecimento suficiente para argüí-lo e não darem mais chance a Pedro de se manifestar. A ditadura foi instalada e um preço muito caro foi pago por isso.

3.6.7- Conseqüências do Uso de Agentes inadequados

Todos tem interesses próprios em uma negociação. Sejam eles provenientes dos resultados materiais, dos relacionamentos ou das conseqüências inerentes a reputação. Portanto, é muito importante ao querer se delegar a alguém poderes de representação que nos lembremos disto e da necessidade de podermos monitorá-los. Conforme

Jeffrey Z. Rubin and Frank E.A Sander³⁰ escreveram há indicações para quando e quem introduzir em uma negociação.

Negociações ordinárias devem preferencialmente ser conduzidas diretamente entre as partes. Quando o relacionamento dos negociadores é fundamentalmente cooperativo ou informativo para elencar os interesses comuns, agentes podem ser quase sempre desnecessários, desde que haja pouco ou nenhum antagonismo entre as partes. Por outro lado, negociações por representantes tem um importante e necessário lugar. Quando especial "expertise" é requerida, quando flexibilidade tática é suposta necessária e, mais importante, quando contato direto produzirá confrontação ao invés de colaboração, agentes podem prestar um importante serviço.

O quadro do nosso caso, principalmente a partir do fracasso da apresentação da proposta de venda dos ativos, era indicado para que houvesse intervenção de agentes. Porém, como vimos anteriormente, quando descrevemos os mediadores utilizados neste caso (itens 3.2.3.1 e 3.2.3.2), verificamos que o - podem prestar - da citação feita acima, é uma forma coloquial prudente. Porém, considerando as qualificações das pessoas neste nosso caso, creditamos o fracasso do uso de agentes mais devido ao despreparo do que a contra indicação destes recursos.

Todos aqueles que tiveram algum tipo de influência externa na negociação, ao tomarem conhecimento do que estava acontecendo, não sabiam avaliar as particularidades emocionais inerentes ao processo,

³⁰ Rubin, J. Z and Sander, F. E. A. – "When Should We Use Agents?" – (Negotiation Journal – 10/1988)

não sabiam avaliar a situação de monopsonio e irresponsavelmente contra indicavam a cisão em função de dizerem que se tratava de uma família e que logo as coisas voltariam ao normal.

4- CONCLUSÕES

A principal contribuição que gostaríamos de prestar com este trabalho é a de mais uma vez alertar as pessoas para a complexidade do tema e, obviamente, ajudá-las na solução. O modo que nós utilizamos para isso, foi através de uma demonstração da necessidade do conhecimento das técnicas, quer sejam as que tratam dos elementos objetivos, quer sejam as que tratam dos elementos subjetivos, para conferir habilidade e sucesso ao negociador, na resolução dos problemas causados pelas diferenças de interesses.

A forma como procuramos atingir esse objetivo foi pela comparação de dois capítulos escritos neste trabalho. O primeiro contendo um sumário da teoria existente e o segundo contendo o relato de um caso.

No capítulo em que fizemos a revisão da literatura, procuramos relacionar os itens que compõem metodologias de negociação segundo seus autores. As informações ali listadas são claras, coerentes, diretas e simples, o que pode nos fazer pensar que de tão lógicas e óbvias sejam banais.

No capítulo seguinte, fizemos a análise de um caso de conflito de interesses em uma sociedade familiar, comum em várias empresas, que de banal acabou se tornando complexo, infrutífero e desgastante para as pessoas que o viveram.

Antes, porém, de seguirmos na conclusão, queremos evidenciar uma relação abstrata, importante para o entendimento do que queremos dizer mais adiante, entre os dois parágrafos anteriores. A relação é a mesma da noção que temos, quando dizemos, que ***na vida a visão do todo é mais difícil quando nós somos os atores***. Reconhecer isto, é um bom começo para ligar a teoria à prática nas negociações.

Tendo em mente esta relação e seguindo na conclusão do trabalho, queremos fazer comparações e reflexões sobre o que está escrito nos dois capítulos, a fim de exaltar a questão da complexidade existente quando estamos no “palco”. Levantamos para isso algumas indagações que nos ajudaram a sustentar a proposição desta monografia.

1ª questão: Será que a complexidade, atingida no caso exemplo, foi alcançada devido às pessoas serem irracionais; incapazes, portanto, de reconhecer a simplicidade e eficiência dos passos que os autores nos ensinaram?

