

SEGREDOS PARA **CONVENCER** QUALQUER UM DE QUALQUER COISA

O livro
que mudou o
jeito como os
americanos
negociam

Roger Dawson

Considerado o maior especialista em negociação do mundo

UNIVERSO DOS LIVROS

dLivros

{ Baixe Livros de forma Rápida e Gratuita }

Converted by [convertEPub](#)

Roger Dawson

**SEGREDOS
PARA
CONVENCER
QUALQUER
UM DE
QUALQUER
COISA**

São Paulo
2019

Grupos Editorial
UNIVERSO DOS LIVROS

Secrets of power negotiating
Copyright © 2011 by Roger Dawson
All rights reserved.

© 2018 by Universo dos Livros
Todos os direitos reservados e protegidos pela Lei 9.610
de 19/02/1998.
Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por
escrito da editora, poderá ser reproduzida ou transmitida
sejam quais forem os meios empregados:
eletrônicos, mecânicos, fotográficos, gravação ou
quaisquer outros.

Diretor editorial: **Luis Matos**
Gerente editorial: **Marcia Batista**
Assistentes editoriais: **Letícia Nakamura e Raquel F.
Abranches**
Tradução: **Mayra Csatlós**
Preparação: **Mariane Genaro**
Revisão: **Juliana Gregolin e Aline Graça**
Arte: **Aline Maria, Valdinei Gomes e Rebecca
Barboza**
Capa: **Marina de Campos**

Dados Internacionais de Catalogação na
Publicação (CIP)
Angélica Ilacqua CRB-8/7057

D313s

Dawson, Roger

Segredos para convencer qualquer um de qualquer coisa / Roger Dawson ; tradução de Mayra Csatlós. -- São Paulo: Universo dos Livros, 2019.

368 p.

Título original: Secrets of power negotiation

ISBN: 978-85-503-0343-7

1. Negociação 2. Negociação
(Administração de empresas) 3. Finanças
I. Título

18-0601

CDD 658.4052

Universo dos Livros Editora Ltda.
Rua do Bosque, 1589 - Bloco 2 - Conj. 603/606
CEP 01136-001 - Barra Funda - São Paulo/SP
Telefone/Fax: (11) 3392-3336
www.universodoslivros.com.br
e-mail: editor@universodoslivros.com.br
Siga-nos no Twitter: @univdoslivros

Dedico este trabalho: À minha linda esposa, Gisela, que trouxe o amor de volta à minha vida.

A todos os que compareceram aos meus seminários, aos leitores dos meus livros, aos ouvintes dos meus programas de áudio, enfim, a todos que compartilharam suas histórias comigo.

Aos meus três filhos incríveis: Julia, Dwight e John.

E aos meus netos: Astrid e Thomas.

SUMÁRIO

Introdução: O que é uma negociação poderosa?

Seção um **Começando o jogo das Negociações Poderosas**

Iniciando as jogadas de negociação

- Cap. 1 - Peça mais do que pode ter
- Cap. 2 - Nunca aceite a primeira oferta
- Cap. 3 - Recue
- Cap. 4 - Evite negociações conflituosas
- Cap. 5 - O vendedor e o comprador relutantes
- Cap. 6 - Use a jogada da prensa

Jogadas de negociação intermediárias

- Cap. 7 - Como lidar com alguém que não tem autoridade para decidir
- Cap. 8 - A desvalorização dos serviços
- Cap. 9 - Nunca divida as diferenças
- Cap. 10 - Como resolver impasses
- Cap. 11 - Como lidar com a estagnação
- Cap. 12 - Como lidar com becos sem saída
- Cap. 13 - Peça uma compensação em troca de uma concessão

Jogadas finais de negociação

- Cap. 14 - Mocinho/vilão
- Cap. 15 - Mordiscada
- Cap. 16 - Como afunilar suas concessões
- Cap. 17 - Retirando uma oferta
- Cap. 18 - Fácil aceitação

Jogadas antiéticas de negociação

- Cap. 19 – Chamariz
- Cap. 20 – Engano
- Cap. 21 – Escolha seletiva
- Cap. 22 – O erro proposital
- Cap. 23 – Omissão
- Cap. 24 – Escalonamento
- Cap. 25 – Informações inventadas

Negociando princípios

- Cap. 26 – Que o outro lado se comprometa primeiro
- Cap. 27 – Fingir ignorância é ser esperto
- Cap. 28 – Não deixe o outro lado redigir o contrato
- Cap. 29 – Sempre leia o contrato
- Cap. 30 – Quebre o preço total
- Cap. 31 – As pessoas acreditam no que veem por escrito
- Cap. 32 – Concentre-se no que importa
- Cap. 33 – Sempre parabeneze

Seção dois **Como resolver problemas**

- Cap. 34 – A arte da mediação
- Cap. 35 – A arte da arbitragem
- Cap. 36 – A arte da resolução de conflitos

Seção três **Negociando pontos de pressão**

- Cap. 37 – A pressão do tempo
- Cap. 38 – Poder da informação
- Cap. 39 – Prepare-se para desistir de uma negociação
- Cap. 40 – Pegar ou largar
- Cap. 41 – *Fait accompli*
- Cap. 42 – Batata quente
- Cap. 43 – Ultimato

Seção quatro

Negociando com estrangeiros

- Cap. 44 - Como os americanos negociam
- Cap. 45 - Como fazer negócios com americanos: um guia para estrangeiros
- Cap. 46 - Negociando COM AS características dos americanos
- Cap. 47 - Características dos estrangeiros em negociações

Seção cinco

Entenda os jogadores

- Cap. 48 - Linguagem corporal: como ler as pessoas
- Cap. 49 - Mensagens subliminares
- Cap. 50 - As características pessoais de um negociador poderoso
- Cap. 51 - As atitudes de um negociador poderoso
- Cap. 52 - As crenças de um negociador poderoso

Seção seis

Desenvolva o poder sobre o outro lado

- Cap. 53 - O poder legítimo
- Cap. 54 - O poder da recompensa
- Cap. 55 - O poder coercitivo
- Cap. 56 - O poder do respeito
- Cap. 57 - O poder do carisma
- Cap. 58 - O poder da expertise
- Cap. 59 - O poder situacional
- Cap. 60 - O poder da informação
- Cap. 61 - Combinação dos poderes
- Cap. 62 - Outras formas de poder
- Cap. 63 - A motivação para negociar
- Cap. 64 - Negociações mutuamente vantajosas

Considerações finais

O QUE É UMA NEGOCIAÇÃO PODEROSA?

Introdução

Desde que meu primeiro livro foi publicado, muita coisa aconteceu – na minha vida e no mundo. A maior mudança de todas, e que afetou a todos, foi a internet, evidentemente. A comunicação tornou-se tão mais fácil! Nos dias atuais, acordo e respondo a e-mails que chegaram dos lugares mais variados no mundo enquanto eu dormia. Além disso, posso dar uma palestra sobre **NEGOCIAÇÕES PODEROSAS** em Xangai diretamente de Seattle.

Este livro reflete o admirável mundo novo em que vivemos. Aqui, você encontrará capítulos expandidos sobre negociação com pessoas de diferentes culturas. Foi o que aprendi ao apresentar seminários sobre **Negociações Poderosas** ao redor do mundo, do Kuwait à Nigéria e à China, da Nova Zelândia à Islândia. Apesar de culturas tão distintas, penso que todos nós queremos a mesma coisa ao fazer uma transação: um acordo justo entre as duas partes. Queremos usar novas habilidades de negócios para subirmos de cargo. Queremos ser suficientemente capacitados para não sermos ludibriados.

Em *Segredos para convencer qualquer um de qualquer coisa*, você encontrará capítulos sobre dois assuntos que parecem fascinar os participantes dos meus seminários: a linguagem corporal e as mensagens subliminares em uma conversa de negócios. Conhecem a teoria da alta tecnologia *versus* alto contato? Ela prega que os contatos pessoais se tornam mais importantes à medida que

imergimos em nossas máquinas, ou seja, nossa necessidade de conhecer melhor as pessoas é proporcional ao isolamento gerado pelas tecnologias atuais.

A presente edição inclui capítulos expandidos sobre mediação e arbitragem. Essa foi uma grande transformação no nosso mundo nas últimas décadas – e muito bem-vinda, por sinal. Levar um conflito para os tribunais tornou-se muito caro e demorado para alcançar uma resolução. A tendência é substituir um processo judicial por uma mediação de conflitos (ou seja, quando pessoas de boa-fé, guiadas por um mediador treinado, buscam uma solução aceitável para ambos os lados).

Ao final da maioria dos capítulos, você encontrará também OS PONTOS PARA LEMBRAR, que podem funcionar como um lembrete. Sua utilidade é particularmente profícua, para lê-los antes de entrar em uma reunião. Busque essa seção e leia rapidamente durante o caminho para a sua reunião.

Como eu disse anteriormente, muita coisa mudou nos últimos anos, mas muitas outras permaneceram inalteradas. O objetivo de uma negociação é chegar a uma solução vantajosa para ambas as partes e fechar um negócio com um sentimento de vitória. Negociadores que prezam por uma resolução frutífera para ambas as partes sempre dão o exemplo das duas pessoas que possuem apenas uma laranja. Elas decidem dividir a laranja em duas partes e cada uma fica com metade do que realmente precisava. Para que se torne ainda mais justo, decidem que uma cortará a laranja e a outra escolherá a parte que prefere. No entanto, à medida que discutem quais são suas necessidades subjacentes, descobrem que um dos interessados precisa da laranja para fazer um suco, e o outro precisa da casca para fazer um bolo. Então, ambos encontram uma forma “mágica”

de satisfazer as necessidades, sem que nenhum saia em desvantagem.

Claro que isso poderia acontecer no mundo real, mas não de maneira substancial. Encaremos a realidade: quando se está em uma mesa de negociação, provavelmente as duas partes querem a mesma coisa. Não há chances de alcançar uma solução favorável para ambas dessa maneira. Se a outra parte estiver na posição de compradora, desejará o menor preço, e você, o maior. Se a outra parte estiver na posição de vendedora, desejará o maior preço, e você, o menor. Em outras palavras, a outra parte vai querer tirar dinheiro do seu bolso e colocar no bolso dela.

As boas transações assumem uma posição distinta. Elas lhe ensinam como ganhar uma negociação, mas sem deixar de promover uma sensação de vitória à outra parte. Comprometo-me a lhe ensinar todo o necessário, bem como a proporcionar um sentimento de bem-estar à outra parte, sem que ela se arrependa no dia seguinte. Pelo contrário, no dia seguinte, ela há de se sentir bem-sucedida, assim como você.

A habilidade de fazer com que os outros se sintam vitoriosos é crucial, ao ponto de ser praticamente uma das definições de um NEGOCIADOR PODEROSO. Duas pessoas podem iniciar um processo em que as circunstâncias são exatamente as mesmas, por exemplo, vendendo ou comprando um imóvel ou equipamento. Ambas podem fechar o negócio dentro das mesmas condições e preço, porém, o negociador poderoso levanta da mesa de negociação com um cliente satisfeito enquanto o cliente de um negociador fraco levanta-se da mesa hesitante.

Se você aprender e aplicar os *Segredos para convencer qualquer um de qualquer coisa*, nunca sentirá que perdeu para a outra parte e sempre sairá das negociações com um sentimento de confiança e com

aprendizados adquiridos na área de relacionamento interpessoal.

Caso tenha comentários, sugestões, histórias para compartilhar, reclamações ou dúvidas, envie um e-mail para roger@rogerdawson.com.

SEÇÃO UM

Começando o jogo das Negociações Poderosas

Há uma série de regras a serem seguidas durante o JOGO DAS NEGOCIAÇÕES PODEROSAS. A grande diferença entre esse jogo e xadrez é que, ao negociar, a outra pessoa não precisa saber das regras. A outra parte responderá de maneira previsível às suas jogadas – não por mágica da metafísica, mas porque milhares de alunos compartilharam suas experiências comigo ao longo dos anos e, a partir desse feedback, é possível prever como a outra pessoa reagirá às suas jogadas. Nem sempre isso acontecerá, claro, mas a probabilidade é grande, já que a negociação é considerada muito mais ciência do que arte.

Se você joga xadrez, sabe que lances estratégicos são chamados de “jogadas de mestre”. Quando falo sobre jogadas de mestre, refiro-me a ações estratégicas. Neste livro, ensinarei a escolher a jogada de mestre apropriada. Sua habilidade de escolher a correta e usá-la no momento apropriado mitigará os riscos. Ao iniciar um jogo, as JOGADAS INICIAIS são responsáveis por lhe favorecerem. JOGADAS INTERMEDIÁRIAS são responsáveis por manterem o jogo ao seu favor. Já as JOGADAS FINAIS devem ser usadas quando você está pronto para dar o xeque-mate, ou, no vocabulário de vendas, para fechar uma venda.

Na primeira seção deste livro, ensinarei as principais jogadas, as jogadas iniciais: aquelas ações a tomar no estágio inicial do seu contato com a outra pessoa, para

assegurar-se de que você a concluirá de maneira bem-sucedida. À medida que a negociação avança, você descobrirá que cada progresso dependerá da atmosfera que criou nos estágios iniciais. Você deve determinar quais solicitações fará e a atitude que deverá apresentar por meio de um plano traçado cuidadosamente e que abranja os elementos da transação.

Suas jogadas iniciais serão as responsáveis por sua vitória ou seu fracasso. Elas devem ser usadas com base em uma avaliação cuidadosa da outra pessoa, do mercado e das outras empresas.

Depois, ensinarei as jogadas intermediárias, que são responsáveis por manter a dinâmica ao seu favor. Durante essa fase, diferentes variáveis serão trazidas à mesa. As ações tomadas por cada parte, por exemplo, criarão correntes que os impelirão para lados diferentes. Você aprenderá a responder a essas pressões e a continuar no comando do jogo.

Ao final, mostrarei o que são jogadas antiéticas, princípios de negociação e jogadas finais, que são utilizadas para concluir a negociação de acordo com o seu desejo inicial realizado, mas suscitando uma sensação de vitória na outra parte. Os últimos instantes podem fazer toda a diferença; assim como em uma corrida de cavalos, há apenas um ponto que importa - a linha de chegada. Na posição de negociador, você aprenderá como controlar o processo de maneira suave até a linha de chegada. Vamos iniciar o aprendizado dessas grandes jogadas!

Mas, antes disso, algumas palavras a respeito de gênero. Muita coisa aconteceu acerca desta questão desde que me mudei da Inglaterra para os EUA. Nos dias de hoje, o presidente John F. Kennedy não poderia dizer “(Nosso objetivo) é que o *homem* pise na Lua... e volte em segurança para a Terra.” Bobby Kennedy não teria ganhado a eleição se dissesse que “Alguns *homens* veem

as coisas como elas são e se perguntam: por quê? Eu sonho com coisas impossíveis e me pergunto: por que não?”.

Neste livro, o politicamente correto é referir-se a qualquer homem ou mulher como ele ou ela. Nestes novos computadores cheios de inovações por meio dos quais escrevemos livros, me levaria apenas cinco minutos para ler dessa maneira. Mas, confie em mim: vocês odiariam. Seria como caminhar descalço sobre pedras quentes à medida que tentassem entender tudo. Assim como o meu brilhante editor Edi Brandon, o qual não deixa passar nada, me disse: “Use ele ou ela para que os leitores saibam que um gênero pode referir-se ao outro e vice-versa”. Então, é isso o que você vai encontrar aqui. (Se ainda estiver insatisfeito com essa mudança, envie um e-mail para roger@rogerdawson.com.)

INICIANDO AS JOGADAS DE NEGOCIAÇÃO

Eliminando as diferenças

A próxima questão deve ser: se você está pedindo mais do que pode ter, quanto a mais você deve pedir? A resposta é: você deve eliminar as diferenças em relação ao seu objetivo. Sua proposta inicial e a proposta da outra parte devem estar a uma distância igual do objetivo almejado.

Veja alguns exemplos:

- Um vendedor de carros pede US\$ 15 mil em um carro. Você quer comprar por US\$ 13 mil. Faça uma oferta inicial de US\$ 11 mil.
- Um de seus funcionários lhe pergunta se pode gastar US\$ 400 em uma mesa nova. Você acredita que US\$ 325 é razoável. Você deve dizer a ele que o máximo é US\$ 250.
- Você é um vendedor e o comprador lhe oferece US\$ 1,60 pelo seu produto. Você pode fazer por US\$ 1,70. A técnica de eliminar as diferenças lhe diz para começar em US\$ 1,80 e, se não conseguir, ainda atingirá o seu objetivo.

Claro que nem sempre é verdade que você vai terminar entre as duas posições de negociação, mas é bom considerar essa possibilidade ao pensar na proposta inicial. Imagine que você termine no meio das duas posições de negociação. Se começar a avaliar, perceberá que isso ocorre com grande frequência.

Treine com as pequenas ofertas. Seu filho lhe pede US\$ 20 para uma viagem no final de semana. Você diz que não dará o dinheiro (porque em sua época sua mesada era de 50 centavos) e finalmente lhe dá US\$ 10. Seu filho responde que US\$ 10 não são suficientes. Você estabeleceu um alcance. Ele pede US\$ 20 e você está

disposto a dar US\$ 10. Observe quantas vezes chegam em US\$ 15. Na nossa cultura, dividir as diferenças parece justo.

