

TÉCNICAS DE NEGOCIAÇÃO



TÉCNICAS DE NEGOCIAÇÃO

· DICAS BASEADAS NA EXPERIÊNCIA DA FECOMERCIO-SP ·

8

INTRODUÇÃO

•

11

O JEITO FECOMERCIO-SP DE NEGOCIAR

•

13

DEFININDO ESTRATÉGIA

•

15

PRIMEIROS ENCONTROS

17

COMO LIDAR COM A PRESSÃO

•

18

SUPERANDO OBSTÁCULOS

•

20

NÃO DEIXE NAS MÃOS DA JUSTIÇA

•

21

LIÇÕES A SEGUIR

“Não devemos negociar por medo. Mas não devemos ter medo de negociar”, disse em seu discurso inaugural o então presidente dos Estados Unidos, John F. Kennedy. Era 1961, uma época turbulenta da Guerra Fria, com dois inimigos que pareciam destinados a se enfrentarem em um combate nuclear. Mas a negociação impediu que o mundo fosse destruído: as palavras superaram a escuridão.

Hoje, o Brasil passa por um momento econômico difícil e muitos empresários estão sem confiança nem respostas. Entretanto, em épocas de crise, como a história mostra, negociar (ou renegociar) é o melhor caminho. Para ajudar seus representados a superar esse cenário, a FecomercioSP coloca nesta cartilha sua ampla experiência em negociação de convenções coletivas de trabalho a serviço dos empreendedores. É uma forma de dar subsídios para que possam usar o poder do convencimento em favor dos negócios, aplicando técnicas aprendidas e testadas sob as mais difíceis condições, independentemente de serem com fornecedores, colaboradores ou clientes.

A história da Entidade prova o poder da experiência. Somente ao fim da década de 1970, com o início da abertura política, a revitalização do movimento sindical e a maior participação dos empregados no processo decisório, é que se começou a sistematizar as negociações de convenções coletivas de trabalho.

Na década seguinte, nos turbulentos anos de 1980, a Entidade sentou à mesa com sindicatos para participar das primeiras negociações coletivas entre empregadores e colaboradores livres, a fim de criar regras nas relações de trabalho, determinando obrigações e direitos das partes envolvidas. A Federação também foi Integrante do Pacto Social durante o governo de José Sarney, quando dialogou com os sindicatos dos trabalhadores sobre condições para conter a inflação e aumentar a produção.

Ano após ano, a FecomercioSP escutou as demandas e zelou pelo interesse dos empresários a cada negociação de convenções, chegando aos melhores acordos possíveis, mesmo em situações adversas e de fortes pressões. Durante esse período, somente em 1991 não se chegou a um acordo (por razões que você descobrirá). O que lerá a seguir é o resultado de um aprendizado baseado nos processos e na experiência dos profissionais da FecomercioSP, com dicas da importância de cada passo e procedimento e como eles podem ajudar a sua empresa. A primeira lição a ter em mente é que, na vida, tudo é uma negociação. A melhor é aquela em que todos ganham.



O JEITO FECOMERCIO-SP DE NEGOCIAR

No processo da negociação coletiva, os trabalhos começam com o recebimento da pauta vinda dos sindicatos dos trabalhadores. Nela, as reivindicações são detalhadas e servem como base para o início das conversas. Geralmente, os pedidos são específicos e muito acima do que a realidade permite. Mas isso é uma estratégia, pois para se começar nunca se pede exatamente o que se está disposto a aceitar.

Nesse ponto, entra em cena a equipe de especialistas da FecomercioSP. Eles irão analisar cada detalhe, avaliando o que é juridicamente legal, bem como do ponto de vista econômico. Teoricamente, pode-se pedir tudo o que quiser, mas a legislação e o momento da economia colocam suas limitações.

É importante ressaltar que depois de executadas todas as etapas do processo, a pauta de negociação será transformada em um contrato, que traz repercussões futuras e custos para os empresários. Por isso a importância de uma equipe capaz de analisar os pedidos e dar um parecer confiável.

