



NEGOCIANDO PARA GANHAR

COMO AUMENTAR SEUS LUCROS EM TODAS AS NEGOCIAÇÕES

Márcio Miranda

MAIOR ESPECIALISTA EM NEGOCIAÇÃO DO BRASIL



Negociando para Ganhar

“Desenvolver suas habilidades como negociador é a chave do sucesso para seus negócios e sua vida”.

Negociando para Ganhar

“Desenvolver suas habilidades como negociador é a chave do sucesso para seus negócios e sua vida”.

Copyright © 2005, by Márcio Miranda

Depósito Legal na Biblioteca Nacional, conforme Decreto n° 1.825, de 20 de dezembro de 1907.

Direitos reservados e protegidos. Nenhuma parte deste livro poderá ser reproduzida por qualquer meio, sem autorização prévia da editora, por escrito. A infração está sujeita a punição, segundo a Lei n° 9.610/98.

Autor: Márcio Miranda

Capa: Daniel Rampazzo / Casa de Ideias

Revisão: Elizete Rodrigues

Projeto Gráfico e diagramação: Elis Nunes / Casa de Ideias

CATALOGAÇÃO NA FONTE DO DEPARTAMENTO NACIONAL DO LIVRO

09-09097

Miranda, Márcio,
Negociando para ganhar / Márcio Miranda. -- 5. ed. -- São
Paulo : Workshop, 2009.

ISBN 978-85-62787-02-7

1. Negociação 2. Solução de problemas
3. Sucesso profissional I. Título.

CDD-658.403

Índices para catálogo sistemático

1. Negociação : Solução de problemas : Empresas :
Administração executiva 658.403

Sumário

Por que Negociação?	7
1 O perfil do negociador e os aspectos básicos da negociação . .	13
2 Planejamento, metas e o segredo da “gordura”	29
3 A técnica do minimax e o conhecimento do oponente . .	43
4 Estratégia, clima e motivação	55
5 Importância do território, e da equipe..	67
6 Instruções antes da negociação e roteiro de planejamento.	81
7 O estado da arte: ouvir, perguntar e a linguagem do corpo.	85
8 Prazos, agenda e concessões: o uso do fator tempo . . .	103
9 Conhecimento, tempo e dinheiro: o tripé do poder na negociação	119
10 Receitas e táticas de negociação: vá à luta!	139
Apêndice – Táticas, técnicas, truques e estratégias	149

Por que Negociação?

A palavra está em todas as esquinas, nas manchetes de jornais e nos noticiários de tevê, nos escritórios das empresas e nas salas de reuniões públicas. Compradores e vendedores estão continuamente **negociando** preços, prazos e quantidades. Patrões e empregados **negociam** acordos e dissídios salariais. Congressistas aprovam leis salariais para faixas mínimas, deixando o resto para livre-**negociação**. O Brasil **negocia** com seus parceiros do MERCOSUL, da ALALC e com todos os países que disputam a liderança nos diversos mercados internacionais.

Sim, negociação virou mais uma palavra mágica nesta época de palavras mágicas. Mas há dois grandes equívocos que todos cometem a seu respeito:

1. **Pensar que negociação é alguma coisa exclusivamente pública, coletiva e**
2. **Achar que, só depois de se preparar, planejar ou treinar para isso, as pessoas saem em campo para negociar.**

Os dois enganos estão intimamente relacionados. Quer ver?

Você negocia em sua casa o tempo todo, sem saber que está fazendo isso. Com o marido ou com a mulher – sobre as com-

pras do mês no supermercado ou aquela casa de praia tão sonhada que pretendem comprar no início do ano; com os filhos – o empréstimo do carro para a festinha à noite, se ele arrumar a bagunça do quarto, ou a viagem à Disneyworld, se ela conseguir a façanha de passar em matemática; com os empregados domésticos – por salários, condições de trabalho, etc.

No ambiente de trabalho, é claro que você negocia muito se suas atividades estiverem ligadas a compras, vendas, recursos humanos, publicidade e comunicações, etc.

Mas, além disso, *you se envolve diariamente numa série de outras negociações, sem saber e sem se preparar para isso*: uma vaga no estacionamento da firma, um novo funcionário para seu setor, uma linha telefônica extra para sua sala, e por aí afora.

E há as grandes negociações de sua história pessoal: o carro velho que é trocado por um novo, de vez em quando; um terreno ou uma casa, para aumentar seu patrimônio; uma piscina como as crianças desejam. Sem falar nas pequenas, mas corriqueiras: eletrodomésticos, móveis, roupas. Qualquer dona-de-casa sabe como é importante ter a capacidade para negociar bem na hora de fazer essas compras, vendas ou trocas.

Vejamos, então, algumas das primeiras verdades sobre a negociação:

- » Os filhos são, possivelmente, as pessoas com quem negociamos com mais frequência, nesta época que acabou com o mito da autoridade paterna e da resolução dos problemas “no grito”;
- » O casamento é uma grande negociação – talvez a maior delas –, mas deve ser uma negociação ganha-ganha (logo veremos o que é isso), caso contrário termina em divórcio.

Não se negociam apenas objetos ou propriedades, mas também idéias.

Agora já podemos pensar numa definição para negociação.

A negociação é um processo social básico, utilizado para resolver conflitos, toda vez que não existam regras, tradições, fórmulas, “métodos racionais” ou o poder de uma autoridade superior. Ao optar pela negociação, as pessoas preferem evitar (a) uma batalha em que um dos dois lados leva a pior, (b) a ruptura de um relacionamento ou (c) a guerra total.

Não há problema, simples ou grave, que não possa ser resolvido por uma boa negociação, mesmo o conflito mais feroz. Os estudiosos já pesquisaram e provam isso. A diferença deste livro é que ele não pretende ser um tratado complexo, mas um manual de leitura fácil, em linguagem descomplicada, onde você possa aprender estratégias e técnicas para pôr em prática imediatamente. E, o que é mais importante, obtendo resultados rápidos e compensadores – não ao final da leitura, mas a partir de cada capítulo e cada lição aprendida.

Todos somos negociadores, queiramos ou não.

A diferença é negociar cegamente ou fazer de forma metódica, planejada. O sucesso de cada um depende de sua habilidade como negociador. No início da vida profissional de uma pessoa – seja ela um médico, engenheiro, vendedor ou auxiliar de escritório – o importante são as habilidades técnicas na profissão. Com o passar do tempo, o indivíduo vai construindo sua carreira, galgando posições, assumindo chefias e lideranças, eventualmente, tornando-se um empresário. A partir daí o sucesso continuará dependendo dos seus conhecimentos e predicados técnicos, somados agora à sua capacidade de relacionamento e negociação com as pessoas. Capacidade gerencial é habilidade para negociar, para si mesmo e para sua equipe. *Todos os grandes diretores e dirigentes empresariais são negociadores vitoriosos.*

Por que devemos aprender a negociar bem?

1. Para obter um rendimento melhor em todos os negócios que fazemos na vida pessoal e profissional.
2. Para conquistar uma posição melhor na empresa onde trabalhamos ou o sucesso da empresa que possuímos, construímos ou de que participamos.
3. Para obter uma melhor posição na vida, para nós e nossa família.
4. Para alcançar tudo que desejamos materialmente.

Demos uma olhada a nossa volta. Tudo que desejamos, quando falamos em bens materiais, já tem um dono ou uma pessoa que o controla. O mundo é uma grande mesa de negociação, da qual participamos, querendo ou não. A maneira pela qual nos comportamos nessa mesa é decisiva para nossa prosperidade, mas, também, para nossa satisfação e prazer na vida. É a velha história: o dinheiro e os bens materiais não compram a felicidade, mas a infelicidade é muito pior sem eles!

Antes de contar a história de como despertamos para a importância da negociação, queremos que você grave mais esta verdade fundamental sobre ela: quem achar que alguma coisa só é negociável a partir do momento que o outro lado se abrir para a possibilidade de negociação estará perdendo um grande número de bons negócios – para si mesmo e para o outro lado. Você vai entender melhor quando explicarmos o conceito de negociação ganha-ganha – a verdadeira negociação dos tempos modernos.

Tudo, absolutamente tudo, é negociável neste mundo.

Agora ouça nossa história.

CINCO MINUTOS: US\$100 MIL!

No começo de minha carreira eu era um trainee – quer dizer, um aprendiz de assessor do assessor... – de uma grande empresa

norte-americana, um dos maiores fabricantes de guindastes de todo o mundo. Um dia participei de uma concorrência envolvendo uma grande soma: 15 milhões de dólares. O cliente recebeu nossa proposta, leu, coçou a cabeça, olhou na cara de nosso diretor e resmungou:

– Tá caro... Muito caro...

Sem pestanejar, nosso diretor ofereceu imediatamente um desconto de 100 mil dólares – uma bagatela, perto dos 15 milhões que estavam em jogo. Naquela noite não consegui dormir. Há tempos eu brigava por um aumento de 500 dólares mensais e, em menos de cinco minutos, abria-se um desconto que representava quase três anos de meu salário, em cima de uma proposta que planejamos dias e horas antes de apresentar ao cliente. Foi então que percebi uma coisa que mudou toda a minha vida: que o dinheiro podia mudar de mãos muito rapidamente e ninguém tinha uma firmeza definitiva dos valores apresentados nas propostas.

Comecei a pesquisar toda a literatura existente sobre o assunto, em inglês e português, que era muito escassa na época, sobretudo em nossa língua. De lá para cá, o mundo mudou, os temas foram se especializando e muito já se escreveu sobre negociação (ao menos em inglês). Mas tudo é ainda muito acadêmico, teórico e – falando com franqueza – chato de ler. Quem tem tempo para absorver um imenso manual, sobretudo às vésperas de uma reunião de negociação importante?

É isso o que nos propomos neste livro: oferecer um método prático, de resultados imediatos e quantificáveis, que você possa avaliar à medida que vai pondo em prática cada conceito aprendido, sem precisar mergulhar nas vastas pesquisas que fizemos desde aquela noite fatídica.

Uma explicação adicional: talvez não seja muito simpático falar em dólares o tempo todo, nos exemplos ao longo deste li-

vro. Mas foi a única forma que encontramos para não correr o risco de ficarmos desatualizados entre a redação e a impressão do trabalho, nesta terra que muda de cruzeiros para cruzeiros novos, daí para cruzados, depois cruzados novos, volta para cruzeiros, reais ou “irreais”, até o infinito. Optamos então, pelos dólares, uma moeda relativamente estável desde o século XVIII. Talvez quando nossos governantes aprenderem a manejar a arte da negociação com um pouquinho mais de destreza, possamos usar uma referência mais patriótica.

RESUMO

1. Todos negociamos a todo momento de nossa vida. A diferença é que alguns são treinados para isso e o fazem de uma forma regular e planejada, conseguindo sempre bons resultados.
2. Optamos pela negociação quando não queremos correr o risco do confronto: de que um dos lados saia perdendo completamente e o outro como absoluto vencedor.
3. Capacidade gerencial é sinônimo de habilidade de negociação – grandes dirigentes empresariais são negociadores vitoriosos.
4. Tudo é absolutamente negociável, desde que saibamos tornar o assunto negociável.

Negociar bem é assegurar-se de que não se esteja vencendo a batalha e perdendo a guerra.

1

O PERFIL DO NEGOCIADOR E OS ASPECTOS BÁSICOS DA NEGOCIAÇÃO

“Na aldeia dos índios, se o bom guerreiro nascesse feito, o cacique seria destituído e o pajé morreria de fome”.

Passo boa parte de meu tempo profissional dando cursos sobre negociação, vendas e marketing. Um deles é o seminário “NEGOCIANDO PARA GANHAR”, que já apresentei em praticamente todas as capitais brasileiras e até outros países, incluindo a Rússia, ovelha desgarrada, que voltou à economia de mercado (com quem fazia negócios desde os tempos da União Soviética socialista).

Um dos primeiros exercícios do seminário – que é prático e interativo em 90% do tempo – é a construção do perfil do negociador ideal, composto como se fosse um *cyborg*. Para quem não lembra, o *cyborg* era uma espécie de super-herói de um seriado de tevê, composto tecnicamente de órgãos de diversas procedências, que resultassem num organismo superdotado. A palavra significa literalmente “organismo cibernético”. Cibernética foi um termo popular nos anos 60, que significava a automação e robotização baseadas na eletrônica.

No seminário, solicito aos participantes que indiquem as características do negociador ideal e vou anotando as respostas no quadro. Quase sempre, o *cyborg* resultante das sugestões aparece com as seguintes virtudes:

- » **postura adequada**
- » **criatividade**
- » **gosto pelo planejamento**
- » **ser orientado por metas**
- » **atributos de ator/atriz**
- » **bom humor**
- » **auto-estima**
- » **capacidade de atuar em condições de incerteza**
- » **Em seguida, vou comentando as características, uma a uma:**

Postura, aparência ou apresentação – um item importante, sem dúvida, mas cujo conceito fundamental deve ser flexibilidade. Seja flexível: o terno escuro e formal, que cai bem numa reunião com executivos do setor financeiro da avenida Paulista, em São Paulo, é um verdadeiro desastre numa visita de vendas a uma agência turística à beira-mar, na Boa Viagem, em pleno verão do Recife!

Criatividade – essencial. Negociar com criatividade significa encontrar a solução que agrade a todos os lados envolvidos. O conflito está quase sempre presente nas negociações, e achar uma solução ganha-ganha exige criatividade.

Gosto pelo planejamento – como todo bom brasileiro, confesso que também não gostava de planejar em meus começos. Preferia confiar na espontaneidade de meus recursos criativos. Mas aprendi, ao longo das negociações de que participava – sobretudo as de vendas –, que, todas as vezes que deixava de planejar, quem sofria era a parte mais sensível de meu corpo.

Impus a mim mesmo o objetivo ferrenho de passar a planejar: no início, contra a vontade; depois percebendo que não era tão desagradável; em seguida, começando a achar alguma graça no exercício; finalmente, encontrando satisfação no planejamento – “curtindo” planejar. (A propósito, a parte mais sensível do nosso corpo é o bolso.)

Ser orientado por metas – faça sempre a seguinte pergunta, antes de iniciar uma negociação: o que espero deste negócio? A resposta não pode ser algo genérico como: “Um bom negócio do qual eu saia satisfeito” ou “em que as duas partes saiam satisfeitas”. Suas metas devem ser quantificáveis, específicas. Então a pergunta se desdobraria melhor em...

» “Quanto espero deste negócio”?

Ou

» “Que elementos espero ter obtido ao final da negociação”?

Atributos de ator/atriz – item necessário tanto nas negociações profissionais quanto nas demais do dia-a-dia e do ambiente familiar. O profissional deixa transparecer a emoção que lhe interessa e não a que realmente está sentindo.

Audácia – deve vir acompanhada pela prudência, mas sem ela não se sai de casa, nem se enfrentam os leões rugindo lá fora. Passamos a vida encerrados numa concha, sem grandes riscos nem grandes ganhos. Muitas vezes é necessário pagar para ver.

Bom humor – estar bem com a vida é fundamental. Não é fácil conseguir isso o tempo todo, mas nada é fácil de conseguir o tempo todo.

Autoestima – se você é daqueles que não se valorizam, sucumbirá facilmente a qualquer “massagem no ego” ou pressão. Essas são manobras típicas de adversários experientes numa negocia-

ção, quando querem obter uma concessão ou que você ceda a seus argumentos.

Saber atuar em condições de incerteza – nada está preto no branco até que um contrato ou um pedido esteja assinado. E, mesmo depois de assinado, há situações que podem se reverter. Portanto, tenha “jogo de cintura”.

Neste ponto do seminário, há sempre alguém mais corajoso que pergunta:

- » E se eu não possuir algumas ou muitas dessas características, ou mesmo nenhuma delas, terei chance de ser um bom negociador?
- » É claro que sim, respondemos. Esses são os traços típicos do negociador ideal, o tipo que existe apenas como meta a ser atingida. Pense num jogador de futebol, que treina todos os dias, joga duas vezes por semana, leva uma vida submetida às regras do treinador e, no entanto, perde um pênalti numa partida importante. E você, que nunca treina? E você, que às vezes nem percebe que está jogando e acaba de receber um passe dentro da grande área? É óbvio que, se tiver muitos dos traços apontados no perfil acima, aprenderá com mais facilidade a se tornar um bom negociador. Se não tem algumas ou muitas dessas características, terá de se esforçar um pouco mais. Mas pode ter certeza de duas...

VERDADES SOBRE O PERFIL DO NEGOCIADOR

- 1ª. Pouco adianta ter a maioria ou todos os traços típicos do perfil, se você não estiver consciente disso e não se dedicar a um programa de treinamento.
- 2ª. Uma pessoa com poucas características do negociador ideal, porém que esteja consciente delas e se dedique ao treinamento com afinco, obterá resultados muito melhores que uma que as tem, mas não tira proveito disso.

Depois destas duas verdades, vamos a uma hora da verdade – um teste sobre seu potencial como negociador.

TESTE DE SEU POTENCIAL COMO NEGOCIADOR

Leia cuidadosamente cada uma das perguntas abaixo e assinale, com toda a honestidade, a alternativa que corresponde a seu caso. Em seguida, consulte o gabarito e some os totais positivos (marcados com sinal de +) e negativos (marcados com –), subtraindo o resultado menor do maior. A diferença será o resultado final, positivo ou negativo. Confira, então, a avaliação de seu potencial como negociador.

1. Você, geralmente, dirige-se às negociações bem-preparado?
 - a) quase sempre
 - b) com grande frequência
 - c) com alguma frequência
 - d) raramente
 - e) nunca

2. Como você estava preparado para a última grande negociação – por exemplo, compra de uma casa ou um carro – de que participou?
 - a) muito bem
 - b) bem
 - c) mais ou menos
 - d) nada bem
 - e) sem nenhuma preparação

3. Como você se sente ao enfrentar conflitos diretos?
 - a) muito tenso
 - b) bastante ansioso
 - c) não gosto da situação, mas o enfrento
 - d) aprecio o desafio
 - e) encaro bem a oportunidade

4. Você gosta de negociar com comerciantes em geral (vendedores de concessionárias, lojas, corretores imobiliários, etc.)?
 - a) gosto

- b) acho excitante
 - c) é indiferente
 - d) se possível, fujo da situação
 - e) tenho verdadeiro horror da situação
5. Como você geralmente encara uma negociação?
- a) uma batalha muito competitiva
 - b) uma situação competitiva, mas em boa parte cooperativa
 - c) uma situação cooperativa, mas em boa parte competitiva
 - d) essencialmente uma situação cooperativa
 - e) uma situação cooperativa e competitiva ao mesmo tempo
6. Qual é seu grande objetivo numa negociação?
- a) um bom negócio para os dois lados
 - b) um negócio melhor para mim
 - c) uma transação boa para o outro lado, meu oponente
 - d) uma transação excelente para mim e razoável para o oponente
 - e) cada um por si e Deus por todos
7. Você é um bom ouvinte durante as negociações?
- a) excelente
 - b) melhor que a maioria
 - c) regular
 - d) abaixo da média
 - e) um péssimo ouvinte
8. Você faz perguntas para obter informações quando negocia?
- a) sempre
 - b) quase sempre
 - c) mais ou menos
 - d) pouco
 - e) nunca
9. Como você encara as perguntas difíceis numa negociação?
- a) muito bem
 - b) com naturalidade
 - c) com alguma relutância
 - d) tenho vários problemas para enfrentar a situação
 - e) lidar com a situação é um verdadeiro pesadelo para mim

10. Como você se sente quanto às situações ambíguas – isto é, confusas, que têm vários prós e contras?
 - a) muito tenso, angustiado
 - b) ligeiramente tenso
 - c) não gosto mas convivo com elas
 - d) indiferente, convivo bem com elas
 - e) julgo-as interessantes e até as aprecio
11. Como você se sentiria negociando um aumento de 30% com seu chefe, quando a média de seu setor não ultrapassou 18%?
 - a) fugiria dessa situação de qualquer maneira
 - b) não gostaria, mas faria força para enfrentar a situação
 - c) encararia o fato com alguma apreensão
 - d) não teria medo de fazer a tentativa
 - e) acho a experiência estimulante e enriquecedora
12. Quando tem poder numa negociação, você faz uso dele?
 - a) uso o máximo que posso
 - b) faço uso moderado, sem sentimento de culpa
 - c) uso-o para garantir a imparcialidade da situação
 - d) não gosto de fazer uso
 - e) nunca lanço mão desse recurso
13. Você se dedica a estudar os limites do poder de seu oponente?
 - a) muito e cuidadosamente
 - b) com freqüência
 - c) penso no assunto
 - d) muito pouco
 - e) a questão não me ocorre
14. Você se preocupa com a satisfação do oponente?
 - a) muito, preocupo-me, para que ele, não seja lesado
 - b) preocupo-me um pouco
 - c) gostaria que ele não fosse lesado, mas não me preocupo
 - d) não tenho essas preocupações
 - e) cada um por si e Deus por todos
15. Como você se sente ao fazer uma oferta muito baixa, durante uma compra?

- a) um mal-estar terrível
 - b) não me sinto bem, mas, às vezes, faço isso
 - c) só faço isso de vez em quando
 - d) faço isso com freqüência e não me incomodo nem um pouco
 - e) faço isso sempre e me divirto imensamente
16. Como você costuma ceder nas negociações?
- a) muito lentamente, quando for necessário
 - b) mais ou menos lentamente
 - c) aproximadamente no mesmo ritmo que o outro lado
 - d) minha tendência é ceder mais rapidamente
 - e) abro logo minha melhor oferta
17. Como você se sente enfrentando pessoas de *status* superior ao seu?
- a) muito à vontade
 - b) com naturalidade
 - c) com diversos sentimentos conflitantes
 - d) um tanto tenso
 - e) muito tenso
18. Como você se sente ao correr riscos que afetam sua carreira?
- a) sou, geralmente, mais audacioso que a maioria
 - b) arrisco-me um pouco mais que a média das pessoas
 - c) arrisco-me menos que a média das pessoas
 - d) corro riscos apenas de vez em quando
 - e) quase nunca ponho minha carreira em risco
19. Se tivesse de repetir “não estou entendendo”, pela quarta vez, após uma explicação, como se sentiria?
- a) nunca teria coragem de fazer isso
 - b) ficaria bastante constrangido
 - c) acharia um tanto estranho
 - d) um tanto embaraçado, mas o faria
 - e) não teria a menor dúvida em fazer isso
20. **Você é discreto a respeito de “seus negócios”?**
- a) sim, muito
 - b) razoavelmente discreto
 - c) nem muito nem pouco
 - d) tenho alguma tendência a falar demais
 - e) falo sempre mais do que deveria

21. Você contratou uma empreiteira para construir sua casa, mas sua mulher resolveu fazer mudanças no projeto, no meio da execução da obra. A empreiteira pretende um valor maior para isso, e você tem necessidade dos serviços dela. Como se comportaria nessa situação?
- trataria de me preparar, sem a menor hesitação
 - sentiria algum constrangimento, mas enfrentaria a situação
 - enfrentaria a situação, mas com um enorme constrangimento
 - faria o possível para fugir do impasse
 - não enfrentaria esse impasse

GABARITO

Questão	a	b	c	d	e
1	+20	+15	+5	-10	-20
2	+15	+10	+5	-5	-15
3	-10	-5	+10	+10	-5
4	+3	+6	0	-3	-5
5	-15	+15	+10	-15	+5
6	+10	+5	-10	+10	-5
7	+15	+10	0	-10	-15
8	+15	+8	+3	0	-10
9	+10	+8	+2	-3	-10
10	-10	-5	+5	+10	+15
11	-10	+5	+8	+13	+15
12	+5	+15	+10	-5	-10
13	+15	+10	+5	-5	-10
14	+12	+6	+3	-5	-10
15	-10	-5	+5	+12	+15
16	+15	+10	-3	-10	-15
17	+15	+8	+3	-3	-10
18	+8	+10	0	-3	-10
19	-10	-3	+3	+8	+15
20	+15	+8	0	-10	-15
21	+15	+10	0	-10	-15

AVALIAÇÃO DE SEU POTENCIAL COMO NEGOCIADOR

- » **Acima de 200 pontos – você já é uma cobra criada: sabe negociar razoavelmente bem, só precisa tornar sua prática metódica e planejada.**
- » **Entre 100 e 199 pontos – você é uma ave promissora: tem potencial para vôos altos, desde que se empenhe num treinamento sério.**
- » **Entre 20 e 99 pontos – você é uma gazela arisca: precisa se adestrar bastante para não ser capturado pelas feras da selva.**
- » **Entre -30 e 19 pontos – você é um gatinho assustado: empenhe-se num treinamento a fundo e urgente, para mudar e não ser uma vítima.**
- » **Mais de 30 pontos negativos – você é um ratinho branco: o oponente que todo negociador inescrupuloso quer ter pela frente. Mas não se desespere. Este livro é feito, também e principalmente, para você.**

Agora, faça uma marca, sempre com o máximo de honestidade, abaixo do quadradinho que corresponde a seu resultado. Isso é muito importante. Servirá para que você, no final do treinamento, ao repetir o teste, avalie qual foi seu progresso – passando, por exemplo, de gatinho assustado para ave promissora ou, melhor ainda, de gazela arisca para cobra criada.

- COBRA CRIADA
- AVE PROMISSORA
- GAZELA ARISCA
- GATINHO ASSUSTADO
- RATINHO BRANCO

O Quadro 1 a seguir indicará as principais fases de uma negociação e as tarefas cumpridas em cada uma delas.

QUADRO 1 » Fases da Negociação

Análise	Planejamento	Discussão
Na análise, estudamos.	No planejamento, decidimos.	Na discussão, sintetizamos e executamos.
» Por que estamos negociando.	» Táticas a utilizar	» Todo o trabalho anterior.
» Quais são nossos objetivos.	» Negociação individual ou em equipe.	» A abertura e a condução.
» Quem é nosso oponente.	» Nosso máximo e nosso mínimo.	» O controle e o reposicionamento.
» Onde iremos negociar.		» A conclusão e a implementação do acordo.

Há diversos estilos “nacionais” de negociar. Falamos do árabe, que adora uma barganha, chegando a ficar frustrado quando seu pedido ou a sua oferta é rapidamente aceita; do judeu, que não dá descontos e paga para ver o blefe do oponente; do japonês, metódico, preferindo negociar em equipe, lento para decidir, mas definitivo em suas decisões.

O brasileiro goza da fama de bom negociador, mas, muitas vezes, isso é falso. Apesar de algumas características favoráveis – a inteligência, a sociabilidade no relacionamento, o “jeitinho” criativo –, ele detesta planejar, preferindo confiar na intuição. E também carrega a sina da famosa lei de Gerson: quer ser o maior espertalhão do mundo, levar vantagem a qualquer preço. Ele freqüentemente se esquece de dois fatores:

- a) a interdependência a
- b) os dois tipos básicos de negociação.

Na negociação, uma parte depende da outra. Um comprador não poderá comprar se alguém não estiver vendendo e vice-versa. Um depende do outro, numa situação recíproca de interdependência. Quando não dependemos do outro lado, podemos relaxar e manter um relacionamento indiferente, despreocupado. Quando somos dependentes dele, precisamos acomodar nossos interesses às exigências do oponente. Mas, quando há interdependência, está armada a situação para a negociação ideal, em que uma parte influencia a outra e se abre um grande leque de opções para as duas. Deixar o outro lado satisfeito não significa, obrigatoriamente, sair prejudicado: poderemos ceder em aspectos irrelevantes para nós mas de grande importância para o oponente, e ambos nos daremos por satisfeitos.

Por isso, em minha posição pessoal, acredito que a negociação reúne elementos tanto de competição quanto de cooperação, embora cada especialista ou estudioso enfatize mais um aspecto ou outro, dependendo de sua linha. Isso ficará mais claro depois de você ler duas histórias sobre o item b acima – os dois tipos básicos de negociação (que o brasileiro nem sempre compreende).

OBRIGADO E ATÉ NUNCA MAIS!

Seu primo lhe telefona, contando que um sujeito, em um bairro distante do outro lado da cidade, tem um carro para vender, do tipo que você está procurando há tempos. Você vai até lá e descobre que o dono do carro é uma senhora, que nada entende de automóveis e muito menos do mercado de carros usados. Percebe também que ela tem pressa em vender, porque está de mudança. Fazendo pose de entendido, você principia por encontrar defeitos significativos no desempenho do motor, na estabilidade e até na lataria reluzente e quase nova, denotando pouquíssimo uso.