Eliminando as diferenças em uma negociação internacional

E nas grandes ofertas? Em 1982, os Estados Unidos estavam em negociação para o pagamento de um grande empréstimo internacional com o governo do México. Eles estavam prestes a inadimplir US\$ 82 bilhões. O chefe de negociações era Jesus Herzog, o ministro das finanças. O secretário do tesouro, Donald Regan e o presidente da reserva federal, Paul Volcker, representavam o nosso lado. Em uma solução criativa, pedimos ao México que fornecesse enormes quantidades de petróleo à nossa reserva estratégica, e Herzog concordou. Mas não parou por aí. Propusemos ao México o pagamento de uma taxa de US\$ 100 milhões, que era uma forma politicamente aceitável de pagar os juros acumulados. Quando o presidente Lopez Portillo soube da nossa solicitação, ficou enfurecido. Ele disse algo como: “Falem para o presidente Ronald Reagan cair morto. Não vamos pagar aos Estados Unidos uma taxa de negociação. Nem um peso sequer”. Aí percebemos o alcance da negociação. Pedimos US\$ 100 milhões e eles ofereceram zero. Adivinhe quanto eles nos pagaram? US\$ 50 milhões.

Sejam ofertas pequenas ou grandes, temos o costume de eliminar as diferenças. Com essa técnica, os Negociadores Poderosos podem ficar seguros de que ainda conseguirão o que querem. Para eliminar as diferenças, você precisa que a outra pessoa lhe diga qual

é a posição dela em primeiro lugar. Se a pessoa fizer com que você diga primeiramente qual é a sua posição, então ela é que eliminará as diferenças e que vai conseguir o que quer. Esse é um princípio subjacente de negociação ao qual retornarei mais adiante (capítulo 26): fazer com que a outra pessoa revele primeiramente sua posição. Pode não ser tão ruim quanto imagina, mas é a única maneira de eliminar as diferenças em uma oferta.

Por outro lado, não deixe que alguém faça isso primeiro. Se a situação atual está favorável e você não está sob pressão, seja franco: “Você me abordou e as coisas estão bem dessa maneira para mim. Se quiser fazer negócios, terá de me fazer uma oferta”.

Outro benefício de eliminar diferenças é que essa técnica lhe diz muito a respeito do tamanho das suas concessões no decorrer da negociação. Vamos observar como isso aconteceria em três situações que descrevi anteriormente. O vendedor de carros pede US\$ 15 mil e você quer pagar US\$ 13 mil. Você ofereceu US\$ 11 mil inicialmente. Se o vendedor abaixar para US\$ 14,5 mil, você pode aumentar sua oferta para US\$ 11,5 mil. Se ele abaixar para US\$ 14,2 mil, você também pode aumentar sua oferta em US\$ 300, ou seja, US\$ 11,8 mil.

Seu funcionário pede US\$ 400 por uma mesa nova. Para você, US\$ 325 é suficiente e sugere US\$ 250. Se seu funcionário responder que consegue o que precisa por US\$ 350, você pode responder que pode lhe oferecer US\$ 300. Por terem concedido US\$ 50, seu objetivo ainda será alcançado.

Lembra-se do comprador que lhe ofereceu US\$ 1,60 pelo seu produto? Você havia dito que perderia dinheiro por menos de US\$ 1,80. Seu objetivo é US\$ 1,70. O comprador oferece US\$ 1,63. Você pode então baixar para US\$ 1,77 e o seu objetivo ainda estará entre as duas propostas em questão. Dessa maneira, você pode avançar em direção à sua meta e saber que, se a outra

parte eliminar a diferença, você terá atingido seu objetivo.

Entretanto, há um perigo nessa técnica. Você não pode ser tão previsível quanto às suas respostas já que a outra parte pode detectar qual é o seu padrão de concessões. Eu illustrei essa questão com concessões matematicamente computadas para ser mais claro, mas você deve variar suas manobras delicadamente para que seu padrão de pensamento não fique óbvio. Adiante (capítulo 16), entrarei em mais detalhes sobre padrões de concessão.

Uma fábula sobre pedir mais

Era uma vez um casal de senhores que vivia em uma barraca dilapidada, de teto de palha, em uma ilha no Pacífico. Um dia, um furacão atingiu a vila e destruiu a casinha. Por serem muito velhos e pobres para reconstruí-la, mudaram-se para a casa da filha e do marido dela. No entanto, essa reorganização causou uma situação desagradável, já que a casa da filha era pequena para ela, o marido, os quatro filhos e os pais.

Então, a filha foi conversar com um sábio da vila e lhe explicou a situação. Pediu-lhe um aconselhamento e o sábio logo perguntou: “Você tem galinhas, não tem?”.

“Sim”, respondeu a garota. “Temos 10 galinhas.”

“Então leve as galinhas para dentro da cabana com você.”

Pareceu absurdo, mas ela seguiu o conselho. A mudança claramente piorou o problema e a situação tornou-se insuportável, juntamente com as penas, voavam palavras de ofensa pela casa. Ela voltou ao sábio e pediu-lhe aconselhamento novamente.

“Você tem porcos, não tem?”.

“Sim, temos três.”

“Então leve os porcos para dentro da cabana com você.”

Pareceu um absurdo novamente, mas como ela questionaria um sábio? Então ela acomodou os porcos dentro da casa. A vida parecia impossível com oito pessoas, dez galinhas e três porcos sob o teto de uma pequena cabana. O marido começou a reclamar, pois já não conseguia mais ouvir o rádio.

No dia seguinte, preocupada com a sanidade da família, voltou ao sábio com um pedido desesperado: “Por favor, não podemos viver assim. Diga-me o que devo fazer e eu o farei. Ajude-nos.”

Dessa vez, a resposta do sábio foi confusa: “Remova os porcos e as galinhas da sua cabana.”

Ela tirou todos os animais de casa, e a família viveu feliz pelo resto de vida.

A moral da história é: uma negociação sempre parece melhor após algo ter sido eliminado.

Peça mais do que espera ganhar. Parece um princípio óbvio, mas é algo com o qual você pode contar em uma negociação, algo comprovado em vários workshops e em inúmeras situações reais.

O seu objetivo deve ser progredir com a sua PPM – sua posição plausível máxima. Se a sua proposta inicial for extrema, adicione flexibilidade. Isso encorajará o outro lado a negociar com você. Quanto menos souber sobre a outra parte, mais deve pedir. Um estranho pode te surpreender e você pode aumentar a cortesia por meio de concessões maiores. Elimine as diferenças da proposta da outra parte para que, ao final, consiga o que quer. No entanto, você somente conseguirá isso se descobrir primeiramente qual é a posição da outra parte.

Continue eliminando diferenças até chegar a zero em suas concessões.

Pontos para lembrar

Peça mais do que pode ter por cinco razões:

1. É possível que consiga o que pediu.
2. Você terá espaço para negociação.
3. Aumenta o valor percebido do objeto em oferta.
4. Evita becos sem saídas.
5. Promove um sentimento de vitória à outra parte.

Em tradução livre: “Não é necessário um herói”, ainda não lançado no Brasil. (N. E.)

NUNCA ACEITE A PRIMEIRA OFERTA

Capítulo 2

A razão pela qual você nunca deve aceitar a primeira oferta (ou contraoferta) é que ela automaticamente ativa dois pensamentos na mente da outra pessoa. Imaginemos que você quer comprar um segundo carro. Um vizinho seu colocou o carro à venda por US\$ 10 mil. É um preço excelente para um carro também excelente que você mal consegue esperar para fechar negócio. No caminho, você pensa que seria um erro pagar o preço pedido, então decide fazer uma oferta baixa de US\$ 8 mil somente para ver a reação do seu vizinho. Você chega à casa dele, olha o carro, faz um test-drive e diz a ele: “Não era o que eu buscava, mas daria US\$ 8 mil nesse carro”.

Você imagina que ele vai explodir de raiva devido à oferta, mas então ele vira para a esposa e diz: “O que você acha, querida?”.

A esposa olha para ele e diz: “Vamos nos desfazer logo dele”.

Essa oferta faria você pular de alegria ou o deixaria pensativo, imaginando se teria conseguido um preço ainda mais baixo?

Você provavelmente pensou: “Eu conseguiria algo melhor. Deve haver algo de errado.” Agora, pensemos em outro exemplo mais sofisticado para que se coloque no lugar da outra pessoa por um momento. Imagine que você é um comprador de motores de aeronaves e vai se encontrar com um representante de um fabricante de

rolamento de motores, uma peça de suma importância para você.

Seu fornecedor não poderá prestar serviços e você precisa fazer uma compra de emergência com outra empresa. Essa é a única empresa que pode lhe fornecer as peças dentro de 30 dias para que não haja uma paralisação na linha de montagem. Se você não fornecer a peça, seu contrato será invalidado com o fabricante de aeronaves - o que representa 85% da fatia do seu negócio.

Dentro dessas circunstâncias, o preço do rolamento não é uma prioridade. Assim que a secretária lhe informa sobre a chegada do representante para que discutam a venda da peça, você pensa: "Serei um bom negociador e irei oferecer um preço bem baixo para ver o que acontece".

O vendedor faz a apresentação e lhe assegura de que ele pode fazer o envio com base nas suas especificações. Ele faz uma oferta de US\$ 250 por cada rolamento, o que o surpreende porque você pagava US\$ 275 com a outra empresa. Mas você não demonstra surpresa e diz que tem o costume de pagar US\$ 175. E então o vendedor aceita a sua proposta.

Neste momento, você pode responder de duas maneiras: 1) eu poderia ter me saído melhor ou 2) deve haver algo errado. Nos milhares de seminários que apresentei ao longo dos anos, eu introduzia essa situação e nunca ouvi outra resposta além dessas duas. Às vezes, as pessoas as invertem, mas normalmente elas são automáticas. Portanto, analisemos as duas respostas isoladamente.

Primeira resposta: eu poderia ter me saído melhor. O que é interessante sobre essa frase é que ela não tem nenhuma relação com preço, mas com a reação da outra pessoa à proposta. E se tivesse oferecido US\$ 7 mil ou US\$ 6 mil pelo carro, e ele dissesse que aceitaria? Você

não pensaria que poderia ter se saído melhor? E se o vendedor aceitasse lhe fornecer as peças por US\$ 150 ou US\$ 125? Você não pensaria que poderia ter se saído melhor mesmo assim?

“Eu poderia ter me saído melhor” na compra de um terreno

Muitos anos atrás, comprei 100 acres de terreno em Eatonville, Washington. Uma cidadezinha a oeste de Mount Rainier. O vendedor me pediu US\$ 185 mil, então analisei o imóvel e decidi que conseguiria por US\$ 150 mil, pensei que seria uma compra excelente. Eliminei as diferenças do preço e fiz uma oferta de US\$ 115 050 ao corretor de imóveis. (Números quebrados dão credibilidade! É mais fácil aceitarem a oferta do que fazerem uma contraoferta. Veremos isso mais adiante.)

Voltei para casa, em La Habra Heights, Califórnia. Então, pedi que o representante apresentasse minha oferta ao vendedor. Sinceramente, seria sortudo se eles fizessem qualquer tipo de contraoferta em cima de uma proposta tão baixa. Para a minha surpresa, recebi uma carta, alguns dias depois, com o preço e os termos da proposta aceitos. Tenho certeza de que fiz uma compra maravilhosa. Dentro de um ano, vendi 60 acres por um preço mais alto do que pagara anteriormente. Depois, vendi 20 acres por mais do que havia pagado pelo terreno todo. Quando aceitaram minha oferta, não pensei “Que compra maravilhosa! Eu não conseguiria um preço melhor”, mas: “Eu poderia ter me saído melhor”.

Segunda resposta: deve haver algo errado. Minha segunda reação quando minha oferta para o terreno foi

aceita: “Deve haver algo errado. Vou analisar o relatório preliminar com calma. Algo que eu não entendo deve estar acontecendo para que eles aceitem uma oferta tão baixa”.

O segundo pensamento que você teria quando o vendedor do carro aceitou a sua proposta é de que poderia haver algo de errado – que é o mesmo pensamento do comprador dos rolamentos: “Algo deve ter mudado no mercado desde que eu negocieei esses rolamentos pela última vez. Antes de fechar negócio, direi que preciso verificar com o conselho e com os nossos fornecedores”.

Essas duas reações são comuns a qualquer um cuja oferta seja aceita de primeira. Imaginemos que o seu filho lhe peça o carro emprestado e você lhe dá a permissão sem hesitar. Ele automaticamente pensaria que além do carro, ainda poderia conseguir US\$ 10 para o cinema. Ele certamente pensaria que há algo de errado.

Esse é um princípio de negociação simples de ser compreendido, mas difícil de lembrar no meio de uma negociação. Você pode ter criado uma imagem mental do que espera da outra parte, o que é perigoso. Napoleão Bonaparte afirmou certa vez: “O maior pecado de um comandante é criar ‘imagens’ – presumir que o inimigo irá agir de uma maneira determinada em uma situação, quando, na verdade, a reação dele pode ser completamente diferente”. Às vezes, você espera que a outra parte faça uma contraoferta a um preço incrivelmente baixo, mas, para sua surpresa, a proposta é mais sensata do que você imaginava.

Veja o exemplo: você finalmente decidiu pedir um aumento ao seu chefe. O aumento solicitado foi de 15%, mas se conseguir 10% está no lucro. Para o seu espanto, seu chefe lhe diz que você está fazendo um ótimo trabalho e que gostaria de aumentar o seu salário em

retribuição. Você não pensa que o seu chefe é simplesmente generoso, mas que devia ter pedido um aumento de 25%.

Seu filho lhe pede US\$ 100 para fazer uma viagem. Você acha o valor muito alto e diz que pode dar apenas US\$ 50 e nem um centavo a mais. Na verdade, você eliminou as diferenças da proposta (veja no capítulo 1) e espera fechar a oferta ao seu filho em US\$ 75. Surpreendentemente, seu filho aceita, mesmo pensando que ficaria apertado. Você se considera esperto por conseguir ter baixado para US\$ 50? Não. Você provavelmente pensaria que seria possível baixar o valor ainda mais.

Você colocou um imóvel à venda por US\$ 100 mil. Um comprador potencial lhe oferece US\$ 80 mil e você faz uma contraoferta de US\$ 90 mil. Você pensa que fechará em US\$ 85 mil, mas para sua surpresa, o comprador imediatamente aceita os US\$ 90 mil. Admita: você não acha que conseguiria vender por mais?

Negociadores poderosos tomam muito cuidado para não caírem na armadilha de dizer “sim” tão cedo. Essa atitude gera o pensamento na outra pessoa de que ela poderia ter se saído melhor. Uma pessoa experiente não vai dizer que perdeu uma negociação, mas pensará que, da próxima vez, em uma negociação com você, poderá agir com mais pulso firme de modo que não saia perdendo dinheiro de novo.

Algo está errado

Recusar a primeira oferta pode ser difícil, especialmente se você está em contato com a pessoa há algum tempo. Você se sente tentado a agarrar o que der. Quando isso acontecer, seja um negociador poderoso e lembre-se de não aceitar a proposta tão cedo.

Muitos anos atrás, eu presidia uma corretora de imóveis com 28 escritórios e 540 funcionários, no sul da Califórnia. Um dia, um representante de vendas me ofereceu um espaço em uma revista local para anunciar a empresa. Eu conhecia a revista e sabia que seria uma excelente oportunidade, então, imediatamente quis anunciar lá. No entanto, ele me ofereceu o espaço para publicidade por US\$ 2 mil. Como amo negociar, apliquei algumas jogadas e ele abaixou o preço para US\$ 800 em poucos minutos. Perguntei-me se não conseguiria um preço ainda mais baixo se continuasse a negociação com ele. Usei jogadas intermediárias chamadas máxima autoridade (capítulo 7). Eu disse que conversaria com o conselho de administração da empresa naquela noite e voltaria a conversar com ele.

Alguns dias mais tarde, liguei para ele e disse: “Estou muito envergonhado. Realmente achei que o conselho não encontraria problemas no preço que me ofereceu, mas eles estão reticentes no momento. Estamos com um problema de orçamento nos últimos tempos. Eles fizeram uma contraoferta que me deixa um pouco envergonhado”.

Então, o representante da revista perguntou qual era a contraoferta.

Eu disse: “De US\$ 500”.

O representante aceitou. Senti-me enganado já que ele me oferecera US\$ 2 mil a princípio. Sinto que poderia ter conseguido um preço ainda melhor.

No entanto, há uma observação nessa história. Normalmente, reluto bastante em contar esses acontecimentos em meus seminários por medo de que cheguem às pessoas com as quais negocie no passado. Todavia, muitos anos atrás, em uma palestra para uma convenção de corretores de imóveis da Associação da Califórnia em São Diego, contei essa história e o representante da revista estava presente no lugar. Quando terminei a palestra, ele veio em minha direção, pensei que ele esbravejaria, mas ele apertou minha mão e sorriu: “Muito obrigado pela explicação. Eu não sabia da minha tendência de fechar uma negociação tão cedo. Nunca mais farei isso”.

Em certas situações, aceite a primeira oferta

Eu pensava que essa regra não tinha exceções – até que Tim Rush, um executivo de imóveis de Los Angeles, me disse: “Ontem à noite, eu estava dirigindo no Bulevar Hollywood, e ouvindo aos seus áudios. Parei em um posto de gasolina para usar o toalete. Quando voltei, alguém enfiou uma arma na minha costela e disse: ‘Olá, amigo, passa a carteira’. Com os seus áudios em minha mente, eu ofereci dar o dinheiro e ficar com a carteira e os cartões de crédito. Justo? E o assaltante repetiu: ‘Amigo, eu pedi para passar a carteira’”. Moral da história: a esta altura da vida, às vezes é melhor aceitar a primeira oferta, apesar de a regra servir para quase 100% das situações.

Pontos para lembrar

1. Nunca diga “sim” à primeira proposta ou contraproposta. Ela faz você pensar: “Eu poderia ter me saído melhor” e “Deve haver algo errado”.
2. O maior perigo é criar imagens mentais a respeito do que a outra pessoa vai dizer. Você pode ser surpreendido e baixar a guarda. Tenha cuidado!

