

NEGOCIAÇÃO DE GUERRILHA

*Realinhando contratos
em tempos de crise*

Bem antes de o Coronavírus em si atingir a maior parte da população, outra epidemia está se alastrando por todo o país em velocidade alucinante: as renegociações de contratos já firmados, sem falar nas novas necessidades que surgiram e as que são previstas para o período econômico próximo

Autor:

Henrique Geaquinto Herkenhoff

Prepare-se

Como falar em “ganha-ganha” quando o que está em discussão é a repartição de perdas? Como maximizar o seu proveito se o seu parceiro (sim, ele deve ser encarado como tal) pode simplesmente deixar de existir? Além disso, em muitos casos a contraparte não estará acostumada a um processo de barganha e será necessário “ensiná-la” a fazer isso. Na verdade, a maior parte das medidas na área tributária e trabalhista já traz implícita inédita transação dos governos com as empresas, em troca da retomada das atividades econômicas, da manutenção de empregos e da pontualidade nos pagamentos postergados: é melhor adiar uma receita que empurrar o contribuinte para uma inadimplência da qual ele não sairá. Outras peculiaridades deste momento serão a necessidade de firmar acordos em prazo recorde, a impossibilidade de jogar com o tempo como artifício e a necessidade de planejamento sistêmico, pois acordos isoladamente bons podem, no conjunto, resultar em desastre. Prepare-se.

Crise e oportunidade

Além do fato de que sempre há aqueles que acabam lucrando com uma crise, é importante notar que, quanto maior a recessão econômica, mais ela vai limpar o mercado de concorrentes fragilizados, especialmente aqueles que vinham praticando preços canibalizados ou oferecendo produtos de baixa qualidade. Aqueles que sobreviverem à tempestade acabarão se beneficiando no longo prazo, especialmente se fortalecerem a sua reputação.



Conheça a si mesmo

Isto é um chavão em qualquer treinamento de negociação, mas adquire outro significado agora. Cada empresário deverá ter uma noção muito clara de quais são as suas prioridades, capacidades e metas gerais. Tenho capital disponível? Estou pagando juros bancários muito altos? Dispensar empregados seria desastroso? Posso suportar a desocupação dos meus imóveis alugados? Posso trocar de ponto comercial sem perder minha clientela? Qual é a minha perspectiva realista: encerramento das atividades ou mesmo falência? Sobreviver até as coisas melhorarem? Vender lençóis enquanto outros choram e aproveitar a crise que me beneficia? Qual deve ser a minha redução de receita? Quanto será possível cortar nos custos?



Limpe a sua mesa

Se você resolveu colocar ordem naquele cômodo cheio de coisas velhas que guardou sem motivo, não é uma boa ideia começar limpando e classificando tudo. Primeiro livre-se da tralha, daquelas coisas que ninguém em sã consciência conservaria, mesmo em tempos normais: maus empregados, fornecedores com problemas de qualidade e clientes com histórico de impontualidade. Não haverá tempo para se preocupar com eles. Cuide somente dos parceiros que vale a pena manter ou pelo menos encerrar a relação da melhor forma possível.

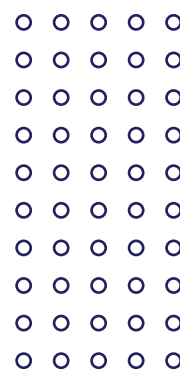


Planeje-se sistemicamente

Se o seu objetivo realista é fechar o negócio preservando o seu patrimônio pessoal, de que lhe vale obter redução nos aluguéis futuros, ou pagar as dívidas bancárias de juros pesados, se as obrigações trabalhistas e tributárias são as que mais provavelmente atingirão seus bens particulares ou o levarão à cadeia? Faça uma lista de todas os parceiros com quem gostaria de reajustar contratos, bem como daqueles que vão procurá-lo com essa finalidade. Prepare-se para cada encontro individual, mas não esqueça que isso tem que funcionar no conjunto e que concessões feitas a um parceiro podem chegar ao conhecimento de outro, que vai querer a mesma coisa. Você precisará de um plano estratégico em que cada negociação individual se encaixe harmoniosamente, e no qual a soma dos resultados atinja a sua meta final.