Você acaba conseguindo comprar o veículo por 30% a menos do que pagaria a um revendedor experientado no ramo. Afimnal, consciência e princípios éticos à parte, você nunca mais voltará àquele bairro e muito menos a fazer negócios com aquela senhora. Tem certeza? É a primeira pergunta que deveria se fazer, lembrando que até as pedras se encontram. Mas decide correr esse risco insignificante e aproveita a chance de obter o máximo, isto é, pagar o mínimo.

Este é o primeiro tipo básico de negociação: aquele que não deve voltar a se repetir. Podemos tirar proveito em outras instâncias: desinformação do oponente, situação regional de mercado, posição de estoque antigo ou novo, etc. Enfim, este é um caso em que pode e deve prevalecer tranqüilamente a competição.

O outro tipo básico queremos ilustrar com uma experiência pessoal.

JEANS PARA EXPORTAÇÃO

Numa ocasião intermediei uma grande negociação de jeans para exportação. Os americanos vieram ao Brasil e apresentaram todo um conjunto minucioso de exigências e especificações: o estilo e o corte, a linha e o zíper empregados, os bolsos, os botões.

Na primeira partida, os fabricantes brasileiros respeitaram as especificações do pedido, e tudo correu bem.

Na segunda, menos de um mês depois, não conseguiram cobrir todas as exigências e mudaram alguns itens.

Na terceira, foram ainda menos respeitadores do acordo, alterando detalhes do zíper, da linha de costura e até do corte das calças.

Não houve uma quarta partida de jeans.

O erro dos fabricantes brasileiros consistiu em não se darem conta de que estavam diante de uma negociação duradoura no tempo, um negócio para se repetir muitas vezes. Mataram rapidamente a galinha dos ovos de ouro, comportando-se como o comprador do carro diante da senhora que não veria nunca mais.

Não entenderam que, além da competição, nesse segundo tipo, também importa muito a cooperação. O importante é saber dosar as duas coisas, de acordo com:

- a) o estilo do oponente e
- b) a situação específica de negociação.

Para terminar, observemos mais duas verdades sobre a negociação:

- 1ª. negociação é basicamente troca, não é concessão nem tomada de posse;
- 2ª. nada, absolutamente nada, deve ser dado de graça.

Quando alguém vence uma negociação de forma devastadora, inteiramente com base no princípio da competição, sai desgastado, sabendo que nunca mais fará negócios “por ali”. Quando alguém perde completamente, porque cedeu ou fez grandes concessões, sai frustrado, jurando não voltar a negociar com o outro, e até mesmo planejando vingança.

Só existe verdadeira negociação quando as duas partes têm igual poder de veto: o direito de dizer não quando o oponente apresenta uma exigência que fere absolutamente seus direitos. Se uma das partes não o tem, não se trata de uma autêntica negociação. Ou cada um poderia pedir seu máximo: eu gostaria de comprar de graça; ele, de vender ao preço mais alto. Você aprenderá mais sobre isso quando analisarmos o mecanismo das concessões.

*Eu acho a televisão muito educativa.
Toda a vez que alguém liga o aparelho,
eu vou para outra sala e leio um bom livro.*

GROUCHO MARX

RESUMO

1. Mais importante que ter naturalmente as características do negociador ideal – postura, criatividade, orientação por metas, gosto pelo planejamento, atributos de ator, bom humor, audácia, auto-estima e jogo de cintura – é estar consciente das que possuímos e desenvolvê-las em treinamento.
2. A negociação é um jogo de interdependência, em que são importantes tanto elementos de competição quanto de cooperação, dependendo do tipo específico de negociação e do estilo do oponente.
3. Há dois tipos básicos de negociação: os que nunca mais se repetem e os que apontam para um relacionamento duradouro. No primeiro, pode prevalecer a competição; no segundo, porém, a cooperação é igualmente importante.
4. Nada – nada – é dado de graça e o mecanismo essencial da negociação é a troca.

2

PLANEJAMENTO, METAS E O SEGREDO DA “GORDURA”

“Todo mundo pode nos ensinar alguma coisa. Aprendi a me calar com os faladores, a tolerância com os intolerantes e a cordialidade com os grosseiros”.

GIBRAN KHALIL GIBRAN
(POETA ÁRABE)

É muito comum, quando volto a São Paulo, depois de um curso ou seminário em viagem a outras capitais brasileiras, ou do exterior, que minha mulher vá me buscar no aeroporto. A viagem de carro até nossa casa é longa e costumamos aproveitar esse tempo para discutir problemas familiares. Mal ela começa a me contar algum fato ocorrido em minha ausência, eis que me precipito e a interrompo:

– Mas como? Você deveria ter agido assim e assim! Deveria ter dito que...

Ela me detém com um “calma, calma” e continua falando. Refreio minha impaciência, recordo-me das lições da arte de ouvir e espero que ela termine. No final da história, quase sempre sou obrigado a concordar que ela agiu corretamente e deu a solução adequada, exatamente como eu teria agido em seu lugar.

Na negociação isso também acontece. *Muitas vezes estamos discutindo com o oponente sem ter entendido perfeitamente qual é o ponto em questão.* Para destacar a importância da definição conjunta do problema, faremos um pequeno exercício. Leia a historinha abaixo e preencha os espaços em branco com (V) quando a afirmação for verdadeira; (F), quando falsa; ou (D), se for duvidosa.

EXERCÍCIO DA MÁQUINA REGISTRADORA

Um negociante acaba de acender as luzes de uma loja de calçados, quando surge um homem pedindo dinheiro. O proprietário abre uma máquina registradora. O conteúdo da máquina registradora é retirado e o homem corre. Um membro da polícia é imediatamente avisado.

1. Um homem apareceu, assim que o proprietário acendeu as luzes de sua loja. ()
2. O ladrão foi um homem. ()
3. O homem não pediu dinheiro. ()
4. O homem que abriu a máquina registradora era o proprietário. ()
5. O proprietário da loja de calçados retirou o conteúdo da máquina registradora e fugiu. ()
6. Alguém abriu uma máquina registradora. ()
7. Depois que o homem pediu dinheiro, apanhou o conteúdo da máquina registradora e fugiu. ()
8. Embora houvesse dinheiro na máquina registradora, a história não diz a quantidade. ()
9. O ladrão pediu dinheiro ao proprietário. ()
10. A história registra uma série de acontecimentos que envolvem três pessoas: o proprietário, um homem que pediu dinheiro e um membro da polícia. ()

11. Os seguintes acontecimentos da história são verdadeiros: uma máquina registradora foi aberta; seu dinheiro foi retirado; um homem fugiu da loja. ()

Vejamos as respostas.

A rigor, as únicas afirmações verdadeiras são a quarta e a sexta: “Alguém abriu uma máquina registradora”. A única rigorosamente falsa é a terceira: “O homem não pediu dinheiro”, já que o contrário está expresso no texto. Tudo o mais é duvidoso, pois não sabemos se o negociante era o proprietário ou se os dois eram a mesma pessoa; ignoramos se há algum ladrão, pois não se fala em roubo, assim como não podemos depreender que alguém fugiu, já que o texto só informa que “o homem corre”. Tampouco é informado se o conteúdo da máquina consistia em dinheiro.

Moral da história: *é essencial entender exatamente tudo que está sendo discutido e não tirar conclusões precipitadas.*

Após ouvir a proposta de seu oponente, faça uma paráfrase da história, isto é, uma recapitulação, com suas palavras: quem entrega o quê, por quanto em termos de valores, em que prazos e condições de pagamento, etc., etc. Só após esse passo comece a negociar. Lembre-se que ouvir não significa concordar.

Podemos agora passar a um dos segredos mais importantes da negociação, apresentado de forma simplificada e sem as complexidades com que os especialistas norte-americanos costumam recheiar o assunto.

SE MEU APARTAMENTO FALASSE...

Seu Alfredo e dona Marta, aposentados, com os filhos criados, encontraram finalmente a chácara de seus sonhos, onde poderão gozar de uma velhice tranquila e não tão distantes da cidade. Mas,

para isso, precisam vender o apartamento bem localizado, em bairro central, onde moraram a vida toda. Este vale bem uns US\$100 mil, segundo garante a filha – que é do ramo imobiliário –, mas os dois aceitariam, de bom grado, uma oferta de US\$85 mil, porque têm pressa de se retirar para o campo e de amortizar o pagamento da chácara, em vez de esperar quem pague o “preço de mercado”. Afinal, os tempos estão ruins para a venda de imóveis. Doutor Rubens e dona Júlia estão procurando um apartamento para o presente de casamento do filho Zé Eduardo: de bom tamanho para Rubens, cumprem o que já virou uma rotina de fins de semana e aparecem para ver o apartamento de seu Alfredo e dona Marta. Ficam apaixonados.

– Este é o apartamento ideal para o Zé Eduardo, não vamos encontrar outro nessas condições! Ele tem de ser nosso! Doutor Rubens sabe do que está falando: é advogado, bem informado sobre o mercado, e já há seis meses que procura um apartamento na região. Embora sabendo que o imóvel vale menos, aceitaria pagar até US\$125 mil, porque o casamento do filho está marcado para dentro de 40 dias. Eles nunca encontrariam outro de dois dormitórios, tão bem conservado, e ainda com aquele playground e salão de festas. Nenhum dos dois lados – os pais compradores e os velinhos vendedores – conhece os limites, as dificuldades e os interesses do outro. Entre os US\$85 mil (mínimo que os vendedores aceitam) e US\$125 mil (máximo que os compradores concordam em pagar) há uma diferença de US\$40 mil – 40% do valor de mercado. Seu Alfredo abre com um pedido de US\$115 mil, um sonho de preço para ele. Antes que a mulher arregale seus olhos esperançosos, o advogado franze a testa e finge um ar de contrariedade:

– Que pena! Qualquer coisa acima de US\$95 mil estoura nosso orçamento. É lamentável, porque confesso que o apartamento nos agradou muito... Seu Alfredo, por sua vez, tem trabalho para disfarçar o sorriso da esposa: o comprador acena com um lance inicial US\$10 mil acima de sua expectativa mínima. Explica então que US\$115 mil

é um preço com sinal facilitado, ou praticamente sem sinal, mas de outra forma poderiam discutir um total mais baixo, especialmente sabendo que o financiamento já está acertado e ele poderá receber logo.

– Nesse caso, se o senhor puder esticar a oferta até uns US\$110 mil, ou algo perto disso, já daria para pensar. Afinal, minha mulher não vê a hora de mudar-se para a chácara e ter a escritura definitiva dela em mãos...

– Nós também queremos decidir logo. Sabe, nosso filho casa em novembro e...

Um negociador experimentado já teria captado informações importantes dos dois lados, sobretudo quanto ao fator tempo. Compradores e vendedores se separam nas seguintes bases: seu Alfredo e dona Marta deixam implícito que fechariam negócio por US\$105 mil, enquanto doutor Rubens e dona Júlia revelam disposição de chegar aos US\$100 mil.

– Espero que o senhor me ligue para dizer que chega a uns US\$107 ou US\$106 mil, e nós aceitaremos, porque estamos vendo que vocês são gente boa...

– Pois eu espero telefonar, informando que “limpei” minhas economias e juntei US\$97 mil... digamos US\$98 mil..., despediu-se doutor Rubens.

Não importa qual foi o valor final da negociação. Se concordaram em US\$100 mil, os aposentados obtiveram US\$15 mil acima da expectativa mínima inicial (quase 20% sobre os US\$85 mil) e os pais corujas pouparam US\$25 mil sobre o máximo que aceitariam pagar (20% a menos que os US\$125 mil). Se fecharam em US\$105 mil, a expectativa dos vendedores sobe 24% e a economia dos compradores cai para 16%. Como quer que seja...



GORDURA: US\$40 mil

Ponto de resistência do comprador: US\$125 mil

Ponto de resistência do vendedor: US\$85 mil

Antes que você saque a calculadora, adiantamos que os pesquisadores já fizeram estimativas e concluíram que a “gordura” média nas negociações gira em torno dos 15%. Ou seja, uma parte ou tudo desses 15% fica com quem souber negociar melhor.

Chegou o momento de conhecermos mais duas verdades essenciais da negociação:

1. O preço de mercado é um mito;
2. A regra básica de apresentação da oferta inicial é: peça alto quando estiver vendendo; ofereça baixo quando estiver comprando.

Durante um seminário que apresentei recentemente em Fortaleza, desenvolvi um exercício habitual, perguntando aos participantes quanto valia uma garrafa de água mineral igual àquela que estávamos bebendo no salão de convenções do hotel. Exibi a garrafa e fui anotando as respostas no quadro:

num supermercado	US\$0,50
num restaurante	US\$2,00
num frigobar	US\$3,00
numa boate de alto nível	US\$5,00

– Muito bem, pessoal! Mas, quanto valeria esta garrafinha em pleno deserto do Saara, a 45 graus à sombra? perguntei, deixando a platéia momentaneamente perplexa.

Quando chegamos à conclusão que, no deserto, a água mineral não tem preço, custando o que o vendedor quiser pedir e

a sede do comprador aceitar pagar, um dos participantes fez a platéia delirar com a seguinte intervenção:

– Oh! Márcio, não precisa ser no Saara, não. Aqui mesmo no vale do Cariri, em ano de seca braba, o cidadão paga uma fortuna por uma garrafinha dessas!

Preço de mercado é o que duas pessoas ajustam como o melhor para seus interesses, com base nas informações de que dispõem, em suas sensações e nas sugestões do ambiente e das circunstâncias. **O que existe são níveis de aspiração:** uns se contentam com pouco, outros querem mais.

Por que as pessoas hesitam em pedir alto? Por medo.

Por que se deve pedir alto? Porque, na cabeça das pessoas, há uma coisa chamada expectativas. Todo mundo pensa que todos pedem acima de suas expectativas. Se, ao vender um *notebook*, você começa pedindo um preço próximo a sua expectativa – digamos, US\$3.200 a fim de obter US\$3.000 –, o comprador formará uma falsa idéia de sua expectativa e rebaterá com muito menos – por exemplo, US\$2.200, achando que, se subir mais tarde US\$200 ou US\$300, estará próximo dela. Resultado: no final, você se dará por feliz se chegar a US\$2.600 ou US\$2.700, bem abaixo de sua expectativa inicial.

Seis princípios para o estabelecimento de metas da negociação:

1. Discipline-se: não comece a negociar sem estabelecer suas metas;
2. Estabeleça alvos altos, com bastante espaço para negociar e, se for o caso, fazer concessões;
3. Prepare-se para justificar cada meta com razões sólidas diante do oponente;
4. Desenvolva uma tabela ou *checklist* para as metas e os objetivos;
5. Ao negociar em equipe, ouça as opiniões de seus membros e obtenha um compromisso de apoio às metas de cada um deles;

6. Prepare-se para negociar internamente com sua equipe ou sua empresa (o que nem sempre é mais fácil que negociar com o oponente). Esta negociação tem que ocorrer antes da negociação externa.

Observemos mais duas verdades gerais sobre a negociação:

- 1ª. Uma negociação é um sistema de respostas em círculo fechado, onde as metas vão sendo estabelecidas pelos dois lados, seguindo-se a cada uma o feedback (retorno ou resposta);
- 2ª. Toda concessão, ameaça, todo blefe, atraso, prazo ou limite de autoridade exercem um efeito sobre as expectativas de cada lado envolvido: o preço sobe e desce a cada fato novo.

Por isso, guarde com toda a clareza: nunca se deixe impressionar pelo valor com que o outro lado abre a negociação.

Para não perder o costume, observemos duas novas verdades sobre negociação:

- 1ª. Não existe preço fixo – este é mais um mito do mercado;
- 2ª. Fazer o tempo trabalhar a seu favor é a melhor forma de:
 - a) derrubar o preço fixo;
 - b) forçar o ponto de resistência do oponente e
 - c) obter concessões.

Lojas de departamentos de grande porte, concessionárias de veículos, hipermercados e indústrias multinacionais costumam operar com o mito do preço fixo. Não acredite: não foi Deus quem afixou o preço sobre a geladeira no Carrefour, sobre a moto Honda na agência ou nas tabelas de preços das montadoras, das indústrias do pólo petroquímico ou do setor informático. O fator tempo é o melhor instrumento para destruir esse e outros mitos da formação de preços:

o mito da autoridade superior – “A tabela vem fixada pela matriz sueca, não temos como mexer”. “A decisão é da gerência central, nada podemos fazer”. “Meu gerente me mata se eu aceitar esse desconto”;

o mito do impresso – “Veja, está aqui na tabela: desconto máximo”. “Está aqui o catálogo confidencial de preços mínimos da administração, só estou lhe mostrando para convencê-lo”;

o mito do óbvio ululante – “Que é isso, meu senhor? Quem já ouviu falar em descontos no Carrefour”? (e um beliscão envergornado da esposa corrobora o ar zangado do vendedor). “Onde já se viu, descontos sobre a tabela? Todo mundo sabe que isso é impossível”? (Vai querer ser diferente de todo mundo?)

Faça o tempo trabalhar a seu favor contra esses mitos e obtenha concessões. Se você vai a uma loja adquirir uma televisão de 50 polegadas, pergunte o preço da de 29, de 32, de 42... Até mesmo de uma portátil. Peça demonstrações. Questione o uso do controle remoto e de cada um dos recursos do aparelho. Pinte e borde. Quando o vendedor investiu pouco tempo e energia em você, ele se sente à vontade para descartá-lo com facilidade. Mas, depois de gastar meia hora ou mais de argumentação e tempo precioso que pode ser traduzido em comissões, não gostará de deixá-lo partir tão facilmente.

Esse é o momento ideal para obter descontos e concessões: “Puxa, pena que só disponho de x e não de $x + 3$ ”. E digo mais: depois da concessão obtida, você ainda pode tentar a “lambuja”, a décima terceira banana da dúzia. Quando estiver assinando o cheque, tenha um estalo: “Ah, sim! É ponto de honra para mim levar um aparelho de DVD de brinde”. Já bastante escaldado, o vendedor responderá:

– Aqui, o aparelho de DVD é vendido à parte!

– Pois, então, sinto muito. É lamentável o tempo que nós dois perdemos, mas não vamos fazer negócio – diz você, guarda o talão e se levanta da cadeira.

Aposto que ele o segurará pela aba do paletó e você sairá da loja levando o aparelho de DVD, além do desconto.

Exemplo de emprego combinado de mitos

Alguma vez você já enfrentou a situação de assinar, após uma longa negociação, um contrato de fornecimento, locação ou *leasing* de equipamento e se deparou – em letrinhas bem miúdas, inacessíveis a um míope – com uma daquelas cláusulas (mito do impresso) que o deixam praticamente nas mãos do oponente? Ao ensaiar um protesto, obteve como resposta: “Isso é pura formalidade, o texto é padronizado, é cláusula corrente nesse tipo de contrato” (mito do óbvio ululante).

Se você está pressionado pelo tempo e pelo medo de perder o negócio, aceita o blefe e talvez depois se arrependa amargamente. Caso contrário, resolve fincar pé e exigir eliminação da “formalidade”. O oponente se sai então com outra tática: “Nesse caso, temos de falar com meu diretor” (mito da autoridade superior). Você paga para ver e os dois vão até o diretor, depois de aguardar um certo tempo em frente da recepcionista e ser recebidos em sua sala majestosa. Ele abre os braços, magnânimo mas impotente:

– Nada posso fazer, é exigência legal. A Justiça não aceita o registro do contrato sem isso (mito da instância superior, novamente).

Se já estava bem treinado, você desconfiou, acertadamente, de que a Justiça nada tinha a ver com aquilo e se despediu, deixando diretor e vendedor com ar perplexo. Com certeza, recebeu no dia seguinte um telefonema de seu oponente: “Seu Fulano, lembra daquele probleminha com o contrato, que o deixou em dúvida”? Você objeta que não se tratava de dúvida, e sim de impasse que impediu o negócio. Do outro lado vem uma gargalhada:

– Que nada! Descobrimos um jeito de contornar a formalidade legal, que o deixará satisfeito. Quando nos encontramos para acertar o negócio?

Pergunta: *foi assim mesmo que você agiu ou, ao contrário, mordeu a primeira isca?*

Tempo
+
Mitos (autoridade, normas da casa, a Justiça, o “todo mundo sabe”) = **Controle**

O controle é tudo numa negociação. Ao fazer o vendedor investir seu tempo e sua energia, você controla a situação pelo tempo. Ao pagar para ver os blefes da autoridade superior, das normas da casa, etc., você obtém controle, destruindo os mitos. Ao tomar iniciativas, você detém controle. Tome iniciativas por meio da fórmula: “E se..”.

- E se eu mesmo retirar a mercadoria?
- E se eu dispensar a pintura anticorrosiva? Não dá para retirar? Mas, então, mereço uma compensação, concorda?
- E se eu assinar o pedido agora?

RESUMO

1. Entender perfeitamente a negociação corresponde à definição conjunta do problema – um meio de eliminar dificuldades desnecessárias.
2. A “gordura” é um dos grandes segredos da negociação. Ela fica com o melhor negociador e, segundo os especialistas, representa em média 15%.
3. O preço de mercado é um mito. O que existe é uma combinação circunstancial de níveis de aspiração.
4. É importante começar de uma expectativa alta para concluir o acordo em um ponto próximo ou acima de sua meta real (desconhecida para o oponente).
5. Outros grandes mitos da negociação: o preço fixo, a autoridade superior, o material impresso, o óbvio ululante.

COLOQUE EM PRÁTICA OS CONHECIMENTOS ADQUIRIDOS

Este é um dos exercícios mais importantes deste livro, porque, por meio dele, você compreenderá o valor tangível que decorre de saber negociar bem. Para isso, terá de empreender um bom esforço de memória.

No segmento 1 – negociações pessoais –, poderá recorrer ao auxílio de seu marido ou sua mulher. Você fará um inventário referente aos últimos cinco anos, incluindo todas as compras, vendas, trocas e/ou permutas de bens realizadas. Atribua a cada uma delas um valor atualizado, em dólares, o mais realista possível. Além de socorrer-se da memória de seu marido/sua mulher, abra as gavetas e colete recibos, notas fiscais e cópias de declaração do imposto de renda. O esforço será compensador.

No segmento 2 – negociações profissionais –, recorra a um colega de trabalho que o tenha acompanhado durante o último ano de atividades. Você fará o mesmo exercício em relação a sua situação profissional, quer seja um negociador direto das

TABELA 1 >> **Negociações Pessoais**

Bens negociados	Quantidade	Valor(es) unitário(os)	Valor total
Imóveis (terrenos, casas, apartamentos, sítios, etc.)			
Automóveis			
Eletrodomésticos			
Planos de assistência médica			
Celular, banda larga, TV por assinatura, etc.			
TOTAIS			

áreas de compras e vendas quer não, com a diferença que, nesse caso, tomará como referência apenas o último ano de atividades. Documentos e arquivos da empresa, além da ajuda de um colega de trabalho, representarão auxiliares importantes para o exercício.

TABELA 2 >> Negociações Profissionais

Bens negociados	Quantidade	Valor(es) unitário(os)	Valor total
Bens da atividade-fim da empresa ou do setor			
Bens de atividade periférica			
Bens referentes a condições de trabalho (pessoais ou de seu setor)			
Salários (pessoais ou de sua equipe)			
TOTAIS			

Preencha agora os espaços em branco abaixo.

- Valor total dos bens negociados no segmento 1 – negociações pessoais: _____ \$
- Admitindo que fosse um ótimo negociador e embolsasse a “gordura” total dessas negociações, quanto teria ganho ou economizado (15% do valor anterior)? _____ \$
- Supondo que fosse um negociador medianamente treinado e embolsasse apenas uma parte dessa “gordura”(10% do primeiro valor), quanto teria ganho ou economizado? _____ \$
- Supondo, entretanto, que contasse tão-somente com um início de treinamento e embolsasse apenas 2% do primeiro total, quanto isso representaria? _____ \$

e) Enfim, a hipótese mais modesta: 1% do valor do item a. Quanto teria ganho ou economizado? _____ \$

Faça os mesmos cálculos para o segmento 2 – negociações profissionais.

a) Valor total negociado: _____ \$

b) “Gordura” total que poderia embolsar como ótimo negociador (15% de a): _____ \$

c) Parte da “gordura” total (10% de a): _____ \$

d) 2% do item a (negociador em início de treinamento): _____ \$

e) 1% do item a (hipótese mais modesta de negociador): _____ \$

Ficou espantado com os valores? Sugiro que tire uma cópia xerox desta tabela e afixe-a em lugar visível, para que tome “pequenos sustos” com ela, durante seu treinamento como negociador.

Observação:

Eu conservo minha tabelinha em lugar visível permanentemente.

Nunca ninguém lhe pagará mais do que aquilo que você pediu.

ARISTÓTELES ONASSIS
(ARMADOR GREGO E BILIONÁRIO)

3

A TÉCNICA DO MINIMAX E O CONHECIMENTO DO OPONENTE

“Aqueles que só competem quando têm certeza de vencer nunca estão realmente competindo”.

THOMAS PAULMANN

Estamos navegando nas águas do planejamento, a mais importante de toda a negociação, porque nela já se abre o leque completo das possibilidades que se oferecerão ao negociador no final do processo: é o período que começa a partir do momento em que ficamos sabendo que vamos negociar até entrar no confronto direto com o oponente.

O planejamento deve incluir ao máximo todos os passos que a negociação seguirá, os nossos e os do oponente, incluindo as correções de rota que deverão ser feitas – isto é, o reposicionamento (logo veremos o que é isso). Tudo o que planejarmos estará sob nosso controle. Tudo o que não planejarmos...

- » será controlado pelo acaso e pelas circunstâncias, na melhor das hipóteses;
- » estará sob controle de nosso oponente, na pior delas.

Lembra-se dos seis princípios para o estabelecimento de metas do capítulo anterior? Recapitulemos resumidamente:

1. Prepare metas claras;
2. Comece de patamares altos;
3. Prepare as justificativas para as metas;
4. Elabore um *checklist*;
5. Obtenha consenso entre a equipe;
6. Prepare a negociação interna com a equipe.

Os dois últimos, claro, são válidos apenas quando negociamos em equipe – o que ocorre com frequência nas negociações profissionais.

Há dois tipos de metas ou objetivos envolvidos numa negociação: os tangíveis e os intangíveis.

Tangíveis	Intangíveis
» dinheiro	» sucesso, <i>status</i> ,
» bens materiais	» celebridade, respeito e
» (mercadorias, produtos)	» auto-respeito, segurança,
» patrimônio	» ações, obrigações,
» (propriedades, equipamentos)	» tranquilidade,
» títulos de crédito	» estabilidade

A diferença fundamental entre os dois:

Os tangíveis – podem ser traduzidos no primeiro item da lista de exemplos – dinheiro, dólares, \$\$\$\$. Como tal, podem figurar nos balanços e demonstrativos das empresas e nas declarações de renda das pessoas físicas.

Os intangíveis – podem se traduzir, para quem os possui, numa “mercadoria” cada vez mais valorizada pelos teóricos do consumo e do mercado: satisfação.

Estar ciente dessa diferença é fundamental e pode ser decisivo em diversas situações numa negociação:

- » para assegurar satisfação para os dois lados (negociação ganha-ganha), trocando metas tangíveis por intangíveis;
- » para corresponder a uma concessão tangível com uma intangível, ou vice-versa.
- » para equilibrar os termos de lado a lado num beco sem saída (impasse de negociação).

Tendo essa diferença em mente, vamos estabelecer metas, fazendo a lista (*checklist*) – por escrito, de preferência, para não dizer obrigatoriamente – dos assuntos a tratar e das prioridades, bem como da importância de cada um diante do todo. Então, chegamos ao conceito do minimax.

MINIMAX: os extremos da “gordura”

Está lembrado da história da compra do apartamento do casal de aposentados pelos pais do noivo casadouro, que utilizamos para conhecer o mecanismo da “gordura” da negociação? *O conceito do minimax corresponde aos dois pontos extremos*: os vendedores estariam dispostos a vender até por US\$85 mil, embora seu apartamento valesse US\$100 mil no mercado imobiliário; os compradores, por seu lado, estendiam sua disposição de pagar até US\$125 mil. Os dois lados estavam bem informados do preço de mercado, mas cada um carregava um punhado de expectativas: pressões e limites de tempo, de dívida a amortizar, etc.

O primeiro passo para estabelecer metas numa negociação é planejar o minimax. Se você está na posição de vendedor, deve fixar o mínimo por quanto está disposto a vender e o máximo que pode tentar obter dentro dos limites razoáveis; se está na

posição de comprador, estabeleça o máximo que se permitirá pagar e o mínimo que considera possível obter como preço, dentro dos mesmos limites. Para os dois casos, a técnica do minimax depende de quatro perguntas.