RECUE

Capítulo 3

Negociadores poderosos sabem que você deve recuar – reagir com choque e surpresa frente às propostas da outra parte. Digamos que você está em um resort e observa um artista trabalhar com carvão vegetal. Você pergunta qual é o preço, e ele diz US\$ 15. Se você não parecer chocado, as próximas palavras dele serão: “E US\$ 20 se quiser colorido”. Se não mostrar surpresa, ele continuará oferecendo produtos ainda mais caros.

Talvez você conheça alguém que nunca recuaria por questão de dignidade. Normalmente, é o tipo de pessoa que entra em uma loja e pergunta quanto é o casaco.

“US\$ 2 mil”, o vendedor responde.

Essa pessoa ainda diria: “Não está ruim”. Você deveria estar tendo um ataque cardíaco no chão agora. Sei que parece ridículo, mas a verdade é que, quando alguém faz uma proposta, ela espera uma reação. Ela nem sempre espera uma resposta, mas certamente estará atenta à reação. Por exemplo:

- Você vende computadores e o comprador quer que você inclua uma garantia estendida.
- Você quer comprar um carro e o vendedor lhe oferece uma quantia ínfima para fazer uma troca.
- Você vende suprimentos e o comprador pede que você despache a mercadoria sem cobrança de taxa extra.
- Você colocou sua casa à venda e o comprador quer se mudar duas semanas após o fechamento do negócio.

Em cada uma dessas situações, a outra parte pode não ter pensado que você concordaria, mas, se não recuar, ela pensará que pode convencê-lo se tiver pulso firme nas negociações.

É muito interessante observar uma negociação quando você sabe o que os dois lados estão pensando. Não seria fascinante ter ciência do que se passa na mente da outra pessoa enquanto negocia com ela? Quando dou meus seminários de um ou dois dias sobre *Segredos para convencer qualquer um de qualquer coisa*, fazemos grupos e praticamos alguns princípios de negociação que eu lhes ensinei. Então, elaboro um workshop e customizo para a indústria de modo que os participantes possam envolver-se completamente. Se forem vendedores de equipamentos médicos, coloco-os em situações em que devem vender equipamentos de cirurgia a laser para hospitais. Se forem donos de gráficas, o workshop envolverá a aquisição de uma pequena gráfica no município vizinho.

Divido o público em três: compradores, vendedores e juízes. Os juízes têm a vantagem de não participarem das reuniões de planejamento de ambos os lados. Eles sabem o alcance da proposta para cada um dos lados. Eles sabem qual será a proposta inicial de cada parte e até onde poderão chegar. Os vendedores da gráfica chegariam a uma oferta mínima de US\$ 700 mil, mas podem começar em US\$ 2 milhões. Por sua vez, os compradores começarão em US\$ 400 mil, mas estão preparados para desembolsar até US\$ 1,5 milhão. Portanto, a proposta tem uma abrangência de US\$ 400 mil a US\$ 2 milhões, mas a abrangência real é de US\$ 700 mil a US\$ 1,5 milhão.

A abrangência real abarca os níveis de preço em que as abrangências de negociação dos compradores e vendedores se confundem. Se elas se confundirem e houver uma abrangência real, é quase uma certeza que

o preço final estará dentro dessa abrangência. Se a abrangência máxima de negociação dos compradores for mais baixa do que a mínima de negociação dos vendedores, então um ou ambos os lados comprometerão seus objetivos.

A negociação começa com cada lado tentando descobrir primeiramente qual é a oferta inicial. Alguém quebra o gelo, para que então os vendedores possam sugerir US\$ 2 milhões (que é a oferta máxima). Eles acreditam que esse valor é incrivelmente alto e mal têm coragem de propô-lo, acham que serão ridicularizados. No entanto, inesperadamente, os compradores não parecem chocados. Eles esperavam que os compradores ficassem perplexos, dizendo: “Vocês querem o quê? Vocês devem estar loucos!”. Entretanto, eles acabam reagindo de uma maneira muito mais amena: “Acho que não estamos preparados para um valor tão alto”. Em um instante, a negociação vira. Alguns minutos atrás os US\$ 2 milhões pareciam impossíveis e agora os vendedores percebem que não foram tão ousados assim e, por isso, assumem uma postura mais firme.

Recuar é crucial porque muitas pessoas acreditam muito mais no que veem do que no que escutam. A visão anula a audição em muitas pessoas. É praticamente uma certeza dizer que 70% das pessoas com as quais você negociar na vida serão visuais, ou seja, o que veem é mais importante do que o que ouvem. Estou certo de que você já ouviu falar sobre programação neurolinguística e sabe que as pessoas são visuais, auditivas ou sinestésicas (o que sentem é mais importante). Algumas são gustativas (sabor) e olfativas (odor), mas não muitas – normalmente essas pessoas são *chefs* de cozinha ou perfumistas.

Se você quer descobrir qual é o sentido mais aguçado em você, feche os olhos por 10 segundos e pense na casa em que você viveu quando tinha 10 anos de idade.

Se você provavelmente viu a casa em sua mente; você é visual. Talvez, em vez de uma imagem, você pôde ouvir algo, como trens passando ou crianças brincando; você é auditivo. Neil Berman, um psicoterapeuta amigo meu, de Santa Fé, Novo México, lembra-se de cada conversa que já teve com cada paciente, mas, se encontrá-los no supermercado, não reconhece suas feições. No minuto em que ele ouve um “bom dia”, associa o quadro clínico àquele determinado paciente.

A terceira possibilidade é a de que você não viu a casa em sua mente nem ouviu algo, mas lembrou-se de como era ter 10 anos; você, então, é um sinestésico. No entanto, é aconselhável presumir que as pessoas são visuais, que a imagem impacta mais do que as palavras em si. Por isso é importante reagir com surpresa a uma proposta. Não pense que essa é uma técnica infantil ou teatral até que você perceba o real impacto dela em uma negociação. Meus alunos sempre ficam perplexos. Uma moça me disse certa vez que demonstrou surpresa ao negociar a compra de uma garrafa de vinho em um dos melhores restaurantes de Boston, e o funcionário do restaurante logo abaixou o preço para US\$ 5. Um rapaz me contou que uma pequena recuada fez com que o vendedor descontasse US\$ 2 mil de um Corvette. Um palestrante, que participou de um seminário meu em Orange County, Califórnia, decidiu aplicar a técnica às palestras dele. Cobrou US\$ 1 500 por ser iniciante. Foi a uma empresa e propôs que o contratassem para trabalhar internamente e recebeu uma proposta de US\$ 1 500.

No passado ele até aceitaria, mas após o seminário, percebeu que esse valor não seria suficiente. Então o diretor de treinamentos disse a ele: “O máximo que já oferecemos a qualquer palestrante foi US\$ 2 500 – é o melhor preço que conseguimos fazer”. Ele levou 15 segundos para aceitar. Nada mal.

Pontos para lembrar

1. Recue à proposta da outra parte. Eles podem não esperar conseguir o que pediram, mas, se não mostrar surpresa, você transmitirá uma mensagem de possibilidade.
2. Uma concessão normalmente é seguida de um recuo. Se não recuar, a outra parte adotará mais firmeza nas negociações.
3. Presuma que o outro lado é visual.
4. Mesmo que não esteja negociando pessoalmente, demonstre choque e surpresa. Ao telefone, isso também é possível.

EVITE NEGOCIAÇÕES CONFLITUOSAS

Capítulo 4

O que você disser nos primeiros instantes será crucial para o clima de uma negociação. A pessoa logo percebe se você está disposto a chegar a uma negociação vantajosa para ambas as partes ou em benefício próprio. Este é um problema em relação ao tipo de negociação assumido por advogados - eles são negociadores conflituosos. Você recebe um envelope com letras garrafais e, quando abre a carta, qual é a primeira frase? Uma ameaça - o que eles farão caso você não lhes obedeça.

Advogados são negociadores conflituosos

Eu estava apresentando um seminário para 50 advogados que lidavam com processos judiciais de negligência médica, ou, como eles preferiam se autointitular, processos judiciais de responsabilidade médica. Eu nunca conheci um advogado sequer que se interessasse em seminários sobre técnicas de negociação, apesar de ser exatamente o que eles fazem, e aquelas pessoas não eram uma exceção. A empresa para a qual trabalhavam condicionou os trabalhos futuros à participação em meu seminário.

Os advogados compareceram, mas não estavam muito felizes de passar o sábado comigo. No entanto, assim que iniciamos, eles se envolveram e pareciam satisfeitos. Eles ficaram intrigados com um caso que apresentei sobre um cirurgião sendo

processado por um incidente com uma freira. Eu mal acreditava como eles podiam ser tão conflituosos. Muitos deles começaram a fazer ameaças e a situação tomou uma proporção inimaginável. Tive de parar o exercício e dizer que, se eles quisessem resolver o caso sem um litígio tão caro (e realmente comecei a duvidar das razões deles), não poderiam adotar uma postura tão conflituosa nos primeiros estágios da negociação.

Tenha cuidado com o que diz no início. Se a pessoa adotar uma posição com a qual você discorda, não discuta. Discutir sempre intensifica o desejo do outro de provar que está certo. É muito melhor concordar com a pessoa inicialmente e depois usar a fórmula ENTENDER, SENTIR E DESCOBRIR para dizer o que precisa.

Responda da seguinte maneira: “Eu entendo exatamente como você se sente. Muitas pessoas se sentem assim como você. (Você diluiu o espírito competitivo. Não está discutindo, apenas concordando.) Mas sabe o que descobrimos? Quando verificamos mais a fundo...” Vejamos alguns exemplos:

Você está vendendo algo e a outra pessoa diz que seu preço está muito alto. Se concordar, ela irá provar que está certa e você, errado. Em vez disso, diga que entende como a pessoa se sente, que outras pessoas se sentem como ela quando se deparam com esse preço, mas que, se ela observar tudo o que está sendo oferecido, o preço se torna o melhor do mercado.

Negociações de contrato de salário são abordadas com riqueza de detalhe no meu livro *Secrets of Power Salary Negotiating*.² Imagine que você está participando de uma seleção de emprego e o diretor lhe diz que você não tem experiência suficiente no ramo. Se você responder: “Já fiz coisas muito mais complicadas no passado” pode parecer

que está tentando parecer certo e ele, errado. Só vai servir para reforçar a ideia que ele tem ao seu respeito. Em vez disso, diga: “Entendo como você se sente a esse respeito. Muitas outras pessoas se sentiriam assim como você, mas há algumas semelhanças entre o trabalho que faço atualmente e este, apesar de não serem tão aparentes. Por exemplo...”.

Você é um vendedor e um determinado comprador diz que o departamento de entregas da empresa para a qual você trabalha é problemático. Discordar dele vai fazê-lo duvidar de seu foco. Em vez disso, diga que entende como ele se sente e que os rumores podem ter iniciado no passado quando o estoque da empresa foi realocado, mas agora grandes empresas, como a GM e a GE, são fiéis parceiros e nunca reportaram problemas.

Em outra situação, alguém lhe diz que não faz compras de fornecedores internacionais, pois deixaria de ajudar a economia nacional. Quanto mais discutir, mais vai forçá-lo a defender essa opinião. Em vez disso, diga que entende como ele se sente e que ele não é o único, mas que, “devido à assembleia realizada na Tailândia, foi possível aumentar a mão de obra em 42%, por isso...”. Mantenha o hábito de concordar e depois dizer a sua opinião de maneira mais branda.

Nos meus seminários, às vezes peço àqueles que estão na primeira fileira que se levantem. Peço que abram as mãos em direção às minhas, com as palmas abertas. Sem dizer nada, começo a empurrar as mãos do participante para trás. As pessoas o empurram de volta se você as empurra. Da mesma maneira, quando você discute com alguém, a outra pessoa reagirá da mesma maneira.

Outra questão sobre a técnica ENTENDER, SENTIR E DESCOBRIR é que ela fornece tempo para pensar. Às vezes nos deparamos com pessoas que não estão em um bom dia, assim como pode acontecer com você. Você pode

ser um vendedor ligando para agendar uma reunião e o possível comprador lhe diz que não tem tempo para ser perturbado por vendedores chatos. Você fica chocado e não sabe o que dizer, mas com a técnica ENTENDER, SENTIR, DESCOBRIR, pode dizer que entende como a pessoa se sente e que muitos se sentem assim. Mas que descobriu algo que pode interessá-lo. Essa técnica lhe dá tempo para recompor a sua postura e saber o que dizer.

Pontos para lembrar

1. Não discuta nos primeiros estágios de uma negociação para não criar conflitos.
2. Use a fórmula ENTENDER, SENTIR, DESCOBRIR para neutralizar a hostilidade.
3. Essa fórmula lhe fornece tempo para pensar em meio a ofensas.

Em tradução livre: “Segredos de negociações poderosas de salário”, ainda não lançado no Brasil. (N. E.)

O VENDEDOR E O COMPRADOR RELUTANTES

Capítulo 5

Imagine, por um instante, que você é o dono de um veleiro e está desesperado para vendê-lo. Quando o comprou foi legal, mas, hoje em dia, raramente viaja de barco, sem falar nas altas taxas que continua pagando. É manhã de domingo, você recusou ir jogar golfe com os seus amigos porque precisa ir ao porto limpar o veleiro. Enquanto limpa o interior dele, pensa no tamanho do arrependimento por tê-lo comprado. De repente, passa um casal muito bem vestido, de braços dados, e você logo pensa em ir ao cais tentar passar adiante o veleiro. Ele usa sapatos da Gucci, roupas brancas leves e um blazer da Burberry com detalhes em seda. A jovem namorada está de salto alto, com um vestido cuja bainha é de seda, grandes óculos escuros e compridos brincos de diamante.

Eles se aproximam do seu barco, elogiam-no e perguntam se está à venda.

Então a namorada diz: “Vamos comprá-lo, amor. Vamos nos divertir muito nele!”.

Você quase pula de alegria e agradece a Deus pelo cliente que caiu do céu.

No entanto, expressar alegria não vai levá-lo a conseguir o preço que deseja pelo barco. Como você pode conseguir o melhor preço, então? Demonstrando ser um vendedor relutante. Você pode dizer: “Vocês são bem-vindos, mas eu não pensava em vender o barco”. Você faz um tour com eles e, a cada passo, diz como

você ama esse veleiro e como já se divertiu nele. Ao final, você diz que imagina que o barco seja perfeito para eles, mas que acha difícil conseguir desapegar do brinquedinho. Então, pergunta: “Por quanto você compraria nosso amigo?”.

Negociadores poderosos sabem que a JOGADA DO VENDEDOR RELUTANTE expande a abrangência das negociações antes mesmo que ela se inicie. Se fez um bom trabalho em provocar o desejo de ter o barco no cliente, ele terá pensado em um valor de abrangência. Ele pode estar pensando em US\$ 30 mil no máximo, US\$ 25 mil como um valor justo e US\$ 20 mil seria uma barganha. Portanto, a abrangência da proposta dele seria de US\$ 20 a 30 mil. Ao agir como um vendedor relutante, você aumentará a abrangência da oferta dele, a qual pode chegar a US\$ 40 mil. Se você tivesse demonstrado alegria em vender o barco, ele lhe ofereceria apenas US\$ 20 mil. Agindo como um vendedor relutante, você poderá trazê-lo para o ponto mediano entre as propostas e, até mesmo, além dele antes mesmo do início das negociações.

Um dos meus negociadores poderosos é um investidor extremamente rico, dono de imóveis por toda a cidade. Ele é muito bem-sucedido – um profissional de destaque. Ele adora fazer negócios.

Assim como muitos investidores, a estratégia dele é simples: comprar uma propriedade pelo preço e condições justos, esperar que ela valorize e vendê-la por um preço alto. Muitos investidores pequenos lhe fazem ofertas de compra, ansiosos para adquirir um de seus consagrados imóveis. É nesse momento que o prestigiado investidor utiliza as jogadas do vendedor relutante.

Ele analisa a oferta em silêncio e, quando termina, devolve ao comprador e diz que não sabe se quer vender a propriedade. “Tenho grande apreço por esse imóvel. Eu

queria mantê-lo, na verdade, para dá-lo de presente à minha filha assim que ela terminar a faculdade. Por isso, não acho que posso vendê-lo por um preço abaixo do total. Ele vale muito para mim. Mas agradeço por ter trazido uma oferta para a minha apreciação. Mas, para que não perca seu tempo, qual é o valor máximo que poderia oferecer por ela?”. Muitas vezes, vi esse homem faturar quantidades violentas de dinheiro em poucos segundos, apenas utilizando a filosofia do vendedor relutante. Negociadores poderosos sempre tentam nivelar a abrangência máxima da outra parte antes que a negociação sequer tenha começado.

Quando você estiver desesperado, aja de maneira relutante

Alguns anos atrás, o presidente dos Estados Unidos, Donald Trump, estava passando por vários problemas. Seus imóveis estavam alavancados e o mercado imobiliário em Nova York quase entrou em colapso. Ele precisava levantar dinheiro de maneira rápida para que sobrevivesse à crise. Seu maior negócio foi vender o St. Moritz Hotel. Ele o havia comprado três anos antes dos Helmsley por US\$ 79 milhões. Estava localizado próximo ao Plaza Hotel, o qual havia adquirido recentemente. Ou seja, ele não precisava de mais um. Alan Bond, um australiano milionário e impetuoso, expressou interesse na compra do St. Moritz. Mesmo desesperado para vendê-lo, Trump agiu de maneira relutante.