Assumindo, primeiramente, que elas deveriam conhecer as técnicas, a resposta seria: não! Obviamente que não! Estavam por traz do pano coisas como poder, ganância, falta de ética, falta de noção dos seus direitos e dos seus deveres, além de uma série de outros

sentimentos ou motivos que tornam a coerência um elemento difícil de ser encontrado. Independente de haver ou não habilidade em algum lado, o caso serve para nos mostrar que existem negociações que não poderão chegar a uma solução sem que a justiça dos tribunais entre em ação.

Assumindo, agora, que as pessoas não conheciam as técnicas, o que podemos fazer, é responder, novamente, que elas não eram irracionais. Não ter conhecimento não significa ser irracional, embora sua ausência, as vezes, nos faça se comportar como se fossemos. Se houvesse, portanto, um maior nível de preparo, ou seja cultura sobre o tema das negociações, acreditamos que os lados, mesmos com sentimentos não nobres, seriam mais influenciados pela razão. Nesta situação, certamente uma solução mais confortável, menos desgastante e onerosa poderia ter sido encontrada.

Durante a descrição dos personagens do caso, levantamos a seguinte questão: será que se os dois (vários) lados tivessem lido os livros citados nesta monografia, eles teriam assim mesmo chegado àqueles resultados?

Depois de tudo que estudamos, acreditamos por nossa exclusiva sensibilidade, que a resposta para esta pergunta é não. Até mesmo por coerência com o que dissemos pouco acima.

O conhecimento das técnicas ajuda a identificar os ambientes e usar as ferramentas adequadas, facilita nas soluções.

Reconhecer qual o tipo de interação que se vai ter entre negociadores de diferentes estilos, é um dos pontos principais para o

implemento da estratégia adequada, sejam elas interações de comprometimento, colaboração, competição, acomodação ou hesitação.

As pessoas de uma maneira geral não são irracionais, defendem o que querem da maneira que podem. As negociações é que são processos humanos inacreditavelmente complexos. São muitos os pontos que podem afetar quando se será bem sucedido ou não. Ter noção da existência deles já faz uma grande diferença.

2ª questão: Decorre da primeira, é simples, porém relevante. Será que é possível negociar sempre?

A resposta mais prudente é não. Exceção seja feita às questões que o tempo tem condições de alterar. Quando existe um passado antagônico entre as partes é mais provável a impossibilidade da negociação ocorrer. Daí vem a necessidade do cuidado com a imagem e a reputação. As chances de sucesso só aumentam quando as partes sabem administrar o conflito desde o começo. O que pode valorizar esse tipo de comportamento e realçar a habilidade dos negociadores é a noção das conseqüências danosas que o fracasso poderá trazer.

No exemplo utilizado foi latente a verificação de que durante todas as negociações um grupo não sabia avaliar quais as conseqüências futuras de seus atos. Por outro lado, o grupo que levantava as necessidades da negociação esqueceu-se de que o resultado da ignorância sobre o futuro se traduz em medo no presente e, que a propensão humana para isso é o comportamento defensivo e reativo.

A negativa de nossa resposta é também por que em uma negociação sempre existe no mínimo dois lados, um deles pode simplesmente, seja por motivo de força, crença, ambição, oportunismo ou qualquer outro, simplesmente não querer buscar acordo.

3ª questão: Um negociador habilidoso pode participar de qualquer negociação e garantir bons resultados?

Acreditamos que não. Uma das habilidades inclusive de um bom negociador é saber quando ele deve sair de cena, ou reconhecer casos em que desde de o início ele não deva nem entrar.

Difícil, porém, é quando não temos a chance de escolher de que negociações participar, como é o caso do nosso exemplo, onde os bens foram herdados. Talvez isso explique um pouco de tantos traumas nas negociações familiares.

4ª questão: Qual a importância dos fatores objetivos e subjetivos?

A resposta a esta pergunta é o maior motivo do trabalho. Durante toda exploração do caso que usamos, procuramos demonstrar as dificuldades que as pessoas tinham para transitar entre essas duas dimensões de uma negociação. Foi a esta capacidade que fizemos um esforço para associar a idéia de que uma pessoa é mais ou menos habilidosa em negociar.

Entender o tamanho do problema, antes mesmo de começar a negociá-lo, dará ao negociador habilidoso a noção dos pesos que ele

deve atribuir a cada elemento da negociação. Por certo eles são diferentes conforme as negociações sejam simples ou complexas, conforme as pessoas sejam preparadas ou despreparadas.