Quatro questões básicas do minimax

- 1ª Qual o mínimo que estou disposto a aceitar na negociação?
- 2ª Qual o máximo que posso esperar obter dentro de limites razoáveis?
- 3ª Qual é o máximo que posso conceder?
- 4ª Qual é o mínimo que posso oferecer em troca, dentro de limites razoáveis?

Fatores a considerar quanto à 1ª questão:

- » o mínimo que você está disposto a aceitar não é a mesma coisa do mínimo que gostaria de obter – significa o menor valor para que aceite prosseguir na negociação;
- » se o oponente não oferecer esse mínimo quanto a uma meta básica, deve propor compensações de outra forma, em outras metas (o que pode incluir bens tangíveis ou intangíveis), para que você prossiga na negociação;
- » se o oponente não oferecer o mínimo, de nenhuma forma e, mesmo assim, você prosseguir na negociação, estará caindo numa posição de fraqueza diante dele e de seu auto-respeito – transformando-se em seu refém e cedendo-lhe o controle absoluto da negociação.

Fatores a considerar quanto à 2ª questão:

- » o máximo que você pode tentar obter não é a mesma coisa do melhor possível – daí eu ter acrescentado: “Dentro de limites razoáveis”;
- » o realismo de sua meta máxima deve ter em conta a situação de mercado, o estilo pessoal do oponente e o estilo empresarial da firma que ele representa, a satisfação (real ou imaginária, consi-

- derações éticas à parte) de seus interesses e suas necessidades;
- » as expectativas de satisfação das duas partes, o ganha-ganha – nunca esquecendo de que isso vale para aspirações tangíveis e intangíveis.

Fatores a considerar quanto à 3ª questão:

- » uma perda tangível na negociação atual (vender a preço de custo), compensada por um ganho intangível (conseguir manter o cliente), poderá se traduzir por ganhos tangíveis futuros (continuidade de bons negócios mais tarde);
- » uma concessão feita pode ser uma porta aberta para uma concessão conquistada – a reciprocidade –, mas isso tem de ficar claro, expressamente ou nas entrelinhas.

Fatores a considerar quanto à 4ª questão:

- » os mesmos quanto à necessidade de satisfação, real ou imaginária, dos interesses e das necessidades do oponente, numa negociação ganha-ganha, tal como na 2ª questão.

O segundo passo no planejamento de uma negociação é determinar o minimax do oponente. Isso é mais fácil de falar que de fazer, costumam dizer os participantes de meus seminários, e eu lhes dou razão. Conhecer o oponente é um dos pontos cruciais do planejamento.

O minimax do oponente

Você não tem nenhuma bola de cristal para saber o que se passa na empresa do oponente, e muito menos na cabeça dele, mas pode compensar essa falta com um roteiro objetivo, que apresentamos a seguir.

1. Não parta do princípio de que o oponente é razoável.

Parece óbvio que as pessoas deveriam ser objetivas numa negociação, não se deixarem levar por emoções pelo lado pes-

soal, atualizar seus valores, ser flexíveis às situações específicas, mas isso não é verdade. Preconceitos, tradições, princípios ferrenhos, antipatias e simpatias contam numa negociação profissional, e mais ainda numa pessoal.

2. Não assuma que os valores do oponente seriam os mesmos que os seus se estivesse em seu lugar.

Um crime por “legítima defesa da honra” (homicídio de um cônjuge adúltero), por exemplo, ainda recebe penalidade reduzida em muitos países, inclusive no Brasil, embora implique altas penas em outros países, como entre os escandinavos. Um grande hospital israelita não serve embutidos de carne – que atentam contra os preceitos culinários judaicos – a nenhum de seus pacientes, sejam ou não israelitas e por mais sofisticadas que sejam suas condições de internamento.

3. Faça pesquisas sobre o oponente.

Parece evidente por si, mas muitos se esquecem. Informe-se principalmente a respeito de outros negociadores que se envolveram com ele, em circunstâncias semelhantes às suas na presente negociação: que problemas ele teve, quais poderão ser seus temores ou contra o que ele está “escaldado”. Exemplo: ao tentar vender embalagens a uma indústria de alimentos, descubra – “espione”, sim, por que não? – seus fornecedores anteriores e os problemas de fornecimento que existiam.

4. Faça perguntas ao oponente.

Esta é uma das artes do negociador – seu lado “repórter”, que deve coexistir com o lado “ator”. Conversaremos mais detalhadamente sobre essa arte, mas registre-a desde já. Exemplo: o industrial de alimentos pode não querer dizer por que prefere embalagem de vidro em vez de lata, mas você pode perguntar: “Vocês já experimentaram lata alguma vez? Quando foi? O que aconteceu”?

5. Repita em outras palavras as informações oferecidas pelo oponente.

Isso serve para aclarar posições de parte a parte e para que ele, eventualmente apresente novas informações, às vezes sem perceber. Exemplo: o vendedor exige 40% de pagamento em 30 dias e o restante em 90 dias. Você pergunta: “Então, devo pagar a primeira parcela de 40% dentro de 30 dias e financiar o restante nos 90 dias seguintes ao primeiro pagamento”?

6. Use a tática do silêncio.

Uma das melhores, desde que bem usada. Observe o exemplo: “Não posso garantir esse preço no próximo mês”, diz o oponente e olha para você – que mantém silêncio. “Você pretende fazer um novo pedido no próximo mês, não é”? insiste ele. Você silencia de novo, isto é, responde com evasivas. “Veja, a empresa já tem uma nova tabela de preços para vigorar a partir do próximo dia 5, bem acima do que estou apresentando agora”. Você acaba de obter uma informação dele.

Quem é seu oponente: estilos

Você já percebeu que um aspecto fundamental do planejamento da negociação consiste na identificação de seu oponente: que tipo de pessoa é ele? quais seus hábitos de comportamento? como isso se reflete em seu estilo de negociar?

Os psicólogos, em geral, e os psicólogos de vendas, em particular, agrupam as pessoas, do ponto de vista da negociação e do relacionamento com os outros, quanto a dois critérios: a atitude e o ritmo.

Quanto à atitude:

introvertidos – voltados para dentro de si e concentrados na tarefa;

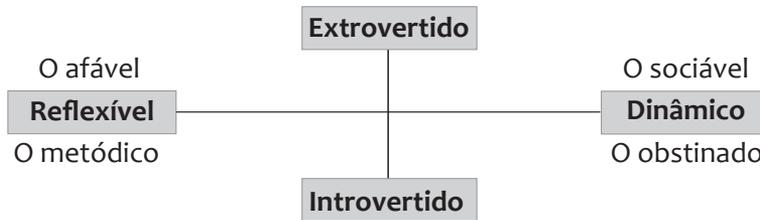
extrovertidos – voltados para o relacionamento, as realizações e metas.

Quanto ao ritmo:

reflexivos – lentos, indiretos e ponderados;

dinâmicos – diretos, ágeis e ousados.

Com base na combinação desses quatro elementos, identificam-se quatro estilos básicos de personalidade e comportamento, que correspondem a outros tantos estilos de negociar:



Os quatro tipos básicos, segundo ritmo e atitudes:

sociáveis – dinâmicos e extrovertidos: criativos, espontâneos, entusiastas, amantes do risco;

afáveis – vagarosos e extrovertidos: prestativos, complacentes, refletidos e preocupados com os outros;

obstinados – dinâmicos e introvertidos: resolutos, controladores, empreendedores e voltados para os resultados;

metódicos – vagarosos e introvertidos: lentos, detalhistas, perfeccionistas e desconfiados.

Como agir com os quatro estilos

Com os sociáveis: seja criativo e entusiasta, mostre que a solução que você lhe oferece contribui para melhorar sua imagem e seu prestígio.

Com os afáveis: seja caloroso e sensível, apresente sua solução como a melhor para ele e sua equipe e contribuindo para melhorar o relacionamento entre pessoas e setores.

Com os obstinados: seja convincente e objetivo, proponha soluções eficientes do ponto de vista de sua meta de controle e comando, dê opções de escolha.

Com os metódicos: seja planejador e perfeccionista, prepare-se para responder minuciosamente a perguntas sobre detalhes de sua solução, inclusive do acompanhamento posterior, use números e planilhas.

Resumo de comportamento dos quatro estilos:

Padrões	Afável	Metódico	Obstinado	Sociável
Aparência	Convencional	Conservadora	Formal	De alto estilo
Ambiente de trabalho	Amistoso	Organizado	Eficiente	Personalizado
Temores	Confronto	Embaraços	Perda de controle	Perda de prestígio
Busca	Atenção	Perfeição	Produtividade	Reconhecimento
Decisões	Ponderadas	Deliberadas	Resolutas	Espontâneas
Odeia	Impaciência	Surpresas	Ineficiência	Rotina
Quer ser	Amado	Correto	Controlador	Admirado

Agora, leitor, você vai conhecer duas regras fundamentais do relacionamento, a regra de ouro e a regra de platina. Elas valem para todas as etapas da negociação, não apenas para o planejamento, como você verá adiante.

Regra de ouro – interaja com os outros como gostaria que agissem com você.

Regra de platina – negocie com o oponente, não como gostaria que negociassem com você, mas como ele gosta de negociar.

A regra de platina é duas vezes superior à regra de ouro. Você já pôde observar um prenúncio dela quando falamos sobre as técnicas para identificar o minimax do oponente. Para praticar a regra de platina...

- » **identifique o estilo de personalidade e comportamento de seu oponente;**
- » **incorpore os traços básicos desse estilo, tal como resumidos acima, a seu próprio estilo de negociação.**

Queremos encerrar este capítulo com um roteiro de planejamento e organização de informações.

1. Que informações devo obter sobre a empresa do oponente e como consegui-las?
2. Quais as necessidades do oponente e quais as minhas necessidades?
3. Que produtos e serviços espero oferecer como soluções para uma negociação ganha-ganha?
4. Qual será minha primeira proposta – meu minimax?
5. Que perguntas farei para identificar as necessidades do cliente e obter informações para apresentar as soluções adequadas?
6. Quais são meus objetivos tangíveis e intangíveis na negociação e quais são os mais importantes?
7. Quais são as aspirações tangíveis e intangíveis do oponente? Qual seu possível minimax?
8. Que tipo de concessões poderei fazer e quais pedirei em troca?
9. Quais os benefícios de minha solução para o oponente como pessoa (estilo) e para sua empresa?
10. Qual a reputação e o estilo de comportamento do oponente? E de sua empresa?

*Há homens para nada, muitos para pouco,
alguns para muito, nenhum para tudo.*

EDMOND ABOUT
(ROMANCISTA E JORNALISTA FRANCÊS)

RESUMO

1. Há dois tipos de metas e aspirações numa negociação: tangíveis e intangíveis.
2. A técnica do minimax repousa sobre quatro questões básicas:
(1) qual o mínimo que estou disposto a aceitar? (2) qual o máximo que posso esperar? (3) qual o mínimo que posso conceder? (4) qual o máximo que posso oferecer em troca?
3. Seis regras para projetar o minimax do oponente:
(1) não esperar que ele seja razoável; (2) não assumir que os valores dele sejam os mesmos que os seus; (3) pesquisar sobre o oponente; (4) fazer-lhe perguntas; (5) parafrasear suas informações; (6) a tática do silêncio.
4. Estilos básicos de comportamento: sociáveis, metódicos, obstinados e afáveis.
5. **Regra de ouro:** agir com o outro como gostaria que ele agisse com você. **Regra de platina:** negociar com o outro como ele gosta de negociar.

4

ESTRATÉGIA, CLIMA E MOTIVAÇÃO

- *Winston!* – disse a agressiva Lady Astor ao estadista e premiê inglês Winston Churchill – se eu fosse casada com você colocaria veneno no seu chá.
- *Concordo plenamente!* – respondeu o herói da II Guerra – se eu fosse casado com a senhora, tomaria o chá.

Depois da análise e fixação das metas, o passo mais importante do planejamento é a estratégia. As pessoas em geral confundem estratégia com metas e objetivos, esquecendo que a palavra, que deriva da arte militar da guerra, diz respeito aos meios e não aos fins. Isto é,

metas	>	respondem a pergunta o quê?	>	os fins
estratégia	>	responde a pergunta como?	>	os meios.

Depois de saber o que queremos, temos de nos perguntar como faremos para consegui-lo.

Suponhamos que você pretenda fazer uma viagem de férias a Salvador, indo com a família, de carro, desde São Paulo. Suas metas e seus objetivos são: o destino (Salvador/BA), quanto tempo quer ficar lá, que passeios fará com as crianças, presentes que comprará para a esposa e lembranças de viagem, etc. A aná-

lise, por sua vez, corresponde às condições das diversas estradas de acesso, às perspectivas de hospedagem, ao levantamento de preços, dentre outros. Finalmente, a estratégia estabelecerá o roteiro escolhido, o orçamento programado, a escolha do padrão de hotéis e pousadas, etc.

Segundo especialistas norte-americanos em negociação, a estratégia deve incluir:

- » **a abordagem geral;**
- » **abordagem alternativa;**
- » **busca de informações;**
- » **criação do “clima”;**
- » **posição inicial;**
- » **concessões a fazer;**
- » **reposicionamento.**

Abordagem geral

A primeira coisa que você deve decidir é se a negociação será predominantemente cooperativa ou competitiva – isto é, uma negociação ganha-ganha ou ganha-perde. Em outros termos, cabe perguntar se você deseja:

- » **ganhar a qualquer preço, usando o poder absoluto, incluindo uma solução Hiroxima (!) e, portanto, romper com o relacionamento;**
- » **ganhar de qualquer forma, mas sem romper o relacionamento, deixando o oponente pensar: “Desta vez você me pegou, mas na próxima terá o troco!”**, ou
- » **chegar a um acordo satisfatório, mantendo o relacionamento e eventualmente até deixando o oponente com sensação de vitória (o que é uma rude prova para o amor-próprio de muitos).**

Não consideramos aqui a hipótese de alguém planejar, explicitamente, perder, porque estamos no terreno do razoável. Como quer que seja, é importante ser coerente com a abordagem planejada. Não adianta abrir com uma apresentação ami-

gável, criar um clima relaxante e, no momento de fazer a oferta ou o pedido, comportar-se como um invasor, com seus exércitos devastando tudo pela frente.

Abordagem alternativa

Não corra o risco de preparar uma estratégia única, ou se sentirá desorientado quando o encontro com o oponente deixar claro que ela não era a mais adequada. Como no xadrez, você tem de prever as possíveis reações do oponente, fazendo as famosas perguntas: “E se...”, já mencionadas anteriormente.

- » E se o oponente responder minha competição/cooperação com suavidade/agressividade?
- » E se o oponente compensar a aceitação da meta principal com inúmeros pedidos de concessões suplementares?
- » E se o oponente fizer pressões em torno de prazos?

Busca de informações

Utilize todos os meios possíveis:

- » pesquisas junto a conhecidos de sua rede de relações que fizeram negócios com o oponente;
- » revistas e imprensa especializada, incluindo boletins de associações do setor;
- » perguntas diretas e indiretas ao oponente, desde os primeiros contatos com ele, inclusive por telefone, para orientar a continuidade do processo ou o reposicionamento (conversaremos adiante neste livro sobre a arte de fazer perguntas).

Posição inicial

Tudo começa a partir de seu minimax, sempre lembrando uma recomendação fundamental: o primeiro valor pedido tem influência decisiva sobre o resultado final, portanto, peça alto. Com isso, você obtém duas coisas:

- » conhece os limites do oponente – faz idéia de seu minimax – e, eventualmente, percebe que pode aumentar os seus;
- » garante espaço para abertura de concessões; para tanto, parta, não de uma cifra final, mas de uma ordem de grandeza (lembre-se de minha história sobre a venda de um guindaste).

Concessões

- » Não desista de nada, não faça concessões gratuitas – troque-as. Deixe claro que a concessão será retirada se não for retribuída.
- » Formule equações, isto é, estabeleça igualdades entre itens tangíveis e intangíveis, a fim de pedir reciprocidade nas concessões. Exemplo: um desconto X no preço equivale a um aumento Y no prazo de entrega; um preço prefixado para um fornecimento de 90 dias equivale a um contrato de exclusividade para 180 dias.

Antes de uma conversa um pouco mais demorada sobre o “clima”, convém gravar duas novas verdades sobre a estratégia da negociação:

- 1ª – A negociação é como um jogo de xadrez, em que o movimento de uma peça sua altera toda a estratégia do oponente. Tanto quanto no xadrez, é importantíssimo prever os movimentos do oponente. Diferentemente dele, porém, há alguns movimentos que podem ser estabelecidos pelos dois adversários: as concessões – eu ofereço X em troca de Y;
- 2ª – Numa negociação ganha-ganha, a troca (incluindo as concessões) é criadora de valor para os dois lados e parte do princípio de que o que tem muito valor para um pode ter pouco para o outro, e vice-versa.

O CLIMA DA NEGOCIAÇÃO: AÇÃO GERA REAÇÃO

Reservamos um subcapítulo à parte para falar sobre o clima da negociação, porque ele merece algumas considerações mais detalhadas. Primeiramente, vale a pena observar a historinha curta abaixo, que mostra bem como o oponente reage de acordo com o clima que você cria inicialmente.

Tal médico, tal paciente...

Ao entrar na sala do médico, o novo paciente pergunta, antes de qualquer outra coisa:

- » Na sala de espera, vi pela tabela que o preço de consulta para a primeira vez é de US\$25 e, para o retorno, de apenas US\$10. Bem, meu caso é de retorno. Eu me consultei pela primeira vez com o senhor há três anos. E os sintomas que estou sentindo são exatamente os mesmos.
- » Está certo, nesse caso o senhor tem direito a pagar apenas o preço de retorno. E o tratamento que deve seguir é também exatamente o mesmo que prescrevi naquela ocasião. Está encerrada a consulta. Obrigado!

Nós criamos o clima que prevalecerá em toda negociação de que participamos, e nosso oponente reagirá a ele de forma correspondente. Ou vice-versa. Assim, se nos apresentarmos na primeira reunião com um cliente ou fornecedor manifestando um comportamento competitivo, agressivo, ele reagirá com uma atitude semelhante. Ou, se ele se apresenta com um estilo cordial e favorável ao entendimento, estará nos induzindo a um comportamento recíproco.

O negociador treinado, porém, deve ter em mente dois fatos sobre o clima:

- » **Você pode transformar um clima negativo – de competição, de atitude defensiva – em positivo, respondendo a cada gesto ou atitude com uma contrapartida positiva, tal como no quadro que apresentamos logo a seguir;**
- » **Mas não queira ser o bom cristão sozinho, oferecendo a outra face o tempo todo; se, depois de uma ou duas tentativas, perceber que o oponente não abandonará a atitude competitiva, entre no jogo dele – com maior poder e eficiência.**

Há muitas outras oposições em termos de clima e ambiente de negociação: o jogo do amador e do especialista, do repousante e do estressante, do detalhista e do desatento, etc.

Os negociadores experientes fazem uso deles, consciente ou inconscientemente. As atitudes positivas são mais favoráveis para as negociações ganha-ganha, que enfatizam a cooperação, enquanto as negativas visam a competição pura, o ganha-perde.

Voltamos a lembrar que é preciso saber dosar os dois aspectos e não esquecer de levar em consideração a atitude do oponente, principalmente quando tentamos mudar o clima da negociação. Como no xadrez, o movimento de cada peça de um jogador deve provocar uma mudança na estratégia do adversário.

QUADRO 3 >> *Climas Positivos e Negativos da Negociação*

Positivos (facilitam)	Negativos (provocam resistência)
1. Confiabilidade: abertura, transparência.	1. Suspeita: sigilo, sonegação de dados.
2. Apoio: suporte, endosso, confirmação, compromisso mútuo.	2. Defensiva: autopreservação, ato de eximir-se, teimosia, intransigência.
3. Empatia: compreensão das necessidades do outro.	3. Neutralidade, indiferença, desinteresse pelas posições do outro, agressividade.
4. Encorajamento: oferta de auxílio alívio ou esperança.	4. Obstrução: colocação de obstáculos e dificuldades.
5. Criatividade: oferta de alternativas, abertura.	5. Inflexibilidade: rigidez de posições, “trancamento”.
6. Motivação: convite à ação do oponente.	6. Manipulação: persuasão, técnica de convencimento.
7. Relaxamento: situação de conforto e bem-estar.	7. Intimidação: criação de tensão e ansiedade.
8. Sensibilidade, atenção, interesse, acompanhamento.	8. Insensibilidade: indiferença pelos argumentos do outro.
9. Correção, firmeza, estabilidade.	9. Mutabilidade: alteração contínua de comportamento, blefe, jogadas de efeito.
10. Realismo: compreensão de possibilidades e impossibilidades.	10. Voluntarismo: idealismo, metas “sonhadoras”, inflexibilidade.

COMO GENÉSIO COMPROU UM CARRO A ÁLCOOL

Genésio chegou na concessionária, acompanhado da mulher, para comprar um carro novo, dos modelos mais baratos e populares: era o primeiro carro “0 Km” do casal e estavam os dois excitados. Quando, porém, o vendedor aventou a possibilidade de adquirir um modelo a álcool, novidade que estava em seu primeiro ano de lançamento, ele virou “bicho”:

– O quê? Você está louco? Acha que quero ficar órfão no meio da estrada? Perder mais de meia hora no frio para esquentar o motor, ter de acordar mais cedo para sair de casa? Desculpe, mas eu é que não caio no conto do carro a álcool. Se álcool prestasse, o mundo inteiro não estaria implorando petróleo aos árabes! Ainda ontem vi meu vizinho desesperado por causa do... O vendedor aguardou pacientemente que Genésio concluísse sua reação indignada. Só depois que o comprador parou para tomar fôlego, interferiu:

– Concordo plenamente com o senhor e compreendo perfeitamente como se sente. Não é fácil descobrir que o motor não oferece rendimento no momento que mais precisamos dele. Principalmente se estivesse no lugar de seu vizinho, que, com certeza, comprou dos primeiros lançamentos da fábrica X. Ah, da Y? Sim, mas comprou no começo do ano, não foi? Pois, então! Ele, como muitos outros, tem toda razão de se sentir como o senhor, neste momento. Ainda são muito poucas as pessoas que sabem que as montadoras investiram num esforço de concepção absolutamente inovador. Tinha ouvido falar disso? Depois que o perplexo Genésio foi obrigado a concordar que não, o vendedor foi lhe apresentando todos os ajustes de fábrica que os novos modelos passaram a incorporar, as garantias oferecidas pelos fabricantes e – golpe decisivo – o interesse dos americanos pelo plano brasileiro, com exibição de uma reportagem em revista especializada e tudo. Mas o golpe de misericórdia veio com a possibilidade de, graças aos diferenciais de preço, sair da loja com um modelo bem mais luxuoso e confortável que o carro mais popular da tabela.

— *Puxa, bem que a gente poderia experimentar!* — foi a intervenção decisiva da mulher de Genésio.

O casal saiu da loja rodando a álcool.

Agora, você já pode fazer uma idéia a respeito de duas situações comuns da vida:

1ª. Por que os diplomatas nunca dizem não — Começar discordando do oponente, logo de início, cria um clima belicoso, agressivo: ele se sentirá na obrigação de fincar o pé em sua posição, no mínimo, por uma questão de orgulho e amor-próprio. Comece concordando com ele: “Concordo com o senhor e entendo como se sente”. Mostre depois que ele não está sozinho, outros já se sentiram como ele, na mesma situação — faça uso do mito da corrente geral, ninguém gosta de estar contra a corrente. A partir daí, fica mais fácil para ele se dispor a ouvir o que você tem a dizer, a conhecer as razões do outro lado — como aqueles que se sentiam como ele descobriram que as coisas não eram bem assim, porque... patati-patata... Por isso essa técnica é chamada de “*feel-felt-found*”, que poderíamos traduzir para “sente-sentiram-descobriram” — muito usada pelos diplomatas. Os diplomatas nunca dizem não, nem mesmo às propostas ou exigências mais inaceitáveis do outro lado. Isso provocaria o emperramento das negociações e levaria rapidamente ao impasse. É melhor ir concordando pouco a pouco, nos pontos menores, até que o clima de entendimento esteja amplamente favorável à negociação dos temas maiores.

2ª. Por que os caipiras levam vantagem — Fazer-se de “bobo” é uma técnica muito utilizada, tanto por simples vendedores como por peritos negociadores internacionais. “Desculpe, sou uma pessoa simples do interior, preciso de sua ajuda para...”; “Meu entendimento é um tanto vagaroso, vou contar com sua paciência para...” — são aberturas inteligentes para capturar as boas disposi-

ções do oponente. Como ser agressivo ou impiedoso com um pobre simplório que nos pede ajuda? Aqueles que não se envergonham de dizer “não sei” ou “não conheço”, até mesmo diante daquelas informações mais simples, que todo mundo sabe, conseguem obter muito maior cooperação e paternalismo da parte dos oponentes que aqueles que “sabem tudo” e se mostram auto-suficientes.

Motivação: o que o outro lado quer

Vamos terminar este capítulo, falando sobre a motivação, isto é, os fatores de satisfação que as pessoas procuram numa negociação. Claro que elas desejam dinheiro, bens, bem-estar e outras vantagens materiais. Mas isso não é tudo – é apenas a ponta visível do *iceberg*. Muitas vezes, porém, a parte invisível debaixo da água é a mais relevante. Tente relacionar suas concessões e ofertas a fatores que motivem o seu oponente. Lembre-se de que cada pessoa é motivada por coisas diferentes.

O que seu oponente quer:

- » sentir-se bem consigo mesmo;
- » conhecimento;
- » poder;
- » manter o emprego e ser promovido;
- » ser reconhecido pelos superiores como um bom negociador;
- » alcançar seus objetivos pessoais sem violar sua integridade;
- » uma boa explicação;
- » ser ouvido;
- » ser considerado honesto, justo, gentil e responsável;
- » terminar logo a negociação e cuidar de suas outras atividades.

O que seu oponente não quer:

- » ficar encurralado num canto;
- » futuros problemas e riscos;
- » a insegurança e as surpresas decorrentes de mudanças;
- » mais trabalho do que já tem.

RESUMO

1. A estratégia, ao contrário das metas, é a parte do planejamento que se preocupa com os meios – como chegar lá.
2. Os principais elementos estratégicos são: abordagem geral e alternativas, informações, criação de clima, posição inicial, concessões e reposicionamento.
3. O princípio geral da concessão é a troca: cada uma que você faz deve ser retribuída pelo oponente.
4. A criação do clima atende ao princípio da ação e reação: a atitude cooperativa ou de competição gera cooperação ou resistência competitiva no oponente. Você pode mudar o clima negativo com uma abertura positiva: o “feel-felt-found”.
5. A motivação do oponente – e a sua – não se satisfaz apenas com os ganhos tangíveis mais evidentes, mas, por uma série de itens menos visíveis: segurança, prestígio, resolução de problemas, etc.

COLOQUE EM PRÁTICA OS CONHECIMENTOS ADQUIRIDOS

1. Pense na próxima negociação que você tem em vista. Redija um comentário sobre a abordagem básica e a abordagem alternativa que você planeja em sua estratégia.

2. Com relação à mesma negociação, relacione as informações que pretende obter a respeito do oponente, listando-as em dois grupos:
 - a) as que obterá por outros meios e
 - b) as que tentará obter diretamente junto a ele.

a) Por outros meios

b) Diretamente com o oponente

3. Ainda projetando a mesma negociação, faça uma previsão do clima que pretende criar, redigindo um pequeno comentário. Em seguida, comente os resultados depois da reunião com o oponente, com relação ao êxito da estratégia de clima ou à necessidade de fazer mudanças.

a) Clima – antes da negociação

b) Clima – depois da negociação

4. Faça uma lista dos motivos de satisfação de seu oponente nessa próxima negociação, dividida em dois grupos: a) aqueles projetados antes da reunião com ele; b) aqueles realmente identificados depois do contato com o oponente.

a) Motivos do oponente – antes

b) Motivos do oponente – depois

Nossas dúvidas são traidoras, pois nos fazem perder o bem que poderíamos obter, por medo de tentar.

SHAKESPEARE

(POETA E DRAMATURGO INGLÊS)

5

IMPORTÂNCIA DO TERRITÓRIO, E DA EQUIPE.

“Não quero que trabalhe comigo nenhum homem que não tenha capacidade de ser um bom parceiro de equipe”.

