



O carioca Horacio Falcão ensina executivos do mundo todo a negociar. Confira suas dicas para você se dar bem em qualquer situação **POR JOSÉ EDUARDO COSTA**

# 12 passos da NEGOCIAÇÃO

O advogado Horacio Falcão, de 34 anos, se especializou em um tema que desperta cada vez mais o interesse dos executivos brasileiros. Formado em Direito pela PUC do Rio de Janeiro, ele fez mestrado em negociação em Harvard, nos Estados Unidos, e MBA pela escola francesa Insead, onde é professor titular de negociação. Nos últimos dez anos, Horacio também tem atuado como consultor. Este ano, seu projeto mais importante foi a aquisição da Arcelor pela indiana Mittal, que deu origem ao maior grupo siderúrgico do mundo, com faturamento de 75 bilhões de dólares. Durante a transa-

ção, que levou cinco meses até seu desfecho, em junho, ele atuou como conselheiro do então presidente Guy Dollé e do diretor financeiro Gonzalo Urquijo, ambos da Arcelor. Filho de brasileiros, Horacio nasceu em Brighton, no Estado americano de Massachusetts. Ainda criança, mudou-se com a família para o Rio de Janeiro. Casado com a advogada brasileira Camilla Renault, Horacio falou a VOCÊ S/A de Cingapura, na Ásia, onde ensina negociação no campus local da Insead durante parte do ano. A partir da entrevista, definimos um roteiro com 12 tópicos, para que você se torne um craque em negociação. Confira.

## 1 PREPARE AS PEDRAS GRANDES

A negociação é um processo interativo. Seguir um script acaba engessando a conversa. Por outro lado, não preparar nada antes de ir para uma reunião pode ser uma carga muito grande de responsabilidade. O conselho é: prepare as pedras grandes. Atenha-se ao que os professores de Harvard Roger Fisher e William Ury chamam de os sete elementos: interesse, opção, alternativa, critério, compromisso, comunicação e relação. Eles servem como ponte entre um assunto e outro, tornando a reunião mais fluida e menos árida.

## 2 SEJA PROATIVO

Inicialmente, sua estratégia deve ser proativa. Todas as negociações gozam de uma anatomia comum. Em qualquer condição, o melhor passo inicial é enviar uma mensagem clara, simples e positiva. Fazendo isso, você tem grandes chances de assumir, logo no início, o papel de líder e tem mais chances de que os outros negociadores sigam suas idéias. Sem a resistência de seus interlocutores, você evita o desperdício de recursos como tempo e dinheiro.

## 3 CONTROLE A ANSIEDADE

Para combater a ansiedade, eu não conheço nada melhor do que estar seguro e confiante. Quando alguém se dirige a algo desconhecido, naturalmente sentirá ansiedade. No entanto, se essa pessoa tem um mapa do caminho a percorrer e está (e se sente) bem preparada, a ansiedade passará após os primeiros minutos de conversa. Uma boa preparação leva mais tempo do que a própria negociação, já que lida com contingências que podem não ocorrer durante a transação.

## 4 ESCOLHA O LUGAR CERTO

O ambiente por si só não é uma vantagem. Você pode escolhê-lo em função da sua estratégia. Se durante a conversa eu tenho que ameaçar que vou deixar a mesa de negociação, não posso optar pelo meu escritório. Se durante a conversa eu quiser mostrar algum gráfico, sinalizando que estou comprometido com o projeto, o ideal é que eu esteja diante do meu computador, na minha sala. O local deve ser um ponto de apoio que ajuda na comunicação da mensagem principal.