Uma citação extraída de um dos livros que usamos no capítulo 2, nos ajuda a reforçar o ponto.

Os problemas das pessoas requerem com freqüência mais atenção que as substâncias³¹.

Pelo exemplo que usamos fica claro que em negociações complexas as chances de erros, na determinação dos pesos, são ainda maiores. Se elas também forem longas, as questões subjetivas podem se acumular, implicando em que as chances de se estragar os relacionamentos são altas, mesmo não se desejando. Este tipo de conjunção de fatores é um quadro que é repetidamente visto nas negociações em empresas familiares.

Para finalizar as conclusões, deixamos uma mensagem nossa contendo alguns argumentos destinados àqueles que ainda tem dúvida sobre a importância que devemos creditar ao tema.

Em negociações, tanto quanto em outras várias ações da nossa vida, não adianta você ter se não se souber como, quando e o que fazer.

³¹ Fisher, R.; Ury, W. and Patton, B. – “Getting to Yes” – 2ª edição – pag. 174 (Houghton Mifflin, 1991)

O desenvolvimento da habilidade de negociar decorre do conhecimento das técnicas, do acúmulo de experiências e das avaliações que somos capazes de fazer.

As vezes as coisas dão certo por coincidência ou convergência de fatos, o que significa que sob certas circunstâncias, sem muitos esforços ou habilidade, podemos conseguir o que queremos. Contudo, nem tudo acontecerá do jeito que desejamos sem que haja empenho de nossa parte.

Se não formos um daqueles poucos privilegiados com uma enorme intuição para negociação, sabemos agora que pelo menos existem técnicas para nos ajudar, mais importante ainda, sabemos que podemos e devemos aprender a usá-las, para melhorar nossas habilidades.

Não deixe para concluir o mesmo, como na maioria das vezes acontece, só depois de uma experiência dolorosa.

Você sabe que é certo que quanto mais complexos os nossos ambientes, os conhecimentos acumulados, a posição no trabalho e as influências de nossas decisões, mais teremos que saber negociar para obter continuidade nos nossos relacionamentos e obter equilíbrio nas conseqüências dos resultados de nossas conquistas.

Tanto é assim, que não podemos encerrar este trabalho sem afirmar que saber negociar é um dos instrumentos mais poderosos que temos para poder alcançar o que desejamos harmoniosamente, seja através do talento nato ou de uma habilidade desenvolvida.

BIBLIOGRAFIA

Andes, R. – **“Message Dimensions of Negotiation”** (Negotiation Journal 04/1992)

Aubuchon, N. – **“The Anatomy of Persuasion”** (American Management Association, N.Y., 1997)

Beckman, M. – **“Negotiations”** (Lexington Books, 1977)

Craver, C. B. – **“Negotiation Technics”** (Negotiation Journal)

Drucker, Peter - **“Post-Capitalist Society”** (Harper/Collins, New York, N.Y., 1993)

Fisher, R. and Ury, W. – **“Getting to Yes”** (Houghton Mifflin, 1981)

Fisher, R.; Ury, W. and Patton, B. – **“Getting to Yes” – 2ª edição** (Houghton Mifflin, 1991)

Lax, D.A. and Sebenius, J. K. – **“Interest: The Measure of Negotiation”** (Negotiation Journal)

Lewicki, R.J.; Hiam, A. and Orlander, K.W. – **“ Think Before You Speak”** (John Wiley & Sons, Inc, N.Y., 1996)

Martins Filho, E. L. – **“Manual de Redação e Estilo”** (Jornal O Estado de São Paulo, S.P. 1997)

Milgrom, P. and Roberts, J. – **“Economics, Management and Organization”** (Prentice-Hall, Inc, New Jersey, 1992)

Neale, M. e Bazerman, M. H. – **“Negotiating Rationally”** (Simon & Schuster, N.Y., 1992)

Neale, M. e Blount White, S. – **“Reservation Prices, Resistance Points, and BATNAS”** (Negotiation Journal 10/1991)

Raiffa, H – **“The Art and Science of Negotiation”** (Belknap Harvard, 1982)

Rubin, J. Z and Sander, F. E. A. – **“When Should We Use Agents?”**
(Negotiation Journal – 10/1988)

Walton, R. E. e McKersie, R.B. – **“A Behavior Theory of Labor Negotiation”**
(McGraw-Hill, New York, N.Y., 1965)