“Puxa, Alan. O St. Moritz, não. É meu imóvel favorito. Nunca vou vendê-lo. Será propriedade dos meus netos. Vendo qualquer outra coisa; faça uma oferta, mas o St. Moritz, não. No entanto, sendo justo com você – quanto você pagaria por ele?”.

A menos que você perceba o que ele está fazendo, você move a sua abrangência máxima para um nível intermediário ou alto antes que a negociação comece de fato. Alan Bond pagou a Trump US\$ 160 milhões pelo St. Moritz, o dinheiro que ele precisava para sobreviver à recessão imobiliária.

Lembro-me de um condomínio de frente para o mar que comprei a título de investimento. A dona pediu um preço justo por ele. Estava em alta no mercado naquela época e eu não tenho certeza se ela queria mesmo vendê-lo ou se já tinha outras propostas em mãos. Escrevi três ofertas, uma bastante baixa na minha abrangência de negociação, outra mediana e outra bem alta em relação ao valor que eu estava disposto a desembolsar. Marquei uma reunião para encontrar a vendedora, a qual havia se mudado de um condomínio em Long Beach para Pasadena.

Após algum tempo de conversa, percebi que ela não tinha outras ofertas para o imóvel que eu queria. Peguei a oferta mais baixa e lhe ofereci. Ela aceitou e quando vendi o condomínio, no ano passado, consegui um valor mais alto do que o dobro do que eu havia pagado. (Mas atenção! Você somente pode fazer isso em “vendas diretas com o dono”. Se um corretor tabelou o imóvel, significa que ele está trabalhando pelo vendedor e é obrigado a dizer-lhe se ele está ciente de que o comprador poderia pagar um valor maior. Essa é a razão pela qual você sempre deve tabelar o seu imóvel com um corretor quando colocá-lo à venda.)

Negociadores poderosos agem como vendedores relutantes quando estão trabalhando. Vejamos o contrário, o comprador relutante. Coloque-se do outro lado da mesa por um momento. Digamos que você tem a

incumbência de comprar os equipamentos de informática da sua empresa. Como você faria para obter o preço mais baixo? Eu convidaria a vendedora a fazer uma apresentação. Faria todas as perguntas possíveis e ao final ainda diria: “Obrigado pelo tempo dispensado. Gostei da sua apresentação, mas não é a maneira que trabalhamos, no entanto, lhe desejo tudo de bom”.

Pausaria para examinar a expressão abatida nela, a observaria enquanto arruma seus materiais na bolsa e, no último momento, voltaria com uma expressão mágica. Há expressões mágicas quando se negocia algo – se usá-las na hora certa, verá como as respostas da outra parte se tornam previsíveis.

Eu diria à vendedora: “Olhe, reconheço o seu esforço e tempo gastos comigo. Para ser justo com você, qual é o preço mais baixo que pode me oferecer?”.

Você concorda comigo que o primeiro preço que a pessoa ofereceu não é o preço mais baixo? Claro, isso é uma certeza. O primeiro preço pedido pela vendedora é o que eu chamo de “valor desejado”, é o que ela espera que você aceite. Se a outra pessoa aceitasse, ela correria pelo escritório celebrando a venda. “Você não vai acreditar no que acabou de acontecer comigo. Eu estava na empresa XYZ para fazer uma oferta quanto aos aparelhos de informática que eles precisam para a nova sede. Apresentei a proposta e eles disseram: ‘Qual é realmente o seu valor mínimo?’. Eu estava me sentindo bem e respondi: ‘Nós nunca cedemos um preço menor que o tabelado com desconto, portanto, o preço final é US\$ 225 000’. Então, preendi a respiração.” O presidente da empresa diria: “Parece alto, mas se é o melhor que consegue fazer, vá em frente! Vamos fechar o escritório para comemorar!”.

Sempre há um “preço impraticável”, ou seja, aquele com o qual o vendedor não pode trabalhar, ou não irá trabalhar. A outra pessoa não sabe qual é o preço

impraticável, então, ela testa, busca informações. O comprador precisa tentar jogadas de negociação para descobrir qual é o preço impraticável da outra parte.

Quando você joga na posição de comprador relutante, o vendedor não vai abaixar o preço desejado para impraticável. Quando você atua dessa maneira, o vendedor vai ceder 50% da sua abrangência máxima de negociação. Se o vendedor de computadores sabe que o mínimo é US\$ 175 mil, US\$ 50 mil abaixo da tabela, ele responderá à jogada deste modo: “Bem. Fim de linha. Se fizer o pedido hoje, pago o preço incrivelmente baixo de US\$ 200 mil”. Ela cederá 50% da sua abrangência máxima apenas por estar lidando com um comprador relutante.

Quando as pessoas fazem isso com você, é apenas um jogo que estão jogando. Negociadores Poderosos não se aborrecem com isso, apenas aprendem a jogar o jogo da negociação melhor do que a outra parte. Quando alguém faz isso com você, a resposta correta para essa jogada é obedecer à sequência de jogadas:

“Não acho que haja qualquer flexibilidade de preço, mas, se me disser o que é necessário para conseguir fazer negócios (faça a outra parte se comprometer primeiro), discutirei com os outros responsáveis (autoridade máxima - uma jogada mediana de negociação que abordarei adiante), e verei o que posso fazer por você (mocinho/vilão - uma jogada de negociação final)”.

Pontos para lembrar

1. Sempre aja como o vendedor relutante.
2. Cuidado com o comprador relutante.
3. Esta jogada diminui a abrangência máxima de negociação da outra parte antes mesmo que ela se inicie.
4. Normalmente, 50% da abrangência máxima é cedida.
5. Quando usada com você, faça a outra pessoa comprometer-se, fale com a autoridade máxima e termine a negociação como mocinho/vilão.

USE A JOGADA DA PRENSA

Capítulo 6

A JOGADA DA PRENSA é outra técnica muito efetiva que faz milagres. É aquela expressão: “Você consegue mais do que isso”. Os negociadores poderosos usam-na desta forma: imagine que você tem uma pequena empresa fabricante de aço que vende produtos a granel. Você liga para outro fabricante e oferece seus serviços. Ele comenta que está feliz com o fornecedor atual.

Finalmente, a outra pessoa lhe diz: “Estou muito feliz com o nosso fornecedor atual, mas creio que não haveria problema se tivéssemos um segundo fornecedor emergencial. Quero um vagão a granel se conseguir fazer por US\$ 1,22 o quilo”.

Você responde com a jogada da prensa calmamente: “Desculpe. Preciso de algo melhor do que isso”.

Um negociador experiente responderia automaticamente com a jogada da contraoferta, perguntando-lhe o seguinte: “Quanto seria ‘melhor’ para você?”. Com essa jogada, o negociador está tentando saber qual é a sua proposta inicial específica. No entanto, a maioria dos negociadores inexperientes concederia uma grande parte da abrangência de negociação deles somente com a sua pergunta.

Qual é o próximo passo a tomar após dizer: “Preciso de algo melhor que isso”? Não dizer mais nada. Fique em silêncio. A pessoa pode simplesmente fazer uma concessão a você. Vendedores chamam isso de fechamento silencioso e eles aprendem isso logo no

início de suas carreiras na área. A outra pessoa pode dizer “sim”, então é mais sábio esperar.

Certa vez, observei dois vendedores praticarem o fechamento silencioso. Estávamos apenas nós três à mesa de negociação. O vendedor à minha direita queria comprar um imóvel do vendedor à minha esquerda. Ele fez uma proposta e ficou em silêncio, assim como ele havia aprendido na escola de treinamento de vendas. O vendedor mais experiente, da esquerda, deve ter pensado: “Ele vir com fechamento silencioso para cima de *moí*? Deixe-me ensiná-lo algumas coisas! Pois ficarei em silêncio também!”.

De repente, me vi entre duas pessoas em silêncio, um esperando o outro falar. Era um silêncio sepulcral em que somente ouvíamos o ruído do relógio de fundo. Olhei para os dois e ambos sabiam o que estava acontecendo. Nenhum deles estava disposto a ceder. Eu tampouco sabia como resolver aquela situação. Parecia que uma eternidade havia se passado em cinco minutos de silêncio (consulte a Seção Quatro para aprender como as pessoas lidam com o silêncio em outras culturas).

Finalmente, o vendedor mais experiente quebrou o impasse ao escrever em um papel: “Qual é a sua *decizão*?” Ele escreveu a palavra “decisão” com a ortografia errada de propósito. O vendedor mais novo viu aquilo e sem titubear disse: “Você escreveu ‘decisão’ errado.” E, quando ele começou a falar, não parou mais. (Sabemos que vendedores não param de falar uma vez que começam.) E disse: “Se você não está disposto a aceitar a oferta que lhe fiz, posso fazer por US\$ 2 mil, mas nem um centavo a mais”. Ele renegociou a própria oferta antes que soubesse se a outra pessoa aceitaria ou não.

Se quiser usar a técnica da prensa, simplesmente diga: “Sinto muito. Preciso de algo melhor do que isso” e permaneça em silêncio.

Após um seminário sobre *Segredos para convencer qualquer um de qualquer coisa* para gestores, um cliente me ligou e me informou que tinha acabado de conseguir equipamentos de informática com um desconto de US\$ 14 mil, apenas usando as jogadas que eu havia lhe ensinado. Ele disse que a empresa estava instalando novos equipamentos no escritório de Miami e que eles têm o costume de abrir licitações para três fornecedores qualificados. A partir das três ofertas, eles escolhem aquela mais baixa. Então, ele se lembrou dessa técnica e enviou aos três fornecedores a seguinte frase: “Preciso de algo melhor do que isso”. A contraoferta de um deles era US\$ 14 mil mais barata do que aquela que ele esperava, então ele fechou negócio.

Você pode pensar que US\$ 14 mil é pouco em uma proposta que envolva milhões de dólares, caso em que esse valor é irrisório. Portanto, não caia no erro de negociar porcentagens quando você deveria estar negociando dólares. A questão, no caso desta venda descrita, é que ele conseguiu um desconto de US\$ 14 mil em dois minutos, somente com uma pergunta, o que significa que se ele continuasse assim, poderia conquistar US\$ 420 mil de lucro por hora com o desconto para a empresa, um valor bem interessante.

Esta é outra armadilha em que advogados sempre caem. Se eles estão em negociação de um processo judicial de US\$ 50 mil, significa que eles esperam receber US\$ 5 mil. No caso de uma ação de US\$ 1 milhão, esperam receber US\$ 50 mil, já que eles negociam porcentagens, não valores exatos.

Se você faz uma concessão de US\$ 2 mil ao comprador, não importa se você fez uma venda de US\$ 10 mil ou uma venda de US\$ 1 milhão. Você está se desfazendo de US\$ 2 mil exatos, portanto, não importa o valor total da venda.

Valorize o seu tempo. Não perca 30 minutos negociando um item de US\$ 10 (a menos que a título de prática). Mesmo que você consiga que a outra parte lhe conceda os US\$ 10, pense se vale a pena que a sua hora custe US\$ 20. Faça uma análise de outra perspectiva, se você ganha US\$ 100 mil ao ano, sua hora custa US\$ 50. Então, você deve pensar se o que está negociando vai lhe gerar mais do que US\$ 50 a hora, caso contrário, você está desperdiçando seu tempo.

A questão é: enquanto você negocia com alguém, mas está pensando que poderia esperar um pouco e negociar melhor, você não está ganhando os seus US\$ 50 por hora, mas US\$ 50 por minuto ou segundo.

De qualquer forma, isso não é o bastante. Lembre-se de que um dólar negociado é um dólar líquido, não bruto. Isso significa que os US\$ 2 mil que você cedeu para conseguir fazer a venda vale muito mais do que uma venda bruta. Já treinei executivos das áreas de varejo e de instituições privadas de saúde em que a margem de lucro é apenas 2%. Eles fazem negócios de bilhões de dólares ao ano e faturam apenas 2% líquidos. Em uma empresa dessas, uma concessão de US\$ 2 mil tem o mesmo impacto no lucro líquido que uma venda de US\$ 100 mil.

Provavelmente, você está em uma indústria que fatura mais do que isso. Treinei pessoas de empresas cujo lucro líquido chegava a 25% das vendas brutas, mas esta é uma exceção. Nos EUA, a média da margem de lucro gira em torno de 5% das vendas brutas, o que significa que uma concessão de US\$ 2 mil significaria uma venda de US\$ 40 mil. Deixe-me perguntar algo a você: quanto você estaria disposto a trabalhar para ganhar US\$ 40 mil? Uma hora? Duas horas? O dia todo? Muitos gerentes de vendas já me disseram que esperam que seus funcionários trabalhem o quanto for necessário.

Não importa quão ágil é o seu negócio, você provavelmente está disposto a empregar muitas horas para receber US\$ 40 mil. Por que você estaria disposto a conceder US\$ 2 mil tão facilmente se o impacto é o mesmo que uma venda de US\$ 40 mil no lucro líquido?

Um dólar negociado é um dólar a mais no seu lucro líquido. Você nunca vai ganhar dinheiro tão rápido se não for por meio de negociação. Por isso, negociadores poderosos dizem: “Preciso de algo melhor do que isso”, e quando as pessoas lhes dizem isso, eles usam a jogada: “Quanto seria ‘melhor’ para você?”.

Pontos para lembrar

1. Responda a uma proposta ou contraproposta com a técnica da prensa: “Preciso de algo melhor do que isso”.
2. Se disserem isso para você, responda: “Quanto seria ‘melhor’ para você?”. Isso permitirá que a pessoa faça uma proposta específica.
3. Concentre-se no dinheiro que está sendo negociado. Pense no valor bruto que está sendo negociado e não comece a analisar as porcentagens.
4. Um dólar negociado é um dólar no seu lucro líquido. Valorize o seu tempo.
5. Você nunca ganhará dinheiro tão rápido se não for por meio de negociação.

JOGADAS DE NEGOCIAÇÃO INTERMEDIÁRIAS

COMO LIDAR COM ALGUÉM QUE NÃO TEM AUTORIDADE PARA DECIDIR

Capítulo 7

Uma das maiores frustrações ao conduzir uma negociação é quando você lida com alguém que não tem autoridade para decidir sobre aquela compra ou venda. Apesar de perceber que, às vezes, é apenas uma tática, você sente que nunca terá a chance de falar com quem realmente importa.

Quando eu era presidente de uma corretora na Califórnia, utilizava o conselho de administração como a minha autoridade máxima. Muitos vendedores iam à loja esperando vender seus materiais de publicidade, impressoras e equipamentos de informática. Eu sempre negociava os preços mais baixos usando as minhas jogadas. Depois eu dizia a eles: “Parece um preço bom, mas preciso levar ao conselho de administração. De qualquer forma, entro em contato amanhã para confirmar”.

No dia seguinte, retornava e dizia que os conselheiros estavam reticentes e que haviam pedido que eu conseguisse um preço melhor – e eu sempre conseguia. Não precisava do aval do conselho de administração e ninguém nunca desconfiou da minha jogada, pelo contrário. Quem está negociando sempre entra no jogo.

Quando a outra pessoa lhe diz que tem de levar a questão a um conselho, diretor ou departamento jurídico, provavelmente é mentira. No entanto, é uma tática de negociação bastante eficaz. Primeiro, observemos o

motivo de sua eficácia e depois lhe digo como lidar com alguém que diz isso a você.

A outra parte adora usar autoridade máxima

Claro que você adoraria entrar em uma negociação e ter a autonomia de tomar a decisão final. O sentimento é de controle sobre a situação.

Muitas pessoas tendem a pedir aos chefes a autonomia para fechar determinados negócios. No entanto, negociadores poderosos sabem que, ao tomar essa atitude, se colocariam em uma posição fraca de negociação. É sempre bom ter uma autoridade máxima para verificar a possibilidade de fechar ou não uma proposta. Qualquer negociador que se apresenta como responsável pela decisão da compra ou venda se coloca em situação de desvantagem. Você tem de acalmar o seu ego para fazer isso.

A razão pela qual essa tática é efetiva é muito simples. Quando a outra pessoa tem ciência de que você é a autoridade final, sabe que tem de convencer apenas você. Não terá de se esforçar muito mais para mostrar os benefícios da proposta. Assim que você aceitar, a negociação terá chegado ao fim. É diferente quando o vendedor sabe que você precisa se reportar primeiramente a uma autoridade máxima. Seja para a aprovação de um escritório, administração, parceiro ou conselho de administração, ela terá de trabalhar ainda mais para o convencer. Ela tem de fazer uma oferta suficientemente boa para que você leve a outro órgão para análise e precisa o persuadir a fim de conseguir fechar o negócio futuramente.

Essa tática funciona melhor quando a autoridade máxima é uma instituição vaga, como um conselho de administração. Por exemplo, você já teve acesso a um

conselho de créditos de um banco? Eu nunca tive. Banqueiros me contaram em meus seminários que, para empréstimos abaixo de US\$ 500 mil, qualquer outra pessoa no banco pode resolver sem precisar ir ao conselho de créditos. Entretanto, um funcionário do conselho de crédito sabe que se ele lhe disser: “Sua proposta está na mesa do presidente”, você provavelmente responderá: “Bem, vamos falar com o presidente agora, vamos resolver isso”. Mas, no caso de uma instituição vaga, essa atitude não é possível.

Se você utilizar a JOGADA DA AUTORIDADE MÁXIMA, tenha certeza de que ela é uma instituição vaga como um conselho de preços ou de marketing, nunca alguém imediatamente acima de você. Você perde credibilidade dessa maneira, e a pessoa vai pensar que está perdendo tempo. Por sua vez, uma instituição vaga funciona porque soa inalcançável. Em todos esses anos de aplicação dessa técnica, apenas uma única vez me perguntaram quando o conselho de administração se reuniria para agendar uma apresentação. O uso de autoridades máximas pressiona as pessoas sem confrontar.