Na vida do empresário, o valor da informação é inestimável para a tomada de decisões. E de onde mais ela pode vir se não da equipe que você montou para a empresa? A eficácia da negociação sempre depende da qualidade do planejamento. Por isso, é fundamental o conhecimento do assunto. Aplicando à vida real, como pedir mais prazo e melhores formas de pagamentos ao fornecedor sem um bom argumento? Contudo, ao se mostrar que o cenário geral está difícil e que isso o ajudará a continuar nos negócios, ele poderá concordar.

Negociadores experientes sabem que é arriscado subestimar o interlocutor e sempre partem da ideia de que estão falando com profissionais competentes e, principalmente, bem informados. Por causa disso, na preparação das negociações é conveniente, mesmo antes de receber formalmente as reivindicações (no caso dos sindicatos patronais), fazer uma análise, pelo menos do histórico, sobre quais poderiam ser os possíveis pedidos e argumentos do outro negociador. Se um cliente pede desconto, por exemplo, existem vários fatores a serem avaliados para conceder (ou não), considerando a extensão do contrato, os custos e as repercussões futuras.

Ao avaliar, pense em todos os cenários e as precauções, pois isso reduz os riscos da improvisação. A falta de planejamento prejudica a negociação. Também diminui a credibilidade pela generalização e pela inconsistência dos argumentos. Em resumo, dificulta o relacionamento e impede a discussão direta do objeto da reivindicação.

NA PRÁTICA

Fernando Marçal é assessor jurídico da FecomercioSP desde 1983 e já participou de muitas negociações. Seu trabalho é avaliar as demandas dos sindicatos dos trabalhadores e checar sua viabilidade jurídica, transformando em cláusulas contratuais as idéias surgidas durante o processo. Para ele, o trabalho da comissão é o equivalente da “equipe da cozinha”, que ninguém vê, mas dá a estrutura para o sucesso de um evento. O seu papel é fazer uma análise técnica, mas ele sempre tem um conselho para o negociador-chefe. *“Paciência, muita paciência. Uma negociação nunca envolve um único ponto. São vários aspectos a serem levados em conta e, em ano de crise, é muito mais difícil chegar a um acordo”,* explica.

DEFININDO ESTRATÉGIA

Antes de sentar à mesa para negociar, é preciso definir uma estratégia. Na negociação coletiva, após a avaliação dos pedidos dos sindicatos dos colaboradores, é convocada uma assembleia geral com os empresários, para que eles decidam quais serão os limites do que pode ser aceito e também fazer pedidos. Para isso, existe uma classificação das reivindicações do ponto de vista de suas possibilidades. Elas são **negociáveis**, **difícilmente negociáveis** ou **in negociáveis**. Essa classificação é importante, pois obriga o negociador a avaliar o que pode ser oferecido e molda a estratégia.

As reivindicações **negociáveis** são aquelas com possibilidades de serem absorvidas pelas empresas, em decorrência de margens de lucro, ganho de produtividade ou baixo impacto econômico.

Para aquelas classificadas de **difícilmente negociáveis**, geralmente não há disponibilidade imediata de recursos ou então a cultura da empresa não está preparada para administrá-las no momento. Para qualquer concessão desse tipo, deve-se ter um plano de contingência com a meta de gerar recursos para absorver seus custos ou plano para assimilá-lo.

Há ainda aquelas reivindicações **in negociáveis**. Estas ferem princípios como a preservação do poder de gestão e a flexibilidade para introduzir inovações tecnológicas e organizacionais ou que interfiram nas práticas da equipe.

Com isso definido e preparado de argumentos para defender cada ponto, o empresário (como os negociadores da Federação) deve avaliar os três elementos fundamentais na negociação: informação, tempo e poder. Confira como a Entidade lida com cada área:

- **Informação:** assume que seu interlocutor não conceba, não saiba ou não perceba as coisas do mesmo modo que você. Além disso, é importante entender o momento do interlocutor. Caso saiba que seu cliente está com problemas financeiros, como avaliar se o melhor é dar mais prazo ou parar as vendas para evitar um calote? Para isso, é importante se colocar no lugar do outro, simular cenários e comparar alternativas possíveis do desfecho da situação.