J. C. PENNEY
(EMPRESÁRIO AMERICANO)

Onde é melhor negociar? Na própria casa – isto é, em nossa empresa, nosso escritório, nosso país – ou no território do inimigo? Ou o ideal é uma zona neutra?

Qualquer uma das soluções tem seus aspectos positivos e negativos. O essencial, porém, é que a escolha esteja prevista em sua estratégia de planejamento, que você detenha o controle de todos os detalhes referentes a ela. O negociador deve fazer o possível para orientar a escolha do local, tendo em vista o objeto da negociação e o oponente, bem como o restante da estratégia que pretende pôr em prática, lembrando que a escolha nem sempre depende de você.

Duas verdades sobre o local da negociação devem estar bem presentes na estratégia do negociador:

- 1ª – Não se prenda a sua própria zona de conforto. É ilusão acreditar que, por estar “em casa”, você negociará melhor;

2ª- O fato de se encontrar em território inimigo torna compulsória uma melhor preparação em termos psicológicos e de informações objetivas que você tem de reunir sobre o oponente.

Com efeito, se souber que amanhã receberá um importador japonês em seu escritório para tratar de uma negociação de exportação, você começará, durante o dia de hoje, a se preparar por uma ou duas horas, pensará na sala de reuniões, alertará a secretária, fará os preparativos de clima e ambiente e revisará os tópicos principais do planejamento e da estratégia de negociação.

Muito diferente será a hipótese de você precisar viajar ao Japão para se encontrar com o oponente em seu próprio terreno. Temos certeza de que dedicará muito mais tempo reunindo informações, não apenas sobre o oponente, sua empresa e o negócio em si, como também sobre o país, as condições de viagem e hospedagem, a cultura local, os horários e costumes e uma infinidade de outros temas. Sua desvantagem inicial – negociar no território do oponente – converte-se numa vantagem em termos estratégicos e de preparação.

VANTAGENS DE NEGOCIAR EM CASA

- » Maior controle sobre clima e ambiente de reunião (quem ocupa qual cadeira na sala de reuniões, em que restaurante almoçarão depois, etc.) e sobre o fator tempo (sua agenda e a do oponente etc.).
- » Maior controle sobre o próprio desgaste pessoal (é muito melhor sair da sala de reunião e voltar à própria sala que enfrentar o trânsito, por exemplo; ou, numa transação internacional, sair e ir para casa, em vez de seguir para um hotel em local estrangeiro).
- » Maior acesso a pessoas de sua equipe, dados, documentos e informações (desde que seu pessoal esteja estrategicamente a postos, é claro).

- » Oportunidade de demonstrar seu produto ou serviço ao cliente (com a mesma ressalva entre parênteses que o item anterior), o que pode ser um ótimo argumento para orientar a escolha do local de negociação.

VANTAGENS DE NEGOCIAR NO TERRITÓRIO DO Oponente

- » A oportunidade de testar e inspecionar um produto ou serviço que pretende adquirir, sem se fiar exclusivamente nas informações do vendedor.
- » A possibilidade de pedir o maior número de informações que for possível, já que ele não poderá alegar: “Infelizmente, não trouxemos esses dados conosco”.
- » A oportunidade de colher informações por conta própria, falando com secretárias, pessoas de outros setores, observando a empresa e suas instalações. Uma vez, barrei uma tática do choro do oponente – “a empresa está passando por dificuldades, cortando todos os gastos” –, simplesmente, exibindo um jornalzinho interno, que apanhei na sala de espera, e que ostentava um faturamento recorde no semestre.
- » A oportunidade de interromper a negociação em dois casos: a) alegando não ter autonomia para decidir sem consultar alguns diretores; b) usando a tática do beco sem saída, com ameaça de adiamento por impasse – é claro que o efeito dessa tática é bem menor quando você está em seu próprio terreno, ao invés de apanhar a pasta e dizer adeus.

Desvantagens

Praticamente, cada vantagem associada a uma hipótese representa uma desvantagem para a outra alternativa: sua oportunidade de observar ao vivo o produto que vai comprar, estando

na casa do inimigo, passa a ser dele, quando vem até você, e assim por diante. Há algumas outras específicas:

- » **Interrupções programadas:** o anfitrião goza do poder de pedir um café à secretária quando o tempo fica “quente”, ou mesmo de sair da sala, chamado por uma “emergência”, ditada por razões táticas;
- » **O conhecimento:** a condição de anfitrião torna, de certa forma, o oponente dependente do anfitrião quanto a detalhes de tempo, horários, formalidades burocráticas e até das atividades extra-negócio.

Precauções para quando estiver em território inimigo

- 1ª Nunca deixe o oponente conhecer seus limites de tempo – quando deve estar de volta à empresa, quando fecha o estacionamento, data e horário da passagem de volta, etc. –, pois ele poderá usá-los para obter concessões de última hora ou último minuto.
- 2ª Nunca inicie uma reunião de negociação em condições de cansaço físico ou estresse – depois de uma hora e meia sob um trânsito infernal, ou depois de uma viagem de várias horas ou ainda sob impacto de um fuso horário muito diferente. Reserve antecedência de tempo razoável para poder enfrentar “as feras” em perfeitas condições.
- 3ª Não se deixe cativar por uma hospitalidade magnífica da parte do anfitrião: ele pode contar com ela para extrair boas concessões de você.

TERRITÓRIO NEUTRO

Algumas razões podem fazer a escolha cair num terceiro território, o neutro, particularmente quando há grandes perspectivas de impasse (beco sem saída, em que ninguém quer ceder). Em especial nas negociações diplomáticas internacionais,

como aquelas recentes entre israelenses e palestinos, por exemplo, um território neutro pode representar uma escolha ideal para propiciar bom andamento.

É nossa posição particular deixar esta hipótese para o último caso. Entre as principais restrições ao território neutro para negociações pessoais e profissionais – hotéis, restaurantes, etc. –, vamos citar apenas a, que você nunca sabe quem está a seu lado, na outra mesa, na outra sala. Paredes têm ouvidos, microfones ocultos e uma série de outras coisas.

NEGOCIAÇÃO EM LOJAS DE DEPARTAMENTOS

Vamos agora acompanhar uma história que pode muito bem ter sido a sua, quando foi, em companhia de sua esposa, adquirir um freezer novo numa grande loja de departamentos da cidade.

NÃO, EU NÃO QUERO COMPRAR, SIM!

Você concordou em adquirir o freezer que sua mulher vem reivindicando há tanto tempo, e os dois se dirigem à loja que escolheram, graças a um anúncio de jornal. No caminho, você faz o possível para catequizá-la contra as artimanhas dos vendedores: não ceder à tentação do primeiro modelo exibido, não se declarar inteiramente satisfeita com as cores, não aceitar o primeiro blefe em matéria de preços. Afinal, você é do ramo de vendas, se bem que não de eletrodomésticos, mas não é nenhum gaiato. “Pode deixar”, ela garante. Ao chegar à loja, o vendedor escolhe o modelo mais caro e sofisticado para mostrar, postado num ponto privilegiado da seção de refrigeração. Você pergunta quantas cores a marca oferece, ele pensa um pouco e responde:

– Bem, são oito, mas esta é de longe a mais bonita.

Você não se convence e quer saber quais são as outras sete.

– Bem, preciso ver no catálogo, contemporiza ele – e não sei onde o deixei. Mas aviso que não temos outras cores disponíveis no estoque da loja, no momento. Só pedimos esta porque é a preferida do público.

– Mas, se eu escolher outra, vocês não pediriam à fábrica? – Insiste você, sob o olhar um tanto preocupado de sua mulher, que adorou aquela cor.

– Bem, nesse caso, talvez seja melhor procurar em outra loja... Neste instante, o vendedor descobre que o catálogo estava ali mesmo, ao seu lado.

Não sei onde ando com a cabeça, é tanto serviço!

Depois de examinar demoradamente o catálogo – para impaciência do vendedor e de sua mulher –, vocês chegam à conclusão que a cor mais bonita é aquela mesma. Então, examinando atentamente o sofisticado modelo, você descobre uma manchinha na porta – tão minúscula que nem ela nem ele enxergam nada, só você, com seu olho de vendedor. Na hora do preço, nova aliança dos dois contra você – ele sorri do absurdo que é pedir desconto no preço à vista:

– Em nossa loja, não existe isso, todo mundo sabe.

Sua mulher está morta de vergonha, dando beliscões em seu braço, mas, mesmo assim, você ensaia uma retirada. O vendedor pede um minuto de calma e vai consultar outro catálogo de preços, e depois o gerente. E volta com um sorriso:

– Podemos oferecer um desconto de 8% (metade do que você pediu).

Quando você começa a ensaiar uma resposta, ele exhibe a tarja CONFIDENCIAL na capa do catálogo e sussurra:

– Eu não poderia estar lhe mostrando isso, é um documento de circulação interna para o pessoal da loja: são os preços finais, com o

máximo de desconto que podemos fazer. Sinto muito, mas isso é o máximo que posso fazer para não ser demitido.

A essa altura sua mulher já deve ter produzido manchas roxas em diversas partes de seu corpo e passa a fazer pressão direta, explícita. Com um aliado destes, você não precisa de inimigos. E assina o pedido de compra.

Bem, você tentou, não é verdade? Pôde observar muito bem que os principais problemas na negociação numa loja de departamentos são famosos mitos, sobre os quais já conversamos anteriormente: “Todo mundo sabe disso”, o do poder da palavra impressa. Com relação a este último, exemplificado na história pela apresentação do catálogo com a tarja “confidencial”, cabe ampliar o conceito para um sentido mais adequado: o mito da legitimidade.

Ninguém lhe ofereceu nenhuma prova definitiva de que aquela tarja não tivesse sido colocada pelo próprio vendedor ou por uma secretária do setor, nem de que o preço que figurava ao lado do modelo do freezer era realmente o último pelo qual a loja estava autorizada a vender pela diretoria. Mas estava escrito, estava impresso – tinha a chancela da legitimidade, principalmente para sua mulher, que não é do ramo de vendas.

Você resistiu a todas as pressões e todos os mitos anteriores, soube trabalhar adequadamente o tempo a seu favor, obrigando o vendedor a investir energia em você, falando das cores e da manchinha quase invisível da porta. Mas no final...

Outra lição importante a extrair dessa história diz respeito ao local da negociação: a loja de departamentos, território do oponente, onde você é obrigado a se dirigir. Por isso muitos negociadores experimentados o evitam. Você não precisa evitá-lo, mas deve planejar muito bem as visitas que faz a ele.

NEGOCIAÇÃO EM EQUIPE

Você acaba, por outro lado, de testemunhar um exemplo de negociação em equipe – uma má equipe, por sinal. O exemplo foi casual, porque, em geral, as mulheres são melhores negociadoras que os homens em lojas de departamentos. Marido e mulher comprando em casal, um amigo que assessora o outro na venda de um imóvel ou de um carro, pais e filhos que compram roupas e artigos esportivos em conjunto são bons exemplos de negociações em equipe que podem dar certo.

Nas negociações profissionais (compra, venda, celebração de convênios e acordos), o papel da equipe é cada vez mais importante. Os negociadores podem conduzir o processo de discussão – reunião, apresentação de vendas, demonstração do bem, etc. – sem a presença visível da equipe, visando apresentar um único ponto de vista, criar um relacionamento mais íntimo ou outras razões. Porém, e se o outro lado aparecer munido de uma grande equipe de especialistas, dispostos a triturar o pobre oponente solitário?

A oposição “negociador único versus equipe” apresenta vantagens e desvantagens dos dois lados.

Negociador único

Vantagens	Desvantagens
» ponto de vista único	» conhecimento limitado
» interesse pessoal no resultado	» interferência de fatores
» persistência	» desamparo
» criação de relacionamento pessoal	» responsabilidade personalizada

Negociação em equipe

Vantagens	Desvantagens
» conhecimento amplo	» diferenças de opinião entre os membros
» respostas técnicas na hora	» discussão emperrada
» conhecimento do outro lado	» possibilidade de objetivos ocultos
» suporte visível das posições assumidas	» pressão para apoiar o grupo (sobre o indivíduo)
» aprovação mais fácil da diretoria	» defensiva do oponente

Uma equipe bem-treinada e planejada, visível ou não, constitui um elemento de poder importantíssimo na negociação. Para tanto, a equipe deve participar cuidadosamente do planejamento e, especificamente, da montagem da estratégia.

NEGOCIAÇÃO POR TELEFONE: “ALÔ, É O Oponente”?

É desnecessário afirmar que o telefone é um dos meios de comunicação mais importante, tanto nas negociações quanto em tudo o mais na vida moderna. É preciso, porém, estar atento aos riscos que cercam seu uso e saber contorná-los, para dele extrair os melhores resultados.

Problemas e limitações

Escassez de tempo – quinze minutos numa ligação normal parecem uma eternidade; dez minutos num telefonema internacional custam uma fortuna;

Distrações – outras pessoas e outros objetos à vista na sala, colegas que cumprimentam de longe, a secretária que tenta resolver um problema paralelo por mímica, enquanto você fala no fone;

Ruídos e má interpretação – “Não é três, é seis, meia dúzia!”; “vou soletrar... não, não é “esse” de surra, é “efe” de fúria!”;

Limitações de decisão – “Dois milhões é muita coisa para negociar por telefone!”;

Impossibilidade de apresentar provas – “Gostaria que você visse a cara de felicidade de nosso gerente!”;

Maior facilidade de dizer não – “Realmente, não estou muito interessado no momento. Além disso, preciso desligar porque estão me chamando para uma reunião urgente e”...

Como contorná-los

1. Adie a negociação: “Façamos o seguinte, meu caro. Não estou em minha sala, neste momento, vou lhe pedir o favor de aguardar minha ligação, dentro de cinco minutos, no máximo, para que possamos falar mais à vontade”. Quando você recebe o telefonema, não está preparado, não detém o controle; ele é quem tem, pois está ligando. Quando você liga, o controle passa a ser seu.
2. Prepare-se nesse meio-tempo: afaste as distrações, as possibilidades de ruídos e interferências (objetos e pessoas). Colete todos os documentos e materiais de que precisa.
3. Elabore uma miniagenda e pauta do telefonema: prepare suas perguntas e seus argumentos, bem como preveja as principais perguntas e argumentos do oponente. Prepare as respostas e alternativas que pretende antepor a eles.
4. Elabore seu minimax, sua curva de concessões (que conheceremos adiante) e seu reposicionamento (idem), levando em consideração a previsão que faz do minimax do oponente.
5. Reserve tempo suficiente para a conversa telefônica.

6. Agora, pode ligar: você está tomando a iniciativa – o controle é seu.
7. Finda a ligação, faça um resumo das principais decisões e dos pontos acertados. Se possível, envie uma cópia desse documento a seu oponente, por carta, fax ou e-mail.

RESUMO

1. O local da negociação é menos importante que o planejamento estratégico a ele referente. Não se prenda a sua zona de conforto e maximize o potencial da estratégia – em casa ou em território inimigo.
2. Vantagens de negociar “em casa”: proximidade da equipe e auxiliares, controle sobre tempo, agenda e clima, interrupções programadas. Vantagens de negociar no território do oponente: “pescar” informações, solicitar informações e adiamentos, estímulo ao planejamento.
3. O grande problema nas negociações em lojas de departamentos são os mitos – em particular, o mito da legitimidade.
4. Vantagens da negociação individual: unidade de ponto de vista, relacionamento íntimo, personalização de interesse. Desvantagens: desamparo, limitação de conhecimento, fatores emocionais.
5. Vantagens da negociação em equipe: respostas técnicas prontas, conhecimento amplo, aprovação da diretoria. Desvantagens: suscitar atitude defensiva do oponente, emperramento, divergências entre os membros.
6. Problemas da negociação por telefone: interferências e ruídos, limitação de tempo e decisões. Meios de contorná-los: adiamento e retomada, com iniciativa própria (seu controle), preparo e planejamento cuidadosos.

COLOQUE EM PRÁTICA OS CONHECIMENTOS ADQUIRIDOS

1. Faça uma projeção da próxima negociação de que for participar (sozinho ou em equipe). Liste as vantagens e desvantagens da situação em dois casos: a) se a negociação fosse individual; b) se fosse em equipe:

a) vantagens, se a negociação fosse individual: _____

desvantagens, se fosse individual: _____

b) vantagens, se fosse em equipe: _____

desvantagens, se fosse em equipe: _____

2. Tome nota da próxima negociação em equipe de que for participar e preencha os espaços em branco:

a) estilos de comportamento dos membros de sua equipe (sociáveis, obstinados, afáveis ou metódicos): _____

b) estilos de comportamento da equipe oponente (idem): _____

3. Depois de realizada a etapa ou reunião dessa negociação em equipe, redija um pequeno comentário sobre as vantagens e desvantagens desta opção em comparação à hipótese de ser individual:

4. Empenhe-se num exercício consciente de planejamento de suas negociações por telefone e solicite a um colega de trabalho, amigo ou pessoa da família, se for o caso, que observe seus esforços nesse sentido. Anote suas próprias observações e a de seu auxiliar com relação às próximas três negociações de que participar:

1ª negociação por telefone:

- a) suas observações: _____

- b) observações de seu auxiliar: _____

2ª negociação por telefone:

- a) suas observações: _____

- b) observações de seu auxiliar: _____

3ª negociação por telefone:

- a) suas observações: _____

b) observações de seu auxiliar: _____

5. Planeje cuidadosamente a próxima negociação de que participar em território de seu oponente. Anote suas observações antes e depois do encontro:

a) antes da reunião: _____

b) depois da reunião: _____

*Para que matar o tempo quando se pode
muito bem aproveitá-lo?*

PROVÉRBIO FRANCÊS

6

INSTRUÇÕES ANTES DA NEGOCIAÇÃO E ROTEIRO DE PLANEJAMENTO

“...onde não há um plano, onde a disposição de tempo fica simplesmente entregue ao acaso dos acontecimentos, logo reinará o caos”.

VICTOR HUGO

(ESCRITOR E POETA FRANCÊS)

Este, na verdade, é um intercapítulo, uma pausa para sistematizar os tópicos sobre os quais vimos conversando, antes de partir com malas e bagagens para a negociação propriamente dita – como as últimas instruções que um técnico fornece ao time antes da entrada em campo.

Ele apresenta um roteiro para seu planejamento e sua estratégia e acrescenta alguns conhecimentos novos. Igualmente, serão mencionados alguns conceitos e técnicas que você conhecerá mais adiante, com relação ao jogo da negociação, sua condução e seu encerramento.

ROTEIRO DE PLANEJAMENTO

A – Organização das informações

1. Que informações devo reunir sobre meu oponente (cliente) e sua empresa? Como obtê-las?

2. Quais são as necessidades de meu cliente que poderei satisfazer? E as minhas necessidades?
3. Que produtos ou serviços espero oferecer como soluções?
4. Qual é minha primeira proposta, meus preços e minhas condições (minimax)?
5. Que perguntas farei para identificar as necessidades do oponente e apresentar a melhor solução para elas?
6. De que maneira pretendo conduzir a apresentação (que ambiente e atmosfera vou preparar)?
7. Quais os benefícios de minha solução ao oponente enquanto pessoa e empresa?
8. Que materiais apresentar para reforçar meus argumentos (prospectos, catálogos, audiovisuais, vídeos, tabelas de preço)?
9. Que testemunhos fornecerei para atestar a validade de minha solução?
10. Que tipo de resistência devo esperar do oponente? Que fazer para superá-la?
11. Que concessões, relacionadas ou não a preço, posso fazer e quais pedirei em troca?
12. Que tópicos serão discutidos (agenda)?
13. Que táticas pretendo utilizar e em que fase da negociação?
14. Que táticas devo esperar do oponente e como neutralizá-las?

Observações

- » **Testemunhos** – são pessoas ou empresas que já negociaram temas semelhantes com você, anteriormente, e poderão ser apontadas como referências positivas ao oponente, para aumentar seu cacife. Exemplos: se você é um vendedor, apresente como referências clientes que possam dar bons testemunhos de seu produto ou serviço.
- » **Agenda, concessões e táticas** serão objeto de atenção em capítulos posteriores.

B – Metas e objetivos

1. Quais são meus objetivos tangíveis e intangíveis e quais os mais importantes (dos dois tipos)?
2. Quais são, de acordo com as informações de que disponho, as preocupações tangíveis do oponente e em que ordem de importância?
3. Qual seria a melhor transação que eu poderia esperar da negociação? E a pior?
4. O que seria uma transação justa e razoável (ganha-ganha)?
5. Quais aspectos são relacionados entre si e, portanto, mais fáceis de agrupar?

C – Análise do oponente

1. Quais as principais características de meu oponente e de sua empresa?
2. Qual seu estilo de comportamento – sociável, afável, diretivo ou metódico – e qual sua reputação no mercado?
3. O que devo conhecer ou aprender sobre ele (pessoa e empresa) para tornar a negociação bem-sucedida?

D - Mercado e vantagens competitivas

1. Quais são os pontos fortes de minha argumentação e minha solução (produto ou serviço)? Quais as vantagens a meu favor?
2. Quais os pontos fortes de meu oponente? Quais as vantagens a seu favor?
3. Qual o ponto mais fraco de minha posição? E o ponto mais fraco do oponente?
4. Que especificações do produto ou serviço negociado devo conhecer quanto a produção e operação, manutenção e assistência técnica, embalagem e armazenamento, etc.?
5. Que especificações do produto ou serviço negociado devo conhecer quanto ao mercado em geral?
6. Como a negociação se encaixa em seus planos de marketing e produção?

7. Quais são os objetivos e as metas primordiais do oponente? E seus objetivos secundários?
8. De que outras alternativas ele dispõe, que concorram comigo?
9. Como posso me comparar com a concorrência, em termos de soluções, riscos e alternativas?

E – A negociação interna

Como já dissemos antes, negociar internamente – isto é, dentro de sua empresa (ou sua família, se for uma negociação pessoal) e de sua equipe de negociação – pode ser tão difícil quanto negociar com o cliente... e às vezes até mais.

1. Que pessoas ou áreas devo contatar internamente antes de me pôr a campo para a negociação externa?
2. Que assuntos devem ser previamente negociados?
3. Quais são meus objetivos e minhas preocupações internas?
4. Quais são os objetivos e as preocupações das pessoas ou áreas da empresa ou dos membros de minha equipe?
5. Que concessões de minha parte poderiam criar problemas internos em minha empresa? Em que áreas e em que grau?

OBSERVAÇÃO FINAL. Faça deste roteiro um acompanhante permanente de suas negociações. Tire cópias xerox. Afixe uma delas na parede de seu escritório, em versão reduzida. Leve outra em sua pasta de trabalho, para consultas exaustivas ou apenas eventuais. À medida que for se tornando um grande planejador e estrategista, você passará a incorporá-lo como uma segunda natureza.

Solicite uma planilha de planejamento gratuita, enviando um e-mail para planilha@workshop.com.br. Ela servirá como excelente roteiro para suas negociações.

7

O ESTADO DA ARTE: OUVIR, PERGUNTAR E A LINGUAGEM DO CORPO

“Enchendo nossos ouvidos com tudo que aprendemos a dizer, ficamos surdos para o que ainda temos a ouvir”.

WENDELL JOHNSON
(PSICÓLOGO E PATOLOGISTA
AMERICANO)

Você tem uma primeira reunião marcada com um *prospect* – isto é, um cliente potencial – para dentro de três dias e pretende se preparar para ela adequadamente. Esperamos já ter deixado claro até aqui a importância da informação para qualquer processo de negociação.

Com efeito, se você souber o que o oponente quer e espera, quais são seus limites e quais seus prazos para resolver a questão, tem tudo em mãos para concluir um bom negócio. Infelizmente, essas informações quase nunca estão disponíveis antes do início das negociações. Você precisa obtê-las. E o próprio oponente nunca as fornecerá facilmente, a partir do momento em que o processo foi oficialmente inaugurado. Ele sabe, tanto quanto você, se for um negociador treinado, que... **falar é prata e calar é ouro.**

Se sua memória estiver fresca, foi pelo risco de deixar escapar informações preciosas para os “ouvidos das paredes” que recomendamos só escolher território neutro, em casos especiais, como local estratégico de informações. Como fazer o oponente fornecer informações, nesse caso? Começemos com duas verdades simples sobre a arte de obter informação sobre o oponente.

1ª- Considerando que a negociação é um processo continuado, que começa antes do confronto com o oponente, você deverá coletar toda a informação possível antecipadamente.

2ª- Embora no passado se julgasse que a atitude intimidadora – apresentando uma posição de força baseada no poder – fosse a mais eficaz para a obtenção de informações, a evidência disponível indica que a melhor forma de fazê-lo nos dias de hoje é conquistar cooperação, oferecendo cooperação.

O tempo de Elliott Ness, dos “Intocáveis” e dos inquéritos policiais no mundo das negociações ficou para trás. Quanto mais você se mostrar simples, cordial e até mesmo ingênuo, mais chances terá de obter cooperação das pessoas em sua busca de informações. Lembre-se da postura do caipira: “Sou uma pessoa simplória e meio sem jeito, será que você poderia me ajudar em..”. É bem mais difícil negar auxílio a um pedido tão desamparado que a um perguntador prepotente e detetivesco.

Com quem procurar as informações? Com todas as fontes ligadas ao oponente, oficialmente e extra-oficialmente:

Boletins de associações de classe – para dados de posição no mercado do oponente;

Balanços e balancetes publicados na imprensa – para conhecer sua situação econômico-financeira, suas dívidas, seu ônus e seu potencial de investimento;

Consumidores e fornecedores anteriores do oponente – para tudo que se refira a seu sistema de negociar, comportamento de mercado, idoneidade, etc;

Funcionários do oponente – (técnicos e administrativos, secretárias e recepcionistas, zeladores e mensageiros, etc.) excelentes fontes de informações incidentais, dicas involuntárias;

Imprensa especializada – revistas do setor, órgãos de classe, etc.;

Algumas dessas informações, é claro, você obterá em uma fase avançada do processo, após um telefonema ou uma visita. A história abaixo pode oferecer um exemplo.

UM BOM PAPO COM UMA SECRETÁRIA

Após uma visita de venda, você observa que a secretária do cliente a quem está tentando vender tem sobre a mesa uma agenda de seu maior concorrente. Ao invés de se despedir dela rapidamente, você se detém diante de sua mesa, pede muito gentilmente duas informações quaisquer sobre algum dado interno da empresa que está visitando. Depois dessa amável conversação, você faz uma observação sobre a agenda:

– Como sua agenda é bonita, que material interessante, estamos pensando em confeccionar uma desse tipo para nossos clientes no próximo ano!

A partir daí fica fácil perguntar se o concorrente lhe envia uma agenda todos os anos, se faz tempo que isso acontece, se a empresa continua fazendo negócios com ele, e assim por diante. Lembre-se! Tudo depende de sua atitude cordial e cooperativa – a reação proporcional dos climas – e de uma certa habilidade.

– Nem sei a quem recorrer para mandar confeccionar uma boa agenda de brinde como esta, será que você pode me dar uma dica?

Com sorte, a secretária poderá responder:

– “Bem, quem me envia todo ano é o gerente de vendas Fulano. Se quiser, posso lhe dar o telefone dele, talvez ele o informe onde manda confeccionar as agendas de brinde de sua empresa. Ele passou por aqui ainda anteontem e deixou seu novo cartão.

Incidentalmente, você ficou sabendo que o gerente de vendas do concorrente acaba de visitar o *prospect* e obteve o telefone dele para alguma sondagem adicional.

FAZER PERGUNTAS É UMA ARTE...

Os especialistas classificam as perguntas em três tipos básicos: abertas, diretas e reflexivas.

As **abertas** – ou indiretas – são as mais fáceis de fazer num início de processo de negociação, a fim de criar um clima positivo, construir um relacionamento e obter informações involuntárias do outro lado. Exemplos:

– Como o senhor vê as possibilidades para o mercado de soja este ano?

– Fale-me um pouco sobre sua experiência recente com a compra de equipamentos gráficos.

– O que você acha das perspectivas para os sucos cítricos após as geadas da Flórida?

Você abre espaço para o oponente falar livremente, expor seus pontos de vista, ficar satisfeito com seu interesse em ouvi-lo e, eventualmente, deixar escapar “dicas” interessantes.

Já as perguntas **diretas** tendem a apertar o cerco sobre ele, a exigir menos informações genéricas e mais fatos específicos:

– Sua empresa tem planos de investir em equipamento gráfico neste semestre?

– Vocês estão inscritos para as cotas de exportação de sucos cítricos desta safra?