Investidores do ramo imobiliário aplicam a autoridade máxima

Quando era mais novo e tinha mais tempo, eu investia em edifícios e casas. Quando comprava-os, me sentia ótimo em poder dizer aos inquilinos que eu era o dono. Era maravilhoso para o meu ego. No entanto, quando o meu portfólio cresceu, percebi que não era tão legal assim porque os inquilinos pensavam que o dono era cheio da grana, então, qual seria o problema em trocar o carpete por causa de uma queimadura de cigarro, ou substituir as persianas por conta de uma mancha? Seria um

problema se o aluguel atrasasse naquele mês? Aos olhos deles, eu era rico por possuir todas aquelas propriedades, mas isso me incomodava.

Aprendi o poder da tática da autoridade máxima quando abri uma empresa de imóveis chamada Plaza Properties. Foi quando os meus problemas com os inquilinos foram embora. Tornei-me o presidente da empresa, ou seja, uma empresa de administração imobiliária que passou a cuidar do edifício para um pequeno grupo de investidores.

Quando eles diziam: “Tem essa queimadura de cigarro no carpete e ele precisa ser trocado”, eu respondia: “Acho que não consigo fazer os donos trocarem isso agora, mas, vamos fazer assim, você efetuando o pagamento todo dia primeiro do mês, em seis meses, falarei com os proprietários sobre isso, então, verei o que consigo fazer por você”. (Mocinho/vilão e jogada de negociação final que ensinarei no capítulo 14.) Se eles dissessem: “Roger, não conseguiremos pagar o aluguel até o dia 15 deste mês”, eu dizia: “Nossa, sei completamente como é isso. Às vezes passamos por dificuldades, mas, neste imóvel não temos nenhuma margem de atraso. Os proprietários me disseram que, caso o pagamento não seja feito até o dia 5 do mês, terei de emitir um aviso de despejo. O que podemos fazer para ter o aluguel na data?”.

A autoridade máxima é uma técnica empregada para pressionar as pessoas sem que haja confronto. É por isso que as pessoas adoram usá-la. No entanto, quais são os benefícios à outra parte quando ela lhe diz que precisa se reportar a uma instituição vaga? Ela pressiona você sem confrontá-lo. Você se sente inseguro e frustrado por não ter acesso a quem realmente toma as decisões.

Ao inventar uma autoridade máxima, a outra parte desvia a pressão de si pelo tempo que durarem as negociações. Quando eu era corretor de imóveis, instruía os nossos representantes de vendas a verificarem quem era o responsável pelo fechamento do negócio antes das visitas aos imóveis. O comprador podia até sentir-se pressionado a tomar uma decisão, mas pelo menos não dava a desculpa de que “o Tio Harry vai dar a entrada e precisamos consultá-lo antes de fechar a venda”.

Isso aciona a técnica da prensa no seu cliente: “Preciso de algo melhor do que isso para poder levar ao conselho”. Você fica na posição de trabalhar o triplo para convencer a outra parte. A outra parte, por sua vez, pode fazer sugestões, como: “Se conseguir baixar 10% pode ser que o conselho aceite”.

A autoridade máxima pode ser usada para forçá-lo a entrar em um leilão de tantas opções. A outra parte também pode o espremer para que você abaixe seu preço: “O conselho fará uma reunião amanhã. Sei que eles têm ofertas muito boas em mãos. Portanto, dependendo da sua oferta, talvez não faça diferença. Mas há uma chance se você conceder um desconto maior”.

Ela faz a pessoa usar a JOGADA DO MOCINHO/VILÃO: “Adoraria continuar fazendo negócios com você, mas o conselho só quer saber de preço baixo”. Nesse momento, você pode pensar que isso é impraticável para a sua pequena empresa porque todos sabem que não há ninguém acima de você. Mas claro que você pode usá-la! Tenho uma empresa também e há decisões que preciso tomar com base na opinião de cada responsável por cada departamento. Se me perguntarem se posso apresentar um seminário, direi que preciso conversar com o meu pessoal de marketing, por exemplo. Portanto, a sua autoridade máxima pode ser o grupo de pessoas da sua empresa.

Em negociações internacionais, o presidente somente toma uma decisão com base na aprovação de seus negociadores e do Senado.

Contra-ataque à técnica da autoridade máxima

Tenho certeza de que você conhece o motivo pelo qual as pessoas adoram usar a jogada da autoridade máxima com você. Felizmente, você pode aprender como lidar com esse desafio de maneira tranquila e efetiva. O primeiro passo seria tentar remover essa possibilidade antes que uma negociação inicie ao fazer com que a outra pessoa admita que tem autonomia para fechar um negócio se a proposta for irresistível.

É exatamente o que o vendedor de carro fará. Antes que você faça um test-drive, ele pergunta: “Se você gostar desse carro como eu imagino que você vai gostar, haveria algum motivo para não tomar uma decisão positiva hoje mesmo?”. Ele faz isso para que você não recorra à autoridade máxima para prorrogar a sua decisão caso se sinta pressionado durante a negociação, por exemplo: “Bem, eu adoraria poder tomar uma decisão ainda hoje, mas não posso porque meu sogro precisa dar uma olhada no carro”, ou “O Joe é quem vai nos ajudar a dar a entrada e precisamos conversar com ele”.

A coisa mais frustrante que pode ocorrer é apresentar uma proposta a alguém e essa pessoa lhe dizer: “Legal. Obrigada pela oferta. Vou conversar com o meu conselho (advogados ou donos) a respeito dela e, caso eles se interessem, retorno a você”. Nessa situação, lembre-se de contra-atacar a jogada da autoridade máxima antes mesmo de iniciar a negociação para não cair nessa cilada.

Antes de apresentar sua proposta à outra pessoa, antes mesmo de tirá-la da sua pasta, você deveria dizer de maneira casual: “Deixe-me entender algo. Se esta proposta suprir todas as suas necessidades (frase

genérica como qualquer outra), haveria alguma razão para não tomar uma decisão final hoje mesmo?”.

Esta é uma pergunta inofensiva porque a pessoa pode estar pensando: “Se suprir todas as minhas necessidades? Sem problemas. Há muita coisa para suprir então”. No entanto, veja o que pode conseguir caso ela responda: “Claro. Se suprir todas as minhas necessidades, posso aceitar a oferta ainda hoje”.

- Você eliminou a possibilidade de que a pessoa prorrogue a decisão e, se ela prorrogar mesmo assim, você poderá responder: “Deixe-me confirmar algo mais uma vez. Mais cedo, você disse que estava disposto a tomar uma decisão ainda hoje”.
- Você eliminou a possibilidade de que a pessoa introduza uma autoridade máxima à negociação e lhe diga que precisa que um suposto conselho de compras analise a oferta, por exemplo.

E se você não conseguir eliminar essa possibilidade da autoridade máxima? Tenho certeza de que você dirá muitas vezes: “Se esta proposta suprir todas as suas necessidades, quais são as chances de que você tome uma decisão ainda hoje?”, e a pessoa lhe dirá: “Desculpe, mas, em vista do tamanho do nosso projeto, preciso da aprovação do meu conselho. Tenho de levar a proposta a eles para obter uma decisão final”. A seguir, veja os três passos que negociadores poderosos tomam quando eles não são capazes de eliminar a introdução da autoridade máxima à negociação:

Passo 1 - Aguce o ego da pessoa. Com um sorriso no rosto, diga: “Eles sempre seguem as suas recomendações, não?”. E ela dirá: “Acho que sim. Se eu gostar, pode contar comigo”. Muitas vezes, dirão: “Sim, normalmente eles seguem minhas recomendações, mas

não posso decidir sem envolver o conselho”. Se perceber que está lidando com pessoas cheias de ego, antecipe a introdução à autoridade máxima: “Você acha que se levar à sua supervisora, ela aprovaria?”. Normalmente, pessoas que possuem o ego inflado dirão de maneira orgulhosa que não precisam da aprovação de ninguém.

Passo 2 - Firme um compromisso com a pessoa de que ela levará boas recomendações ao suposto conselho. Diga: “Você recomendará os nossos serviços a eles, não?”. Felizmente, ela lhe responderá: “Sim, a proposta parece boa. Farei boas recomendações”. Conseguir esse compromisso com a outra parte é muito importante, já que, nesse momento, ela pode revelar que não há conselho nenhum. A pessoa revela-se como a própria autoridade para tomar a decisão.

Como a autoridade máxima foi usada comigo

Lembro-me de que, quando cheguei nos EUA, em 1962, consegui um emprego no Bank of America, em Menlo Park, Califórnia. Após nove meses, descobri que o mercado bancário não era para mim e me candidatei para trabalhar como estagiário de administração na Montgomery Ward, uma rede de lojas de departamento.

Antes que eu iniciasse, o gerente que me concederia o treinamento teve de aprovar minha contratação. Fui a Napa, Califórnia, para uma entrevista com o gerente local, Lou Johnson. Por algum motivo, a entrevista não correu bem. Eu sabia que não ia conseguir o emprego - provavelmente porque eu era de outro país e Lou não acreditava que eu queria de fato permanecer aqui. Mas, apesar de não ter nenhuma pretensão de

voltar à Inglaterra, entendia a preocupação dele. Em certo momento, ele me disse: “Roger, obrigado pela entrevista. Falarei com o conselho da sede e eles retornarão a você com a resposta”.

Então, respondi a ele: “Você fará uma recomendação positiva a meu respeito, não?”. Este é o passo número dois: peça que a pessoa se comprometa com uma recomendação positiva. Eu pude ver a feição hesitante dele no momento, e ele provavelmente não queria me recomendar ao conselho. Por outro lado, não quis me confrontar e dizer que não o faria. Então, ele disse: “Sim. Creio que posso lhe dar uma chance”. Com essa simples frase, ele revelou que não havia nenhuma autoridade máxima, nenhum conselho e quem realmente tomaria a decisão seria ele mesmo.

De acordo com o passo 2, negociadores poderosos podem conseguir que outra pessoa se comprometa a recomendá-lo positivamente. Duas coisas podem acontecer: ela dirá “sim” e o recomendará ou dirá “não” e não o recomendará. Seja qual for a resposta, você ganhou. Claro que uma resposta positiva é melhor, mas cada vez que você receber uma objeção diga “Aleluia”, porque elas são sinais de compra. As pessoas não contestarão seu preço a menos que não desejem fazer negócio com você. Se comprar de você não interessa a elas, não importa o preço do seu produto ou serviço.

Quando o preço não importa

Durante um tempo, namorei uma mulher que gostava muito de design de interiores. Certo dia, ela me arrastou ao Orange County Design Center para me mostrar uma poltrona de camurça. O couro era muito leve e mais elástico do que qualquer outro

couro que eu já tinha visto. Assim que sentei na poltrona, ela comentou: “Não é maravilhosa?”.

Eu disse: “Sem dúvidas. É maravilhosa”.

Ela completou: “E por apenas US\$ 12 mil”.

Eu respondi: “Incrível que façam por apenas US\$ 12 mil”.

Ela retrucou: “Você não se importa com o preço?”.

“Não tenho nenhum problema com o preço”. E por quê? Porque eu não tinha a intenção de pagar aquele valor por uma poltrona, independentemente do material de que era feita. Deixe-me fazer uma pergunta: se a compra da poltrona de fato me interessasse, eu teria algum problema com o preço? Com toda a certeza.

Objeções são sinais de compra. No mercado imobiliário, sabemos que, ao mostrar um imóvel, as pessoas que demonstram encantamento por cada detalhe não compram o imóvel. Os compradores realmente sérios diriam: “A cozinha não é tão grande quanto gostaríamos. Não gosto do papel de parede. Aquela parede poderia ser removida”. Essas são as pessoas interessadas na compra.

Se está no ramo de vendas, pense sobre isso. Você já fez uma grande venda na sua vida em que a pessoa amou o preço de imediato? Claro que não. Todos os compradores sérios reclamam do preço. O seu maior problema não é uma objeção; mas a indiferença. Seria melhor que dissessem: “Eu não compraria seu produto nem que você fosse o último fornecedor do mundo...” do que “Tenho usado o mesmo tipo de produto há mais de 10 anos, o qual supre minhas necessidades, portanto, não estou interessado”. A indiferença é um problema, não as objeções, já que sempre há uma razão por trás de uma objeção e as pessoas podem mudar de ideia.

Vou provar o que acabo de dizer a você. Qual é o oposto de “amor”? Se você disse que é o ódio, pense novamente. A menos que estejam atirando pratos em você, ainda há algo no ódio que pode ser trabalhado. Mas eu diria que o real oposto do amor é a indiferença. Você só percebe que o filme *E o vento levou* está no final quando Rhett Butler diz: “Francamente, minha querida, eu não dou a mínima”. A indiferença é o real problema, não as objeções. As objeções são sinais de compra.

Quando você diz: “Você me recomendará a eles, não?”, eles podem dizer “sim” ou “não” e então você poderá prosseguir ao próximo passo.

Passo 3 - Use o fechamento qualificado “sujeito a”. O fechamento “sujeito a” é o mesmo que o representante do seu seguro de vida usa quando diz: “Sinceramente, não sei se consigo esse valor de seguro para alguém da sua idade. Estaria sujeito a passar no exame médico, portanto, colocarei na sua ficha ‘sujeito a exame médico’”. Dessa maneira, não parece que você está tomando uma decisão tão importante assim.

O fechamento qualificado “sujeito a” seria, neste caso: “Colocaremos em sua ficha ‘sujeito a’ e levaremos ao conselho, o qual terá o direito de rejeitar a sua proposta dentro de 24 horas para quaisquer especificações”. Ou, “Colocaremos em sua ficha ‘sujeito a’ e levaremos ao departamento jurídico, o qual terá o direito de rejeitar a sua proposta dentro de 24 horas por quaisquer razões legais”. Note que você não está dizendo que a proposta está sujeita à sua aceitação, mas em razão de uma especificação, uma questão legal ou fiscal. Apresente uma razão específica.

Para recapitular, os três passos a tomar se você não for capaz de eliminar a introdução da autoridade máxima são:

1. Aguce o ego da outra parte.
2. Obtenha o compromisso da outra parte em recomendá-lo positivamente à suposta autoridade.
3. Use o fechamento qualificado “sujeito a”.

Qual seria, então, o contra-ataque a essa jogada? E se você perceber que alguém está tentando eliminar a sua introdução de uma autoridade máxima? E se a pessoa lhe pergunta se você tem a autoridade para tomar aquela decisão? Você deveria dizer: “Depende do que você vai me pedir. Em certo momento, terei de me voltar ao meu conselho de marketing”.

Digamos que você vende galpões de alumínio a uma rede de armazéns, e eles lhe pedem para colaborar com um programa de mala direta. Seu gerente de vendas separou US\$ 30 mil para isso, mas o vendedor da rede pede US\$ 35 mil. Você deveria recusar e dizer que o valor é muito maior do que esperava, e que por isso precisa conversar com o seu conselho de publicidade. Diga também que você se sentiria mais confortável se conseguissem chegar a US\$ 25 mil, mas que qualquer valor acima disso teria de aguardar uma decisão do conselho.

Sem entrar em conflito, você colocou a pessoa em uma posição em que ela pode preferir fechar em US\$ 25 mil a deixar em suspensão o programa. Perceba que você, além disso, eliminou as diferenças da proposta e ainda assim estará dentro do orçamento.

Mais uma coisa a respeito da jogada da autoridade máxima: e se alguém lhe forçar a tomar uma decisão antes que esteja pronto? Imaginemos que você é uma empreiteira de serviços elétricos e está negociando uma licitação para um shopping center. O contratante o está pressionando para comprometer-se com o preço e o prazo de início e deseja que você tome uma decisão imediatamente. Ele lhe diz: “Harry, te amo como a um

irmão, mas esse é um negócio, não uma religião. Preciso que você faça o que estou lhe pedindo ou terei de recorrer à concorrência”. (Mostrarei no capítulo 37 como uma pessoa sob pressão tende a tornar-se mais flexível.)

Como você lida com isso? Você simplesmente diz: “Joe, estou feliz de poder tomar uma decisão. Na verdade, lhe darei uma resposta agora mesmo se quiser. Mas tenho que confessar – se me forçar a tomar uma decisão, a minha resposta será ‘não’. Amanhã, após conversar com o meu conselho, pode ser que eu consiga uma resposta positiva. Você consegue esperar até amanhã?”.

Você pode se deparar com uma situação: você acha que fechou um negócio excelente, mas descobre que um vendedor principal precisa aprová-lo, e não irá aprovar. Você flexibilizou o acordo e descobriu que o presidente não irá aprová-lo. Autoridade escolanada é, na minha opinião, muito antiética, mas você tem de lidar com isso. Tenho certeza que você passou por isso quando tentou comprar um carro. Depois de algumas negociações iniciais, o vendedor o surpreende aceitando de primeira a sua oferta – que era baixa. Depois de fazê-lo se comprometer com o prazo (o que deixou você psicologicamente animado com a ideia de que compraria aquele carro), o vendedor diz algo como “Bem, acho que é o suficiente. Tenho de apresentar ao meu gerente e então o carro é seu”.

Você já pode sentir as chaves do carro e o certificado de compra nas mãos, e você está lá, sentado sozinho na sala se parabenizando por ter conseguido fazer um negócio tão bom, então o vendedor retorna na companhia do gerente. O gerente senta e revisa o preço com você. Ele diz “Sabe, Fred estava um pouco fora do orçamento aqui.” Fred aparenta estar envergonhado. “Este preço é quase US\$ 500 abaixo do valor de fábrica.” Ele mostra uma fatura. “Claro, você entende que não podemos perder dinheiro nesta venda, concorda?”.

