

COMO FAZER CONCESSÕES NA NEGOCIAÇÃO?



Carlos Pessoa
Professor e
especialista em
Negociação e
Gestão Estratégica

Fazer concessões indica um movimento em direção à posição do outro, o que implica um reconhecimento dessa posição e sua legitimidade. Mas, como sabemos, uma concessão é uma revisão de uma posição prévia que foi mantida e justificada, e toda posição que se assume gera um sentimento de compromisso em defendê-la contra tudo e contra todos. Entretanto, sabemos também que fazer concessões é essencial para alcançar um acordo.

O principal problema que a maioria das pessoas enfrenta ao preparar sua oferta é não dar margem de segurança suficiente para negociar. Isso é especialmente verdadeiro quando as pessoas admitem que sua proposta inicial já é razoável e, conseqüentemente, será aceita sem problemas pela outra parte. Em geral, isso revela um negociador inexperiente.

O desafio é realizar concessões virtuais, ou seja, agregar valor ao escopo inicial, deslocando posições por meio de trocas justas. Se eu ofereço acordos

de prazo maior, por exemplo, caracterizo uma concessão sem abrir mão de pontos essenciais. Entretanto, ainda é preciso evitar o desenvolvimento da expectativa de que outros pontos serão prontamente concedidos. Portanto, na negociação, o modo como você faz a concessão pode ser mais importante do que a concessão em si.

A estratégia de oferecer concessões depende da situação ou cenário em que nos encontramos: se queremos preservar o relacionamento, se existe possibilidade de risco potencial para um impasse que irá nos prejudicar (quem tem mais a perder?), se a relação de poder está desbalanceada, se a negociação é distributiva (as pessoas estão dividindo a torta, competindo por partes ou pedaços maiores) ou integrativa (as pessoas estão fazendo com que a torta fique maior, integrando seus interesses, prioridades e diferenças). Tal estratégia considera ainda seu estilo de comportamento e o do outro negociador (você ou outro negociador são previsivelmente competitivos ou cooperativos?).

Com relação aos estilos de comportamento, podemos considerar – no caso da disposição para conceder – dois tipos de abordagens e suas respectivas características:

REFERÊNCIA	COOPERATIVO	COMPETITIVO
Papel	Colegas, parceiros	Adversários, oponentes
Meta	Acordo mutuamente vantajoso	Vitória pessoal
Propósito	Flexibilidade	Intransigência
Meios a utilizar	Ofertas	Ameaças
Impulsor	Confiança	Suspeição
Intenção	Evitar confronto	Vencer cabo de guerra

E levantamos as seguintes vantagens e riscos para cada tipo de comportamento:

ESTILO	VANTAGENS	RISCOS
Cooperativo	<ul style="list-style-type: none"> • Clima positivo • Relacionamento (longo prazo) • Ganha/ganha • Criatividade • Abertura de novas oportunidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Levar tempo demais • Não conseguir atingir os objetivos completamente • Perder poder e o negociador competitivo aproveitar-se

ESTILO	VANTAGENS	RISCOS
Competitivo	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar o poder • Conseguir todos os benefícios • Garantir foco/velocidade na negociação 	<ul style="list-style-type: none"> • Riscos altos (não ganhar nada) • Solução instável • Perder na próxima negociação • Provocar um impasse • Não poder alternar de competitivo para cooperativo

A firmeza pode encurtar, de fato, as negociações. Mas um comportamento exageradamente firme também pode provocar reação à altura pela outra parte. Nessa situação, que não é difícil ocorrer, uma ou ambas as partes se tornam intransigentes ou irritadas e podem abandonar as negociações completamente.

Para as pessoas menos flexíveis, é bom lembrar que, quando uma batalha é travada entre negociadores competitivos, o risco de impasse é grande. Você deve se lembrar de que está lá para realizar um acordo, não para ganhar uma guerra. Procure utilizar métodos neutros para salvar e manter as aparências (saídas honrosas), caso tenha que acalmar qualquer crise que ajudou a criar.

Um comportamento mais flexível mantém as negociações em andamento, demonstra que você quer estabelecer uma relação cooperativa; desse modo, quanto mais flexível você parecer, mais a outra parte acreditará que é possível um acordo.

As pessoas flexíveis nem precisam utilizar táticas de concessões porque simplesmente irão cooperar o máximo que puderem para solucionar os problemas de cada um. Sua abordagem simples e honesta de negociação normalmente funciona bem para fazê-los ser bem-sucedidos.

Mas cuidado! Negociar de maneira excessivamente flexível pode impedir que você alcance seus objetivos. Portanto, a transigência é uma ferramenta útil – embora não seja a preferida – em todas as situações. À medida que o seu poder de influência fica reduzido, você precisa abrandar a elevação de suas exigências e, à medida que ele sobe, a sua necessidade de flexibilidade pode diminuir. ■

www.carlospessoa.com.br