O caso extremo das perguntas diretas é o das **fechadas**:

– Quantas toneladas de soja vocês pretendem comercializar no próximo período?

Finalmente, com as perguntas **reflexivas** você reproduz informações prestadas pelo oponente, com o objetivo de se certifi-

car de tê-las entendido, de conseguir que ele seja mais específico e até mesmo que deixe “escorregar” informações adicionais:

- Se entendi bem, vocês estariam dispostos a renovar seu equipamento, dependendo dos prazos de financiamento...

- Pelo que pude deduzir de suas palavras, as exportações de vocês dependem basicamente dos preços do transporte em câmaras frias até o mercado europeu...

Saber adquirir a confiança do oponente com o uso combinado das perguntas abertas, diretas e reflexivas, partindo das abertas – que o deixam mais à vontade – para as mais diretas e fechadas, passando pelas reflexivas, representa, sem dúvida, uma arte, e bem poucos sabem praticá-la. Isso vale tanto para as perguntas que você faz diretamente a seus clientes (o oponente) como para as fontes indiretas (funcionários e consumidores dele).

Como nada é dado de graça, prepare-se para ceder informações importantes – ou aparentemente importantes, ou que o sejam apenas do ponto de vista dele –, em troca daquelas que tenciona obter. Além do princípio de retribuição, essa troca favorece a criação do bom relacionamento, desejável numa negociação ganha-ganha e que visa a continuidade no tempo.

Planeje por escrito as perguntas que pretende fazer a um oponente, antes do encontro ou da reunião que terá com ele. Essa é uma das partes mais importantes de sua agenda de trabalho.

... É RESPONDÊ-LAS TAMBÉM!

O mesmo planejamento cuidadoso deve ser feito com relação às perguntas que o oponente lhe fará. Antecipe-se a elas, munindo-se das respostas – quando for interessante responder – ou de fórmulas para escapar a essa necessidade, quando esse for seu interesse. Tanto quanto o oponente evita “fornecer dicas”, “entregar o ouro”, você deve guardar as mesmas precau-

ções – a menos que um relacionamento ganha-ganha já esteja plenamente assegurado (mas espere até ter certeza disso).

Precauções

1. Nunca responda até ter entendido claramente a pergunta, não correndo o risco de informar demais. Faça o oponente trabalhar por suas respostas, repetindo quantas vezes for necessário.
2. Conceda-se tempo para pensar antes de responder – se preciso, deixe para responder numa outra oportunidade. Falta de lembrança ou conhecimento incompleto são boas razões para deixar de responder. Não tenha medo de parecer despreparado ou ignorante do assunto.
3. Você pode responder apenas a uma parte da pergunta e o oponente se dá por satisfeito.
4. Você pode escapar de uma resposta indesejável, respondendo a uma pergunta que não tenha sido feita, mas também seja do interesse do oponente.
5. Muitas vezes a resposta correta parece tola ou ingênua. Não tente melhorá-la ou elaborar sobre ela.
6. Saiba utilizar as respostas que não respondem ou que apresentam apenas o que você quer dizer, e não o que o oponente deseja ouvir. Aprenda com os políticos nos debates pré-eleitorais ou nos programas de entrevistas: eles são autênticos mestres nessa arte. Veja a lista que se segue.

Respostas que não respondem

– Por favor, repita a pergunta... Ou: Não entendi bem sua pergunta...

– Você precisa entender a história adequadamente. Ela realmente começou... Ou: “Antes que eu responda isso, é preciso esclarecer o procedimento detalhadamente..”. Ou: “Este não é o único fator que deu origem ao problema, mas apenas um deles. Por exemplo..”.

– Este é praticamente outro assunto... Ou: “Isso depende de um outro fator..”.

– Não tenho experiência em primeira mão com o problema, mas, segundo ouvi dizer... Ou: “Não me recordo do fato em questão..”.

– Não é uma questão de sim ou não mas de graduação (mais ou menos).

– Sejamos mais específicos... (a uma pergunta genérica). Ou: “Geralmente funciona assim, mas..”. (a uma pergunta específica).

Agora, responda você, leitor (por favor, diretamente, objetivamente, especificamente): qual a finalidade dessas respostas que não respondem? Sim, você acertou: ganhar tempo – no caso dos políticos na tevê, o tempo do encerramento do programa ou do corte para os comerciais. Junto com a informação, o tempo é um elemento fundamental nas negociações.

ABRA OS OUVIDOS PARA A ARTE DE OUVIR

Você sentiria confiança num médico que prescrevesse uma receita antes de ouvir cuidadosamente seus sintomas e suas queixas? Acreditaria em seu diagnóstico se ele o formulasse depois de oito minutos de consulta, com duas ou três perguntas apressadas, olhando para o relógio o tempo todo e interrompendo suas respostas antes de você completá-las? Pois é isso o que muitos negociadores fazem – sobretudo os vendedores.

“Vendedor é gente que fala demais”. “Os vendedores não têm tempo de nos ouvir, porque passam o tempo todo falando das maravilhas de seu produto”. Muito comum ouvir isso, não é? E, no entanto, os vendedores são pessoas que dependem basicamente de uma boa negociação, assim como os compradores.

Regras do bom ouvinte

1. Ouvir é um poder. Saber usá-lo assegura parte do poder na negociação.
2. Ouvir bem significa tomar nota de tudo o que o oponente vai dizendo, se for preciso interrompendo-o gentilmente e pedindo que repita ou esclareça um determinado ponto.
3. Sorrir, acenar com a cabeça afirmativa ou negativamente e emitir sinais visíveis de que está acompanhando devidamente o oponente é um bom *feedback* (retorno) para os resultados e contribui para o relacionamento.
4. O bom ouvinte fica atento tanto para aquilo que é dito quanto para o que não é dito.

Há muitas formas de captar as mensagens não ditas:

as deixas não-intencionais – atos falhos ou lapsos do oponente ou de pessoas que o cercam (funcionários, amigos, membros da equipe de negociação): um nome trocado (o do concorrente, por exemplo), uma data escorregada sem querer, e assim por diante;

as mensagens vocais – (entonação de voz, ênfase numa palavra, pressa de mencionar um dado, gaguejar) e **verbais** (preferências por certos sinônimos em vez do equivalente: “acordo” em lugar de “convênio”, ou “demonstração” em lugar de “teste”, por exemplo);

as mensagens visuais – a linguagem do corpo (expressões faciais, modo de cruzar as pernas ou os braços, curvatura dos ombros, suor na testa ou no rosto) e atitudes do oponente e das pessoas que o cercam (escolha do lugar onde se sentar numa reunião, poses distraídas ou atentas, cercar-se de lápis e tomar notas ou fechar o caderno de apontamentos e preparar a pasta para uma saída a qualquer momento, a cordialidade intensificada ou subitamente reduzida da secretária dele, etc.).

Observe a seguinte frase: “Não, eu não pretendo pagar este preço por esta mercadoria”. Pense nela sendo pronunciada nos seguintes contextos:

- 1ª. Pronunciada lentamente, com pausas nos locais indicados pelas reticências, expressão sonhadora, olhar de quem reflete e se interroga internamente: “Não, eu... eu não pretendo... pagar este preço (?)... por esta mercadoria... hmmm..”. – atitude de avaliação –, “não” que pode significar talvez e, posteriormente, evoluir para um sim.
- 2ª. Pronunciada rapidamente, com ênfase no termo assinalado, fechando a agenda e chamando a telefonista em seguida: “Não, eu NÃO pretendo pagar este preço por esta mercadoria” – disposição de não negociar.
- 3ª. Pronunciada normalmente, com ênfase nos termos assinalados e uma pausa indicada pelas reticências: “Não, eu não pretendo pagar este preço... por esta mercadoria” – desacordo quanto à qualidade do produto.
- 4ª. Pronunciada normalmente, depois de uma expressão de espanto e entre risos e atitude cordial – disposição para negociar, desde que sejam propostas melhores condições de preço, produto ou outras.

Defeitos na capacidade de ouvir

Interromper a fala do outro antes que ele conclua: impaciência, descortesia, arrogância ou prepotência.

Antecipar ou querer adivinhar o que o outro vai falar: ansiedade, impaciência ou bajulação.

Não prestar atenção às mensagens não ditas: ingenuidade, inabilidade fatal.

Distrair-se facilmente com ruídos, objetos ou outros detalhes: baixa concentração.

Desinteressar-se ou parar de prestar atenção, quando o assunto não é de seu interesse ou é desagradável: baixa concentração, descortesia e inabilidade de negociação (tudo o que o oponente diz deve ser de seu interesse).

Desligar-se da fala do outro se não estiver de acordo e já começar a pensar no argumento com que irá rebater: incapacidade de colocar-se no lugar do oponente (regras de ouro e de platina) e, portanto, inabilidade de negociação.

Desinteressar-se quando o tema tratado não é de sua área ou não faz parte de suas atribuições: ingenuidade e inabilidade aguda, já que numa negociação tudo o que interessa a um dos lados deve também interessar ao outro e faz parte de suas atribuições.

A LINGUAGEM DO CORPO

Vamos conversar um pouco mais detalhadamente sobre este importante aspecto do processo de negociação, começando por duas verdades elementares sobre a linguagem corporal.

- 1ª A linguagem do corpo, assim como a verbal, não é universal: ela varia de povo para povo, entre as regiões de um mesmo país, de cultura para cultura e de uma época para outra.
- 2ª Não devemos generalizar ou levar ao pé da letra os sinais expressos pelo corpo e as significações atribuídas a eles pelos pseudo-especialistas: algumas pessoas podem reproduzi-los como um tique ou hábito peculiar, por uma razão física ou patológica (uma doença) ou por puro acaso.

O especialista em negociação, o americano Roger Dawson, cita dois exemplos para ilustrar a primeira dessas verdades: o primeiro é o dos esquimós, que, ao contrário de quase todo mundo, usam um aceno de cabeça para os lados para dizer “sim” e um movimento de cabeça para cima e para baixo para indicar “não”.

O segundo exemplo se deu durante a descida dos astronautas americanos na Lua, em 1969, como resposta à pergunta que mais de um bilhão de pessoas se fazia, acompanhando pela tevê: “Então, como estão as coisas aí”? A resposta foi o clássico gesto de *okay* norte-americano – um círculo com o indicador e o polegar. Todo mundo entendeu nos Estados Unidos, ninguém

entendeu no Japão e a reação deve ter variado das gargalhadas à mais pura raiva, nos países latinos.

A segunda verdade também é muito importante, começando por um exemplo simples: é uma verdade quase universalmente aceita que uma pessoa, quando está mentindo, não tem coragem de olhar o interlocutor nos olhos. Contudo, um negociador treinado na linguagem do corpo e consciente desse fato pode perfeitamente superar essa dificuldade. Todos acham que os fumantes fumam quando estão nervosos, mas as pesquisas indicam que, numa reunião, quando um fumante acende um cigarro, isso significa que ele se pôs em relaxamento. Outras “dicas” da linguagem do corpo:

- » **piscar demais: indício de tensão, eventualmente, de que a pessoa não fala a verdade; olhar fixamente o interlocutor sem piscar – estar aborrecido e distante, desatento do que se passa;**
- » **tirar e colocar os óculos, limpá-los: o usuário está meditando e refletindo sobre o que você lhe diz; fixar o interlocutor por cima deles – duvidar de quem está falando, querer captar seus pensamentos reais;**
- » **apertar as mãos calorosamente: sinal de cordialidade; acompanhar o aperto de mão com um tapinha no ombro do outro, com a mão esquerda – consideração e apreço pelo interlocutor;**
- » **coçar a cabeça: dúvida, incompreensão, perplexidade, embaraço;**
- » **desabotoar o colarinho ou o casaco e folgar o nó da gravata numa reunião: relaxamento, atitude à vontade;**
- » **segurar o queixo entre o polegar e o dedo médio: atenção concentrada, interesse profundo; o mesmo gesto, com a cabeça inteiramente apoiada no punho e no antebraço – aborrecimento, cansaço e desinteresse.**

E, não se esqueça: piscadas excessivas podem apenas significar um cacoete; um olhar por cima dos óculos pode apenas indicar que o usuário precisa passar numa ótica e fixar melhor

os aros; os políticos e advogados costumam apertar a mão de qualquer pessoa com a direita, e dar um tapinha no ombro com a esquerda; os piolhentos coçam a cabeça o tempo todo; o calor excessivo da sala, e não a distensão, pode ser a causa do afrouxar dos botões ou da gravata, e assim por diante.

Dois truques para você praticar a leitura da linguagem do corpo

- 1º Assistir à tevê sem volume de som. Observe as pessoas falando e tente compreender o que está se passando, sem ouvir. Escolha, inicialmente, um programa familiar, como, por exemplo um humorístico, com quadros bem conhecidos. Depois, passe para programas de entrevistas e telenovelas. Um bom procedimento consiste em gravar o programa em uma fita de vídeo, anotar suas impressões num papel à parte e depois compará-las com a gravação, em volume normal de som.
- 2º Observar cuidadosamente as pessoas que falam a uma distância à prova de som, quando estiver em um saguão de aeroporto, uma sala de espera ou qualquer local público onde seja obrigado a uma espera prolongada. Isso também vale para o lado de fora de uma cabine telefônica ou para os ocupantes de outras mesas em um restaurante. Observe a conversa das pessoas que você não ouve e tente deduzir, pelo movimento dos lábios, mas, principalmente, pelo jogo de expressões faciais e pela linguagem do corpo em geral, o tema e os resultados da conversação. Você se surpreenderá como, em curto espaço de tempo, desenvolverá uma boa habilidade nesse sentido.

Ler nas entrelinhas ou o discurso escondido

Possuir um discurso escondido ou uma agenda escondida não significa uma má intenção ou um objetivo de fraude, mas, simplesmente, a preocupação de proteger seu poder de barganha e negociação. Ao apresentar sua meta principal, logo de início, você corre um risco muito maior de ouvir um “não” que depois de preparar

o espírito do oponente, obter acordos sobre pontos secundários, fazer crescer o clima de entendimento e bom relacionamento.

Porém, não se iluda: assim como você tem o objetivo de descobrir a agenda oculta do oponente, ele também tem o de identificar a sua, por isso é fora de dúvida que ambos tratarão de dissimular o discurso que se lê nas entrelinhas da própria fala. Observe alguns exemplos de fala de superfície e da possível tradução das entrelinhas:

- » Em minha humilde opinião de não-especialista na área... = “Se você pensa que não entendo nada desse assunto, está redondamente enganado..”.
- » Prometo empenhar o máximo de meus esforços nesse sentido... = “Pode perder as esperanças quanto a esse objetivo..”.
- » Papai, não é para o senhor se assustar por eu estar ligando a essa hora... = “Prepare seu espírito, velho, que estou numa enrascada dos diabos”!
- » Sei que a dona Marta é uma boa funcionária, cumpridora de seu horário... = “A única coisa que essa mulher sabe fazer é chegar na hora certa de marcar o cartão”!
- » Ainda não tive tempo de fazer nenhuma pesquisa séria sobre isso, mas apenas por precaução... = “Já tenho todos os dados e uma opinião formada de que não é nada disso”!
- » Meu receio é que, se apresentássemos um crédito contra essa empresa, eles teriam dificuldades de honrá-lo... = “Acabamos de entrar com uma execução judicial contra esses sujeitos e eles estão mais enforcados que...”.

As traduções acima são sempre corretas e exatas? Não, sem dúvida, mas pode ter certeza de uma coisa: rarissimamente, ou quase nunca, as primeiras frases correspondem literalmente ao que foi dito. Elas podem ser, por exemplo, balões de ensaio. O balão de ensaio encerra três possibilidades:

1. o oponente tem uma opinião praticamente formada e fechada sobre o assunto (caso em que as equivalências acima seriam corretas), porém, pretende testá-la, conhecendo sua reação e ouvindo seus argumentos;
2. o oponente tem uma hipótese pré-formada e pretende testá-la por meio de sua reação e informações novas que você lhe fornecerá;
3. o oponente tem uma opinião definitiva sobre o assunto e pretende testar você, sua credibilidade ou seus conhecimentos e suas informações sobre o tema.

Sempre fica aberta a possibilidade de não se tratar de balão de ensaio, mas, simplesmente, uma hipótese que ocorreu ao oponente e ele pretende testar honestamente, caso que a reformulará, ouvindo seus argumentos e sua versão dos fatos.

RESUMO

1. Saber fazer perguntas é um ponto importante na aquisição de informações. Planeje as perguntas e utilize os três tipos conhecidos estrategicamente para obter informações e estreitar o relacionamento: as abertas, as diretas e as reflexivas.
2. Responder ou escapar das respostas também envolve um treinamento; pratique as respostas que não respondem para ganhar tempo e obter mais informações do oponente.
3. Saber ouvir é uma arte pouco praticada e um de seus aspectos mais relevantes é captar a mensagem que não é dita.
4. Fique atento para a linguagem do corpo e para os demais sinais vocais, verbais e visuais – eles contam o outro lado da história.
5. Saber ler nas entrelinhas é o aspecto mais crucial da compreensão das mensagens verbais.

COLOQUE EM PRÁTICA OS CONHECIMENTOS ADQUIRIDOS

1. Pense na próxima reunião de negociação que você fará e elabore uma lista de cinco perguntas que planeja fazer, identificando-as em seguida como abertas, diretas ou reflexivas.

1ª pergunta: _____

Tipo _____

(aberta, direta ou reflexiva):

2ª pergunta: _____

Tipo _____

3ª pergunta: _____

Tipo _____

4ª pergunta: _____

Tipo _____

5ª pergunta: _____

Tipo _____

2. Liste cinco fontes de informação sobre esse oponente a que você pode recorrer, além dele mesmo.

a) _____ d) _____

b) _____ e) _____

c) _____

3. Relacione quatro hábitos negativos quanto à capacidade de ouvir que você tem e planeja corrigir, sendo: dois deles quando negocia por telefone e dois quando o faz pessoalmente.

Maus hábitos quando ouve pelo telefone:

a) _____ b) _____

Maus hábitos quando ouve pessoalmente:

c) _____ d) _____

4. Peça a uma pessoa amiga ou colega de trabalho que observe seus progressos no combate a esses maus hábitos de audição: a) e b) por telefone; c) e d) pessoalmente.

Outro recurso positivo é usar uma espécie de amuleto ou lembrete – uma fitinha presa num anel, uma manchinha no relógio ou uma marca na caneta – que sirva de alerta para que você policie sua capacidade de ouvir. Após uma semana de observação, anote os reparos de seu auxiliar quanto aos quatro hábitos e também suas próprias observações quanto ao uso do lembrete ou amuleto.

Por telefone:

a) _____

b) _____

Pessoalmente:

c) _____

d) _____

5. Prepare uma observação meticulosa da linguagem do corpo e dos demais sinais (vocais, verbais ou visuais) durante as negociações dos próximos sete dias. Anote suas observações prévias e depois redija outro comentário, passados sete dias, a respeito do acerto ou do engano de seus resultados.

Antes dos sete dias:

Depois dos sete dias:

– Alô, aqui fala o gerente de seu banco. Desculpe, doutor, mas devo informar que seu papagaio venceu.

– Verdade? E quem chegou em segundo?

ANEDOTA ESPALHADA POR UM DEPUTADO BRASILEIRO, A RESPEITO DE SI MESMO.

8

PRAZOS, AGENDA E CONCESSÕES: O USO DO FATOR TEMPO

“Patrão para o empregado: É verdade que o poder é solitário, Harris, mas não tanto que eu deseje vê-lo entrar em meu escritório vinte vezes por dia”.

CARTUM DO WALL STREET JOURNAL

Prazos e datas-limite são um dos grandes fantasmas na vida das pessoas em geral, de todos os profissionais e dos homens de negócio e, em particular, dos negociadores: um contrato vai expirar; deve-se chegar a um acordo antes da reunião geral da diretoria; o prazo de pagamento vence hoje; a oferta só é válida até dia 15... As pressões do tempo e dos prazos – seus filhos – são uma característica dos tempos modernos.

Os prazos condicionam as escolhas e decisões, sendo imprevisíveis as consequências de não respeitá-los, mas podendo implicar a perda de um bom negócio – é o que os economistas chamam de custo de oportunidade. Cabe, contudo, fixar duas verdades importantes sobre o tempo em geral.

1ª verdade: os limites de tempo, como os trens, vão e vêm, e os prazos, na maioria das vezes, são tão reais quanto as pessoas acreditam que sejam.

2ª verdade: tempo é poder, e sempre estamos conscientes de seu poder sobre nós; mas a consciência da pressão do tempo enfraquece nossa posição, sendo igualmente importantes – e geralmente muito mais – as pressões do tempo sobre o oponente.

Observemos os seguintes aspectos quanto à primeira verdade:

- » as diárias de hotéis vencem em geral ao meio-dia (aviso afixado na recepção: combinação da pressão de prazo com o mito da legitimidade), mas nenhum hotel razoável cobrará uma diária a mais de um hóspede que saiba negociar sua permanência até as 13h30;
- » a Receita Federal fixa uma data para apresentação das declarações de imposto de renda, mas, geralmente, acaba prorrogando-a nos últimos dias ou na última semana;
- » um relatório prometido para quarta-feira não acarretará sua demissão se for entregue na quinta, junto com uma boa justificativa;
- » credores aceitam receber uma conta com um ou vários dias depois do vencimento – e até sem juros ou mora, se você souber negociar – e não tentam executá-la imediatamente, sem entrar em contato com o devedor.

Por isso, cabe fazer três perguntas, antes de entrar numa corrida louca contra os prazos:

- 1ª Você está sujeito a prazos auto-impostos, ou impostos por sua empresa, que dificultam uma negociação?
- 2ª É possível negociar internamente os prazos auto-impostos ou impostos por sua empresa?
- 3ª Que prazos exercem pressão sobre o oponente e sua empresa? Como posso conhecê-los ou obter informações sobre eles?

Agora, acompanhemos uma história verídica, contada por um especialista em negociação, o advogado americano Herb Cohen, em seu livro *You can negotiate anything* (“Você pode negociar qualquer coisa”).

A MAIOR VITÓRIA JAPONESA DESDE PEARL HARBOR

Cohen conta que, nos inícios de sua carreira de negociador, ficava impressionado com as viagens internacionais de seus colegas a pontos longínquos do globo e se perguntava, com inveja, quando chegaria sua vez de assumir a frente de uma grande negociação internacional. A oportunidade chegou com uma missão em Tóquio, com duração prevista de quatorze dias, e ele partiu exultante, cheio de planos, livros sobre a mentalidade e a cultura japonesas, um dicionário de expressões mais usadas e o firme desígnio de realizar uma grande negociação. Foi o primeiro passageiro a saltar no aeroporto, onde dois gentis japoneses, seus anfitriões e oponentes, o aguardavam. Ajudaram-no com as formalidades e o escoltaram a uma limusine, cedendo-lhe o assento de honra e preocupados com seu bem-estar. Entre essas preocupações, perguntaram sobre as providências para embarque no voo da volta, a fim de que preparassem o belo carro para transportar Cohen de volta ao aeroporto, no dia e horário marcados. Impressionado com a cortesia dos hóspedes, o jovem negociador cedeu-lhes a passagem de volta para que anotassem os dados necessários. Ao invés de iniciar as negociações imediatamente, os anfitriões proporcionaram-lhe uma excursão turística por quase todo o país, do palácio imperial aos santuários de Kioto, para apresentá-lo à cultura e às tradições japonesas. Quando ele perguntava sobre o acordo que deviam negociar, respondiam que não se preocupasse: “Temos muito tempo”. Na volta da excursão, inscreveram-no em um curso – em inglês, felizmente – sobre a religião e a filosofia zen. À noite, entretinham-no em prolongados jantares de mais de quatro horas, com música e espetáculos típicos. Sempre respondendo a suas inquietações: “Temos muito tempo”. Começaram a negociar no décimo segundo dia, mas por poucas horas, para que sobrasse

tempo para animadas partidas de golfe. No décimo terceiro dia, a mesma jornada curta, para que pudessem ter um jantar de despedida apropriado. Os pontos cruciais da negociação só foram negociados no décimo quarto dia, e a questão-chave, apenas poucos minutos antes que ele entrasse no carro que o levaria ao aeroporto, a tempo de não perder o voo. Por muito tempo após sua volta, Cohen ouviu os colegas de empresa se referirem a sua missão como a “maior vitória japonesa desde Pearl Harbor” (bombardeio da base americana pelos japoneses que provocou a entrada dos Estados Unidos na II Guerra Mundial).

Quando o jovem negociador cometeu seu grande erro? Quando deixou que os oponentes ficassem conhecendo seu prazo final (o *deadline*, como se diz). Eles sabiam qual era seu limite; ele não conhecia a data-limite dos oponentes. A história ilustra, maravilhosamente, o poder do negociador, obtido por meio do tempo e do conhecimento.

Podemos agora conhecer uma terceira verdade sobre o tempo, os prazos e os limites.

3ª verdade: quando existe um limite de tempo fixado para decidir um ponto crucial numa negociação, de conhecimento de um ou dos dois lados envolvidos na negociação, a decisão será tomada apenas nos momentos finais que antecedem esse limite.

Exemplo nº 1. Você e os demais condôminos do edifício se encontram com o síndico na reunião mensal, cuja agenda é, como sempre, bastante extensa, mas o principal ponto da pauta é a renovação ou não do contrato com a empresa de limpeza e manutenção. O assunto já vem rolando há três reuniões mensais, porque eles pedem preços muito altos para a renovação. Todos acham os valores absurdos. Dois condôminos se prontificaram a levantar alternativas, mas não arranjaram nada melhor, e agora a questão é absolutamente prioritária, pois o contrato

vence dentro de três dias – e ninguém quer que o prédio fique sem limpeza e manutenção.

Fim da história: desenrola-se a discussão sobre todos os itens da agenda, em torno dos quais há quase sempre acordo ou pouco desacordo. Nos últimos quarenta minutos se aborda a espinhosa questão da renovação do contrato: resmungam-se, lamentam-se, alguém pergunta se não valeria a pena um esforço concentrado de levantamento de concorrentes alternativos nos dois dias úteis que restam, outro lembra que a pesquisa esgotou o mercado... E, no fim da reunião, meia hora depois do horário marcado, com vários condôminos precisando se retirar, decide-se que o jeito é renovar o contrato nos termos apresentados.

Exemplo nº 2. Você e seu chefe se reúnem para acertar todas as pendências, antes que ele saia de férias, das quais só voltará dentro de um mês. Você tem uma lista de assuntos aguardando decisão e o último deles é seu pedido de aumento – uma empresa lhe fez uma proposta de 15% acima de seu salário atual e você chegou a lhe comunicar o fato, mas, como tinha uma semana para decidir, ambos – você e ele – foram adiando. Passaram-se quatro dias, durante os quais você lembrou a questão duas vezes, e agora a decisão é inadiável, já que ele marcou as férias de repente, em função de outros prazos pessoais e profissionais.

Fim da história – antes de discutir seus assuntos pendentes, o chefe tinha sua própria lista, que consumiu quarenta minutos da uma hora que ele reservara para esses acertos. Então você lhe mostra sua lista. Ele ataca dois assuntos, decide, delega a solução dos dois seguintes e consulta o relógio: seu tempo se esgotou e ele está avançando sobre o horário do próximo compromisso. Você recorda, então, a “desagradável” questão da proposta que lhe foi feita: “Quanto foi mesmo que lhe ofereceram sobre seu salário atual”? Você responde, ele reflete quatro segundos e de-

cide: “Está bem, daremos um jeito de aumentar seu salário em... 25%, ok”? E liga imediatamente para o departamento de pessoal, enquanto junta suas coisas sobre a mesa e as enfia na pasta.

Creemos ter exemplificado bem a terceira verdade sobre os prazos e as decisões. Seu conceito é conhecido como a curva de concessão – a correlação entre o tempo e a concessão (expressa em valores monetários, quantidades, etc.). Quando o negociador dispõe de muito tempo, sua disposição de concessão é pequena. À medida que seu tempo vai diminuindo, sua disposição aumenta e dispara, rumo ao infinito – isto é, ao ponto máximo.

PRAZOS, VENDEDORES E COMPRADORES

Existem pressões de prazos que atuam sobre os compradores e aquelas que ameaçam os vendedores. Uns e outros sabem que, numa parte das vezes, eles são reais e, em outras, blefe. Pagar para ver ou curvar-se ao blefe é uma questão de mais ou menos informação dos dois lados.

Pressões de prazos sobre compradores

“O preço sobe no dia 1º do próximo mês”.

