

MARC BURBRIDGE

**ESPECIALISTA EM GESTÃO DE CONFLITOS E
MEDIADOR DE NEGOCIAÇÕES DE ALTO VALOR**

NEGOCIAÇÃO
ESTRATÉGICA

**COMO CONDUZIR E TER ÊXITO EM
TRANSAÇÕES DE ALTO VALOR**



ALTA BOOKS
GRUPO EDITORIAL
Rio de Janeiro, 2023

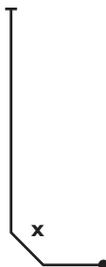
Sumário

INTRODUÇÃO	1
I. O PROBLEMA	5
Somos Nós	6
Quem É Você?	7
Como Está Seu Autocontrole?	10
Sete hábitos para um bom diálogo	14
Negociando com o Diabo	15
2. UMA SOLUÇÃO	21
O que eles ensinam em Harvard	21
Barganhando	23
Limites de barganha	25
BATNA — Do início ao fim	26
O Modelo de Harvard — Uma Visão Aplicável	28
Os sete elementos da negociação integrativa	29
Relacionamento e Comunicação <i>Efetiva</i>	31
O Círculo de Valor	35
O Iceberg do Por quê?	36
Hora de decisão e ação correta	39

3. GESTÃO DA LINHA DO TEMPO	43
Quando e como agir	43
Tempo <i>versus</i> Valor	45
A Dinâmica de Tempo <i>versus</i> Valor	46
Os Cinco Passos da Negociação Estratégica	48
O Processo Estratégico de Negociação	49
A Zona de Tensões	53
Gestão da Zona de Tensões	54
Conclusões sobre a Gestão da Linha do Tempo	57
4. EMPOWERMENT DA LIDERANÇA	59
Alinhamento de poder	59
O <i>Empowerment</i> do Negociador	62
<i>Empowerment</i> em uma Empresa Familiar	63
Negócio Fechado — O Problema Não	66
O Alinhamento do C-Level	69
<i>Empowerment</i> no Círculo C-Level	73
<i>Empowerment</i> da Liderança	75
5. A PROPOSTA DE VALOR	77
Preparação para a negociação estratégica	77
O Time de Proposta de Valor	79
As Regras do Jogo para a Equipe	84
Uma Boa Ferramenta para a Proposta de Valor	85
O Ciclo de Proposta de Valor 5W2H2C	86
O Alinhamento entre “O quê?” e “Por quê?”	88
“Quem?”, do Nosso Lado e do Lado Deles	91

O “Onde?” e o “Quando?”	
da Proposta de Valor	92
O “Contexto” e a “Cultura” na Negociação Estratégica	95
O Contexto de Negociação	96
A Estratégia — O “Como?” e o “Quanto?”	100
6. GESTÃO DE DIÁLOGO	109
Na mesa de negociação	109
Gestão da Pré-Negociação	111
A Linha do Tempo em Perspectiva	116
O Processo e as Ferramentas	117
CRIAR — A Busca por Valor	119
NEGOCIAR — O <i>Diálogo</i> sobre o que Está na Mesa	126
Cinco Regras de Negociação	132
CONCLUIR — A Decisão Certa da Maneira Certa	138
ADR Passo a Passo	145
RECONSTRUIR — Um Investimento no Futuro	147
7. O TERCEIRO LADO	151
Vencendo impedimentos	151
Meios Diversos para a Resolução de Diferenças	154
Uma Visão do Terceiro Lado	158
Evitando os Efeitos Negativos dos Conflitos	160
O Terceiro Lado na Resolução de Impedimentos	166
Mediação no Brasil	169
8. ALÉM DAS FRONTEIRAS	177
Gestão de oportunidades em lugares estranhos	177
Lugares Estranhos	178

Segurança	180
Idioma — O Início e o Fim	180
Lidando com Terceiros	184
Gestão do Tempo Além das Fronteiras	185
<i>Compliance</i> e a Lei	189
Lidando com Valores Culturais	192
9. ALÉM DO HORIZONTE	197
O que há no futuro	197
O Negócio Bilionário	199
Inovações Tecnológicas	202
<i>Compliance</i> Sustentável	207
A Próxima Revolução	210
10. DO QUE PRECISAMOS NOS LEMBRAR	215
Quando há muito em jogo	215
O Problema e Sua Resolução	216
Dois Pré-Requisitos para Negociar Bem Estrategicamente	218
Sobre como Se Preparar para Aquela Negociação	223
Na Mesa — O que Precisamos Lembrar	227
A Saída Inteligente de uma Boa Briga	231
Negociando com o Mundo lá Fora	233
Um Olhar para o Futuro	236
Índice	239