## 5 CUIDADO COM O VISUAL

Tudo que interfere na comunicação entre duas pessoas influencia na negociação. Recentemente, eu voei a Londres para um encontro de negócios. No aeroporto, percebi que minha mala se extraviara. Eu estava de tênis, calças jeans e camiseta para encontrar executivos de um grande fundo de investimentos. Liguei e expus meu receio de que eles ficassem com uma péssima impressão a meu respeito. Eles disseram que o mais importante era que eu não me atrasasse. Se eu não tivesse avisado e chegasse ao encontro malvestido, teria minha imagem comprometida. Um bom negociador sabe que tudo o que faz manda uma mensagem.

## 6 JOGO DURO OU MAIS SUAVE

O mundo da negociação é muito mais complexo do que uma mera divisão de duro (*hard*) e suave (*soft*). Reduzi-lo a isso significa rejeitar milhares de outras maneiras de negociar e, portanto, limitar sua capacidade de ser bem-sucedido. O que ensino é ser um negociador com base em princípios estratégicos, que me ajudam a tomar decisões inteligentes.



## 7 SEM ESSA DE LINGUAGEM CORPORAL

Existem diversos livros sobre linguagem corporal e como interpretar seus significados. Eu digo aos meus alunos para não dar tanta atenção a isso. Se antes de chegar a uma reunião eu bato o carro, certamente vou chegar aborrecido ou transtornado à negociação. Minha linguagem corporal irá refletir esse estado emocional. Isso provavelmente criará uma grande confusão na outra parte, caso ela esteja "lendo" todos esses ruídos. Portanto, concentre-se nas grandes mensagens.

## 9 PONHA ÉTICA NA MESA

No modelo de barganha ou perde-ganha, ainda muito utilizado no dia-a-dia, as partes se vêem presas dentro do dilema substância versus relação. Esse modelo força o negociador a escolher entre um ou outro, dando apenas duas opções estratégicas para a negociação. É como dar um martelo ou uma chave de fenda para alguém e pedir para essa pessoa que construa uma casa. Ela simplesmente não terá ferramentas suficientes para fazer um bom trabalho e terá de tomar várias decisões que normalmente não gostaria para garantir o objetivo final. A mesma coisa acontece com a ética dentro do sistema de barganha. Entre a cruz e a espada, muitos negociadores optam pelo resultado e esquecem a ética. O modelo ganha-ganha oferece tantas opções estratégicas que as partes serão sempre capazes de encontrar ao menos um caminho para ser bem-sucedidas, sem deixar de lado a ética.

## 10 ADMINISTRE O EMOCIONAL

Acredita-se que os asiáticos são racionais e pouco emocionais. Quando eu pergunto sobre isso numa sala de aula cheia de orientais, a resposta deles é a seguinte: "Nós somos emocionais. A diferença é que desde criança nos ensinam a controlar a emoção". Ou seja, a solução é lidar com os sentimentos como parte integral da negociação.

## 8 RECONHEÇA O SEU PERFIL

Nós negociamos o tempo todo. Seja um desconto em uma loja, seja que filme ver no fim de semana. A partir dessas experiências cotidianas, você começa a identificar qual é o seu perfil. Por exemplo, se é mais cooperativo e, portanto, orientado para o relacionamento, ou se tem o perfil mais monetário. Outro ponto importante é saber como você administra a tensão entre substância (dinheiro) e relação. Fazendo uma análise de como se comporta nessas ocasiões informais, você vai saber qual é o seu estilo.

## 11 NEGOCIE COM O CHINÊS

Muitas vezes me perguntam se posso ensinar como negociar com os chineses. O que me leva a perguntar o seguinte: "Que chinês especificamente? O que mora em Hong Kong, o que morava nos EUA e retornou depois da abertura do país?". Tentar definir um modelo para negociar com cada nacionalidade é um erro. Peca por excesso de generalização. Temos que negociar com a pessoa e não com a sua bandeira.

## 12 JAMAIS FINJA

Numa mesa de negociação, em hipótese alguma, finja ser o que você não é. Sob pressão, a chance de perder o controle é muito grande. E, uma vez quebrada a confiança entre as partes, é difícil retornar ao patamar anterior ao blefe. 