“O equipamento leva três semanas para ser produzido”. = “Trabalhamos *just-in-time*, com estoque sujeito a venda prévia”.

“A oferta é válida por quinze dias”. = “A opção expira dia 30 de maio”.

“Se você não providenciar o pedido até 25 de maio, não posso entregar até 10 de junho”. = “Se você não enviar mais dinheiro, teremos de parar a obra”.

“É melhor colocar o pedido imediatamente, para assegurar a disponibilidade de itens de produção demorada”. = “O navio cargueiro parte às 15 horas. Você quer garantir seu espaço”? = “Se seu depósito não for feito até amanhã, não sei se poderemos segurar”.

Pressões de prazos sobre vendedores

“O dinheiro para compra não estará disponível após 30 de junho”. = “Não serão aceitas cotações após 22 de abril”. = “Meu chefe precisa aprovar, e ele viaja amanhã para a Europa, de onde só volta dentro de um mês”.

“Preciso de um preço amanhã”. = “Passe-me apenas uma estimativa de custo, mas até terça-feira, impreterivelmente”. = “Não serei responsável por essa compra depois de sexta-feira”.

“Colocarei o pedido por volta de quarta-feira”. = “Se não conseguirmos chegar a um acordo, começarei a conversar com seu concorrente, hoje mesmo”.

“Aqui está meu esquema de produção. Se você não puder aceitá-lo, terei de colocar o pedido com outro”.

CONCESSÕES – MITOS E VERDADES

Para falar sobre as concessões, vamos contar duas versões da mesma história: nossa história, leitor, sua e minha, em que você é dono de um carro usado, eventualmente interessado em vender, e eu, um comprador interessado.

NOSSA TRANSAÇÃO DE UM MODELO USADO

Suponha, caro leitor, que você tenha um automóvel usado que está disposto a trocar – um velho modelo mas em razoável estado, nestes tempos em que os carros usados estão disputadíssimos –, mas não tem pressa de fazer isso: pode ser agora ou nos próximos dois meses. Ele está, afinal de contas, servindo-lhe bem, sua mulher tem um modelo novo... toda a sua preocupação é aguardar uma boa oferta. Agora, suponha que eu, que moro no mesmo bairro e o conheço relativamente

bem, embora não sejamos amigos, esteja querendo comprar seu “reluzente”, que sei valer uns US\$4 a US\$5 mil, no mercado, dependendo do estado e das condições. Mas, disponho de um máximo de US\$4.500 para fazer negócio. Por isso, minha primeira oferta é de US\$3 mil. Você arma uma cara feia e diz que brincadeira tem hora, preste a encerrar o assunto. Imediatamente, eu subo minha oferta para US\$4.200 – um salto de US\$1.200! Você para e desliga o carro, que já ia colocar na garagem, e desce para conversar mais à vontade. O que se passa em sua cabeça, leitor? Simplesmente o seguinte: ora, se este cara na segunda oferta já propõe US\$4.200, ele pode perfeitamente dispor de US\$4.500, US\$5 mil, US\$5.500... quem sabe até US\$6 mil!

Gostou da primeira versão da história? Bem, receamos que a segunda já não seja tão de seu agrado, uma vez que você está na pele do vendedor.

PARA CARREGAR SEU “PAU VELHO”

A situação é a mesma da versão anterior da história: o preço de mercado oscila entre US\$4 e US\$5 mil, dependendo do estado do carro, e meu orçamento de vizinho interessado, que conhece seu carro, embora não tenhamos qualquer relação de amizade, é o mesmo: US\$4.500. Dou uma meio estacionada em sua porta, na hora em que você acaba de colocar o carro na garagem, e pergunto, apontando-o com o beijo: “Quer US\$2.800 para eu carregar o ‘pau velho’ daí”? Você responde mal-humorado: “Obrigado, não estou jogando fora”. Eu acabo de estacionar direito, desço de meu carro e: “Estou falando sério. Que tal US\$3.300”? Você me responde que também está falando sério, que não está pedindo pelo amor de Deus para

ninguém comprar seu carro, ele está em ótimo estado e ainda não pensou em vendê-lo. Eu coço a cabeça, começamos a conversar, faço perguntas e depois de uns dez minutos atiro: “Está bem, digamos que eu esteja interessado em seu carro. Não que ele seja nenhuma maravilha, mas eu o conheço e sei que está bem conservado. Além disso, preciso para uso de minha mulher, para levar as crianças à escola, fazer compras e tal. O problema é dinheiro, grande novidade, não é? Vou falar com franqueza: US\$3.600 é o máximo que posso oferecer. Você não encontraria essa oferta nunca, uma em cima da outra, nos dias de hoje”! É sua vez de coçar a cabeça: você afirma que sabe que ele vale mais no mercado de carros usados, que gostaria de trocar por um mais novo, mas, com essa bagatela, não teria nem para a entrada; se eu oferecesse uns US\$5.500, ou ao menos uns US\$5.200... Depois de mais meia hora de lero-lero, eu falo em US\$3.800 e você já começa a vacilar... “Vamos”, insisto eu, “já estou estourando meu orçamento”, mas você responde que por menos de US\$4.500 prefere ficar com ele e esperar uma oportunidade melhor. Não deixo que você entre em casa e declaro que, mesmo não sabendo onde vou arrumar o dinheiro, posso esticar mais US\$100: US\$3.900. “US\$4.200 e vendo já!”, rebate você. Com mais cinco minutos de choro, alegando que vou me endividar para satisfazer seu capricho, concordo em arredondar para US\$4 mil e você topa fechar negócio, todo satisfeito.

Agora comparemos as duas versões, caro leitor. Na primeira, já sabemos como funcionou seu raciocínio. Na segunda, demos um exemplo de como deve funcionar o mecanismo de concessões: aos poucos, muito aos pouquinhos e – o que é mais importante – diminuindo a diferença entre cada lance, a partir de cada concessão feita. Ao contrário da curva de concessões,

quando suas decisões lutam contra o tempo, é assim que você deve funcionar quando é obrigado a fazer concessões. No caso, eu era obrigado, porque estava interessado em comprar seu carro – não você em vendê-lo.

Vejam agora um grande mito sobre as concessões: um ato de boa vontade de sua parte serve para suavizar o oponente, de forma que ele retribua com um ato recíproco. É mentira! Assim como nada deve ser dado de graça, uma demonstração de boa vontade de sua parte só terá como resultado uma das duas hipóteses:

- (1) o oponente a interpretará como uma demonstração de fraqueza e tentará tripudiar sobre você, numa negociação ganha-perde, ou
- (2) o oponente entenderá como boa vontade, mas, como foi oferecida gratuitamente, nada impede que você esteja disposto a continuar concedendo – isto é, a acrescentar boa vontade, já que é tão generoso.

Por isso, amigo leitor, para que você não faça negócios como o vendedor do carro da segunda versão da historinha acima, leve em conta as seguintes...

Precauções contra as concessões

- » **Nunca faça a primeira concessão – isso abre um precedente para que o oponente exija outras e outras – ou, se for imprescindível, retarde ao máximo o momento de fazê-la.**
- » **Deixe que o oponente faça a primeira concessão em questões majoritárias, podendo você iniciar com as minoritárias, se desejar. Negociadores que fazem concessões majoritárias perdem a negociação, como provam as pesquisas.**

Conserve suas concessões no tempo – mais tarde é melhor que agora e, quanto mais ele esperar, mais as valorizará. Deixe que ele lute arduamente por elas.

Você não precisa corresponder às concessões com base na lei de Talião – olho por olho, dente por dente –, podendo retribuir com quarenta uma concessão de sessenta.

Faça concessões que não ofereçam “nada”, ou simbólicas – lembre-se: “Tomarei isso em consideração” pode ser considerado uma concessão. Por outro lado: “Faça essa concessão e eu fecharei negócio agora” pode ser considerado uma retribuição a uma concessão feita.

Não ofereça muito de uma vez, nem rapidamente – vigie o ritmo e vá diminuindo a magnitude de cada concessão, progressivamente. Registre cada concessão feita, as suas e as do oponente, cuidadosamente.

Não conceda ninharias aparentes por unidade – poucos centavos em grandes lotes de mercadorias somarão milhares ou milhões de dólares. Faça as contas do total em sua calculadora, quando o oponente lhe pedir um abatimento de US\$0,10 por unidade... e deixe que ele veja você fazendo as contas.

Não tenha vergonha de desistir de uma concessão já feita – é o aperto de mãos final que vale para fechar um acordo de negociação. E não tenha vergonha de dizer NÃO a uma concessão.

Para ter margem de negociar e fazer concessões, é importante, como já dissemos tantas vezes, que você comece pedindo... ALTO!

O CONTROLE DA AGENDA: UMA ARMA

A agenda representa uma oportunidade para conquistar e manter a iniciativa da negociação, e seu controle é uma arma particularmente apreciada pelos diplomatas e negociadores internacionais, porque significa o tom geral, o cenário e o quadro temporal do processo que se seguirá. Quem detém esse controle

formula as perguntas, sua ordem de discussão e estabelece os limites básicos de tempo que se empregarão.

Discutir previamente a agenda com o oponente é um passo importantíssimo, porque aí já se pode definir o resultado. Por quê? Porque uma boa agenda pode...

- » esclarecer ou ocultar objetivos, metas e motivos;
- » estabelecer regras justas para os dois lados ou inclinar-se na direção de um deles;
- » manter o roteiro básico ou permitir desvios do eixo da discussão;
- » sujeitar a coordenação da discussão a movimentos distantes do palco (da mesa de negociação);
- » forçar uma decisão rápida ou permitir a exploração exaustiva dos temas.

Antes de iniciar a negociação, negocie a agenda que ela seguirá. Ao negociá-la, tome as seguintes...

Precauções quanto à agenda

1. Não aceite a agenda do oponente, sem um exame minucioso de suas consequências.
2. Planeje a discussão das questões e conceda-se tempo para pensar em cada uma delas.
3. Analise a agenda proposta pelo oponente, tendo em vista sobretudo o que ela deixa de fora.
4. Considere o melhor momento e a forma de discutir cada item da agenda.
5. Não deixe que o oponente perceba que algumas de suas metas prioritárias são negociáveis, mesmo que o sejam, esclarecendo desde o início que tais pontos não entram na agenda.
6. Sinta-se à vontade para recusar a agenda proposta pelo oponente, porque afinal ela não é um contrato e, portanto, é passível de mudança.

RESUMO

1. Os prazos e limites de tempo são, em grande parte, subjetivos e auto-impostos. Não se deve deixar enfraquecer a própria posição pela pressão do tempo, mas, antes, conhecer e tirar proveito das pressões de tempo contra o oponente.
2. Quando uma decisão corre contra o tempo, a tendência a fazer concessões aumenta com a diminuição progressiva do prazo (curva de concessão).
3. Deve-se evitar e retardar ao máximo as concessões, fazê-las aos poucos, de maneira custosa para o oponente, e diminuir a magnitude entre cada concessão e a seguinte.
4. A boa vontade não é contagiosa nas negociações e em geral tem como resultado a tendência do oponente de exigir doses cada vez maiores, isto é, concessões progressivas.
5. Discutir e planejar uma agenda de negociação é tão importante, a ponto de poder definir os resultados futuros do processo, antes mesmo que ele se inicie.

COLOQUE EM PRÁTICA OS CONHECIMENTOS ADQUIRIDOS

1. Faça uma previsão de sua próxima negociação e planeje uma proposta de agenda que tentará impor a seu oponente. A pauta de sua agenda será:

2. Depois da reunião ou etapa de negociação, avalie:

a) o oponente aceitou sua proposta de agenda? sim não

b) quais foram os resultados de sua tentativa?

3. Faça uma previsão dos prazos que exercem pressão sobre seu oponente com relação à mesma negociação referida na questão 2.

4. Depois de realizada a negociação (ou a etapa em questão), compare os resultados com suas previsões da resposta à questão 3.

5. Ainda com relação à mesma negociação (ou à etapa em questão dela), responda:

a) quem demonstrou maior boa vontade?

você

seu oponente

b) quem fez as maiores concessões?

você

seu oponente

c) quem colheu os maiores resultados no final?

você

seu oponente

***A ausência de alternativas
torna as mentes duras
espantosamente claras.***

HENRY KISSINGER (DIPLOMATA AMERICANO)

9

CONHECIMENTO, TEMPO E DINHEIRO: O TRIPÉ DO PODER NA NEGOCIAÇÃO

“O poder não corrompe o homem; os loucos, entretanto, se chegarem a uma posição de poder, corrompem o poder”.

GEORGE BERNARD SHAW
(ESCRITOR, JORNALISTA E
DRAMATURGO IRLANDÊS)

Estes são os três pilares sobre os quais está baseada toda a ciência, toda a arte e toda a técnica da negociação: o conhecimento, o tempo e o dinheiro. Sobre este ponto estão de acordo os principais especialistas e autores que escrevem sobre o assunto. Então, podemos dizer que o tripé fundamental de poder todo processo de negociação apresenta o seguinte desenho:



Á primeira vista pode parecer que o fator “dinheiro” tenha peso muito maior no resultado da negociação do que os outros fatores — “conhecimento” e “tempo”. É bem verdade que quem tem dinheiro no bolso, especialmente nos momentos em que ele anda curto, como acontece durante as épocas de crise, consegue fechar melhores negócios e ganhar ainda mais dinheiro. Você, com certeza, já ouviu dizer que “dinheiro atrai dinheiro”, não ouviu?

Mas eu posso garantir que um bom negociador, mesmo que não tenha os recursos financeiros do oponente, é capaz de desequilibrar o poder a seu favor. Quer ver como?

1 – Dinheiro versus Tempo

Imagine que você é o dono de uma indústria e teve a infelicidade de ver a sua principal máquina quebrar no pior momento — em pleno pico de vendas. Dinheiro para você não é problema. Embora seja um investimento muito alto, a empresa tem reservas para adquirir uma outra à vista. Se você tem dinheiro, qual poderá ser o seu ponto fraco? O fator “tempo” pode ser um deles, não é verdade? Com a fábrica parada, cada dia que passa faz aumentar o prejuízo. Como estará a divisão de poder quando você sentar à mesa de negociação com o fornecedor? Você tem dinheiro, mas tem urgência. O fornecedor não tem o dinheiro, mas tem o controle do fator tempo. Você já imaginou o que poderá acontecer se ele descobrir que a sua produção está parada? Com certeza você vai ouvir alguma coisa do tipo: “Eu entendo a sua situação! Nós até estamos com uma máquina em fase final de produção... Pena que já está encomendada. Tem outra que vai ficar pronta daqui a uns 15 dias. Quem sabe, dependendo do negócio, eu consiga que o pessoal da produção termine antes”.

2 – O Dinheiro versus o Conhecimento

Agora imagine a mesma situação. Você está com a máquina quebrada e a fábrica parada em pleno pico de vendas. Dinheiro não é o seu problema. No meio de uma reunião, onde está sendo decidida a compra de novo equipamento, você é informado pela secretária de que o representante da máquina está na sala de espera e quer falar com você. Assim que o vê ele diz: “Fiquei sabendo da quebra da máquina e vim correndo saber o que senhor resolveu fazer quanto a isso. Dependendo do que for decidido nós poderemos produzir outra em caráter de emergência. Cada dia que a fábrica ficar parada é prejuízo certo, não é verdade?”.

Novamente dinheiro para você não é problema. Então, qual poderá ser o seu ponto fraco? O fator “conhecimento”. O vendedor conseguiu uma informação preciosa. Ele sabe que você precisa resolver o problema imediatamente e, por isso, não está em situação de ficar barganhando preço. Na hora de negociar o preço você poderá ouvir alguma coisa do tipo: “Nós não temos essa máquina em estoque. Dependendo da sua decisão vamos correr para montar uma para o senhor. Talvez precisemos até mesmo de colocar gente fazendo hora extra. Mas pode ficar tranquilo que não vamos deixar o senhor na mão”. E aí? Mesmo tendo dinheiro você se acharia com essa bola toda para regatear preço? De jeito nenhum. O fato do vendedor ter descoberto o que deveria ser segredo vai lhe custar alguns pontos percentuais a menos de desconto. Quem sabe até mesmo ser obrigado a pagar o preço de tabela! Afinal, eles irão produzir a máquina a título de emergência para reduzir o seu prejuízo.

Os exemplos que daremos a seguir e o desenvolvimento deste capítulo explicarão, com maiores detalhes, as nuances que envolvem o tema “Poder”. Por exemplo, no capítulo anterior, quando

falamos sobre concessões e sobre o mito da boa vontade (que, numa negociação, não é contagiosa, pelo contrário, apenas estimula o oponente a abusar dela), você deve ter-se perguntado:

– Mas, se é assim, por que então o destaque para o clima da boa vontade e da cordialidade, em capítulos anteriores, isto é, dos climas positivos em geral, para obter como resposta uma atitude positiva da parte do oponente? Por que a ênfase na cooperação ao lado da competição e na superioridade da negociação ganha-ganha sobre aquela em que um dos lados vence arrasadoramente e o outro é derrotado? Qual é, afinal, a realidade da negociação: a satisfação dos dois lados, minha e do oponente, ou só existe a satisfação do vencedor?

Todas essas aparentes contradições serão agora resolvidas. Começemos pela verdade fundamental sobre o poder.

Verdade fundamental sobre o poder – o poder é principalmente subjetivo, isto é, existe essencialmente na cabeça das pessoas. Mais importante que o poder de fato é o poder que ocorre na percepção dos dois lados envolvidos numa negociação: você e o oponente (representados individualmente ou em equipes).

Começemos verificando essa verdade por meio de um exemplo simples do dia-a-dia. Se um trombadinha assalta um transeunte no meio da rua, armado com um revólver de brinquedo, e consegue levar todo o seu dinheiro, ele o faz com base no poder. Não no poder de fato, porque o revólver é falso, mas num poder subjetivo, que existia na percepção de sua vítima.

Quando você realiza uma negociação pessoal, em seu cotidiano, ou uma negociação profissional, em sua rotina de trabalho, não pode presumir, com segurança, que as pessoas com as quais está negociando sejam tão bem informadas sobre as condições de mercado quanto você é. Tampouco que você esteja perfeitamente bem informado acerca dessas condições.

Outras verdades essenciais são aquelas a que nos referimos acima, quando abordamos os elementos que compõem o tripé da negociação. O leitor pode perfeitamente objetar:

» **O grande sinônimo de poder não é o tempo, nem o conhecimento, tampouco os dois juntos. Neste mundo, ou pelo menos num mundo capitalista em geral, o poder é: dinheiro, dólares, \$\$\$...**

Acreditamos que tenha ficado claro que nas mãos de um bom negociador, mesmo com menos dinheiro, esses elementos do Poder podem se equalizar. Mas, em função da importância do assunto, permita-nos, então, perguntar duas coisas:

- 1ª De que adianta ter todo o dinheiro do mundo, se não sabemos o que fazer com ele, nem como conservá-lo – ou seja, se não dispomos de nenhum conhecimento, nem mesmo do conhecimento de alguém a quem possamos comprar esse conhecimento com nosso dinheiro?
- 2ª De que adianta ter todo o dinheiro do mundo, se não temos nenhum tempo disponível para usá-lo – isto é, se estivermos prestes a morrer dentro de um minuto?

Falta agora demonstrar que podemos iniciar uma negociação sem nenhum dos três elementos – iniciar apenas, não prosseguir nela – mas não poderemos fazer isso sem nenhuma dose de poder, ainda que seja apenas na cabeça do oponente. Para isso, vamos falar de uma das grandes negociações de nossos dias, talvez a maior desde o fim da II Guerra Mundial.

A PAZ ENTRE ISRAELITAS E PALESTINOS

No mês de setembro de 1993 o mundo assistiu, aliviado e ao mesmo tempo estarrecido, à celebração de um ato que poucas semanas antes parecia impossível: a assinatura da paz entre Israel e a OLP – Organização pela Libertação da Palestina –, com mútuo reconhecimento entre as duas e ao direito de existência e autode-

terminação dos povos por elas representados, coisa que até então nenhum dos lados dava por aceite com relação ao outro.

O evento foi saudado como uma vitória da negociação por excelência, não motivado diretamente por nenhum fato de poder puro e simples, como costuma acontecer nas grandes negociações e nos acordos internacionais (uma vitória ou derrota após uma guerra, ou o exercício de uma pressão ou ameaça direta e imediata).

Senão, vejamos: (1) as negociações transcorreram em absoluto sigilo até poucos dias antes do anúncio da assinatura do tratado de paz, mútuo reconhecimento e garantia de um território autônomo para os palestinos; (2) o terreno neutro que serviu de palco não foi o território clássico, público e notório de Genebra, sede das Nações Unidas, e sim uma pequena localidade interiorana da Noruega, país neutro e interessado na paz, mas não diretamente envolvido com a causa de nenhum dos dois lados; (3) nenhuma das grandes potências acompanhou o processo de negociação, nem mesmo tomou conhecimento dele, sendo que o próprio governo norueguês estava informado apenas parcialmente, em termos genéricos, e acompanhando à distância.

Que mais? (4) Um enorme peso foi atribuído aos fatores clima e atmosfera: os delegados se reuniram em um ambiente bucólico, em contato com a natureza e com estrita garantia de privacidade, podendo se dedicar a passeios e reflexões agradáveis, nos intervalos de negociações. As delegações mantiveram estreito e prolongado convívio com uma família norueguesa, um casal delegado dos mediadores, compartilhando uma experiência de dia-a-dia e proximidade, o que também se avalia como tendo exercido impacto altamente positivo. (5) O clima de entendimento que passou a preponderar nos últimos dias acelerou enormemente o processo, obtendo o que nunca se ob-

tivera em anos de tentativas infrutíferas por parte das grandes potências, nos tempos da Guerra Fria.

Mas, então, poderá objetar você, leitor, se não houve nenhuma carga de poder, isso desmente a tese de que, sem um pouco de poder, não se inicia uma negociação! Até pelo contrário: antes, quando a coisa só funcionava à base de poder – o poderio bélico e militar de Israel, de um lado, e o terrorismo oficialmente praticado pela OLP, de outro –, é que nada funcionava e não saía negociação nenhuma. Mas as coisas não se passaram assim.

Quando um dos lados acredita que possui todo o poder e o oponente nenhum, ele impõe todas as suas condições e não há negociação nenhuma – e sim rendição. Era assim que os romanos impunham a Pax Romana nos tempos de seu Império, na Antiguidade: a ordem dos vencedores, sem negociação alguma. Foi por acreditar que possuía muito mais poder que os adversários que Hitler foi à guerra e se desencadeou a II Guerra Mundial – e ele o tinha: o poder nuclear que estava em via de construir com os cientistas que contava. Quando os americanos conquistaram esse poder nuclear, decidiram o fim da guerra, sem negociação nenhuma, porém, usando o poder com as advertências de Hiroxima e Nagasaki.

Finalmente, enquanto Israel acreditava que detinha muito mais poder que os palestinos e seus aliados árabes – suas vitórias em duas guerras, 1967 e 1973, provavam isso –, tratava-os como meros terroristas e não aceitava negociar com eles. O que mudou, então, nas relações de poder, que permitiu que os dois lados se sentassem à mesa de negociações?

- » Não existe mais a Guerra Fria, nem a bipolaridade EUA/URSS, na qual os dois lados se apoiavam.
- » Embora o Oriente Médio mantenha sua importância econômica, devido ao petróleo, perdeu sua importância estratégica e reduziu-se o risco de internacionalização do conflito.

- » **A população palestina veio aumentando, foi ficando cada vez mais difícil manter a ordem nos territórios ocupados e, ao passo que o peso da ameaça da OLP diminuiu, o de outras organizações fundamentalistas islâmicas cresceu junto àquela população.**
- » **De seu ponto de vista, também a OLP perdeu força, junto à própria população, com o crescimento daqueles grupos, e junto aos aliados árabes, que já não a apóiam na nova ordem pós-Guerra Fria.**

Enfim, de fato ou subjetivamente, na percepção dos oponentes, a carga de poder dos dois lados sofreu mudanças significativas – o que os convenceu a apostar na negociação.

Eis por que, amigo leitor, a cooperação é importantíssima, o clima e a atmosfera positivos são muito favoráveis, a satisfação dos dois lados é vital para que uma barganha seja encarada como vantajosa para ambos – uma negociação ganha-ganha –, mas a boa vontade gratuita e sem exigir nada em troca é contraproducente, é fatal para os próprios interesses. Sem estar convencido de que você tem um pouco de poder para complicar sua vida, agora ou no futuro, o oponente nunca aceitará se sentar para negociar com você. Para quê, se poderia impor suas condições absolutas, sem negociar nem conceder nada?

AS DIVERSAS FORMAS DE PODER

Vamos observar agora diversas formas de exercer o poder numa negociação, verificando sempre que elas podem se resumir na combinação de dinheiro, tempo e conhecimento. Observamos aqui que o que chamamos neste capítulo, um tanto mais filosoficamente, de conhecimento é a mesma coisa a que antes me referia como informação.

O poder da legitimidade

Já falamos muito dele: é o poder que emana de textos escritos e impressos, de regulamentos que alguém instituiu sem prévia discussão, de “normas da casa”. Sua força advém de que todo mundo os aceita sem discussão, impressionado com um aviso, por exemplo, na portaria do hotel: “Diárias vencem às 12 horas”. Aceita e vai aguardar uma hora, inutilmente, no aeroporto. E se alguém sair às 12h54, o que fará a recepção? Cobrar uma diária a mais? Talvez, se você não discutir. E, se discutir, a recepção chamará a polícia ou prenderá sua bagagem (mas, nesse caso você deveria chamar a polícia)? O mais provável é que aquela chame o gerente, e a discussão se prolongue, talvez por mais uma hora... Mas, geralmente, o hóspede aceita sem discutir.

$$\text{Poder da legitimidade} = \left[\begin{array}{l} \text{tempo (pressão)} \\ + \\ \text{conhecimento (de que todos acatam)} \end{array} \right]$$

O poder da especialização

O médico, o dentista, o mecânico ou o técnico de tevê falam em “especialês” – a linguagem que só eles entendem. E todos aceitam sem discutir, sem pedir que traduzam para linguagem de gente, ou de leigos. Ou, se pedem, não ousam discutir depois. Os raríssimos que o fazem descobrem que a perícia dos senhores especialistas está longe de ser tão poderosa, tão irrespondível.

$$\text{Poder da especialização} = \left[\begin{array}{l} \text{conhecimento (o próprio,} \\ \text{mais suposto que real)} \\ + \\ \text{conhecimento (de que} \\ \text{ninguém os contestará)} \end{array} \right]$$

Poder do título e da autoridade

Idem ao anterior. Exemplo: na porta da sala do oponente, o letreiro: “Diretor-superintendente de assuntos estratégicos de alta prioridade”.

Poder da competição

Você ficou duas semanas oferecendo o carro usado para vender entre os colegas da empresa e ninguém se interessou. Depois que um cliente, numa visita casual, manifestou interesse por ele, dois colegas se candidataram a compradores e logo em seguida um terceiro... Se agora há gente competindo por ele, o carro deve representar uma perspectiva de compra interessante, raciocinam os competidores.

Poder da competição =

conhecimento
(falta dele da parte dos oponentes que
concorrem entre si: “Por que será que
todos competem”?)

Poder de investimento

Você começa a negociar um acordo de 42 itens com um consultor. Quanto ao primeiro e ao segundo tudo corre bem, mas no terceiro vocês chegam a um impasse: nenhum dos dois lados quer ceder sua posição. Negociador inteligente, você sugere passar ao quarto item, depois ao quinto, sexto, sétimo... Tudo vai bem por mais uma hora de discussões, até uma nova tentativa de voltar ao ponto 3: novo impasse. “Continuemos”, diz você, e na hora seguinte vocês vão entrando em acordo quanto aos pontos 8, 9, 10, 11... Na terceira hora de discussão e terceira tentativa de negociar o terceiro item, terceiro impasse. A rodada do dia se encerra no ponto 27 – tudo bem até aí, menos o item

3. No dia seguinte, tudo se repete por mais quatro horas. No fim de tudo, só falta negociar o item 3. Quando ele diz que não abre mão de sua posição, você responde: “Então, sinto muito, não há acordo nenhum. Passar bem”! Ele diz: “Espere”, e aceita uma pequena concessão e daí... Por quê? Porque já investiu dois longos e estafantes dias de negociação. Não está disposto a perder todo esse investimento. Lembra-se da história da compra da tevê com o aparelho de DVD de brinde?

$$\text{Poder do investimento} = \left[\begin{array}{l} \text{tempo} \\ \text{(e energia, o que é um sinônimo)} \end{array} \right]$$

O poder do risco

– Vamos jogar cara ou coroa? propõe a você um milionário. – Cem milhões de dólares meus contra um milhão seu! Ele está lhe oferecendo uma lambuja de 100 contra 1, num jogo de probabilidades iguais: 50% para cada possibilidade. Mas você não aceita, porque se perder vai ter de desembolsar um milhão de dólares e você não tem. A menos que seja um Bill Gates...

$$\text{Poder do risco} = \left[\begin{array}{l} \text{conhecimento} \\ \text{(das limitações do oponente)} \end{array} \right]$$

O poder da persuasão agradável

Mesmo sabendo que é logicamente impossível que um livro lhe ensine como conquistar as mulheres mais bonitas e sensuais que passarem por seu caminho, você adquire um exemplar, porque o tema vai ao encontro de suas necessidades, de seus desejos e suas aspirações. A “lógica” apresentada pelo livro pode não ser racionalmente defensável, mas a promessa é irresistível.