INTRODUÇÃO

POR QUE EU ESCREVI ESTE LIVRO? PARA AJUDAR EXECUTIVOS, como eu já fui um dia, a enfrentar negociações que podem impactar suas carreiras e o futuro dos grupos que representam. A economia anda, e os desafios também. As negociações de M&A, de acordos de mercado, de aquisição e venda de ativos-chave para o sucesso, e até disputas entre sócios e familiares, tudo exige negociações que podem levar meses ou até mesmo anos para serem resolvidas. Exigem abordagens que vão além de conceitos básicos de negociação, de intuição ou *jogo de cintura*. Exigem estratégias bem planejadas e executadas que levam em consideração aspectos culturais, contextuais e, às vezes, relações familiares.

Na minha era como executivo, este livro não existia e fazia falta, bastante falta. Por outro lado, todos os erros que cometi e o que tenho observado de outros executivos serviram como uma rica fonte de exemplos para este livro. Já participei de mais de uma negociação bilionária e estudei técnicas de negociação, comunicação e resolução de conflitos em Harvard, Berkeley, Stanford e outras escolas de primeira linha. Fui coordenador do curso Negociação Estratégica C-Level, na

Fundação Getulio Vargas. No entanto, gostaria de deixar claro desde já que este livro não é uma obra acadêmica. Como você perceberá, é mais parecido com uma conversa entre mim e você, alguém que preciso preparar para uma negociação do tipo que chamamos de estratégica. Escolhi esse estilo informal com a intenção de facilitar a absorção e aplicação das ideias contidas no livro. Espero que assim eu tenha tornado a leitura leve, interessante e relevante.

Todos nós negociamos. Negociamos desde que aprendemos a chorar. É muito provável que você já tenha participado de um workshop ou curso sobre a arte de negociar. Então, o que é a “negociação estratégica” como descrita neste livro e qual a diferença de outras formas de negociar? São dois fatores. O primeiro é o alto valor, um valor suficientemente alto que pode impactar a carreira do negociador e os resultados da organização que ela ou ele representa. O valor pode ser financeiro ou não financeiro e, de fato, pode até nem ser numérico. O segundo fator é o tempo. Não se trata de uma negociação de uma ou duas semanas. Trata-se de algo que, pelo contexto, pode levar meses ou anos para ser resolvido. Por isso, para ter bons resultados, é preciso estar muito bem preparado estrategicamente, e a negociação deve ser realizada utilizando-se todos os recursos de uma boa preparação.

O principal foco do livro está no mundo dos negócios. Os *princípios do livro*, no entanto, podem ser aplicados a qualquer empreendimento, seja político, social, governamental ou não governamental; e os valores podem ser numéricos, financeiros ou de ordem pessoal. O objetivo pode ser um contrato de US\$10 milhões para o fornecimento um sistema de automação industrial para uma nova fábrica, uma das potenciais privatizações valendo mais de um bilhão, ou a resolução de

uma disputa familiar. Os princípios se aplicam a qualquer negociação de ordem estratégica.

O livro é composto de dez capítulos, e é fortemente recomendado que sejam lidos na ordem em que se apresentam, pois cada capítulo serve de base para o que vem adiante. Os primeiros três capítulos — “O Problema”, “Uma Solução” (baseado no modelo de Harvard) e “A Gestão da Linha do Tempo” — formam o base para tudo o que vem depois. O quarto capítulo é especial no sentido de que trata de como você, como negociador, pode alcançar o *empowerment* e a credibilidade de que precisa para ter sucesso em qualquer negociação.

O quinto e o sexto capítulos são, de fato, o coração de como se preparar e realizar uma negociação estratégica de alto valor. Acontece que nem sempre isso dá certo. O “não” persiste, e o que está em jogo é alto demais para virarmos as costas e irmos embora. Por isso, o sétimo capítulo é dedicado ao terceiro lado, incluindo como a briga entre Abilio Diniz e o francês Jean-Charles Naouri, que durou mais de dois anos, foi resolvida em sete dias. Creio que você achará interessante.

Acontece que o mundo cada vez mais globalizado faz com que sejamos obrigados a enfrentar negociações com pessoas de longe ou daqui mesmo, e novamente há muito em jogo. Por isso, o capítulo 8 é dedicado a como lidar com pessoas e negócios além das fronteiras. Mas nada é estático. Tudo está mudando e mudará mais. Por isso, qualquer negociador de altos valores precisa pensar além do horizonte, para o que vem no futuro e como isso pode afetar tudo que é importante. O nono capítulo foi escrito justamente para ajudar você a começar a considerar isso em suas negociações estratégicas, para aproveitar as oportunidades e se defender de ameaças.