- ▶ **Tempo:** usa as oportunidades ou o momento psicológico do outro negociador. Este é o momento de sutileza. Devo colocar pressão ou ser paciente? Qual postura será mais vantajosa para mim? O tempo é sempre importante, porque toda negociação tem limites. No caso da negociação coletiva, os debates começam na chamada “data-base”, o marco inicial acertado entre os sindicatos, sempre no mesmo mês do ano. A partir disso, é preciso definir um prazo para a negociação ter fim. Muitas vezes, ela se arrasta, o que pode ser ruim para os lados envolvidos.
- ▶ **Poder:** negociação envolve sempre a mudança de condições atuais para condições desejáveis. Para que alguém mude, é necessária uma influência maior que sua capacidade de resistir. Como? Aqui entra o seu poder de barganha (por exemplo, concordando em mudar de opinião se outra condição for aceita) ou até autoridade sobre o tema, revelando informações que não podem ser contestadas.

NA PRÁTICA

O ano de 2012 foi complicado para os negociadores da FecomercioSP. As discussões com o sindicato dos trabalhadores se arrastaram até abril de 2013, quando foi finalmente assinado o acordo. Isso teve efeitos negativos para os dois lados, por causa dos reajustes retroativos para empresários e dos problemas para os funcionários com o Imposto de Renda. O longo debate teve causa na Lei do Comerciante, sancionada em 2013, iniciado em razão das alterações na legislação, principalmente por estabelecer a jornada de oito horas, que retirou a liberdade de negociação entre sindicatos sobre o horário. *“Como era um ponto que só poderia ser alterado por negociação coletiva, deu margem para o sindicato dos empregados barganhar melhores condições em outros assuntos. A solução foi deixar exceções de lado e tentar priorizar o teto do reajuste salarial, para, finalmente, chegar ao acordo”,* explica a advogada da FecomercioSP, Suelen Alves Sanchez.

PRIMEIROS ENCONTROS

Chegou o momento. Após muito tempo de preparação, você está com a estratégia pronta para colocá-la à prova com o interlocutor. Entretanto, antes de começar, é vital definir quem será o negociador-chefe, que colocará todo o trabalho da equipe em teste. A definição de apenas uma pessoa, que terá o poder de barganhar e concentrar as demandas, evita que vários pontos sejam negociados separadamente, não levando em conta a visão geral. É também uma questão de liderança. No caso do empresário, ele pode até delegar a um funcionário, mas, posteriormente, não deve desautorizá-lo para não mostrar time desalinhado e fraqueza.

Existem várias maneiras de conduzir negócios. Uma delas é negociar item por item separadamente, com a eliminação gradativa das reivindicações, uma a uma. A soma das conquistas obtidas fortalece a parte que as tenha conseguido à medida que o espaço para barganhas e trocas fica menor. Essa forma apresenta vantagens para a parte que reivindica, pois endurece nos itens restantes. Se esses itens forem os mais custosos ou mais complexos, há grande probabilidade de confronto que conduza a um impasse.

Outro modo é fazer uma contraproposta geral, com a intenção de trabalhar em função do fechamento do conjunto de todas as reivindicações. Algumas vezes as propostas são apresentadas somente com o objetivo de motivar a criação de outras opções. De qualquer forma, segundo experiência dos negociadores da FecomercioSP, é vital deixar sempre o mais importante para o fim. E o mais interessante nas negociações coletivas é o reajuste dos salários. Por isso, nada de falar em valores no começo. Comece com os temas mais simples e fáceis de chegar ao acordo, com o objetivo de demonstrar boa vontade.

Enquanto se negocia, deve-se também avaliar as reações do interlocutor para descobrir suas reais necessidades. Entender a linguagem corporal é uma ótima habilidade para compreender quem está do outro lado da mesa. A comunicação não verbal é muito reveladora, porque é inconsciente e difícil de ser escondida. Quando alguém afaga o pescoço ou coloca o corpo para trás, por exemplo, mostra desconforto ou rejeição. No entanto, dominar essa linguagem leva tempo e se recomenda leitura específica sobre o tema, como no caso do livro *O corpo fala – A linguagem silenciosa da comunicação não-verbal*, de Pierre Weil e Roland Tompakow. Vale a pena investir tempo para descobrir esse poderoso aliado nas negociações.