Poder da persuasão agradável =

**conhecimento
(da psicologia do oponente)**

O poder da pequena autoridade

Secretárias, zeladores, porteiros de edifícios e obscuros funcionários públicos, entre outras pessoas que exercem cargos de pequena autoridade e decisão, mas, eventualmente, gozam de uma oportunidade de fazê-lo, adoram tirar proveito dessas situações: “Eu sou o responsável pela portaria e não vou deixá-lo entrar. Pouco me importa que o senhor seja o vice-presidente da matriz. (Estou cumprindo aviso prévio, mesmo, na semana que vem não estarei mais aqui.)”

Poder da pequena autoridade =

**tempo (oportunidade)
+
conhecimento (da situação)**

PODER DA INFORMAÇÃO = PODER DOS PRAZOS

Um ótimo exemplo de poder baseado no tempo e no conhecimento combinados é aquele que fornecemos com a história do negociador novato que foi em missão ao Japão e deixou que os anfitriões soubessem da data de sua passagem de volta.

Como você pode ver, todos os tipos e todas as formas de uso (ou abuso) do poder podem se reduzir aos três fatores – dinheiro, tempo e conhecimento – ou a uma combinação deles. Poderíamos citar outros: o poder do carisma (de líderes religiosos ou políticos, artistas, apresentadores de tevê etc.), o poder da coerção (de autoridades policiais, fiscais, professores, pais), e assim por diante, mas acreditamos que os exemplos dados já são suficientes.

Há duas coisas a fazer com todas essas formas de poder:

- 1ª usá-las eventualmente contra o oponente (quando a situação justificar, comportar e o oponente merecer);
- 2ª não se deixar influenciar por elas, quando o oponente tentar utilizá-las.

O PODER DE VENDEDORES E COMPRADORES

Do ponto de vista do comprador, o poder se resume num único conceito ou em uma imagem com que assustar os vendedores: a concorrência. E se traduz numa fórmula mágica de cinco palavras: você precisa melhorar sua oferta!

Entre as táticas mais habituais dos compradores se incluem:

- 1 - Um bom conhecimento das características e especificações dos produtos/serviços dos concorrentes, seus preços e suas condições de pagamento, vantagens de entrega e estoque pronto para atendimento, quantidades, manutenção e assistência técnica, etc. Frases que exemplificam essa tática:

“O preço deles é mais baixo”. = Eles oferecem trinta dias sem juros.

“Eles oferecem um prazo de entrega mais rápido”. = Eles garantem o suprimento de nossas necessidades *just-in-time*.

“A máquina deles também ensaca o cimento”. = O produto deles já vem pronto.

- 2 - Características inerentes a outros concorrentes que magnificam os benefícios de um relacionamento com eles. Exemplos de declarações do comprador:

“A fábrica deles está aqui em nosso município, a quatro quilômetros de nós”.

“Fazemos negócios com eles há quinze anos e nunca tivemos problemas”.

Construa sua imagem, faça uma oferta melhor como investimento em seu conceito de confiabilidade para começar a fazer negócios.

Truques habitualmente empregados em reuniões: catálogos dos concorrentes expostos à vista do vendedor sobre a mesa do comprador, na sala de espera etc.; planilhas de cálculo e números rabiscados em meio a impressos variados na mesa de reunião (que na maioria das vezes não significam nada).

E, finalmente, é preciso lembrar os limites que atuam sobre o comprador:

- » política de compra definida por outras pessoas, onde nem sempre economia de custos é o fator-chave;
- » especificações técnicas ou outras dos setores usuários (que muitas vezes refletem seu grau de conhecimento e treinamento específico);
- » política ou filosofia de trabalho da empresa, onde nem sempre a racionalidade é o único aspecto em questão (uma indústria de bebidas só conseguiu exportar para países árabes depois de abrir mão de um símbolo de marca que evocava a estrela de Davi; emissoras pertencentes a grupos religiosos podem se recusar a veicular comerciais de cigarros e bebidas, etc.).

Relacionar os aspectos de poder do lado dos vendedores é simplesmente espelhar as situações acima do ponto de vista oposto, porque as armas de poder do comprador são as perfeitas contrapartidas – isto é, uso e manipulação de combinações de dinheiro, tempo e conhecimento (informações). Por exemplo: conhecer o que limita o poder de decisão de um comprador em uma empresa, saber a verdade sobre os concorrentes no mercado, conhecer o histórico do relacionamento entre o oponente e seus concorrentes e assim sucessivamente.

Agora, observemos algumas situações de uso/abuso do poder, a intimidação e a ameaça. Nós as chamamos assim porque a diferença entre uso e abuso é apenas uma questão de grau.

USO/ABUSO DO PODER

1. A INTIMIDAÇÃO

- » Ambiente luxuoso: salões imensos, decoração sofisticada, uniformes e atitudes imponentes de servidores, recepcionistas e secretárias “divinas”, salas de reunião esmagadoras.
- » Rebaixamento de sua autopercepção: obrigatoriedade de crachás, cadeiras mais baixas que a do oponente, longas esperas na ante-sala, interrupções permanentes por pessoas ou chamados ao telefone e interfone durante sua reunião.
- » Desvalorização de seu tempo: adiamento e reescalonamento de horários e agendas, provocar choques de horários com concorrentes, sugerindo que estes sejam mais valorizados em termos de importância.
- » Desvalorização de sua imagem: esquecimento repetido de seu nome, de sua empresa ou seu produto, comparado com grande familiaridade demonstrada quanto a nomes de pessoas, marcas e produtos da concorrência (“Oswaldo almoçou conosco anteontem para demonstrar seu cromatógrafo hipersensível MT-512. Creio que é do mesmo gênero que seu... não estou bem certo... colorímetro?... Ah, sim, seu modelo de cromatografia computadorizada, perdão, senhor... senhor... Oliveira...? Pereira... perfeito!”).
- » Desinteresse aparente com relação a seu cartão (“por gentileza, deixe com a secretária na saída”), seu catálogo (colhido com a ponta dos dedos e atirado ao canto da mesa, sem desdobrar), seu produto (um rápido olhar) e demonstração de seu funcionamento (“infelizmente, teremos de deixar para outra oportunidade, senhor... Castanheira?...”).

- » Chegadas, partidas e criação de climas de ostentação de status, envolvendo carrões, aviões particulares, nomes de empresas e endereços internacionais, etc.

Precauções contra a intimidação

- » Reconheça os sinais da intimidação, conscientize-se de que nem tudo que reluz é ouro, que o jogo de aparências sai caro mas vale a pena, porque dá certo na maioria das vezes.
- » Deixe claro que você não se impressiona facilmente: depois de um “chá de cadeira” de quinze minutos, peça licença à telefonista para usar o telefone e faça uma ligação de pelo menos cinco minutos – se possível, que dure até o momento em que sua entrada na sala da “figura” for autorizada... e ela tenha, por sua vez, de esperar um pouco; ao ser colocado contra uma janela ofuscante, de frente para o oponente, pergunte se é possível fechar as cortinas, por causa de sua hipersensibilidade à luz.
- » Apresente sempre a aparência mais relaxada e à vontade possível: “Obrigado, café está fora de minha dieta... Talvez, se tiverem chá-preto ou outro que não seja mate...”.
- » Evite, por sua vez, fazer uso do jogo de intimidação, a menos que faça parte integrante de seu estilo. Quanto a nós, contentamo-nos em estar vacinados contra ele.

USO/ABUSO DO PODER

2. A AMEAÇA

A ameaça corresponde a uma tentativa explícita de intimidação, seguida de uma promessa de sanção. Pode ser persuasiva: “Se você estudar vai poder viajar no final de semana com os seus amigos”; ou dissuasiva: “Se você não parar de fumar, cortarei sua mesada em 40%”. Pode ser defensiva: “Se não liberarem os pagamentos das duas entregas feitas, não poderemos

liberar a entrega do próximo dia 15”; ou ofensiva: “Sem utilizarem nossos conservantes e defensivos, não poderemos garantir fornecimento da matéria-prima pelo ano todo”.

A palavra-chave no jogo da ameaça é dependência. Quanto mais dependente você for de um oponente, maior será sua vulnerabilidade a eventuais ameaças da parte dele. Exemplos: se ele for o único fornecedor de uma matéria-prima ou outro bem essencial para sua operação; se for o maior usuário de seus fornecimentos e a interrupção dos pedidos dele afetar seu ritmo de produção e o fluxo de caixa de sua tesouraria. Nos dois casos, evitar a dependência do oponente é sua maior garantia contra suas ameaças.

No primeiro exemplo, estabeleça uma política de diversificação de fornecedores – é o que fazem as montadoras do setor automotivo, os grandes supermercados e as lojas de magazine. No segundo, procure contar com outros grandes usuários e resista às pressões de mercado que os grandes usuários (particularmente os do exemplo anterior) exercem para tornar os fornecedores seus dependentes.

Antídotos contra ameaças

- » Lembre-se de que você nunca tem tão pouco poder quanto seu oponente ameaçador quer fazer crer (nem ele possui tanto): não se impressione com a primeira “batida de pé” e pense nas alternativas que tem, no caso de ele cumprir a ameaça.
- » Procure ganhar tempo, como as autoridades fazem com sequestradores ou detentores de reféns: a passagem do tempo aumenta os riscos, a tensão e a energia necessárias para manter a ameaça e o desgaste perante o restante das circunstâncias (opinião pública, opinião de terceiros, o mercado em geral, etc.).
- » Conscientize-se de todos os custos, diretos e indiretos, em que o autor da ameaça deverá incorrer para levá-la a cabo, e deixe-o ciente de que você tem consciência de tais custos. Isso inclui a le-

gislação existente contra abuso de poder econômico, antitruste ou anticartelização, mesmo aquela habitualmente tida como letra morta, mas que você pode alegar que, acionará até as últimas consequências. Inclui também a propaganda negativa que você fará das pressões dentro do mercado (o que importa é o poder de alarde que você tem na percepção dele, não na realidade).

RESUMO

1. Dinheiro, conhecimento e tempo compõem o tripé da negociação.
2. O poder é principalmente subjetivo, isto é, habita sua percepção e a do oponente. Sem alguma dose de poder (real ou imaginário), você não obriga o oponente a negociar.
3. Há diversas formas de exercer o poder numa negociação: legitimidade, especialização, título e autoridade, competição, investimento, risco, persuasão agradável, pequena autoridade, informação e tempo, etc.
4. A imagem da concorrência é a pedra de toque com que o comprador manipula seu poder, isto é, sua combinação de tempo e informação. Responder com essas mesmas armas estabelece o poder do vendedor.
5. A intimidação é um jogo psicológico de sugestões de poder. A ameaça leva esse jogo mais longe, explicitando no todo ou em parte as sanções que o oponente acionará se você não se curvar a elas.
6. O melhor antídoto contra intimidações e ameaças é não se deixar impressionar de imediato, ter um perfeito conhecimento da situação (sua e do oponente), de suas alternativas e dos custos que ele terá de assumir para cumpri-las e deixar claro para ele que você detém esse conhecimento.

COLOQUE EM PRÁTICA OS CONHECIMENTOS ADQUIRIDOS

1. Pense na última negociação que você realizou com um oponente com quem mantém relacionamento há algum tempo. Há relação de poder envolvida?

sim

não

Se sim, esclareça como ela se desenvolve:

2. Esse fato de poder é principalmente subjetivo ou objetivo?

Enquadra-se em alguma forma de poder daquelas relacionadas no texto (poder de legitimidade, de competição etc.)? Qual (ou quais)?

3. Pense na próxima reunião ou próximo encontro de negociação que você terá com esse oponente e planeje as medidas relacionadas a poder que você pensa pôr em prática.

4. Passada a reunião de negociação, comente agora os resultados do que você planejou e do que realmente aconteceu (relacionados aos aspectos da subjetividade do poder, intimidação e ameaça, formas de poder clássicas, etc.).

5. Escolha um amuleto ou lembrete – uma marca na tampa da caneta, uma fitinha atada ao relógio – e/ou escolha um auxiliar para verificar seus progressos no combate à sua vulnerabilidade a uma dada forma de poder (autoridade, legitimidade, competição, etc.). Passados quinze dias, anote seus próprios comentários ou os de seu auxiliar quanto aos progressos realizados.

*O primeiro passo para
que você atinja suas metas
é reconhecer que “algum dia”
não é um dia da semana...*

ED BLISS

(JORNALISTA AMERICANO)

10

RECEITAS E TÁTICAS DE NEGOCIAÇÃO: VÁ À LUTA!

“Muita gente deve o sucesso a seu primeiro casamento e o segundo casamento ao sucesso”.

RED BUTTONS
(ATOR DE CINEMA AMERICANO)

Muito bem, chegou o momento de responder à grande pergunta:
Qual a receita infalível para assegurar a vitória numa negociação?

E a resposta é:

Não existe uma única receita para o sucesso.

Cada situação de negociação é absolutamente única, com circunstâncias específicas, ainda que você e seu oponente já tenham se defrontado antes, um grande número de vezes. O Apêndice que se segue a este capítulo de conclusão apresenta algumas das táticas mais conhecidas. Você terá oportunidade de examiná-las, conhecê-las e colocá-las em prática quando se apresentar a situação adequada. Diferentemente de um jogo de xadrez, onde há regras definidas e um limite para as combina-

ções, por mais amplo que seja, na negociação não existem regras e os movimentos dos jogadores são irrestritos. E não existem limites para o jogo: tudo é negociável.

Em negociação, existem dois objetivos maiores para todas as estratégias, táticas, técnicas e truques:

1. Alterar a percepção do oponente com relação à força de sua posição;
2. Alterar a percepção do oponente com relação à força da posição dele.

ESTRATÉGIA DE NEGOCIAÇÃO POR ESTILO DO Oponente

Vamos apresentar um modelo estratégico baseado no estilo de comportamento e negociação do oponente, discriminado pelas diversas etapas do processo de negociação: planejamento, contato, apresentação de proposta, compromisso, ajuste e reposicionamento e manutenção do relacionamento. Esta é uma divisão apropriada às negociações mais comuns de compra-e-venda, mas pode se adaptar a processos de negociação de qualquer natureza.

A seguir, um modelo estratégico para cada um dos estilos de comportamento e negociação: obstinados, sociáveis, afáveis e metódicos.

Obstinado, o “empresarial”

Planejamento – concentre-se na meta dele de controle pessoal e minimize o receio de que tirem proveito dele.

Contato – vá direto ao ponto em questão de sua reunião, sem perda de tempo: “Creio que a razão de nossa reunião seja apresentar minha solução para seus objetivos de...”.

Apresentação de proposta – seja “empresarial” no relacionamento, atenha-se aos resultados pretendidos por ele, enfatize aspectos relacionados a eficiência, rentabilidade, economia de recursos.

Compromisso – apresente-lhe um leque de opções e alternativas, deixando claro que a escolha é dele. É a ele que cabe tomar a decisão.

Ajuste e reposicionamento – adapte-se ou reposicione a sua estratégia ao estilo dele, lembrando-o dos resultados em relação a seus objetivos principais (ou de sua empresa).

Manutenção – o cumprimento eficaz e pontual dos acordos estabelecidos é a melhor maneira de assegurar o relacionamento com esse oponente, mas sempre é bom apresentar lembretes e registros formais dos pontos a seu favor, no conceito dele.

Sociável, o superstar

Planejamento – sua solução deve ser apresentada como a melhor para ele, do ponto de vista do prestígio e da repercussão, do aumento de sua influência e da melhora de sua imagem pública.

Contato – seja amigável e interesse-se por sua pessoa, suas conquistas. Mostre o casamento entre sua solução e as aspirações e metas de longo alcance dele.

Apresentação de proposta – deixe que ele fale e se expanda sobre suas preocupações, compartilhe genuinamente de seu entusiasmo e sua agitação contagiante. Use argumentos como: “Imagine só se...”.

Compromisso – solicite ação urgente e ágil da parte dele e apresente o compromisso como um botão a ser acionado para que as coisas comecem a acontecer.

Ajuste e reposicionamento – concorde com suas preocupações e dúvidas e mostre que ele não está sozinho nesse sentido: “É compreensível, todo mundo sente essa mesma preocupação...”. E então apresente sua solução como a que resolve o problema de todos.

Manutenção – seu acompanhamento deve ser no sentido de evitar-lhe complicações e transtornos. Cultive a informalidade e o trato amigável ao longo do tempo.

Afável, o bem-relacionado

Planejamento – sua solução deve ser apresentada como a melhor para o grupo ou organização dele, ressaltando as características de estabilidade, tranquilidade e melhor relacionamento entre as pessoas e os setores.

Contato – relacione-se informalmente, preocupe-se sempre com o grupo de pessoas em que ele está inserido: seu setor ou departamento, sua unidade, a empresa como um todo – mais do que com ele mesmo.

Apresentação de proposta – a harmonia e a estabilidade devem ser as ênfases, principalmente no que facilita o trânsito de objetos e pessoas, a circulação e o bom relacionamento.

Compromisso – indique detalhadamente como ele deverá agir na prática para firmarem o acordo, ampare-o em suas indecisões. Seja atento para que ele não se disperse nem adie.

Ajuste e reposicionamento – mostre a ele que suas dúvidas e inquietações são compartilhadas por todos e indique testemunhos de outras pessoas ou empresas. Sua insegurança se aplaca com testemunhos, mais que qualquer outro dos quatro estilos.

Manutenção – sua presença e seu acompanhamento devem ser constantes, mostrando que não precisa se sentir inseguro por falta de apoio e manutenção. A cordialidade deve ser preservada.

Metódico, o perfeccionista

Planejamento – prepare-se para fornecer dados, fichas e registros precisos de tudo que diga respeito a sua solução: seu produto ou serviço, o bem ou qualquer que seja o objeto da

negociação. Ele vai querer “checar” tudo minuciosamente, de documentos a numeradores de máquinas.

Contato – deixe-o fazer o papel do especialista, apresentar suas perguntas e inspeções, e procure conhecê-lo através delas, mais que daquelas que você lhe fará. Cuidado para não invadir sua privacidade e sua confidencialidade!

Apresentação de proposta – enfatize as características de sua solução, com destaque para a lógica e a racionalidade da opção oferecida e das alternativas. Testemunhos rigorosos – cuidado, porque ele irá conferir! – também são bem-vindos.

Compromisso – ofereça alternativas e esclareça suas prioridades. Seja minucioso, mas seletivo: ele aprecia detalhes, desde que sejam importantes e tenham peso na decisão a tomar.

Ajuste e reposicionamento – apresente provas e evidências constatáveis, testemunhos de outras pessoas ou empresas. Tenha o cuidado de responder a todas as suas dúvidas e preocupações.

Manutenção – padrões e controles especificados de acompanhamento, manutenção e garantia de cumprimento do acordo, tudo por escrito e cronometrado, é o que ele espera para manter um relacionamento duradouro.

DEFESA CONTRA AS TÁTICAS DO ADVERSÁRIO

Tão importantes quanto as táticas – a quem você será apresentado no Apêndice – são as antitáticas, isto é, suas defesas contra as táticas do oponente. Apesar de a estratégia ganha-ganha ser a mais inteligente num relacionamento a longo prazo, você precisa estar preparado para se defender de um oponente que utilize as táticas ganha-perde. São cinco passos básicos:

1. Relacione por escrito as táticas que você crê que o oponente empregará.

2. Prepare suas táticas defensivas baseadas na lista anterior, juntamente com sua equipe e dentro de um processo de *brainstorming* – a popular “tempestade cerebral”, em que as idéias vão sendo sugeridas espontaneamente e aos borbotões, no início, sem método ou avaliação crítica, e depois sendo cercadas e discutidas uma a uma, em profundidade.
3. Defina o papel de cada membro da equipe. Os papéis deverão exprimir firmeza, mas não beligerância, no caso de pretender manter o relacionamento com o oponente.
4. Ensaie exaustivamente o papel de cada membro da equipe de negociação, promova simulações, quase como numa representação teatral.
5. Prepare um plano por escrito com sua estratégia e suas táticas, incluindo seus pontos fortes e os do oponente, tal como o apresentado no Capítulo 6. Relacione também as táticas que o oponente poderá empregar e a lista de suas defesas contra elas.

CHECKLIST PARA CHEGAR A UM COMPROMISSO

Perguntas que você deve se fazer quando sentir que um processo de negociação chegou a seu ponto de maturidade plena:

1. Nós, realmente, queremos chegar a um acordo nessas condições?
2. Quais são os assuntos-chave, agora, perto da conclusão?
3. Existem riscos significativos?
4. Teremos ido longe demais em nossas pressões sobre o oponente?
5. O que podemos fazer para resistir a pressões de último minuto?
6. Como podemos evitar “rachar a diferença”?
7. Que “pequenas” exigências o oponente poderia fazer agora?
8. Que egos precisam de alguma atenção nessa fase final e decisiva da negociação?
9. Que benefícios devem ser resumidos e destacados para o oponente no fechamento?
10. Que precisamos fazer para chegar a um acordo nos pontos principais?
11. Como vamos propor o acordo final e total?

RESUMO ▶ 21 dicas para o sucesso

1. Negociação não é competição. Procure, sempre que possível, um negócio vantajoso para os dois lados, sem ser inocente.
2. Você tem mais poder do que imagina. Procure descobrir os limites do poder do oponente.
3. Planeje por escrito. Nunca decida sobre um assunto para o qual não esteja preparado. Antes de decidir, planeje.
4. Nunca tenha receio de negociar, não importa a diferença entre você e o oponente.
5. Não negocie com um oponente hierarquicamente inferior a você. Ele pode alegar falta de autonomia para decidir. Fale sempre com quem decide.
6. Nunca entre numa negociação sem antes preparar sua equipe. Nenhum plano é completo sem as defesas contra as táticas do oponente.
7. Não fale ou fale pouco. Ouça tudo sem filtrar nada.
8. Não se deixe impressionar por status, título ou carisma. Você descobrirá que, às vezes, é mais fácil negociar com quem os possui.
9. Não se deixe impressionar por fatos, números, médias, estatísticas ou gráficos.
10. Enfatize sempre os pontos de acordo e minimize os de conflito. Se ocorrer um impasse, não ressalte seus problemas, deixe o oponente se preocupar com os dele.
11. Não se deixe impressionar por preço fixo, “última oferta” ou “é pegar ou largar”. Tudo é negociável.
12. Antes de sentar à mesa de negociação, especialmente quando se tratar de condições especiais, não se esqueça de negociar, primeiramente, com seus superiores para obter a aprovação deles.
13. Deixe sempre uma saída honrosa para o oponente. Dessa forma ele poderá justificar
14. Lembre-se de que o lucro é um ganho em satisfação. Descubra a ponta do *iceberg* escondida entre as motivações do oponente.

15. Aprenda a deixar uma negociação e depois voltar a ela sem constrangimento.
16. Uma negociação difícil envolve conflitos: aquele que precisa ser bem-querido geralmente cede em demasia.
17. Aprenda o máximo que puder sobre estratégia e táticas: os resultados demonstram a utilidade desse conhecimento.
18. Estabeleça sempre alvos altos. Esteja preparado para correr os riscos inerentes e para um trabalho árduo e paciente.
19. Teste o oponente, você nunca sabe o que ele pode conceder (nem ele mesmo tem certeza). Não tenha pressa e seja paciente.
20. Aprenda a fazer e a responder perguntas.
21. Treine sua equipe de negociadores. Existe muito de indefinido num processo de negociação, e as oportunidades para uma equipe bem-treinada são imensas. Em nossa opinião, nenhuma outra área oferece um retorno de investimento em treinamento tão rápido e compensador quanto essa.

COLOQUE EM PRÁTICA OS CONHECIMENTOS ADQUIRIDOS

1. Pense nas pessoas com quem você negocia habitualmente, desde seus oponentes profissionais até seus colegas de trabalho, superiores e subordinados, empregados domésticos, familiares e amigos. Dê dois exemplos de representantes de cada um dos quatro estilos de comportamento:

Obstinados:

Sociáveis:

Afáveis:

Metódicos:

2. Escolha um desses oponentes e dedique-se a um trabalho de observação no tempo. Entre as táticas que aparecem descritas no Apêndice, quais você imagina – antes, ou seja, mediante um esforço de projeção – que sejam as mais convenientes a adotar com relação a esse oponente?

3. Depois de um período de tempo em que tiver realizado pelo menos uma negociação com o oponente mencionado na questão 2, faça uma avaliação do emprego das táticas que você citou naquela resposta.

4. Juntamente com a resposta à questão 2 – portanto, antes de uma negociação com o oponente ali citado –, relacione as táticas, dentre as descritas no Apêndice, que deve esperar que ele utilize contra você.

5. Juntamente com a resposta à questão 3 – portanto, depois que tiver realizado pelo menos uma negociação com esse oponente –, faça uma avaliação das defesas que você preparou contra as táticas previstas e os resultados.

***Todos neste mundo
prestam para alguma coisa.***

***Na pior das hipóteses,
para servir de mau exemplo.***

CAVETT ROBERT

(PALESTRANTE MOTIVACIONAL AMERICANO)

A

APÊNDICE

TÁTICAS, TÉCNICAS, TRUQUES E ESTRATAGEMAS

“Esta é a mais dolorosa de todas as doenças humanas: dispor de todo conhecimento e ainda assim não ter poder sobre a ação”.

HERÓDOTO
(HISTORIADOR GREGO)

TÁTICA DO CALDEIRÃO

Questões reais e questões fictícias

Num vilarejo russo, uma infeliz aldeã procurou um homem que tinha fama de grande sabedoria para que a ajudasse a resolver seu problema: ela, o marido e os dois filhos viviam numa pequena cabana e agora tinham de repartir o espaço, já exíguo, com os pais dele, que ficaram velhos e sem recursos.

– A senhora tem uma vaca? Pois leve-a para habitar a cabana também.

Embora estranhando muito, a aldeã seguiu o conselho e voltou, uma semana depois, para relatar que tudo tinha piorado muito: o espaço era menor ainda e a vaca incomodava a todos ao menor movimento.

– A senhora tem cabras? perguntou o sábio. Pois leve-as para a cabana também.

Às novas queixas da semana seguinte, ele aconselhou que ela fizesse a mesma coisa com relação às galinhas.

Mais uma semana se passou e a mulher voltou para relatar a grande infelicidade que se abatera sobre todos, desde que seus conselhos foram seguidos: a vida dos seis adultos era um inferno no meio de tantos animais dentro da cabana.

Pois então retire a vaca, as cabras e as galinhas, sugeriu o homem.

E desde então a aldeã viveu feliz, com o marido, os filhos e os sogros na pequena cabana.

A tática do caldeirão, que consiste em acrescentar um grande número de exigências fictícias ao lado das reais, é muito utilizada em negociações salariais pelos representantes e delegados sindicais, como tática de preservação das exigências básicas de sua categoria. Ela também é conhecida como a tática do bode. Os objetivos dessa tática são os seguintes:

- » **reduzir o nível de expectativa do oponente;**
- » **obter espaço de manobra para negociar;**
- » **mostrar a outros de seu próprio lado (sua equipe, sua empresa, seus representados, etc.) que é um bom negociador e, com isso, conseguir apoio;**
- » **oferecer ao oponente espaço de negociação interna (com sua equipe, sua empresa, etc.), tal que ele possa se vangloriar: “Em troca daquela concessão, eles retiraram suas exigências das vacas, das cabras e das galinhas”. E todos respirarão aliviados.**

Antitática do caldeirão

1. Tenha paciência: algumas questões perderão importância com o tempo.
2. Penetre nas questões reais, pesquisando-as e procurando se envolver nas discussões não-oficiais.