Agora você está envergonhado, e não sabe como responder. Você achou que tinha fechado um negócio, e a autoridade máxima de Fred destruiu isso. Sem saber que a loja poderia vender o carro até 5% abaixo do valor de fábrica e ainda ter lucro, por conta dos incentivos fiscais, você cai na lábia do gerente e, por ser uma pessoa sensata, aumenta a sua primeira oferta em US\$ 200.

De novo, você acha que comprou o carro, então o gerente explica que, por aquele ser um preço tão baixo, ele precisa da aprovação do coordenador. E assim vai. Você se vê lidando com um batalhão de gerentes, cada um disposto a fazê-lo aumentar um pouco a sua oferta. E assim você se vê com a autoridade escalonada sendo usada contra você. Você pode inclusive entrar no jogo e introduzir a sua própria autoridade máxima. A pessoa vai perceber e dar uma trégua. Sempre volte à posição de oferta inicial quando uma nova autoridade máxima for introduzida à negociação. Não deixe que eles tirem coisas de você a cada autoridade introduzida.

Não pense que isso é um negócio certo até que você consiga a aprovação final. Não se envolva emocionalmente com o objeto da negociação. Não se frustre se perder a paciência e deixar tudo para trás. Claro que a tática é injusta e antiética, mas isso é negócio, não religião. Saber lidar com a autoridade máxima é crucial para tornar-se um negociador poderoso. Porém, mantenha a sua própria tática da autoridade máxima e elimine essa possibilidade da outra parte.

Pontos para lembrar

1. Não deixe que a outra parte saiba que você tem a autoridade para tomar a decisão.
2. Sua autoridade máxima deve ser uma instituição vaga, não um indivíduo.
3. Mesmo que você seja o dono da empresa, pode precisar da opinião de funcionários específicos.
4. Deixe o ego em casa ao entrar em uma negociação. Não permita que a pessoa descubra que é você quem decide.
5. Tente fazer com que a outra pessoa admita que pode tomar a decisão. Se falhar, use a contraproposta: aguace o ego, consiga um compromisso de recomendação positiva à autoridade máxima e recorra a um fechamento qualificado “sujeito a”.
6. Se o forcarem a tomar uma decisão antes que esteja pronto para isso, responda que pode decidir, mas diga que a resposta será negativa, a menos que você consiga falar com o seu pessoal. Se usarem a jogada da autoridade escalonada, volte à posição inicial e introduza as suas autoridades.

A DESVALORIZAÇÃO DOS SERVIÇOS

Capítulo 8

Vou lhe dizer algo em que você pode confiar: qualquer concessão que você fizer à outra parte perderá valor rapidamente. O valor de qualquer objeto pode até crescer com o passar dos anos, mas o valor dos serviços é inversamente proporcional. Negociadores poderosos sempre esperam uma concessão em troca de outra. O favor que você fez certamente perderá valor de maneira rápida.

Vendedores do ramo imobiliário conhecem bem esse princípio da desvalorização dos serviços. Quando um vendedor encontra dificuldades ao vender seu bem imóvel e o corretor o auxilia mediante uma taxa de tabela de 6%, não parece uma quantidade muito grande de dinheiro.

Contudo, no momento em que o corretor encontrar um comprador para o seu imóvel, os 6% parecerão muito dinheiro. Mas tudo isso? O que ele fez exatamente? Ele colocou um holofote no seu imóvel. Na realidade, ele fez muito mais para vender sua propriedade do que você imagina, no entanto, o serviço dele parece inútil.

Tenho certeza de que você já passou por uma situação parecida. Um cliente seu está em pânico porque não recebeu as mercadorias do fornecedor, então, a linha de produção da empresa dele é interrompida, e você se vê tendo de fazer milagres para enviar o produto solicitado no primeiro horário do dia seguinte. Já passou por isto? Você trabalha durante todo o dia e durante a noite para

reorganizar a logística de envios e fazer a entrega. Finalmente tudo dá certo! Você inclusive aparece no local para supervisionar o trabalho de entrega e depois recebe uma ligação elogiando a prontidão e o excelente serviço. Você responde que está feliz que tudo tenha corrido bem e então oferece ser o principal fornecedor da empresa.

Então, seu cliente diz que não tem tempo de pensar sobre essa questão no momento porque tem de verificar o andamento na linha de produção, mas marca uma reunião para discutir tal possibilidade. Em seguida, você comparece à reunião bastante esperançoso, mas a negociação parece muito difícil. O que houve de errado? O valor do seu serviço expirou.

Se você fizer uma concessão durante uma negociação, peça outra de volta. Não espere. Não pense que a outra parte lhe deve algo e por isso vai o compensar de alguma maneira. O valor do seu serviço escoa pelo ralo juntamente com toda a boa vontade que existe do mundo.

Por essa razão, consultores sabem que é necessário negociar suas taxas imediatamente, e não deixá-las para depois. Encanadores, por exemplo, têm ciência disso. Sabem que o momento de negociação é antes de realizar o trabalho, não depois dele. Certo dia, um encanador foi em casa e, após avaliar o problema, disse que me custaria US\$ 150. Sabe em quanto tempo ele resolveu tudo? Em cinco minutos. Então, falei para ele: “Eu, na qualidade de palestrante, não tiro toda essa grana!”.

Ele respondeu em tom de brincadeira: “Quando eu era palestrante, também não tirava!”.

Pontos para lembrar

1. O valor dos objetos sobe ao longo dos anos, e o dos serviços, cai.
2. Não faça concessões esperando receber outra em troca.
3. Negocie seu preço antes de realizar o trabalho.

NUNCA DIVIDA AS DIFERENÇAS

Capítulo 9

Nos Estados Unidos, o *fair play* predomina, pregando que os dois lados devem sair bem de uma situação. Se o Fred coloca a sua casa à venda por US\$ 200 mil e Susan faz uma oferta de US\$ 190 mil, os dois tendem a pensar que US\$ 195 mil seria um valor justo para ambos. Mas a igualdade depende da posição de negociação inicial de Fred e Susan. Se a casa vale US\$ 190 mil e Fred pede um valor inflacionado nela somente para obter vantagem, não é justo. Se a casa vale US\$ 200 mil e Susan está disposta a tirar vantagem dos problemas financeiros dele, também não é justo.

Dividir as diferenças não é exatamente justo. Depende da posição de negociação inicial tomada por cada uma das partes. Se nos desfizemos desse conceito errôneo, dividir as diferenças não significará necessariamente uma divisão exata. Se dividir a diferença duas vezes, temos 75/25 por cento; além disso, você pode convencer a outra parte a dividir as diferenças três ou mais vezes.

Dividir ao meio nem sempre é a regra

Certa vez, negocieei com o banco uma oneração de várias propriedades que eu tinha. Eu havia vendido um imóvel e o contrato lhes dava direito de receber um valor de US\$ 32 mil. Eu lhes ofereci US\$ 28 mil. Então eles tentaram dividir as diferenças em US\$ 30 mil. Durante as quatro semanas que procederam,

consegui renegociar e pagar US\$ 29 mil, depois US\$ 28 mil e, finalmente, US\$ 28 250.

A regra para aplicar essa jogada é não oferecer dividir as diferenças, mas encorajar a outra parte a fazê-lo. Digamos que você tem uma empreiteira. Você tem trabalhado arduamente em uma reforma que lhe custará US\$ 86 mil e lhe ofereceram US\$ 75 mil. Você está negociando há algum tempo, dentro do qual conseguiu uma oferta de US\$ 80 mil, que você aumentou para US\$ 84 mil. O que você faz? Sente que se oferecer dividir as diferenças, perderá US\$ 2 mil e receberá US\$ 82 mil.

Em vez de oferecer dividir as diferenças, você deve fazer o seguinte: “É uma pena, mas acho que não vai dar após tanto tempo de negociação”. (No capítulo 37, ensinarei a tornar as pessoas mais flexíveis ao longo de uma negociação.) “Nós nos dedicamos tanto e chegamos a um preço tão próximo para ambos os lados. É triste pensar que tudo isso foi em vão se estamos apenas a US\$ 4 mil do valor desejado”.

Se enfatizar o tempo dedicado às negociações e o quanto conseguiram avançar, no final, a pessoa oferecerá dividir as diferenças. Então, você se finge de bobo e diz: “Vamos ver, dividindo as diferenças, o que significaria? Eu peço US\$ 84 mil e você US\$ 80 mil, então você sugeriria fecharmos em US\$ 82 mil? É o que está dizendo?”.

“Bem, sim”, é o que eles vão dizer. “Se você aceitar US\$ 82 mil, vamos com isso.” Dessa maneira, você automaticamente alterou a faixa de negociação de US\$ 80 mil para US\$ 84 mil. Agora você precisa negociar entre US\$ 82 mil e US\$ 84 mil.

Depois, você diz que concorda com o valor, mas que precisa conversar com os seus parceiros (ou qualquer outra autoridade máxima que convier no momento).

“Direi a eles que chegamos a US\$ 82 mil. Retorno amanhã com a resposta.”

No dia seguinte, você retorna e diz que tinha certeza de que seus parceiros aceitariam o valor, mas que discutiram durante longas horas e eles insistiram em US\$ 84 mil. Se continuar reticente, em algum momento eles oferecerão dividir as diferenças novamente.

Caso realmente consiga, esta jogada lhe custará US\$ 1 000 a mais no seu caixa. No entanto, mesmo que você não consiga dividir as diferenças mais uma vez e termine em US\$ 82 mil, já estará no lucro em vista dos US\$ 80 mil que iria desembolsar. E qual é o ponto significativo em tudo isso? Em vez de convencê-los de uma proposta que você fez, eles é que têm de convencê-lo da proposta feita por eles. Você está em vantagem, portanto.

Pode parecer algo muito sutil, mas crucial em termos do sentimento de cada parte após a negociação. Lembre-se de que a essência de uma negociação poderosa é promover um sentimento de vitória à outra parte. A regra é: nunca ofereça dividir as diferenças, sempre encoraje a outra parte a fazê-lo.

Pontos para lembrar

1. Não pense que dividir as diferenças é justo.
2. Dividir as diferenças não significa uma divisão exata, já que você pode fazê-la muitas vezes seguidas.
3. Nunca ofereça dividir as diferenças.
4. Ao induzir a outra parte a dividir as diferenças, você a coloca em uma posição de compromisso. Então você pode concordar de maneira relutante e promover um sentimento de vitória.

COMO RESOLVER IMPASSES

Capítulo 10

Em negociações mais longas, você certamente encontrará diversos impasses, momentos de estagnação e becos sem saída. Eu costumo definir esses três termos da seguinte maneira:

- **Impasses:** vocês discordam totalmente sobre uma questão que ameaça a continuidade da negociação.
- **Estagnação:** ambos os lados continuam dispostos a avançar, mas parecem não encontrar uma solução.
- **Beco sem saída:** a falta de progresso com as negociações frustra ambos os lados ao ponto de não haver mais conversa.

Negociadores iniciantes tendem a confundir um impasse com um beco sem saída. Por exemplo, você fabrica peças de carros e o responsável pelo departamento de vendas de um fabricante lhe diz: “Você terá de abaixar os preços em 5% ao ano pelos próximos 5 anos ou teremos de encontrar a solução com outro fornecedor”. Você sabe que seria difícil receber qualquer lucro a esse preço e pensa que está em um beco sem saída, mas na realidade está diante de um impasse.

Você tem uma empreiteira e o dono de um edifício lhe diz que adoraria fazer negócios com você, mas suas taxas são muito altas para ele. “Tenho três ofertas abaixo da sua.” A sua política é de não participar de “leilões”, logo, você pensa que está em um beco sem saída, mas está enfrentando um impasse.

Você tem uma loja no mercado de varejo e um cliente grita com você: “Não quero nem saber. Não quero esse produto. Quero meu dinheiro de volta!”. Você sabe que o item funcionaria normalmente se o cliente lhe permitisse ensiná-lo. No entanto, ele está tão bravo que você pensa que está diante de um beco sem saída.

Você produz utensílios de banheiro e o presidente de uma empresa de encanamentos em Nova Jersey lhe diz: “Deixe-me contar um segredinho sobre a vida, amigão. A concorrência vai me dar 90 dias de crédito, então, se você não fizer isso, não tenho o que conversar com você”. Você sabe que a sua empresa nunca abriu uma exceção sequer de 30 dias para eles em 72 anos de parceria, então é mais fácil pensar que você chegou a um beco sem saída.

Na verdade, todas essas situações podem soar como becos sem saída para negociadores iniciantes, mas, para negociadores poderosos, eles são apenas impasses. Nesses casos, você pode usar uma jogada muito simples, chamada de JOGADA DE DESVIO DO FOCO.

Essa jogada é perfeita para aquelas situações em que o seu comprador diz o seguinte: “Pode ser que o seu produto seja útil, mas precisamos de um protótipo até o início do próximo mês para avaliação do conselho anual de vendas em Nova Orleans. Caso isso não seja possível, não podemos nem iniciar as negociações”.

Mesmo que seja, de fato, impossível encontrar uma solução nesses casos, você pode desviar o foco. “Eu compreendo a importância disso para vocês, mas deixemos isso um pouco de lado e vamos conversar sobre outras questões. Diga-me sobre as especificações do trabalho. Você precisa do apoio do sindicato? Quais são as condições de pagamento?”.

Quando usa esta jogada, você resolve outras questões importantes e ganha tempo de negociação antes de partir para os problemas maiores. Conforme verá no

capítulo 64, não se concentre em apenas um assunto. (Com apenas um assunto em pauta, alguém sairá ganhando e alguém sairá perdendo. Desvie o foco!)

Ao resolver as questões menores primeiramente, você cria o clima necessário para solucionar com mais facilidade as questões mais complexas. Negociadores inexperientes tendem a resolver o que é mais complicado antes, mas, se nenhuma das partes concordar nas questões mais simples, fim de negociação. Negociadores poderosos que compreendem o outro lado tornam-se mais flexíveis, uma vez que tenham progredido com as pequenas questões.

Pontos para lembrar

1. Não confunda impasses com becos sem saída. Becos sem saída são raros.
2. Lide com um impasse com a jogada de desvio de foco: “Vamos deixar isso de lado por um instante e conversar sobre outras questões?”.
3. Criar o clima para resolução de questões menores, mas não concentre a conversa em apenas um ponto. (Consulte o capítulo 64.)

COMO LIDAR COM A ESTAGNAÇÃO

Capítulo 11

Entre um impasse e um beco sem saída há a estagnação, que ocorre quando ambos os lados tentam conversar, mas há pouco progresso em direção a uma solução. Estar estagnado é o mesmo que estar à deriva. Falando em deriva, um barco, por exemplo, não navega contra o vento, às vezes com o vento, nunca contra ele. Você pode navegar com ele 30 graus a estibordo e depois cortar a 30 graus na direção do vento e virar a bombordo. É difícil redefinir os caminhos desta maneira, mas, ao final, é possível chegar aonde quer.

Para cortar na direção do vento, é preciso manter a proa se movendo com ele. Se hesitar, pode ficar preso. Se perder o momento correto de fazê-lo, não haverá vento suficiente para movimentar a proa. Se um comandante está à deriva, ele ou ela pode agir para resolver o problema. Isso inclui redefinir rotas, colocando as velas para trás de modo a virar a proa e, então, girar o timão ou qualquer outra coisa para recuperar a situação anterior. De maneira semelhante, quando as negociações ficam à deriva, você tem de mudar a dinâmica para restabelecer o ritmo anterior. Algumas coisas que podem ser feitas sem ter de alterar a questão monetária são:

- Mude as pessoas envolvidas na negociação. Os advogados normalmente dizem que alguém os substituirá porque eles têm uma audiência ou algo do tipo. Nesse sentido, a “audiência” pode até

significar um passeio no parque, mas a verdade é que essa tática funciona.

- Mude o local da negociação e sugira um almoço ou café.
- Tire de jogo aquele funcionário que causou irritação no seu cliente. Um negociador experiente não se ofenderá de sair de campo porque foi o vilão da negociação. É importante retirar alguém que, aos olhos da outra parte, “não estava contribuindo” para a negociação, assim você aumenta a pressão para fechar o negócio.
- Acalme os ânimos conversando sobre hobbies ou as notícias do dia. Diga algo engraçado e seja bem-humorado.
- Explore a possibilidade de uma mudança nas finanças, como um crédito estendido, um depósito reduzido ou pagamentos reestruturados. Qualquer uma dessas coisas pode ser suficiente para mudar a dinâmica e sair da estagnação. Lembre-se de que o outro lado pode se sentir reticente de ter que abordar essas questões por estar em uma situação financeira difícil.
- Discuta métodos de compartilhamento de riscos com o outro lado. Assumir um compromisso que pode não dar certo é preocupante. Então, sugira que em um ano você trocará todo o inventário em más condições a uma taxa de reposição de 20%. Talvez uma cláusula banal em um contrato é suficiente para aliviar a tensão.
- Mude a atmosfera da negociação. Se as negociações estavam voltadas para o compartilhamento de vantagens, tente mostrar competitividade. Se elas estiverem tensas, mude para um clima de vantagem para todos.
- Sugira uma mudança das especificações principais, como embalagem ou tipo de entrega para criar um

clima de positividade.

- Pode ser até que você consiga que a outra parte ignore uma pequena diferença de opiniões, desde que vocês concordem com um método de arbitragem de quaisquer conflitos se houver problemas no futuro.

Quando um barco está à deriva, o comandante pode saber exatamente como redefinir a rota, mas às vezes é só uma questão de tentar alternativas diferentes. Se as negociações chegarem a um ponto de estagnação, é isso o que você tem de fazer. Tentar outras coisas. Isso me faz lembrar algo que me disseram muitos anos atrás sobre uma equipe de construção de rodovias na Índia que estava cavando um túnel sem parar ao lado de uma colina. Parecia uma técnica primitiva, havia muitos trabalhadores com pás e picaretas, mas eles estavam tentando algo novo com não muito mais do que força de vontade e trabalho duro.