Fora isso, lembre-se sempre de respeitar alguns princípios enquanto estiver negociando:

- ▶ Mantenha uma postura flexível;
- ▶ Evite levar o assunto para o lado pessoal;
- ▶ Mantenha-se sensível ao que o outro lado está procurando;
- ▶ Continue conversando;
- ▶ Seja paciente.

NA PRÁTICA

Ivo Dall'Acqua Júnior é um dos negociadores da FecomercioSP. Ele foi presidente do Conselho de Assuntos Sindicais da Entidade e responsável por fechar dezenas de acordos nos últimos anos. Como a experiência o ensinou, o melhor é entender as questões e o momento interno do outro lado para começar bem as reuniões. *“Com paciência se resolvem os problemas. A negociação é um jogo de sensibilidade e de encontro dos pontos de convergência das necessidades dos dois”*, revela.

Dall'Acqua Júnior lembra de uma negociação específica, na cidade de Araraquara (SP), na abertura de um novo shopping na cidade. Uma comissão de lojistas participou das tratativas para negociação das condições de trabalho do comércio varejista dentro do empreendimento. Essa comissão, além de não estar preparada, decidiu de forma empírica, com base nas informações de um membro, que ao avaliar as planilhas de escala contabilizava o trabalho dele e da irmã, sua sócia, na cobertura do revezamento e das folgas dos empregados. Acabou por acordar um regime de folgas compensatórias impossível de ser cumprido pelas pequenas empresas lá estabelecidas. O próprio comerciante só teve consciência de seu equívoco quando sua sócia adoeceu, vindo a falecer e seu pequeno negócio se tornou de difícil administração. Para a situação retornar a patamares saudáveis do ponto de vista gerencial, foram necessários dois anos de muito argumento e trocas, pois os empregados não queriam abrir mão de conquistas. Isso ensina que o risco de trazer para o debate direto representantes das empresas faz com que o olhar para as gestões seja muito particularizado, o que pode acarretar prejuízos no plano macro.

COMO LIDAR COM A PRESSÃO

Conforme as negociações avançam, a pressão vai aumentando para que se chegue a um acordo. Dependendo da posição, um lado pode usar essa vantagem mais a seu favor do que outro. Por isso, é preciso sempre ficar calmo.

Por causar mais impacto, é comum levar mais pessoas à mesa de negociação, para ter sempre uma pessoa “que morde e outra que assopra” (este último, geralmente o negociador-chefe). A técnica ajuda a colocar pressão quando necessário e reduzir quando o tempo esquenta para buscar a conciliação.

Durante as conversas, é preciso reconhecer as táticas que as outras partes estão usando. Identificar o que ocorre pode ajudar a evitar um sentimento defensivo e irritado e se manter equilibrado para evitar cair em armadilhas. Nunca tome decisões sob pressão. Nessa hora, é preciso ganhar tempo para pensar. Em vez de decidir ou reagir exageradamente à pressão, faça uma pausa. Por exemplo, diga que precisa se reunir com a equipe. Outra tática muito comum entre os negociadores da FecomercioSP é fazer um intervalo para o café, acalmando os ânimos.

Em negociações coletivas, existe ainda a pressão da mídia. Em 2009, o Sindicato dos Comerciantes de São Paulo promoveu uma “sardinhada” em frente à sede da FecomercioSP. O churrasco de peixe contou com a presença de Sindicatistas e trabalhadores. Naquela oportunidade os representantes dos empregados disseram que *“enquanto os empresários descansam comendo caviar e tomando champanhe francesa, os comerciantes trabalham até dez horas por dia, e no final do mês não sobra dinheiro nem para a carne do churrasco, então o jeito é fazer ‘sardinhada’ mesmo”*. Um espetáculo para a mídia, que chamou muita atenção e colocou a pressão toda do lado do sindicato patronal.