3. Ignore ou passe por cima de certas questões; talvez o oponente as esqueça, sem que você precise tomar outra providência.
4. Sugira que se removam as questões não relacionadas com o assunto principal – é um meio de descobrir quais são “as vacas, cabras e galinhas” do caldeirão dele.
5. Proteste no sentido de que o oponente está aglomerando assuntos, perdendo tempo, tumultuando a boa negociação.

TÁTICA DO CHORO

Simple e eficaz

Um dono de um sítio quer ajardinar e cercar seu terreno dos fundos. O trabalho é razoavelmente complexo devido ao relevo do terreno, e de uma empresa local veio uma proposta de US\$3.500. Não é a oferta mais alta, nem a mais baixa, mas é a mais confiável e atende às necessidades. O problema é que o comprador quer gastar US\$2.800 e não US\$3.500.

– Adorei sua proposta – diz o comprador –, “mas só tenho US\$2.800”.

Tenta então demonstrar que seu limite de verba é absolutamente real. O vendedor, usualmente responderá, mudando a proposta ou mostrando alternativas disponíveis. O comprador, mesmo que não obtenha o desconto, aprenderá coisas de que não sabia sobre cercas, tijolos, iluminação e tipos de plantas. Está então em melhor posição para comprar com o novo conhecimento adquirido.

Quando um comprador diz que adora seu produto ou serviço, o vendedor tende a responder de maneira positiva e amigável. Como ser hostil com quem gosta de você e de seu produto? O vendedor se envolve no problema, e muitas vezes se remove os empecilhos para o negócio. O processo perde a competitividade e se torna cooperativo; ambos talvez descubram aspectos

que se podem eliminar e adaptar para chegar a um acordo mais factível para os dois lados.

Equipes de negociação são usuárias intensivas da tática do choro, sobretudo nas negociações complexas de bens industriais, que envolvem muitos aspectos e assuntos menores. Mas não é só o comprador que pode empregá-la. Exemplos da tática do choro por parte de vendedores:

- O pedido mínimo é de US\$95 mil.
- Se você quer tamanho 42, terá de levar alguns de tamanho 48 também.
- Esta máquina deve ser vendida com dois anos de garantia.
- Se você quer este preço, só podemos entregar em seis meses.
- Podemos atender a suas solicitações, se você nos entregar 100% do pedido.
- Podemos fazer contra um adiantamento de US\$18 mil. Se você mudar as especificações para se ajustar a nosso padrão, estaremos em posição de atender a suas reivindicações de um preço melhor.

Antitática do choro

1. Teste: a maioria dos orçamentos é flexível.
2. Tenha esquemas alternativos, pacotes de entrega, embalagens e formas de pagamento disponíveis antes de partir para a negociação.
3. Se não estiver preparado para a tática do choro, solicite tempo para estudar o problema.
4. Modifique o prazo de pagamento. Se o comprador não tem dinheiro agora, poderá ter mais tarde, preferindo esticar ou adiar os pagamentos.
5. Descubra quem é realmente o tomador de decisão: ele poderá se dar por satisfeito com suas condições, “sem choro”, o qual não passava de manobra do comprador.
6. Deixe o oponente “trabalhar” para ir ao encontro de seu próprio choro.

TÁTICA DO BOM E DO MAU

Quem do lado de quem?

Você foi comprar um carro de um casal e quem conduz o negócio é a mulher. Vocês vão conversando animadamente, começam a discutir preços e até a engatinhar para um acordo, quando de repente o marido dá um soco na mesa: “Acho que estamos sendo ludibriados em nossa boa vontade e que esse moço não tem nenhuma intenção séria de comprar o carro”. E sai da sala, deixando você e a esposa perplexos. “Desculpe, senhor, meu marido, às vezes, fica desse jeito, mas não se ofenda, por favor”. E acrescenta: “Eu vou chamá-lo e tenho certeza de que vamos desfazer o mal-entendido... Mas, para isso, talvez, uma oferta um pouquinho melhor pudesse ajudar. Vejamos, creio que, se o senhor subisse uns 15%, eu o convenceria a retomar a conversa...”. Você suspira aliviado e cede à argumentação dela. Vinte minutos de espera angustiada depois, ela volta com um sorriso de vitória: “Meu marido já vem vindo, finalmente consegui convencê-lo a voltarmos a conversar, a partir de sua nova oferta...”.

Boazinha ela, não? Parecia que estava até jogando de seu lado... Mas, só parecia, porque nisso consiste a tática do bom e do mau. O mau está lá para assustar, intimidar. O bom está ali para fingir que permanece de seu lado, que joga em seu time. Na verdade, são três táticas em uma só: a intimidação, o jogo do bom e do mau propriamente dito e a tática da “batata quente”. Esta consiste em passar o problema para suas mãos, entregar-lhe o abacaxi para que você o descasque: “Talvez uma oferta melhor pudesse ajudar...”, “se subisse a oferta em 15%, talvez o convença a...”.

Antitática do bom e do mau

1. Identifique a tática e mande chamar o “mau”, peça para entrar em contato pessoalmente com ele. Muitas vezes, ele está escondido ou

só existe na imaginação: “A gerência não concordou com...”, “nosso diretor não confia em acordos desse tipo...”.

2. Quando, diante do “mau” em carne e osso, não deixe que sua “maldade” o distraia do assunto principal. Trate o “bom” do mesmo modo, sem nunca assumir que ele está de seu lado.
3. Devolva a “batata quente”: não aceite o que é problema do oponente, deixe que ele o resolva. No caso da venda do carro da história, seja firme, embora polido: “Estou interessado em negociar seriamente e minha oferta é esta. Se vocês acham que é muito baixa, estão mal-informados. Procurem se inteirar melhor sobre os preços de carros usados e as tabelas e verão que a proposta é justa”.

TÁTICA DA MUDANÇA DE NEGOCIADOR

Sangue novo

1ª historinha

Um gerente de compras que conhecemos emprega deliberadamente esta tática. Ele instrui seus subordinados a aprofundarem discussões com demandas rígidas. Quando os dois lados – seus auxiliares e os vendedores oponentes – estão exaustos e à beira de um beco sem saída (situação em que nenhum dos dois lados abre mão da própria posição – ver adiante neste Apêndice), ele assume pessoalmente a negociação. O oponente, isto é, o vendedor que vinha tratando com seus auxiliares, perde o equilíbrio: fica com medo de perder a conta, de ofender o gerente de compras, e aceita, sem reclamações, rediscutir preços, concessões que já tinha rejeitado, etc., forçado pela iniciativa agressiva. Esse gerente de compras geralmente é bem-sucedido.

2ª historinha

Você se prepara para receber a antipática dupla de usuários do cliente para quem realiza manutenção de equipamentos de

informática e revê, com enfado e contrariedade, as táticas que eles usam toda vez que têm de discutir renovação do contrato: o choro em cima do impacto em suas despesas totais, a ameaça velada baseada no longo relacionamento, que envolve prestação de outros serviços ao cliente, e assim por diante. Então, a surpresa: da dupla familiar e chata, só vem um dos usuários acompanhado de um terceiro, novo funcionário, que assumiu a gerência do departamento. “Oh! não”, pensa você, vamos começar tudo de novo. E, de fato, você tem de começar tudo do início, justificando o preço de cada item e repisando argumentos que a antiga dupla conhecia. Mas, para coroar a surpresa, o novo gerente se revela uma pessoa bem mais tratável, cordato em relação a uma série de pontos que os anteriores insistiam em não reconhecer, aceita abrir mão de algumas coisas que facilitarão sua vida... Tanto que você oferece um abatimento de 27% na manutenção mensal, coisa em que antes nem pensaria, ainda que fosse apenas pela antipatia que sentia pelos dois negociadores de sempre!

Com que objetivos se utiliza a tática da troca de negociadores?

- » **Introduzir sangue novo para contornar ou evitar um impasse ou beco sem saída e promover uma atitude conciliatória.**
- » **Trazer a discussão de volta ao bom rumo, quando os ânimos estão acirrados, depois de um recesso para relaxamento.**
- » **Regredir em relação a concessões anteriores, introduzir novos argumentos, atrasar acordos ou mudar a natureza das discussões.**
- » **Passar a “batata quente” para o oponente, isto é, a necessidade de pôr o novo negociador a par de argumentos e acordos anteriores.**
- » **Como parte da tática do bom e do mau: o novo negociador é o mau, que vem para obter concessões no meio do processo; ou o bonzinho, que surge para aliviar o oponente da agressividade anterior, que dessa forma se dispõe a fazer concessões por pura gratidão.**

Antitática da troca de negociadores

1. Antecipe a forma como irá administrar a mudança – o ideal é nunca ser pego de surpresa.
2. Não se extenuie, repetindo velhos argumentos, adote uma estratégia nova, baseada na situação e no estilo do novo oponente.
3. Seja paciente se o novo oponente renegar acordos passados; ele, provavelmente, retornará a eles mais tarde.
4. Sinta-se livre para mudar sua posição, se o oponente mudar a dele.
5. Encontre boas razões para interromper a discussão até que o oponente original esteja presente.
6. Fale com o novo oponente em particular. Se preciso, troque o negociador do seu lado, também.
7. Algumas mudanças significam fraqueza: tente uma nova oferta ou concessão.

RECESSO

Pausa para respirar e inspirar-se

Antes de falar desse recurso, registremos uma verdade sobre tática e estratégia de negociação.

1ª verdade tática da negociação – nunca se deve negociar uma questão, a menos que se esteja preparado para isso, não importa que seja preciso interromper a negociação, nem quanto tempo será necessário para que se esteja realmente preparado.

Algo imprevisto sempre pode surgir; quando isso ocorre, solicita-se um recesso. Cabe, então, marcar uma reunião com a equipe para que se tire o máximo proveito do recesso em andamento. O oponente estará fazendo a mesma coisa com o time dele.

As conversas sobre os acordos dos mísseis e do programa “Guerra nas Estrelas”, entre os Estados Unidos e a União Soviética, nos anos 80, correspondiam a 10% de conferência propriamente dita e 90% de recessos. As grandes transações comerciais acompanham mais ou menos essa relação de tempo. Pessoal-

mente, somos a favor de vários recessos: são mais eficazes que longas conversações e curtos intervalos. E para diversas finalidades:

- » **fazer uma revisão de tudo que foi ouvido ou aprendido;**
- » **pensar sobre as perguntas e respostas apresentadas ao oponente e recebidas dele;**
- » **desenvolver novos argumentos e novas defesas, melhores provas, possíveis alternativas, e revisar estratégias e táticas;**
- » **discutir possíveis concessões dos dois lados;**
- » **determinar como reagir a novas exigências ou se deve apresentar exigências adicionais;**
- » **consultar especialistas, verificar regras e regulamentos;**
- » **analisar mudanças de preços, especificações, prazos ou termos;**
- » **livrar-se dos “homens maus”.**

O recesso é uma oportunidade de destacar toda a sua equipe para trabalhar no problema. O cabeça da equipe é o responsável pelo aproveitamento do recesso. É importante dispor de uma sala de reuniões adequada, uma pauta, lousas, calculadoras e – fundamental – privacidade. A espionagem das salas de recesso é um fato muito mais corriqueiro do que se pensa.

Antes de prosseguir no exame das táticas, dos truques e estratégias, é o momento oportuno de conhecer a segunda verdade tática da negociação, uma das mais importantes e que também é conhecida como o “princípio da garota de programa”.

2ª verdade tática da negociação (também conhecida como Princípio da Garota de Programa) – o valor percebido dos serviços é maior antes que sejam prestados que depois.

Assim como a garota de programa sabe que deve cobrar antes, porque o “usuário” se mostrará muito menos exigente, mais míope diante de pequenas rugas ou pés-de-galinha (que só notará depois, quando o espinho da necessidade não se fizer

mais tão premente), também o encanador sabe que a melhor oportunidade para negociar o preço de seus serviços é quando o chão está inundado de água.

TÁTICA DE RACHAR A DIFERENÇA

Nem eu, nem você...

Mais uma compra de carro usado, talvez a negociação pessoal mais comum dos tempos modernos.

Comprador e vendedor esgotaram a lista de argumentos, fizeram-se testes e demonstrações, agora é “fechar ou partir para outra”. Ernesto aceita claramente vender seu carrão quase novo – cinco anos! – por US\$18.000, enquanto Edélcio insiste em não pagar mais que US\$17.000, embora no fundo acredite que por US\$17.500 estará fazendo um bom negócio. Ele chega a sentir formigar a tentação de proferir a frase clássica: “Já que chegamos até aqui e investimos tanto de nosso tempo, vamos ceder um pouco de cada lado... Por que não rachamos a diferença”?

Ocorre que Edélcio foi aluno de Márcio Miranda, no curso “NEGOCIANDO PARA GANHAR”, e aprendeu que deve deixar essa “batata quente” para o adversário: ele diz tudo aquilo e muito mais, menos a frase fatal: “Eu poderia, perfeitamente, encontrar outro carro nas mesmas condições, mas, agora que chegamos tão perto de um acordo, seria uma pena jogar fora nosso tempo e nossa energia, além do relacionamento que estamos iniciando...”. E prossegue até arrancar a frasezinha do oponente: “Ok, rachemos a diferença: US\$17.500 para fechar negócio”!

Bom aluno, Edélcio fica repetindo a nova importância:

–US\$17.500... US\$17.500... Bom, agora melhorou. Quando você disse mesmo que é a data de renovar o licenciamento”?

Ele acaba de conquistar o controle da situação e rebaixar o pedido do vendedor. Fez a pergunta sobre a licença – e fará mais uma ou duas – para ganhar tempo, e deixar que o oponente se acostume com o novo patamar, quando então, sim, poderá ele propor rachar a diferença. E fechar negócio por US\$17.250, a diferença entre US\$17.000 e US\$17.500. Isso se não for um aluno tão aplicado e amante do jogo, que resolva tentar rachar a partir de um novo patamar!

As regras quanto a esta tática se resumem praticamente em uma só, e o curioso é que vale igualmente como antitática, ou antídoto contra ela: nunca se ofereça para rachar a diferença, deixe que o outro lado o faça.

Antitática de rachar a diferença

Muito bem, você já conhece a regra geral com relação à tática. Mas e quando o oponente emprega a tática contra você, para atingir um patamar que seja do interesse dele?

Tome o novo valor que resultaria da diferença rachada – digamos US\$9 mil para uma oferta de US\$8 mil dele contra seu pedido de US\$10 mil – e comece a argumentar contra esse valor, como se fosse uma nova oferta do oponente (e de fato é): rebata, justifique por que não pode aceitá-lo... Numa palavra, use o controle adquirido para levá-lo a uma terceira oferta, talvez nova sugestão de rachar a diferença, superior aos US\$9 mil da primeira proposta de “racha”.

TÁTICA DA TROCA OU “TRADE-OFF”

“Olho por olho...”

Esta é uma tática para se defender dos pedidos de concessões ou tirar proveito das concessões feitas. Parte do princípio

de que nada se dá de graça, tudo deve ser trocado – lei básica da negociação.

Peça reciprocidade de tudo aquilo que o oponente exige, pede ou reivindica de sua parte, mesmo que aquilo, aparentemente, não lhe custe nada. Para uma negociação vitoriosa ou satisfatória, a lei do Talião – olho por olho, dente por dente – não é a ideal. São as seguintes as razões para seguir a tática:

- » **ao perguntar ao oponente: “O que você me oferece em troca dessa concessão?”**, você se livra da necessidade de apresentar uma exigência sua, deixando essa “batata quente” com ele;
- » **ao concordar com uma concessão, mesmo obtendo algo em troca, você se torna credor do oponente, porque foi ele quem a solicitou;**
- » **ainda que a concessão não lhe custe quase nada, você a estará valorizando, ao pedir alguma coisa em troca;**
- » **o oponente se conscientiza de que, para cada exigência que apresentar, terá de ceder algo em troca, por isso talvez seja bom parar por aí.**

Como podemos ver, esta tática também é, ao mesmo tempo, uma excelente antitática.

ESCALADA

Começar de novo...

Ética ou não, dependendo de como, quando e por que é usada, a escalada é uma das táticas mais eficazes e é preciso conhecê-la, quando menos para não ser sua vítima. Seu princípio de funcionamento corresponde ao caso em que uma das partes – um vendedor, por exemplo – aumenta seu pedido ou nível de exigências num segundo momento – no dia seguinte ou na próxima reunião –, depois de já ter chegado a um acordo ou a uma iminência de fechamento.

As pessoas não tomam decisões facilmente. Quando o fazem, começam a se convencer de que a decisão é boa, porque já passaram pelo esforço de negociar, decidir e provar a si mesmas o acerto da escolha. Quando outras pessoas no âmbito do oponente (sua família, empresa, organização) estão envolvidas, mais difícil ainda. Todavia, há negociadores pouco éticos, que não hesitam em empregar a escalada numa transação comercial, mesmo depois que o contrato foi assinado.

O escalador sabe o que está fazendo, não é bobo: é um jogador durão contra o qual todo cuidado é pouco. Teste sempre a escalada rigorosamente, talvez descubra que ele tem mais a perder que você.

Antitática da escalada

1. Não aceite o blefe do oponente, ele pode estar tão sem vontade de reiniciar a negociação quanto você.
2. Oponha-se à escalada: mude sua oferta ou demanda.
3. Consiga um alto depósito como caução: se estiver vendendo uma casa ou um carro, obtenha a maior quantia possível como entrada ou sinal.
4. Obtenha assinaturas no contrato de um grande número de pessoas de alto nível. Quanto mais nomes figurarem no contrato, mais difícil fica para o oponente tentar a escalada.
5. **Não seja tímido. Antes de assinar contrato, pergunte ao oponente que garantias ele oferece contra a escalada.**
6. Conceda-se tempo para pensar. E – atenção – considere a possibilidade de abandonar a transação.

IMPASSE E BECO SEM SAÍDA

Qual a diferença?

Negociadores em geral, vendedores e compradores em particular, discutem sobre o significado das duas expressões: qual a

diferença entre um impasse e um beco sem saída? Alguns crêem que um impasse seja uma situação para a qual, por mais difícil que pareça, existe uma solução, basta saber encontrá-la, enquanto o beco sem saída se explica pelo próprio nome: não há saída. Outros teóricos julgam que se deve usar um termo para a situação quando taticamente provocada, de forma intencional, e outro quando é involuntária.

Quando você estiver negociando, porém, e chegar a um ponto em que nenhum dos dois lados – você e o oponente – quer abrir mão de uma exigência, não abandone a negociação. Ela ainda não está perdida. Há diversos passos a dar para uma solução:

1. Peça um recesso antes de mais nada, no mínimo, para relaxar os ânimos.
2. Tente uma troca de negociador: a simples mudança de estilo e comportamento do novo oponente pode exercer um impacto positivo.
3. Lembre-se do poder do investimento em tempo e energia e faça como os negociadores internacionais: comece a discutir as questões menores, sobre as quais o acordo é mais viável, deixando para o final o ponto causador do impasse. Depois de investir tempo, energia e o próprio conceito e imagem numa negociação prolongada, as partes se mostrarão mais flexíveis e dispostas a solucionar o impasse, abrindo mão das posições originais.
4. Quando todos os recursos estiverem esgotados, antes de abandonar a negociação, recorra à arbitragem: sugira encontrar um terceiro que goze igualmente da confiança dos dois lados para proferir a sentença de Salomão. Pode ser um conselheiro, consultor, uma autoridade no assunto, um parceiro comercial dos dois oponentes etc., dependendo do tipo de negociação em questão.

O impasse ou o beco sem saída representam uma tática poderosa de negociação, e da maior eficácia, quando se trata de testar o poder, os limites e a força da decisão de um oponente.

Claro que nem sempre é apropriada. Negociadores que não tenham o apoio de seus superiores hesitarão em chegar a um beco sem saída, ainda que justificado, às vezes preferindo um mau acordo para a empresa, porém, preservando-se pessoalmente.

É nossa opinião, contudo, que as gerências e diretorias devem abrir a mente para aceitar a tática ou situação, sem igualar beco sem saída com fracasso e sim tomando-o como uma alternativa normal em planejamento. Para tanto, é preciso proporcionar tempo e paciência para sua coordenação. Comprador e vendedor ficam “amansados” depois de um impasse ou beco sem saída, mais desejosos de se comprometer, especialmente quando se encontra a solução. Os que quiserem tentar esta tática devem estar conscientes de que poderão obter excelentes resultados, porém, correndo riscos maiores que os habituais.

O FECHAMENTO

Dez técnicas

No momento do fechamento, os dois lados isolam sua mente das informações adicionais ou acessórias e se concentram na decisão final. A razão para isso pode se basear num fato ou na pura intuição dos negociadores ou de um deles, não importa. O fundamental é que as expectativas de ambos confluem para o mesmo ponto e então se dê o encerramento.

As dez técnicas que se seguem foram formuladas a partir de nossas pesquisas pessoais sobre a melhor forma de induzir o oponente para a conclusão do acordo. Costumamos chamá-las “Os Dez Mandamentos do Fechamento”.

1. Inicie com uma atitude positiva quanto ao fechamento, fazendo repetidas solicitações de acordo, porém, de um modo trivial: “Se não agora, quando? Já sabemos tudo que é preciso para um acordo...”.

2. Não fale muito ao solicitar o fechamento, isso impede que você se concentre na resposta do oponente e pode ser interpretado como sinal de ansiedade.
3. Continue perguntando pelo motivo de relutância do oponente se não chegarem a um resultado, a fim de obter essa importante informação.
4. Assegure repetidamente que o oponente é um *expert* em negociações, dê-lhe razão, de forma reiterada.
5. Seja ousado, tome atitudes diretas e físicas, no sentido do fechamento: peça uma caneta para rascunhar o acordo, saque o talão de cheques e pergunte a data, peça indicação do local para entrega do produto, vá apertando a mão dele em sinal de acordo, e assim por diante.
6. Conduza o oponente sobre detalhes secundários como se fossem cláusulas de um contrato e o acordo já estivesse concluído, inclusive as questões principais pendentes (geralmente preço).
7. Enfatize a perda possível de benefícios, considerando que algumas pessoas não se preocupam tanto com ganhos, mas relevam as perdas potenciais. Como comprador, mencione uma autoridade poderosa que será ultrapassada se a conclusão for rápida, mas que poderá não aceitar o fato consumado se houver algum atraso; ou empregue sutilmente a arma eterna da concorrência, que está ali na esquina à espreita. Como vendedor, enfatize questões como disponibilidade de estoques ou remarcações de preço.
8. Apresente um indutor especial para fechamento imediato e que não haverá em outra oportunidade: bônus no preço, serviços especiais, facilidades de pagamento, brindes vantajosos, etc.
9. Conte uma história que legitime a transação, por exemplo, a de alguém que ficou em difícil situação por desperdiçar a oportunidade – transforme o fechamento numa experiência real e desejável.
10. Não desista até ter ouvido muitos “nãos”. Um famoso vendedor de seguros disse, uma vez, que nunca desiste antes do sétimo “não”.

MANTER AS APARÊNCIAS

A questão psicológica

Manter as aparências, salvar as aparências... Quantas negociações deixam de se concluir porque uma das partes precisava de uma pequena concessãozinha inócua, insignificante, da parte do oponente, apenas para não sair do jogo com o estigma da derrota, da rendição total, e o oponente não teve a sutileza de perceber isso! Às vezes, essa necessidade sequer é pessoal: embora a auto-imagem seja importantíssima, frequentemente o negociador precisa de um paliativo para apresentar ao público interno: sua empresa, a categoria que representa, seus familiares...

As pessoas negociam em dois níveis: pessoal e oficial. Uma transação ruim para a empresa ou organização pode não ser ruim para o indivíduo negociador. Uma má negociação com uma boa explicação lhe permitirá manter a confiança junto a seu público interno; reciprocamente, se o indivíduo perde as aparências, negociando com outrem, mesmo a melhor vitória deixará um gosto amargo.

Pesquisas e experimentos demonstram que um homem se torna hostil quando sua imagem – ou auto-imagem – é posta em questão e, se tiver oportunidade, promoverá retaliações contra quem atacou seu ego, ainda que sob risco de perdas. Uma negociação dificilmente pode ser conduzida sem tomar em consideração a apresentação e imagem do oponente.

Como minimizar a hostilidade gerada quando um homem se sente ameaçado?

1. Lançar a culpa por erros ou discrepâncias em terceiros ausentes e distantes, não comprometidos com o resultado: advogados, contadores, técnicos, etc.
2. Atribuir as responsabilidades a instâncias institucionais inacessíveis: o governo ou autoridades em geral, dispositivos de política, sistemas de processamento técnico acima da vontade dos envolvidos, etc.

3. Enfatizar ao máximo as áreas de acordo e minimizar as de conflito, ressaltando o que os dois lados querem e ofuscando o que os afastava.

Conhecemos algumas pessoas que acreditam que um forte ataque pessoal seja compensador. Não é o nosso caso. Julgamos perigoso abusar de uma pessoa, não importa o quanto a outra parte esteja zangada nem quão justificada seja sua posição. Sempre possibilite ao oponente um meio de manter as aparências, de ter uma saída honrosa.

RESUMO

1. O emprego de qualquer tática deve ser rigorosamente planejado, assim como o das antitáticas, isto é, a defesa contra as táticas do oponente: prepare-se com base em suas informações sobre o estilo do oponente e de sua empresa ou organização.
2. Nunca negocie quando não estiver preparado: peça um recesso e organize-se com sua equipe para tirar o máximo proveito dele, analisando os fatos novos, revisando táticas e estratégias e antecipando os novos passos do oponente.
3. O recesso e a troca de negociadores podem ser positivos para alterar os rumos de uma negociação emperrada e contornar um impasse ou beco sem saída.
4. Passar a “batata quente” para o oponente e nunca tomar a iniciativa de sugerir “rachar a diferença” são duas regras básicas.
5. Ousadia e tomada de iniciativa são as duas chaves que resumem as dez técnicas de fechamento; prever a preocupação do oponente com a manutenção das aparências é uma cautela indispensável.

COLOQUE EM PRÁTICA OS CONHECIMENTOS ADQUIRIDOS

1. Assinale as duas táticas, técnicas ou truques aos quais você se mostra mais vulnerável, entre os relacionados abaixo:

- choro
- caldeirão
- rachar a diferença
- do bom e do mau
- troca de negociadores
- recesso
- intimidação
- ameaça

2. Proponha-se a realizar um acompanhamento e uma vigilância de seu comportamento nas negociações de que participará nos próximos quinze dias (usando um lembrete de bolso ou pessoal, se necessário). Identifique as duas antitáticas ou recursos que você empregará contra cada uma das táticas ou dos truques indicados na pergunta 1:

1^a _____

2^a _____

3. A seguir, passados quinze dias, anote os resultados quanto aos progressos que você realizou (ou deixou de realizar), redigindo um pequeno comentário abaixo:

4. Entre as dez técnicas de fechamento propostas pelo texto deste Apêndice (os Dez Mandamentos do Fechamento), escolha dois recursos nos quais você procurará se especializar nas negociações em que atuará nos próximos quinze dias.

1º recurso: _____

2º recurso: _____

5. Passados quinze dias após a escolha feita na questão anterior, redija um pequeno comentário com relação aos resultados de seu desempenho de fechamento.

Após a leitura deste livro, você deve ter percebido que saber negociar é fundamental para seu sucesso. No seu dia-a-dia, você estará aplicando os conceitos vistos aqui. Seguindo as orientações e dicas, você vai estar mais preparado do que a maioria dos brasileiros, que negocia sem nenhum tipo de planejamento ou conhecimento formal sobre o assunto.

Não tenha receio. Pratique. Ouse. Busque oportunidades para negociar. Analise seus erros e acertos. Use as técnicas do *Negociando para Ganhar* para alcançar o sucesso que você deseja e merece.

Boas negociações! E muito sucesso!

A *Workshop Seminários Práticos* é uma empresa de treinamento, que tem por objetivo aumentar o sucesso, os lucros e a produtividade do executivo brasileiro.

Isto é conseguido mediante treinamento prático nas áreas de vendas, compras, negociação, administração do tempo e marketing.

Com seminários práticos, vídeos, DVDs, CDs, Workshop via Web e livros, mais de cento e cinquenta mil pessoas melhoraram substancialmente suas performances, seguindo as orientações de Márcio Miranda.

Visite a página da Workshop na internet e faça seu cadastro para receber gratuitamente artigos e dicas de seu interesse:

<http://www.workshop.com.br>

Se você desejar se comunicar com o autor, seu endereço eletrônico é:

marcio@workshop.com.br

