

NEGOCIAÇÃO – PROCESSO PARA ECONOMIZAR E POTENCIALIZAR RECURSOS

Regina Maria Coelho Michelin*

Artigo publicado da coluna de Opinião da Gazeta Mercantil – seção Legal & Jurisprudência – encarte do Rio de Janeiro – pág. 2 em 24/3/2004

Cada vez mais se faz necessário identificar, avaliar e cuidar dos recursos que se dispõe para alavancar o negócio da empresa. A negociação vista e analisada como processo para prevenir e solucionar problemas e conflitos nas relações internas das organizações é fato relativamente novo na Administração. Tanto é que os cursos de formação de administradores não continham o estudo da negociação em seus programas.

Isso está mudando; novas formas de administrar exigem que se negocie o tempo todo. Trabalhos em equipe, a ação da liderança, envolvimento e consciência do negócio, busca da colaboração, passam fatalmente pela negociação. Claro, isso não se “toca mais de ouvido”. Negociar exige preparo, aprendizado, uma dose de humildade para desenvolver as habilidades, e muita paciência e persistência, aliás, atributos dos bons negociadores.

O mesmo acontece nas relações externas da empresa, seja com fornecedores, clientes ou outros parceiros. Construir soluções negociadas, que satisfaçam as partes envolvidas é a melhor solução, porque é mais rápida, econômica, produtiva, qualificada e porque busca preservar o relacionamento para negócios futuros.

Um bom exemplo traduz melhor o que se pretende como dizer. Fui procurada por um cliente, empresário que mantinha uma sociedade para a prestação de serviços com mais três sócios. Os principais ativos da empresa, como o imóvel, os equipamentos mais importantes e o mobiliário, pertenciam ao patrimônio pessoal desse senhor. Iniciaram os desentendimentos com os outros dois, fundamentalmente porque cada uma deles passou a considerar injusta a contrapartida e a distribuição dos resultados, ou seja, desproporcional ao esforço aplicado e aos trabalhos realizados.

A situação tornou-se insustentável. Agressões verbais, desconfianças – palavras não ditas e deduzidas, adivinhações sobre o pensamento do outro – enfim, conflitos passaram a prevalecer. A vontade manifesta do cliente era a seguinte: informar aos sócios que a sociedade estava terminada e que, portanto, “pegassem suas coisas e fossem embora”. Trocar a chave da porta e dos cadeados também foi cogitado, perseguido que estava pelo fantasma dos sócios malvados que poderiam, inclusive, danificar trabalhos em andamento, violar gavetas e fichários. A emoção dominava! A sede de colocar as coisas em pratos limpos e resgatar a honra pelo dito e não dito prevalecia sobre tudo o mais.

Todo um trabalho passou a ser desenvolvido a partir desse quadro: separar as pessoas envolvidas da questão objetivamente considerada e a resolver; estabelecer um diálogo entre as partes que permitisse também identificar os interesses dos outros sócios; e fundamentalmente chamar à razão:

O que demoraria e custaria mais, geraria mais desgaste, problemas e prejuízos junto aos clientes? Qual o melhor caminho para preservar uma relação futura com os sócios, uma vez que havia trabalhos em andamento? Brigar ou negociar?

Uma reflexão conjunta com o cliente permitiu estabelecer uma estratégia para abordar a situação. Na primeira reunião já foi possível vislumbrar um caminho para a solução, uma vez que os outros dois sócios manifestaram interesse em sair da sociedade e abrir o seu próprio negócio. A negociação prosseguiu, ainda com percalços e sentimentos penosos nas reuniões iniciais, no entanto, na busca objetiva da melhor solução.

Em três meses a sociedade estava desfeita, porém questões forma acertadas e tudo previamente combinado para a continuidade dos trabalhos em andamento. Continuaram amigos? Não. O relacionamento foi preservado para lidar adequadamente com as questões a liquidar? Sim. Todo esse trabalho foi realizado com base na intuição? Não. Aplicou-se a técnica, o domínio de um processo negocial em que a parte interessada colabora e é protagonista do processo todo o tempo.

Assim como o capital de giro, as matérias primas e outros bens, se reconhece que a capacidade de prevenir e resolver os problemas e conflitos, gerando com isso condições favoráveis para crescer e competir, é fundamental. Significa ECONOMIA, RAPIDEZ, ENERGIA e MOTIVAÇÃO voltadas ao desenvolvimento. Negociação é o caminho que leva aos melhores resultados.

* Mestre em Administração. Advogada especializada na prevenção e composição de conflitos. Professora de Curso de Formação de Negociadores da FGV-RJ.