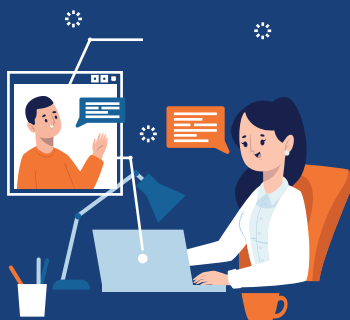


4



Conheça seu parceiro

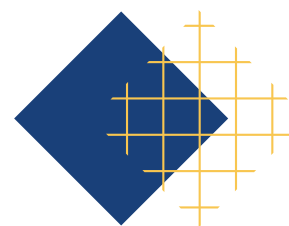
Mais uma frase batida que será preciso ressignificar. Em tempos normais, sua preocupação é saber de quais produtos necessita o seu cliente ou oferece o seu fornecedor, qual o preço ele poderá aceitar, qual é a melhor alternativa para ele se não fechar o negócio com você, qual a capacidade e intenção dele de cumprir o contrato, o que o convencerá a fechar o negócio e coisas assim. Agora será necessário fazer dele o mesmo exame que fez de si: quais são (ou deveriam ser) os objetivos e metas realistas dele? Quais são as circunstâncias negociais dele? Ele tem um plano geral de negociações? O que realmente o aflige: quebra do fluxo de caixa? Queda nas vendas? Juros estratosféricos? Estoque encalhado? Que alternativas ele tem, por exemplo, para lhe pagar com um bem ou mercadorias? Desta vez, não basta fechar um contrato vantajoso para você, é preciso ter certeza de que ambos desejarão e conseguirão cumpri-lo, obterão os demais acordos necessários e alcançarão os objetivos gerais de cada parte, ou você ficará com um belo papel para emoldurar como lembrança dos bons tempos.



Livre-se de negociadores abusivos e não seja um deles

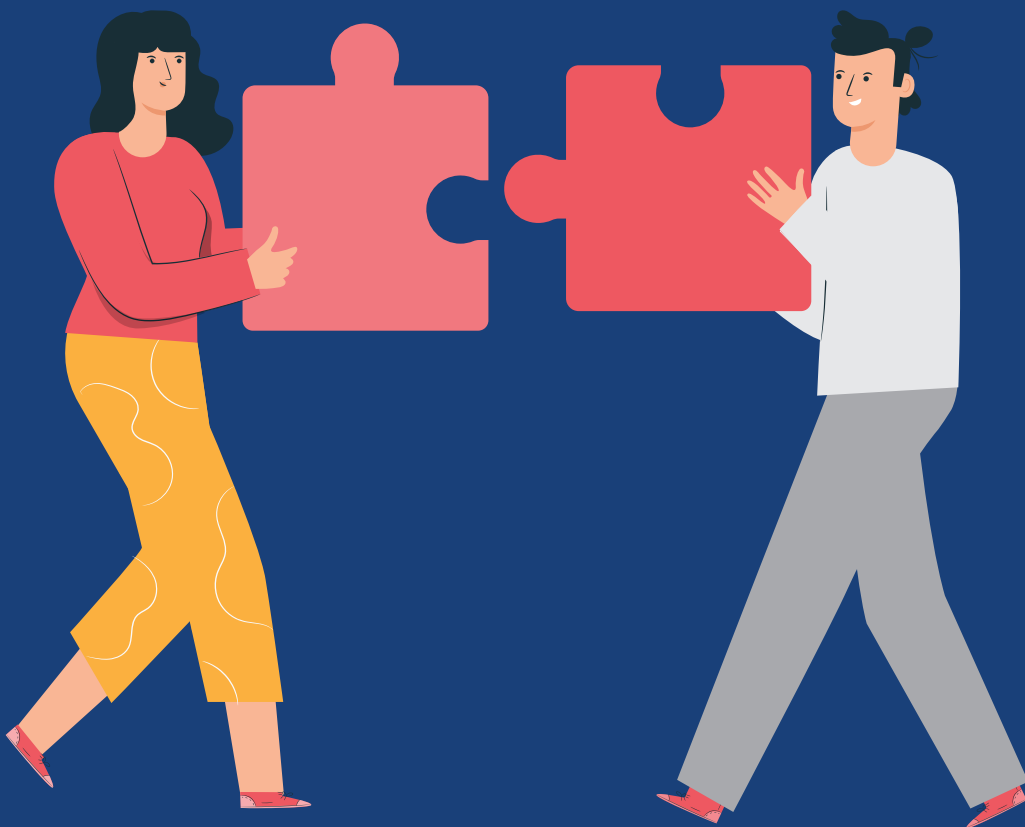
É perfeitamente natural, previsível e aceitável que seus parceiros queiram reduzir seus prejuízos ou até se beneficiar da crise. Não há nada de errado em um médico exigir pagamento extra para trabalhar em situação de stress e risco de contágio. Alguns profissionais, na verdade, só vão bem quando outros estão mal. O coveiro não exerce uma profissão simpática, mas ela é necessária. Contudo, é comum surgirem os aproveitadores e um tipo em particular: os que gostam de negociar tomando reféns. Ninguém lida com sequestradores melhor do que os russos: só conversam com eles se for necessário ganhar tempo; o objetivo é eliminá-los o mais rápido possível, e salvar as vítimas é secundário. E não se esqueça: farão isso com você também, utilizarão esse tipo de expediente. Simplesmente não é um momento de abandonar a ética ou aceitar que a abandonem contra você.

6



Ajude o seu parceiro

É muito provável que você tenha que lidar com pessoas desacostumadas de negociações, abaladas emocionalmente ou incapazes de reconhecer que a situação delas é desastrosa. Outros virão com pedidos nada razoáveis. Se você não as ajudar a obter o melhor para elas dentro do possível, é muito pouco provável que alcance o melhor para si mesmo ou que elas cumpram o prometido, mesmo que estejam em pura boa-fé.