O último capítulo é um resumo de tudo o que foi visto nos nove capítulos anteriores, para nos ajudar a lembrar do que precisamos aplicar na vida real.

Em resumo, o livro foi escrito como uma espécie de manual de como se preparar e realizar negociações estratégicas de alto valor, fornecendo a base necessário para isso. É escrito de modo informal, para facilitar a comunicação entre o autor e o leitor. Espero que seja uma leitura agradável, interessante e plenamente aplicável às suas necessidades em negociações relevantes, mantendo um *compliance* sustentável, e lembro ao leitor que os casos e exemplos usados no livro são baseados em eventos reais que aconteceram comigo ou pessoas conhecidas.

Marc Burbridge

AMOSTRA

• C A P Í T U L O I

• O PROBLEMA

O “PROBLEMA” QUE EXAMINAREMOS NESTE CAPÍTULO TRATA-SE de seu comportamento como negociador de altos valores, do comportamento dos negociadores do outro lado de mesa e, em alguns casos, do comportamento de terceiros. Empresas não negociam, nem países, nem partidos políticos. Pessoas negociam, e este capítulo trata do comportamento de pessoas em negociações estratégicas. O problema é a tendência natural das pessoas de se comportar de uma certa forma quando negociam. Com autodisciplina, pode-se alcançar um grau de autogestão que permite um resultado melhor. O “problema” está resolvido quando você alcança o grau de autogestão necessário para enfrentar com sucesso as tensões associadas a negociações de alto valor, inclusive com pessoas com o comportamento que comparamos ao do Diabo.

Somos Nós

Todos nós somos negociadores. Como dito na introdução deste livro, estamos negociando desde que aprendemos a chorar. Me dê leite, e eu paro de chorar. Negociamos durante toda nossa vida, alguns com mais jogo de cintura, outros com menos, até mesmo aqueles que nem gostam de negociar. Muitos dos leitores deste livro, inclusive executivos de C-Level, já fizeram algum curso sobre como negociar, talvez em um programa de MBA ou em algum workshop. Talvez já tenham estudado negociação no *Program on Negotiations* (PON) da Universidade de Harvard. Ótimo! No entanto, nada disso basta para você enfrentar bem a negociação estratégica da venda de um sistema de US\$10 milhões ou uma fusão de empresas valendo mais de US\$1 bilhão e que levará meses para ser resolvida.

Muitas pessoas famosas e ricas negociam coisas importantes todos os dias, e negociam mal. Pelo que tenho observado, o mesmo pode ser dito de pessoas na vida política e até de diplomatas. Algumas pessoas são criativas e têm muito jogo de cintura nas negociações. São negociadores natos. Mas isso também não basta para enfrentar bem uma negociação estratégica de alto valor, pois esse tipo de negociação pode “*make or break*” a carreira do negociador. É necessário mais.

O objetivo deste livro é assegurar que você esteja bem preparado para liderar a preparação e a gestão de uma negociação estratégica de alto valor, independentemente de seus estudos anteriores ou de sua habilidade natural de negociar; é ajudá-lo a se transformar em um líder de negociações estratégicas eficaz e efetivo, para que seu chefe e os investidores percebam que você não é o problema.

A raiz do problema é que a grande maioria das pessoas engajadas em negociações dessa natureza, de alto valor, tem pouca percepção de como são negociadores, menos ainda de seu grau de autogestão. Muitos, talvez você, já passaram por alguma forma de avaliação comportamental com o apoio de um psicólogo, mas a raiz do problema referido aqui é o comportamento do negociador no caso de negociações de alto valor que ocorrem durante um tempo estendido. E, para você como negociador estratégico, a diferença faz diferença.

Quem É Você?

Pergunta boba, não é? Você convive com você a vida inteira. Se você não se conhece, quem o conhece? Mas a questão aqui é: quem é você como negociador? Qual é o seu perfil? *Autoconhecimento* é a chave de *autogestão*, e autogestão é um pré-requisito para conduzir negociações estratégicas de alto valor. Portanto, repito, a pergunta é: quem é você como negociador?

Todos nós temos um jeito de ser. Alguns são mais assertivos, outros, mais colaborativos. Essa tendência vem de dentro e foi se confirmando durante toda a nossa adolescência. Chegando à idade adulta, já somos algo pronto, somos o que somos. Quando nos vem uma oferta boa ou uma ameaça, temos uma tendência natural de reagir, o que não quer dizer que somos obrigados a agir de acordo com nossa tendência natural. Se eu tenho autogestão, sou o gestor de mim mesmo. Não sabemos se nascemos assim, mas logo os pais percebem se têm um filho que precisa controlar sua assertividade ou que precisa se colocar

melhor com as outras crianças. Essa dinâmica entre os dois extremos é natural e continua conforme crescemos.

