

CAMINHOS DA NEGOCIAÇÃO

Cecília Lodi | Projeto Sucessores da ABRACAF

15/10/2021

Dentro da bibliografia administrativa há um setor sobre o qual se publica muito hoje em dia. É o gênero sobre Negociações. Nierenberg, Neale, Cohen, Fisher & Ury são alguns dos mestres mais conhecidos. Um dos livros mais importantes é “Como chegar ao Sim”, de Fisher e Ury, do Projeto de Negociação de Harvard. Os livros dos autores citados dedicam-se geralmente a negociações comerciais, políticas ou sindicais e há poucas referências a negociações entre familiares, mas a matéria pode ser ajustada a esse campo facilmente.

É necessário entender que o relacionamento entre familiares frente a empresa é uma negociação constante e o princípio da tranquilidade. Negociamos valores, interesses, pontos de vista todo o tempo. Assim como nas demais questões, a negociação, numa empresa familiar é um empreendimento cooperativo. Não é um jogo onde há um frio ganhador e um perdedor desastrado. Como processo de comportamento humano, numa negociação bem-sucedida todos ganham, seja os que trabalham na empresa, seja os que permanecem apenas como investidores, ou até mesmo os que dela se afastam ou vendem a sua participação acionária. Todo bom negociador familiar sabe que um bom resultado é aquele que preserva os relacionamentos no longo prazo.

Como processo, a negociação é a busca do nível de interesse comum, a busca daquele ponto satisfatório entre as expectativas iniciais, as vezes divergentes. A negociação requer abertura para o diálogo e este é um ponto vital para a sustentabilidade do negócio familiar através das gerações. Negociar é dar e receber. É perceber os interesses e como se pode alinhá-los para implantar a sonhada visão de futuro.

Um bom negociador familiar sabe que para que haja o atendimento dos vários interesses, é necessário construir com calma o caminho. Se houver pressa os envolvidos acabarão insatisfeitos e buscarão um meio de mudar ou de não cumprir os acordos feitos.

A empresa familiar precisa de negociações duradouras. Não pode se desgastar a cada dez anos discutindo e refundando o negócio. Recomenda-se que no bojo da família exista sempre um ou mais elementos preocupados com a costura dos relacionamentos, com o alinhamento das várias visões. Um escritor do século XIX, Fred Charles Ikle, publicou um livro com um título sugestivo: “Como as Nações Negociam”, e nele indica alguns traços da personalidade deste negociador bem-sucedido. O autor ressaltava a inteligência rápida, uma paciência ilimitada e a capacidade de inspirar confiança e integridade como qualidades essenciais.

O negociador familiar exige determinadas qualificações que pode ser treinadas ou serem inatas como a capacidade de perceber interesses, ter clareza conceitual e equilíbrio emocional em momentos de tensão.

Estes devem entender que a sabedoria trazida pelo tempo e pela prática é invisível aos olhos. Um negociador descuidado e vaidoso pode não conseguir obter os resultados almejados e, como estamos aqui tratando do universo da empresa familiar, isto pode se tornar algo doloroso para todos os envolvidos.

No livro anteriormente mencionado de Fischer e Ury (Como chegar ao Sim) a recomendação básica é separar as pessoas do problema que se está tentando resolver. Um dos pontos mais comuns dos conflitos em negócios familiares é o apontamento de culpados. O negociador familiar deverá saber conduzir os envolvidos para a solução dos impasses sem alimentar algozes ou vítimas. Separar as pessoas do problema significa colocar o prestígio da pessoa em primeiro lugar. Isto significa que o negociador tem dois pontos de atenção: a substância da negociação e a manutenção do relacionamento. Algumas vezes o tratamento duro e impessoal afeta a relação e isto por sua vez prejudica a solução do problema de uma forma não-litigiosa. Ouvir e compreender são a chave.

O aprendizado da negociação é o aprendizado de toda uma vida. Aquele que domina esta arte não queimará pontes, ampliará sonhos, construirá uma nação. O negociador familiar ajudará na condução do legado, na manutenção da união, na franqueza dos diálogos e na busca da felicidade.