Entretanto, lembre-se de que a pressão não funciona apenas para um lado quando existe a necessidade de acordo. Por isso, os especialistas da FecomercioSP recomendam não adiantar nenhum benefício para os colaboradores antes do acordo coletivo entre os sindicatos, como alguns empresários fazem quando as negociações demoram. Isso tira a pressão que os funcionários exercem em seus sindicatos. Não interessa a eles também que as conversas se alonguem e fiquem sem resolução.

NA PRÁTICA

Em uma negociação difícil, o negociador de um sindicato pedia valores absurdos de reajustes para os trabalhadores. Para argumentar com fatos a impossibilidade de atender à reivindicação, o negociador-chefe da FecomercioSP pediu que Noboru Takarabe, assessor econômico com experiência de décadas na Entidade, apresentasse os dados da economia do ano, que claramente demonstravam o impedimento. Quando Takarabe terminou de falar, o negociador descartou os fatos e o chamou de incompetente. Para acalmar os ânimos, houve pausa para o café. O assessor econômico foi conversar sobre a ofensa, pela qual o negociador se desculpou e confirmou: como não tinha argumentos, resolveu ser agressivo e ofender para desestabilizar. “Foi um ‘show’ para fugir do assunto”, confessa.

SUPERANDO OBSTÁCULOS

Muitas vezes, chega-se a um impasse obstando as negociações de prosseguir. Nessas circunstâncias, algumas táticas podem ajudar a acabar com os entraves. Comece por reconhecer o momento e reduza o ritmo de conversação para revisar a discussão. Faça perguntas esclarecedoras e procure obter da outra parte detalhes sobre a sua posição. Você pode assim clarear pontos e identificar qualquer mal-entendido.

Desarme sua atitude defensiva escutando o que a outra parte tem a dizer. Permita que ela manifeste suas queixas ou o motivo pelo qual atribui tanto significado a um tema. Cada um precisa se sentir reconhecido e pode ser muito poderoso entender o ponto de vista e os sentimentos do outro. É possível também mudar o assunto em discussão, deixando-o de lado por um momento, passando a discutir algo menos polêmico.

Procure reformular a discussão. Isso ajuda a confirmar os pontos do acordo ou a montar uma afirmação em comum, que sirva para negociar os pontos de discordância. Outra dica é uma conversa informal entre as partes, fora das pressões dos espectadores. Peça a opinião sobre o que o outro negociador faria se estivesse em

seu posicionamento – o que pode ajudar a outra parte a entendê-la melhor e a se identificar um pouco mais com a sua situação. Se a pessoa insistir dizendo ser a proposta dela justa para os dois lados, pergunte-lhe o porquê.

Procure ajudar o outro a quantificar os custos das opções por meio de dados com base na realidade. Indique as prováveis consequências de não se chegar a um acordo, comparando com os benefícios e custos relativos de uma solução negociada (lembre-se de que a sua equipe deve fazer constantemente essas perguntas para avaliar os seus próprios interesses). Se a outra parte resiste no avanço das negociações, é necessário dar uma indicação do que será feito. Ainda é possível pedir uma mediação de uma terceira parte para terminar com o impasse.

NA PRÁTICA

A presidente do Sindicato Varejista de Campinas, Sanae Murayama Saito, está na presidência da entidade desde 2002. Antes, ficava nos bastidores, ajudando as negociações com sua especialidade em estatística. Em 2013, ela enfrentou um grande desafio com um sindicato de trabalhadores de Indaiatuba. As negociações empacaram, e até uma nova convenção ser assinada, a antiga permaneceu em vigor, mantendo proibido o trabalho dos colaboradores no feriado. Com a vantagem, o sindicato dos trabalhadores começou a usar a mídia para colocar ainda mais lenha na fogueira. A resposta de Sanae foram os números: usando dados da própria Prefeitura de Indaiatuba, ela calculou o custo de ficar um dia parado (quase R\$ 10 milhões em impacto para a cidade). *“Quando a imprensa e o prefeito ficaram sabendo do custo de se fechar, estimando 13 feriados por ano, o cenário mudou, tanto que a autoridade municipal decidiu intervir e mediar a situação. Após três reuniões, o acordo foi anunciado”,* conta Sanae.