Certo dia, um turista perguntou ao encarregado da obra como eles faziam aquilo. Então, ele respondeu: “Eu assopro o meu apito e todos os trabalhadores começam a cavar. Do outro lado da colina temos outra equipe que faz o mesmo em direção à minha. Quando as duas equipes se encontrarem, teremos um túnel. Caso não se encontrem, teremos dois túneis”.

Lidar com a estagnação é isso mesmo. Algo vai acontecer quando você mudar a dinâmica do que está fazendo para criar um novo ritmo, mas nunca terá certeza do desfecho.

Pontos para lembrar

1. Saiba da diferença entre impasse, estagnação e beco sem saída. Em um momento de estagnação, ambos os lados estão dispostos a encontrar uma solução.
2. A resposta para a estagnação é mudar a dinâmica da negociação ao alterar um de seus elementos.

COMO LIDAR COM BECOS SEM SAÍDA

Capítulo 12

Nos capítulos anteriores, mostrei como lidar com dois tipos de problema: os impasses e a estagnação. Se as coisas piorarem, você pode chegar ao que chamo de beco sem saída, algo que defino como “ambos os lados se sentem tão frustrados que não veem mais razões para continuar a negociação”.

Becos sem saída são raros, mas acontecem e a única maneira de resolvê-los é inserir um terceiro elemento – um mediador ou árbitro. Assim como você verá nos capítulos 34 e 35, há uma grande diferença entre um árbitro e um mediador. No caso de um árbitro, ambos os lados concordam que respeitarão a decisão antes de o processo iniciar. Se um sindicato fundamental entra em greve, como o sindicato dos funcionários da área dos transportes ou dos agentes sanitários, o governo insistirá que um árbitro seja nomeado e ambos os lados terão de acatar a solução encontrada por ele. Um mediador não tem esse poder, ele simplesmente atua como um facilitador de soluções, um catalisador de soluções favoráveis para ambos os lados.

Negociadores inexperientes normalmente não gostam de inserir um mediador na negociação porque encaram isso como uma falha. “Não preciso de ajuda do meu gerente. Ele vai achar que eu sou um péssimo negociador”. No entanto, negociadores poderosos não têm problemas quanto a isso, inclusive, sabem dos benefícios de inserir um terceiro nas negociações.

Um árbitro ou mediador pode ser efetivo apenas se ambas as partes o enxergarem como neutro. Talvez seja necessário muito tempo de experiência para ter essa percepção. Se você pedir a ajuda do seu gerente para resolver um conflito com um cliente, qual é a chance de que o seu cliente o veja como neutro? Quase zero. Seu gerente deve fazer algo para trazer um sentimento de neutralidade à situação, pelo menos na perspectiva do cliente, e a melhor maneira de fazê-lo é por meio de uma concessão ao cliente.

Seu gerente entra na negociação e pede que cada parte explique a sua posição para que ele possa, então, encontrar uma solução para ambos. As palavras usadas aqui são cruciais, é necessário que ele peça “explicações sobre ambas as posições”, para que realmente pareça um elemento neutro na situação.

Então, ele deve, de maneira paciente, dizer que você pode flexibilizar um pouco em alguns aspectos. Não pense que o seu gerente está deixando de apoiá-lo, ele somente está tentando parecer neutro para o cliente.

Não pense também que você deve evitar impasses, momentos de estagnação e becos sem saída. Um negociador experiente pode usar essas situações como ferramentas para pressionar o outro lado. Uma vez que considera um beco sem saída inimaginável, você não vai querer deixar a negociação e então perderá um ponto de pressão importante (seu limite), como você verá no capítulo 17.

Pontos para lembrar

1. A única maneira de resolver um verdadeiro beco sem saída é inserir um terceiro na negociação.
2. Um terceiro pode atuar como um mediador ou um árbitro. Mediadores somente facilitam a chegada a uma conclusão; no caso de um árbitro, os dois lados devem consentir a decisão final.
3. Inserir um terceiro na negociação não significa que você falhou. Há muitas razões pelas quais você deve envolver mais alguém em uma negociação.
4. O terceiro é visto como neutro para ambas as partes. Caso não seja, deve fazer uma concessão pequena à outra parte.
5. Mantenha a mente aberta em relação a becos sem saída. Você somente poderá desenvolver todo o seu poder como negociador se estiver disposto a deixar a negociação. Ao recusar-se a resolver becos sem saída, você está se desfazendo de um ponto importante de pressão.
6. Você pode aprender mais sobre a arte da mediação e arbitragem nos capítulos 34 e 35.

PEÇA UMA COMPENSAÇÃO EM TROCA DE UMA CONCESSÃO

Capítulo 13

A JOGADA DA COMPENSAÇÃO lhe diz que, sempre que fizer uma concessão, deve automaticamente pedir uma compensação em troca. A primeira vez que usar essa jogada, vai recuperar o dinheiro que investiu neste livro. A partir de então, você ganhará milhares de dólares. Vejamos algumas maneiras de usar a jogada da compensação.

Imagine que você vendeu sua casa e os compradores lhe pedem para deixarem alguns móveis deles na garagem antes de fecharem negócio com você. Apesar de não querer que eles se mudem para a casa antes de oficializarem a compra, você vê vantagem em deixá-los usar a garagem. Eles provavelmente se envolverão ainda mais emocionalmente e não causarão problemas quanto ao fechamento do negócio. Com isso em mente, você sente que deve fazer a concessão, mas lembre-se da regra: independentemente do tamanho da concessão que fizer, sempre peça algo em troca. Diga, por exemplo: “Vou ver com a minha família (autoridade máxima vaga), mas deixe-me fazer uma pergunta: se eu lhe conceder isso, o que receberemos em troca?”.

Caso você venda empilhadeiras, por exemplo, e tenha vendido uma grande quantidade a um armazém. Eles pediram que a entrega fosse no dia 15 de agosto – 30 dias antes da inauguração da loja. O gerente o contata e diz que eles estão adiantados com a construção da loja e

gostariam de abrir antecipadamente. Então lhe pergunta se você pode adiantar a entrega das empilhadeiras para a próxima quarta-feira. Você logo pensa que seria ótimo porque também receberia antecipadamente e faz a concessão ao seu novo cliente. Apesar da vontade imediata de dizer “sim”, use a jogada da compensação: “Honestamente, ainda não sei se é possível. Tenho de verificar com o pessoal responsável pelos cronogramas (observe o uso da autoridade máxima vaga). Mas, se eu conseguir que eles aceitem isso, o que você poderá fazer por nós?”.

E o que acontece quando você pede algo em troca? Você pode conseguir alguma vantagem. Os compradores da sua casa podem estar dispostos a aumentar o valor do depósito ou comprar os seus móveis, ou ainda dar uma bela casinha ao seu cachorro. O dono do armazém pode pensar no que fazer por você para que adiante o envio das mercadorias. Eles podem conceder algo como: “Vou falar com o pessoal da contabilidade para emitir um cheque para você hoje mesmo”, ou “Cuide bem disso para mim agora e o contato quando abrir a outra loja em dezembro”.

Ao pedir algo em troca, você eleva o valor da concessão. Quando você está em uma negociação, não ceda tantas coisas. Negocie os pequenos detalhes, pois pode ser que mais tarde os compradores lhe contatem porque uma das luzes do hall não estava funcionando e esse é o momento em que a concessão em relação aos móveis na garagem tem valor. Você delicadamente diz que uma concessão elimina a outra. E quando você adiantou o envio das empilhadeiras, fez uma concessão; então deve pedir a emissão do cheque o quanto antes. Quando você eleva o valor da sua concessão, você se prepara para pedir uma compensação mais tarde. Quando seu cliente percebe que, a cada pedido, você também pede algo em troca, vai parar de fazê-lo. Perdi

as contas de quantas vezes um aluno me ligou e disse: “Roger, você pode me ajudar com uma coisa? Achei que tinha feito um ótimo negócio e não imaginava que teria problemas. Pediram-me uma concessão no início da negociação e eu cedi. Uma semana mais tarde, me ligaram e pediram outra e eu concedi de novo. Agora eles me ligam toda semana e me pedem algo”. Ele devia saber que logo após o primeiro “sim” devia ter pedido uma compensação em troca.

Uma empresa da Fortune 50 aprendeu a lição

Certa vez, treinei os 50 melhores vendedores de uma empresa da Fortune 50. Eles têm um departamento de contabilidade que negocia as maiores contas com os maiores clientes. Um vendedor em um seminário havia fechado uma venda de US\$ 43 milhões com um fabricante de aeronaves. (Esse valor não é um recorde. Quando treinei vendedores de um fabricante de computadores, um deles, que estava na plateia, havia fechado uma venda de US\$ 3 bilhões, e ele estava bastante atento às dicas do meu seminário.)

Este departamento de contabilidade tinha o próprio presidente, o qual veio conversar comigo mais tarde: “Roger, o que você disse sobre pedir uma compensação é a coisa mais valiosa que aprendi no seu seminário. Eu participo de cursos o ano todo e pensei que já tinha aprendido tudo, mas nunca havia pensado no erro de fazer uma concessão sem pedir nada em troca. Vou economizar milhares de dólares no futuro”.

Use essas jogadas da maneira que ensino. Se você mudar uma palavra, pode mudar o efeito drasticamente.

Se, por exemplo, trocar: “Se fizermos algo por você, o que você fará por nós?” para “Se fizermos isso por você, você terá de fazer isso por nós”, acabará por criar um conflito. Você confrontou a outra parte em um ponto crucial da negociação: quando o outro lado está sob pressão e lhe pede um favor. Não faça isso. Você pode acabar com tudo. Apesar de sentir-se tentado a pedir uma concessão específica porque você pensa que conseguirá ir mais longe dessa maneira, penso que você vai alcançar mais se eles pedirem mais concessões.

Não peça algo específico

Jack Wilson, o produtor dos meus vídeos, disse que, após aprender essa jogada, passou a usá-la para economizar milhares de dólares. Uma emissora ligou para ele e disse que um dos câmeras estava doente. Você acha que Jack se importaria de enviar um dos seus câmeras? Foi apenas uma ligação de cortesia, algo que o Jack teria dito: “Sem problemas”. Porém, após os aprendizados, ele disse: “Se eu fizer isso por você, o que você fará por mim?”. Para a surpresa dele, a pessoa da produtora disse: “Da próxima vez que você usar o nosso estúdio, se precisar de horas extras, não lhe cobraremos”. Eles acabaram de conceder milhares de dólares a Jack graças à jogada da compensação, e por uma coisa que ele nunca teria pedido, se não conhecesse a estratégia.

Quando você perguntar o que eles lhe darão em troca, eles podem dizer: “Nada” ou “Você mantém o seu negócio”. Não há problema se receber uma resposta dessas porque você não perdeu nada por pedir uma compensação. Se necessário, pode insistir: “Não acho que consigo fazer o meu pessoal concordar com esses

termos se vocês não aceitarem a cobrança por envio antecipado” ou “a menos que você esteja disposto a trocar a data de pagamento”.

Pontos para lembrar

1. Quando lhe pedirem uma pequena concessão, peça outra.
2. Use a expressão: “Se eu fizer isso por você, o que você poderá fazer por mim?”. Você pode conseguir algo em troca, além de aumentar o valor da sua concessão para que, mais tarde, peça uma compensação.
3. Não mude as palavras e peça algo específico em troca, porque pode gerar conflitos.

JOGADAS FINAIS DE NEGOCIAÇÃO

MOCINHO/VILÃO

Capítulo 14

A chamada JOGADA DO MOCINHO/VILÃO é a melhor entre todas. Na cena inicial de *Grandes esperanças*, de Charles Dickens, o pequeno herói, Pip, está em um cemitério quando, do meio de uma neblina, surge um homem assustador. O homem é um presidiário, que possui correntes amarradas às pernas. Ele pergunta a Pip se o menino pode ir à vila e trazer comida e uma lixa para que ele possa retirar as correntes. No entanto, o presidiário tem um dilema: se ele amedrontar demais a criança, pode conseguir que Pip faça o que ele pediu ou, então, o menino pode congelar de medo ou até mesmo contar a um policial.

A solução para o problema do presidiário é usar a jogada do mocinho/ vilão. Na prática, o que o presidiário diz, com outras palavras é: “Sabe, Pip, eu gosto de você e não faria nada para machucá-lo. Mas tenho de dizer que há um amigo meu esperando no relento; no entanto, ele é violento e eu sou o único que pode controlá-lo. Se eu não tirar essas correntes – se você não me ajudar a tirá-las – meu amigo virá atrás de você. Você tem de me ajudar. Entende?”. A tática mocinho/vilão é muito efetiva para pressionar as pessoas sem confrontá-las.

Tenho certeza de que você já viu essa tática nos antigos filmes de polícia. Os policiais levam um suspeito à delegacia para interrogá-lo e o primeiro detetive é duro, grosseiro e tem cara de mau. Ele ameaça o suspeito de todas as formas possíveis caso ele não coopere. Depois, ele é chamado para atender a uma

ligação e o segundo detetive é legal, caloroso e tem cara de bonzinho. Ele tenta fazer amizade com o prisioneiro, lhe dá um cigarro e diz: “Ouça, você não é tão ruim assim. Gosto de você. Eu conheço o esquema aqui. Deixe-me ver o que eu posso fazer por você”. É uma tentativa achar que o mocinho está do seu lado quando, na verdade, ele não está.

Então, ele diz algo que os vendedores chamam de “fechamento por meio de uma breve consideração”. “Eu acho que os detetives somente precisam saber onde você comprou a arma”. E o que ele realmente quer dizer é: “Onde você escondeu o corpo?”.

Começar com uma breve consideração como essa e, a partir de então, trabalhar em cima das próximas afirmações funciona bem. O vendedor de carros lhe pergunta: “Se você investisse no carro, preferiria o cinza ou o azul? O estofamento seria de vinil ou couro?”. Ou, por exemplo, o corretor que lhe pergunta como você disporia os móveis na sala ou qual dos quartos seria o do bebê. Pequenas decisões levam a grandes decisões.

Um ditador brinca de mocinho/vilão

Bill Richardson, um embaixador norte-americano conta, na revista *Fortune* (26 de maio de 1996),³ a seguinte história sobre o general Cedras, um ditador do Haiti, o qual utiliza a técnica mocinho/ vilão: “Com o general Cedras do Haiti, aprendi que ele brincava de mocinho e que o general de mais alta patente, Philippe Biamby, era o vilão, então, fui preparado. Durante a reunião, Biamby levantava da cadeira e berrava comigo: ‘Eu não quero que o governo dos EUA me chame de criminoso. ‘Eu não sou um criminoso. *Je ne suis pas un thug.*’⁴ Lembrome de virar para o Cedras enquanto Biamby estava

aos berros e dizia: ‘Acho que ele não gosta muito de mim’. Cedras riu e disse: ‘Ok, Biamby, sente-se’.”

As pessoas usam o mocinho/vilão mais do que você imagina. Observe sempre que estiver negociando com duas pessoas. É provável que veja a técnica sendo usada de uma maneira ou de outra. Por exemplo, se você vende planos de saúde empresariais e marcou uma reunião com o vice-presidente de recursos humanos de uma empresa que fabrica cortadores de grama. Quando a secretária o conduz até a sala do vice-presidente, para a sua surpresa, você percebe que o presidente também quer ver sua apresentação.

Essa é uma negociação dois para um (não é algo bom – ensinarei mais a respeito dela no capítulo 48 sobre linguagem corporal), mas você vai em frente e tudo parece ir bem. Você sente que tem boas chances de fechar a venda até que o presidente parece consternado: “Veja bem, não acho que as pessoas estejam interessadas em nos fazer uma proposta séria e eu tenho mais o que fazer”. E esbraveja. Isso pode mexer negativamente com você se não estiver acostumado com negociações. Então, o vice-presidente diz: “Desculpe. Às vezes ele se irrita. Mas eu realmente gostei do seu plano e acho que ainda podemos trabalhar nele. Se pudesse flexibilizar um pouco o preço, creio que poderemos fechar negócio com vocês. Diga-me uma coisa: posso conversar com ele antes de lhe dar uma resposta?”. Se você for inexperiente e não perceber a manipulação, logo você se pegará dizendo algo como: “O que você acha que o presidente aceitaria?”. Bingo: é o que o vice-presidente precisa para negociar, mas ele não está do seu lado.

Se você acha que estou exagerando, considere isso: você nunca perguntou a um vendedor de carros o que o

gerente dele poderia fazer por você?, como se o vendedor estivesse do seu lado? Ou, ao comprar um imóvel, você nunca falou a um corretor: “O que você acha que os donos irão dizer?” Deixe-me fazer uma pergunta: o corretor está trabalhando para quem mesmo? Quem paga o salário dele? Para o dono e, mesmo assim, ele usou o mocinho/vilão para cima de você.

Quando eu era o presidente de uma grande imobiliária na Califórnia, havia uma filial que perdia muito dinheiro. A filial estava aberta havia um ano, mas tínhamos assinado um aluguel de três anos, o que nos obrigava a mantê-la aberta por mais dois anos. Eu trabalhei muito, mas não encontrei uma maneira de aumentar a renda ou diminuir as despesas do escritório. O maior problema era o aluguel: estávamos pagando US\$ 1 700, mas esse valor estava comendo os nossos lucros.