Seja generoso

Em tempos de guerra, parece natural que cada um tente selvagememente reservar para si o máximo do que é necessário para sobreviver, ainda mais do que nas épocas normais. Acontece que a sua sobrevivência depende de que o seu parceiro também continue vivo, ou pelo menos que ele encerre as atividades enquanto ainda consegue arcar com as dívidas. Solidariedade, aqui, não é uma virtude moral, mas intelectual. É inteligente conceder o máximo que lhe for possível sem sacrificar suas prioridades. Não é o momento priorizar as suas próprias vantagens.



Obtenha algo em troca. Busque vantagens de longo prazo

Generoso não é sinônimo de mão-aberta. Se você conceder um desconto no aluguel do seu imóvel, condicione-o a que ele não seja devolvido antes de um prazo mínimo que justifique a sua concessão. Exija a retomada dos valores normais assim que possível. Se o curto prazo não é tão sombrio para você e seu parceiro, é possível trocar pagamentos imediatos por outros futuros, como reduzir a remuneração mensal do seu advogado em troca de prêmios pelo resultado das ações.



Seja flexível e criativo

Tempos estranhos exigem medidas estranhas. Soluções heterodoxas não devem ser descartadas com tanta facilidade. Receber bens ou serviços como pagamento, incluir cláusulas inusitadas, tudo deve ser examinado com boa vontade, pois alguns parceiros simplesmente não têm para oferecer aquilo que é usual.



Deixe as facas em casa

Quando todos estão sob pressão, é provável que se esqueçam que são parceiros de negócios e se ponham à mesa com muita agressividade, hormônios espalhando-se pelo ar. Comece conversando sobre os bons tempos e sobre como todos estão cheios de problemas. Interesse-se sinceramente pelos negócios e pela vida particular do seu interlocutor. Quando percebemos que estamos todos no mesmo barco, ninguém vai querer abrir buracos no casco.



Não deixe seus amigos na mão

O mundo não vai acabar agora, mesmo que o seu negócio vá à breca. Sabe aquele seu velho e fiel empregado? Se precisar demiti-lo, arranje-lhe outro emprego ou pelo menos forneça cartas de recomendação e mantenha o plano de saúde, se ele estiver doente. E aquele comerciante que sempre lhe pagou pontualmente o aluguel da loja, mas agora está falido? Perdoe os aluguéis atrasados desde que ele o desocupe logo. Tudo de bom que você fizer um dia lhe voltará em dobro.



Conversas rápidas fazem bons amigos

É frequente os negociadores, por treino ou propensão, esticarem as barganhas, proporem uma solução inteiramente diferente da que vinha sendo tratada, voltarem atrás ou simplesmente demorarem a responder, usando o tempo como mecanismo de pressão ou para criar ansiedade. Isso já é abusivo e não torna você bom negociador, porém muito menos numa época em que cada empresário não está precisando concluir apenas um acordo, mas rever toda a sua cadeia de fornecedores e clientes, dispensar funcionários, lidar com o Estado etc. Mesmo que você não abra com a sua proposta final, conduza a fase de barganha para chegar o mais rápido possível a um ponto que lhe seja satisfatório.

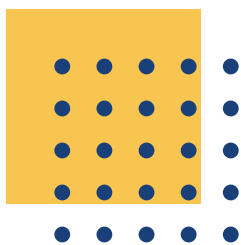


13



Transparência é poder

Geralmente não queremos que nossa contraparte saiba de nossos custos e margens de lucro, da situação financeira geral da empresa etc. Só que isso mina a confiança recíproca que necessária em situações extraordinárias, atrasa a obtenção de acordos e não permite que o seu parceiro busque soluções alternativas que melhor atendam aos interesses de ambos. Sem transparência não se obtém colaboração, que é fundamental neste momento tão peculiar. Seus empregados aceitarão bem melhor a demissão se souberem que você também ficou sem nada. Claro que nem tudo pode ser revelado, mas arrisque confiar no seu parceiro um pouco mais do que o normal. Esconder seus problemas, que todos sabem que existem, só fará com que ninguém queira negociar com você, executar imediatamente suas dívidas e encerrar seus contratos.



Aproveite para transformar parceiros em amigos

Negociações conduzidas com ética e transparência, respeito recíproco, apreço pela honra de todos; acordos que não seriam obtidos sem confiança, generosidade e sincera intenção de ajudar seus parceiros, tudo isso solidifica e aprofunda as relações humanas e não será esquecido. Nenhuma amizade é tão forte e duradoura como aquelas forjadas sob o fogo da metralhadora. E todos verão o quanto você se arriscou para resgatar um companheiro ferido no campo de batalha. Mesmo que nem todos sobrevivam à guerra, você agora terá vários amigos, alguns inclusive que nem conhece. Será admirado, respeitado e benquisto. Seu maior patrimônio é a sua reputação.



15



Texto

Henrique Geaquinto Herkenhoff
henriquegh@gmail.com

Apresentação

Tatiana Mascarenhas Karninke
tatiana.karninke@gmail.com

Bruno Rodrigues Viana
brunorodriguesviana@gmail.com

