



## **JAMES SEBENIUS: AS TRÊS DIMENSÕES DA NEGOCIAÇÃO**

Para James Sebenius, a negociação envolve bem mais do que se preparar apenas para a fase tática, que é sentar-se à mesa.

Pensar em negociação nos traz à mente, na maioria das vezes, a figura de pessoas sentadas a uma mesa, em que cada parte está ali para defender seus interesses. Mas será que o processo de negociação resume-se a esse momento apenas? Segundo o renomado professor, escritor e consultor James Sebenius, a negociação envolve bem mais do que se preparar apenas para a fase tática, que é sentar-se à mesa.

No Fórum HSM de Negociação, realizado nos dias 28 e 29 de setembro, Sebenius discorreu sobre a estratégia de negociação 3-D, que vai além da fase tática, ou unidimensional. "Os negociadores unidimensionais entendem a negociação somente como aquele momento cara a cara, em que cada um está sentado em um lado da mesa de reuniões. Essa dimensão é a tática, que é importante, mas não deve ser considerada isoladamente", pondera Sebenius.

Ele defende que é necessário, para alcançar um acordo satisfatório na negociação, agir fora da mesa, abordando duas outras fundamentais dimensões: o design do negócio (ou seja, o desenho do processo de negociação, para que o negócio possa ser fechado) e a configuração do "além da mesa". Com isso, é possível criar condições favoráveis para se chegar a um acordo consistente.

"A tática não é tudo. Muitas coisas acontecem antes de se chegar à mesa de negociações. Aí, é quando muitos negociadores mostram força, agindo em todas as dimensões", enfatiza Sebenius. James Sebenius começou a desenvolver essas ideias a partir de sua experiência pessoal como executivo do Blackstone Group – referência mundial em merchant banking e private equity – e assessor especial de grandes clientes e de governos.

Para Sebenius, um grande negociador 3-D é:

- um arquiteto criativo de configurações ("fora da mesa");
- um designer de negócio perspicaz ("no flip chart") e
- um tático persuasivo que resolve problemas ("na mesa").

## As três dimensões

A estratégia 3-D está fundamentada em três grandes elementos: configuração, design do negócio e táticas.

Cada dimensão tem objetivos definidos:

- Táticas = melhorar a comunicação, construir a confiança, administrar conflitos e mediar diferenças culturais.
- Design do negócio = arquitetar e estruturar acordos que criem mais valor, que se alinhem com os objetivos e que sejam sustentáveis.
- Configuração = assegurar o escopo mais favorável, abrangendo as partes, os interesses e as opções de "no-deal" (fora de acordo) adequados, bem como a sequência e as escolhas básicas do processo.

Para se construir a estratégia de negociação, é necessário observar os seguintes passos:

1) Para uma abordagem inicial, faça um mapa das partes e dos interesses envolvidos.

Com relação às partes:

- Construa um mapa de todas elas: interlocutores internos, externos, negociadores principais, agentes e influenciadores efetivos e potenciais.
- Avalie o relacionamento entre as partes, observando fatores como autoridade, influência e antagonismo.

Sobre os interesses:

- Estude tudo o que cada parte tem em jogo, olhando "além das posições" (tudo o que diz respeito aos interlocutores que possa ser afetado pela negociação).
- Pense em todos os interesses, não só os de curto prazo, objetivos ou financeiros. É preciso avaliar se há outros reais interesses, ocultos ou subliminares, que possam influir de forma significativa na negociação. Além disso, muitas vezes cada pessoa envolvida tem um conjunto diferente de interesses. É necessário compreender essa dinâmica.
- Avalie o conjunto de coisas que podem ser afetadas; as deles e também as suas.

Um pequeno exemplo: duas irmãs tinham uma laranja à disposição, mas cada uma delas queria 75% da fruta. Essa era a posição de cada uma. Porém, avaliando os interesses, descobrimos que uma estava com fome e a outra

precisava do sabor da fruta para uma receita de bolo. A solução foi tirar a casca da fruta, dando-a para aquela que precisava incluir o sabor em uma receita, e a fruta descascada ficou para a outra, para ajudar a saciar a sua fome.

2) Planeje qual seria o acordo possível e o acordo desejável.

3) Avalie o que levaria cada parte a abandonar a mesa de negociação, e pense quais seriam as melhores opções de "no-deal" (quando não há acordo).

- Essas opções definem o limite mínimo para um acordo. Assim, é possível determinar uma "zona de acordo possível".

- A qualidade das opções de "no-deal" de cada parte (são boas ou más? estão melhorando ou piorando?) e sua disposição percebida de abandonar a mesa definem muito o poder de negociação.

4) Pense na dinâmica acordo / "no-deal".

5) Antevêja a sequência da negociação e complete o seu planejamento.

6) Identifique os obstáculos à configuração e ao design do negócio, bem como os obstáculos táticos e interpessoais.

7) Formule uma estratégia 3-D para superar os obstáculos.

Com base nesses pontos, é possível elaborar um ensaio inicial, que deve ser revisado e atualizado constantemente. Nesse ensaio, avalie sempre as possíveis barreiras:

- Temos as partes certas?

- Estamos olhando os interesses certos?

- Temos opções adequadas de "no-deal"?

- Temos uma sequência correta e um processo estruturado em nosso plano de negociação?

Veja esse exemplo de barreira... Uma grande incorporadora imobiliária iria construir um hospital. O terreno que havia sido destinado à construção estava quase todo pronto. Quase. Havia ainda um imóvel, uma pequena casa, cuja dona, uma senhora idosa, não concordava em vender sua casa. Esse imóvel era o único ainda existente no local em que havia sido planejada a construção do hospital. A velhinha recusou, sucessivamente, ofertas de 50 mil, 100 mil e 150 mil libras pela casa. A empresa não sabia mais o que fazer.

Foi então que o executivo-chefe da incorporadora resolveu visitar a senhora. Ao chegar, ela convidou-o a entrar e tiveram uma longa conversa. Ele notou

que ela tinha vivido ali a vida inteira. E que, nos últimos 15 anos, o Flufy tinha sido sua companhia. Flufy era seu cãozinho de estimação, que havia morrido há seis meses. “Eu enterrei o Flufy aqui, e sempre coloco flores em seu túmulo. Por isso, para mim aqui é um terreno sagrado”, contou a senhora.

Depois de pensar, o executivo disse: “E se nós pegássemos o Flufy e o levássemos para um cemitério de bichinhos de estimação? E, mais do que isso, se déssemos para a senhora um apartamento perto desse cemitério? Assim, a senhora poderia visitar o Flufy sempre que quisesse”. O acordo foi fechado e ela recebeu um apartamento no valor de 75 mil libras. Flufy foi transportado para o cemitério e ela ficou tranquila.

*Fonte: HSM Online*