A maioria dos executivos que lideram negociações de alto valor já participaram de alguma atividade de autoavaliação individual ou em grupo. Alguns já tiveram sessões com psicólogos ou alguém especializado em “comportamento” patrocinado pelo RH, em que tiveram a oportunidade de ter uma melhor visão de sua tendência comportamental quando lidando com outros. Existe uma série de testes tipo Thomas-Kilmann, MBTI, DISC etc. usados para descobrir nossa tendência comportamental natural.

Na realidade, todos nós temos algum grau de assertividade e colaboração natural quando negociamos com outros. Vamos considerar quatro tendências e as implicações de cada um para uma negociação estratégica, lembrando que não é uma questão de que um seja melhor do que outro. Dependendo da situação, cada um pode ser mais útil do que o outro.

- ▶ **Altamente competitivo.** Em geral, as empresas esperam que seus executivos, particularmente chefes de unidades de negócios, sejam bem competitivos, o que quer dizer que não cedem com facilidade. Para negociações cotidianas, ser fortemente competitivo é uma ótima qualidade. O problema quando chegamos a negociações estratégicas de alto valor é que é muito provável que o indivíduo com quem estamos negociando também seja altamente competitivo. Ghandi disse: “Olho por olho, e o mundo acabará cego.” Se nós e o outro lado cedemos à nossa tendência natural à competitividade, é muito fácil en-

trarmos em uma queda de braço em que todos perdem. Não haverá oportunidades para que ambos os lados ganhem. Uma coisa é ser firme, outra coisa é ser cego. Se temos uma forte tendência à competitividade, ótimo, mas precisamos saber gerenciá-la quando negociando com outro similar a nós.

- ▶ **Concedente.** Boas relacionamentos são muito importantes nos negócios, e alguns se sentem bem investindo em atender aos interesses dos outros enquanto seus objetivos também são atendidos. Quando os dois lados compartilham esse sentimento, é provável que as partes concluam negócios rapidamente, beneficiando ambos os lados e estimulando novos negócios no futuro próximo. Evidentemente, o problema é quando um dos lados tem uma tendência mais competitiva, o que pode levar a que esse lado brigue por uma parte maior.
- ▶ **Evasivo.** Sendo sincero, algumas pessoas, incluindo executivos de alto nível, preferem não negociar. Quando podem, ocupam cargos operacionais estáveis que exigem alto conhecimento técnico e gerencial, mas raramente se envolvem em negociações estratégicas. É raro, mas acontece. O conteúdo deste livro é particularmente relevante e importante para indivíduos com essa tendência. Autogestão, nesses casos, é a habilidade de assumir uma negociação importante mesmo preferindo não ser envolvido, e o livro o ajuda nisso.
- ▶ **Colaborador.** Essa expressão é reservada a indivíduos que têm uma forte tendência tanto à assertividade quanto à cooperação. São pessoas que querem ganhar, mas que o outro lado

também ganhe. O problema com essa tendência é que, para encontrar uma solução na qual ambos ganhem, demandam-se tempo, esforços e recursos. Não é algo útil para qualquer negócio, mas compensa muito para uma negociação estratégica de alto valor.

Quem é você? Qual é a sua tendência como negociador e o que isso tem a ver com sua habilidade de ter sucesso em liderar ou apoiar negociações estratégicas de alto valor? Voltamos ao princípio de que, quanto melhor conhecermos nosso jeito de ser — autoconhecimento —, melhor será nossa habilidade de autogestão.

Como Está Seu Autocontrole?

Você já presenciou alguém no ambiente de escritório, um executivo, talvez um CEO, ficar muito zangado, perder o controle, xingar alguém? Provavelmente, sim. E quando aquele que foi xingado é uma pessoa cuja colaboração ou concordância é muito importante, agora ou no futuro, para a pessoa que perdeu a cabeça? Como fica? Um pedido de desculpas talvez baste entre amigos. E quando não são amigos e o outro é o representante de uma empresa importante? Um momento de falta de autocontrole em alguém assertivo pode representar o fim de sua carreira. No outro extremo, a pessoa sabe que algo não está certo, mas é muito colaborativo e não gosta de falar mal de quem quer que seja. Acontece que seu silêncio pode levar a empresa a um grande prejuízo, e talvez mais tarde o chefe descubra que a pessoa “escondeu” o fato, não falou nada. É interessante notar que muitos norte-ameri-