NÃO DEIXE NAS MÃOS DA JUSTIÇA

Assim como no mundo empresarial, quando não há acordo entre os sindicatos, a Justiça pode entrar em cena, no chamado “dissídio”. No entanto, quando isso acontece, o resultado é incerto. O juiz que irá decidir pode ainda acrescentar benefícios que nunca foram solicitados e, após a determinação, as empresas terão de pagar os devidos de forma retroativa.

O caso mais emblemático para a FecomercioSP ocorreu em 1991, ano em que a economia sofreu o choque do Plano Collor II, que tentava controlar a inflação e estimular a produção. O ano ficou marcado como o único em que houve dissídio na história da Entidade e levou, também, muitos sindicatos associados a negociar de forma independente para superar o impasse localmente.

O problema foi político: no período, houve uma mudança na diretoria do Sindicato dos Comerciários. Com a troca de presidente, a nova gestão decidiu mostrar força e partiu para o ataque. Após meses de negociações infrutíferas, a decisão foi para o dissídio. Após dois anos, o Supremo Tribunal decidiu a favor da FecomercioSP e a questão foi resolvida. Contudo, foi gerado um efeito cascata, levando a dificuldades em se chegar a acordos em negociações posteriores por causa de reivindicações pendentes.

Outro caso, desta vez regional, também prova que quando não se chega ao acordo, todos perdem. Em 2006, o Sindicato Varejista de Campinas também não conseguiu chegar a um acordo com o sindicato local. O resultado: a convenção ainda espera por decisão do Supremo Tribunal até hoje. O motivo: intransigência das duas partes. Em assembleia, os empresários se recusaram a fechar um acordo por causa de uma diferença de 0,5% no aumento dos salários dos funcionários. O sindicato dos colaboradores se negou a aceitar. A presidente Sanea ficou no meio da briga, tendo de acatar a decisão dos empresários representados pela Entidade, apesar dos inúmeros avisos que era melhor negociar. Mesmo assim, não houve jeito e o resultado ainda permanece indefinido.

A lição que fica tanto para os empresários como para os sindicatos é a mesma: o melhor acordo é aquele alcançado pelas duas partes interessadas, sem a morosidade da Justiça brasileira e a decisão de um juiz, que, muitas vezes, enfrenta dificuldades na compreensão das especificidades do assunto e do cenário econômico do setor.

LIÇÕES A SEGUIR

As negociações coletivas de trabalho ensinam muito sobre a arte de negociar, qualquer que seja a área. Os processos aqui descritos servem como guia. O importante, como fazem os especialistas da FecomercioSP, é, após cada negociação, revisar as ações e avaliar quais foram os acertos e o que poderia ter ido melhor no processo.

No caso do acordo para a convenção com o sindicato dos empregados, o que foi atingido terá impacto por um ano na vida dos colaboradores. No caso dos proprietários de negócios, uma negociação pode ter um efeito mais duradouro. No entanto, não desanime: não existe nada que não possa ser renegociado.

O que você deve manter sempre em foco são as lições tiradas de cada negociação. A prática conduz à perfeição e quanto mais exercitar o hábito, melhor será. Ler livros sobre o tema também ajuda e existem várias publicações reconhecidas. A lição que fica é: **nunca aceite um “não” como resposta e nunca considere quem está negociando um opositor**. Afinal, o objetivo é que todos ganhem e sintam que há confiança e respeito para fechar futuros acordos.

PRESIDENTE

Abram Szajman

DIRETOR-EXECUTIVO

Antonio Carlos Borges



*Rua Dr. Plínio Barreto, 285
Bela Vista • São Paulo*

11 3254-1700 • fax 11 3254-1650

www.fecomercio.com.br

EDITORA E PROJETO GRÁFICO **TUTU** DIRETOR DE CONTEÚDO *André Rocha*
MTB 45 653/SP EDITOR *Carlos Ossamu* DIRETORES DE ARTE *Clara*
Voegeli e Demian Russo EDITORA DE ARTE *Carolina Lusser* DESIGNER
Lais Brevilheri ASSISTENTES DE ARTE *Paula Seco, Cíntia Funchal e*
Vitória Bernardes ESTAGIÁRIO *Yuri Miyoshi*