Liguei para o proprietário, expliquei o problema e tentei fazê-lo reduzir o aluguel para US\$ 1 400 por mês, valor que nos representaria algum lucro. Ele disse: “Você tem mais dois anos de contrato e terá de arcar com isso.” Usei todas as jogadas que conhecia, mas nada foi suficiente para que ele mudasse de ideia. Parecia que eu teria que aguentar a situação.

Finalmente, tentei o mocinho/vilão juntamente com bastante pressão. Algumas semanas mais tarde, liguei para ele às 17h50. “A respeito do aluguel, temos um problema. Quero que saiba que concordo com a sua posição. Assinei um contrato de três anos e tenho mais de dois anos à frente. Não há dúvidas de que tenho de arcar com isso. Mas o problema é o seguinte: tenho uma reunião com o conselho de administração e eles me perguntarão se você está disposto a reduzir o aluguel para US\$ 1 400. Se eu disser que não, terei de fechar o escritório.”

O proprietário contestou: “Mas eu processo vocês.”

“Eu sei e concordo com você. Estou totalmente do seu lado, mas o problema é o conselho de administração com o qual tenho de lidar. Se ameaçar processá-los, eles dirão: “Tudo bem. Estamos em Los Angeles e eles levarão pelo menos dois anos para ir ao tribunal”.

A resposta dele demonstra a efetividade dessa jogada. Então ele disse: “Você iria ao conselho e veria o que consegue por mim? Eu estou disposto a dividir as diferenças e reduzir o aluguel para US\$ 1 550, mas, se eles não concordarem, posso abaixar para US\$ 1 500”. A jogada havia funcionado com tanta eficácia que ele me pediu para negociar por ele com o meu próprio conselho administrativo.

Portanto, você pôde ver a eficácia em pressionar a outra pessoa sem confrontá-la? O que teria ocorrido se eu tivesse dito: “Vá em frente e me processe. Você vai ter dois anos para ir aos tribunais”. Ele teria ficado ainda mais irritado e somente conversaríamos a partir de então por meio de advogados. Ao usar uma autoridade vaga, eu o pressionei sem irritá-lo.

Contra-ataque ao mocinho/vilão

A primeira jogada de contra-ataque ao mocinho/vilão é identificá-la. Embora haja outras maneiras de lidar com o problema, essa é provavelmente a tática mais efetiva. As pessoas sentem-se envergonhadas quando são flagradas usando a técnica. Quando você percebe que estão usando a jogada com você, sorria e diga: “Sério mesmo – você não vai bancar o mocinho/ vilão para cima de mim, né? Vamos sentar e resolver de outra forma”. A vergonha fará com que a outra pessoa deixe a jogada de lado.

Você também pode responder ao “modo vilão”. Diga que você adoraria ajudá-los, mas há pessoas no escritório que gostam de seguir o cronograma à risca. Você sempre pode fazer um vilão fictício parecer mais malvado do que o vilão que está presente na negociação.

Diga que quer conversar com o supervisor. Por exemplo, se você está lidando com um comprador e o chefe de compras de uma distribuidora, você pode ligar para o dono da distribuidora e dizer que os funcionários estavam aplicando a técnica do mocinho/vilão em você. Com certeza, o dono não aprova isso. (Mas tome cuidado ao falar com um superior. A estratégia pode dar errado por causar sentimentos ruins.)

Às vezes, deixar o vilão falar é a própria resolução para o problema, especialmente se a pessoa for chata. Ao final, é possível que os próprios colegas de trabalho digam que ele está exagerando.

Você também pode contra-atacar o mocinho/vilão ao dizer o seguinte: “Veja bem, eu entendo o que você está fazendo. Daqui para a frente, tudo o que ele disser, atribuirei a você também”. Nesse momento, terá dois vilões com os quais lidar, então, a jogada deixa de ser usada. Às vezes, identificar os dois como vilões em sua mente já resolve a questão, sem ter de acusar ninguém.

Se a outra parte apresentar um advogado ou um superior que está claramente atuando como vilão, impeça que ele coloque a jogada em prática. Diga: “Sei que você está aqui como vilão. Mas você não precisa usar essa abordagem comigo. Estou tão ansioso quanto você para encontrar uma solução. Por que não partimos para uma abordagem vantajosa para ambas as partes?”. Isso coloca o vento a seu favor.

Pontos para lembrar

1. As pessoas brincam de mocinho/vilão mais do que você imagina. Sempre que estiver lidando com mais de duas pessoas, preste atenção. É uma forma de pressionar a outra sem criar conflitos. Contra-ataque a jogada ao identificá-la. É uma tática tão conhecida que, quando você perceber que a outra parte está usando, ela se sentirá envergonhada.
2. Não se preocupe que a outra parte perceba o que você está fazendo. Mesmo assim, a tática é muito poderosa. Quando você conhece as táticas, fica ainda mais divertido. É como jogar xadrez com uma pessoa tão habilidosa quanto você, em vez de com um parceiro de quem seria fácil de ganhar.

RICHARDSON, Bill; MARTIN, Justin. *How to negotiate with really tough guys*. In: *Fortune*, 26 maio 1996. Disponível em: http://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune_archive/1996/05/27/212873/index.htm. Acesso em: 1 fev. 2019.

Eu não sou um ladrão. (N. E.)

MORDISCADA

Capítulo 15

Negociadores poderosos sabem que, ao utilizar a JOGADA DE MORDISCAR, sempre podem conseguir um pouquinho mais, mesmo que já tenha tudo definido. É possível, inclusive, fazer com que a outra parte aceite coisas que havia recusado. Os vendedores de carros entendem bem isso. Eles sabem que, se apresentarem tudo de uma vez, encontrarão resistência à compra – e sabem também que devem primeiramente fazer você pensar o seguinte: “Eu vou comprar um carro e vai ser aqui”. Seja qual for o carro, nem que seja um modelo antigo que não vá lhes gerar muitos lucros. Então, eles conseguem fechar o negócio com você e acrescentar um monte de coisas extras que vai gerar o verdadeiro lucro.

O princípio por trás dessa jogada diz que você pode conseguir algumas coisas facilmente após o fechamento do negócio. As crianças, por exemplo, são excelentes em mordiscar. Se você tem filhos adolescentes em casa, sabe que eles não precisam de cursos de negociação. Mas você precisa – somente para sobreviver ao processo de criá-los –, pois eles são negociadores brilhantes. Não porque aprenderam na escola, e sim quando eram pequenos e conseguiam tudo por meio da habilidade de negociação.

Como as crianças mordiscam para conseguirem o que querem

Quando minha filha Julia terminou o colegial, ela queria um presente de formatura. Na verdade, três

presentes: uma viagem de cinco semanas à Europa, US\$ 1 200 e malas novas. Porém, ela foi muito sagaz de não pedir tudo de uma vez. Ela é uma boa negociadora, então, conseguiu a viagem em primeiro lugar. Algumas semanas depois, me mostrou, por escrito, que teria de levar US\$ 1 200 para passar aquele tempo fora. (No capítulo 31, mostrarei a importância de “por escrito”.) Depois, de última hora, ela me disse: “Pai, você não quer que eu vá para a Europa com aquelas malas velhas, quer? Todos os garotos lá terão malas novas.” Então, ela conseguiu isso também. Se ela tivesse pedido tudo de uma vez, eu não teria cedido as malas novas e teria negociado um valor menor para passar a viagem.

O que acontece é que a mente trabalha para reforçar decisões que tomou. Os negociadores poderosos sabem como isso funciona e o usam para convencer a outra parte de coisas que ela não teria concordado no início da negociação.

Por que essa técnica é tão efetiva? Para descobrir isso, um casal de psicólogos conduziu um estudo extensivo em um hipódromo, no Canadá. Eles estudaram a atitude das pessoas logo após de terem feito suas apostas. Eles descobriram que, antes das apostas, as pessoas estavam tensas, ansiosas e hesitantes. Compare isso a qualquer um que entre em uma negociação: eles podem não conhecer você ou sua empresa, e não sabem como vai ser o relacionamento com você. Provavelmente, elas também estão tensas, ansiosas e hesitantes.

Em um hipódromo, os psicólogos descobriram que, assim que as apostas haviam sido feitas, repentinamente, começavam a sentir-se bem com a escolha e queriam duplicar a aposta antes mesmo do

início. Em essência, a mente delas mudou completamente a partir do momento da aposta. Antes da decisão, estavam reticentes e, após, tornaram-se seguras.

Se você é um apostador, já sentiu isso. Veja como os apostadores se comportam nas roletas em Atlantic City ou Las Vegas. Eles fazem as apostas. No último minuto, fazem mais apostas. A mente trabalha para reforçar decisões que outrora tomou.

Palestrei em uma convenção na Filadélfia quando a loteria da Pensilvânia estava acumulada em US\$ 50 milhões, e muitas pessoas na plateia estavam com seus bilhetes nas mãos. Para ilustrar como a mente trabalha para reforçar nossas decisões, tentei comprar o bilhete de loteria de alguém na plateia. Você acha que alguém quis me vender um bilhete? Não – nem por 50 vezes o preço de compra. Tenho certeza de que, antes de comprar o bilhete, estavam todos tensos e ansiosos com uma chance em um milhão para ganhar dinheiro.

No entanto, ao fazer a aposta, eles decidiram não mudar de ideia. A mente trabalha para reforçar as decisões feitas anteriormente. Uma regra dos negociadores poderosos é não pedir tudo de uma vez. Espere até o momento de fazer o acordo e, após isso, peça algo mais.

Você pode pensar que o processo de negociação poderosa é como empurrar uma pedra morro acima – uma grande pedra, muito maior do que você. Você se esforça para que a pedra chegue ao topo. O topo é o momento na negociação em que você consegue o primeiro acordo. Assim que chegar a esse ponto, a pedra desce do outro lado do morro – isso porque as pessoas se sentem bem após o primeiro acordo. Sentem-se aliviadas e relaxadas. A mente trabalha para reforçar a decisão feita, e elas estão mais receptivas em concordar com novas sugestões que você fizer. Após a outra parte

fechar o negócio, é hora de colocar em jogo o “esforço extra”.

Vince Lombardi e o esforço extra

Vince Lombardi adorava falar sobre o esforço extra. Ele mostrava aos seus jogadores vídeos de futebol de receptores (*catchers*) que chegavam perto de pegar a bola, mas ela passava entre os dedos. Ao invés de desistir, eles faziam um esforço extra – mergulhavam e pegavam a bola antes que ela caísse no chão. Ele também tinha orgulho dos vídeos em que os receptores corriam para pegar a bola e finalmente faziam o *touchdown*. Lombardi costumava dizer que todo mundo faz o primeiro esforço. Você não estaria no time se não jogasse bem e não fizesse tudo o que o técnico lhe pedisse em campo. Todos fazem isso. Os jogadores do outro time também fazem isso. Os jogadores que gostariam de estar no seu lugar também fazem isso.

Lombardi gostava de reiterar que a diferença entre os bons jogadores e os excelentes jogadores é o esforço extra, apesar da primeira falha. Fazer somente o esperado não é o suficiente para os jogadores excelentes; eles precisam ir além disso.

Coloquemos a lei do esforço extra no ambiente de trabalho. Se você é um atendente, saber o seu trabalho e fazer o que esperam de você não é o suficiente. Seu chefe espera que qualquer um em sua posição faça isso. No entanto, você precisa encontrar oportunidades para fazer um esforço extra – por exemplo, lidar com um cliente com reclamações sem ter de levar ao seu chefe.

Se você é um arquiteto, deve saber que criar um design satisfatório não é suficiente. Os clientes esperam que qualquer arquiteto faça isso. Você precisa conhecer

mais sobre o cliente para que possa entregar algo de fato personalizado.

Se você é um vendedor, deve saber que, se não soubesse vender bem, não estaria trabalhando para uma empresa e fazendo tudo o que esperam de você. Todos fazem isso. As pessoas que se candidatam para esse emprego são capazes de fazer o que você faz. A diferença entre um bom vendedor e um vendedor ótimo é o esforço extra. Ainda que o gerente desse um tapinha nas costas e dissesse que ele fez tudo o que podia, um vendedor brilhante não se contenta com isso. Ele sempre faz um esforço extra.

Sempre vá além. Suponha que, como atendente, um dos seus deveres é vender contratos de garantias estendidas de equipamentos que clientes trazem para conserto. Você explica a garantia, mas o cliente recusa. Antes que o cliente vá embora, diga: “Sr. Jones, o que acha de darmos mais uma olhada na garantia estendida? Talvez você não tenha percebido a importância da manutenção do seu aparelho. Se souber que qualquer reparo não lhe custará nada, você nos ligará antes do que ligou. Quanto antes fizer os reparos, mais tempo vai durar o aparelho. É um bom negócio para nós, mas melhor ainda para você”. Há uma boa chance de o Sr. Jones dizer: “Bem, se você acha mesmo importante, vamos seguir com isso”.

Se é arquiteto, você pode ter problemas ao convencer um cliente de que ele deveria colocar o melhor tipo de carpete no saguão do hotel e prefere evitar o assunto. Após conseguir um acordo, volte ao assunto: “Podemos dar mais uma olhada no carpete do saguão? É um grande investimento e mais nada pode passar uma imagem melhor do que um carpete macio na entrada do hotel. Não recomendo isso para todos, mas, neste tipo de projeto, acredito que seja muito, muito importante”. Há uma boa chance de o cliente dizer: “Bem, se você acha

importante, vamos seguir com isso”. Essa é a maneira de convencê-lo a respeito da sua maneira de pensar em uma negociação.

Se você vende equipamentos para embalagens e tenta convencer seu cliente de que ele deve escolher o modelo top de linha, evite o assunto por hora. Entretanto, antes do final da negociação, use a técnica de mordiscar e volte ao assunto: “Podemos rever a questão do modelo top de linha? Não costumo recomendar a todos os clientes, mas com base no volume e potencial de crescimento, realmente acho que é a melhor opção, e significa apenas US\$ 500 a mais ao mês”. Há uma boa chance de o cliente dizer: “Bem, se você acha importante, vamos seguir com isso”. Portanto, sempre volte àquela questão que não conseguiu resolver no início da negociação.

Cuidado com as pessoas que aplicarem a técnica com você

Há um momento na negociação em que você está vulnerável – o momento em que você pensa que a negociação acabou. Tenho certeza de que você já foi vítima dessa técnica antes. Você está vendendo um carro ou um caminhão e sente-se bem porque finalmente encontrou um comprador. A pressão e tensão foram embora. O comprador está no seu escritório preenchendo o cheque, mas, antes de assinar, ele diz: “A compra inclui tanque cheio, não?”. Neste momento você está mais vulnerável pelas seguintes razões:

- Você fez uma compra e sente-se bem. Quando sente-se bem, tende a ceder mais facilmente.
- Você está pensando: “Ah, não. Eu achei que tinha resolvido tudo. Não quero ter de voltar ao início da negociação. Posso perder a venda se fizer isso. É melhor ceder”.

Você está em seu maior estado de vulnerabilidade. Cuidado com essa técnica. Fazer uma venda grande o deixou esfuziante que você mal pode esperar para ligar para o seu gerente e contar sobre o êxito. A outra pessoa lhe diz que precisa ligar para o setor de compras e pegar um número do pedido para você. Enquanto está ao telefone, ele cobre o bocal e fala algo como: “Você pode nos dar 60 dias para esse pedido, não consegue? A concorrência toda consegue”. Dado o fato de que fez uma venda grande e tem medo de voltar ao início da negociação, você terá de lutar para não fazer a concessão.

Um adendo para gerentes de vendas: quando os seus vendedores fizerem isso, eles não vão dizer a você:

“Aquele era um grande negociador. Ele tentou usar a técnica de mordiscar e eu aceitei o prazo de 60 dias”. Não! Eles dirão que conseguiram fazer a venda, mas com um prazo de 60 dias.

Evite o uso dessa técnica com você

Tente evitar essa possibilidade com as seguintes técnicas. Mostre, por escrito, quanto a concessão custaria a você. Disponibilize uma relação de condições estendidas. Faça uma relação dos custos de treinamento, instalação, garantia estendida e qualquer outra coisa que eles possam tentar mordiscar. Não seja a autoridade máxima para fazer qualquer concessão. Proteja-se com a jogada da autoridade máxima (veja o capítulo 7) e a técnica do mocinho/vilão (capítulo 14). Contra-ataque a mordiscada quando jogarem-na contra você. Faça a pessoa sentir-se pedinte, mas tenha cuidado porque você está em um momento delicado da negociação. Você pode sorrir e dizer: “Por favor, você negociou um preço fantástico comigo. Não nos faça esperar para receber o pagamento”. Esse é o contra-ataque. E quando usá-lo, sorria e não o leve tão a sério.

Considere essas questões quando você fizer uma negociação: existe algum ponto em que você se considera melhor e pode gerar melhores resultados ao final da negociação? Você está planejando fazer um esforço extra em relação a algum aspecto? Você está preparado para ser vítima da técnica no último minuto de negociação?

Previna as mordiscadas pós-negociação

Às vezes, a outra pessoa deseja ter mordiscado algo durante a negociação, então decide aplicar a técnica ao final. Isso pode incluir cenários como: a outra pessoa concorda com o prazo de 30 dias, mas deliberadamente leva 60 dias para pagar. Ou paga dentro dos 30 dias, mas deduz 15% líquidos de desconto. Atrasa o pagamento deliberadamente. Faz uma cobrança de instalação dizendo que você não conversou a respeito disso. Recusa a cobrança de treinamentos, dizendo que a concorrência não cobra. Contrata o envio de carregamento, mas liga no último minuto e diz que vai pagar só o preço do carregamento. Evita pagar ou coloca os custos na conta do setor de engenharia, apesar de ter dito que não considerava isso importante. Pede certificações e não está disposto a pagar por elas.

Você pode evitar esse desconforto ao negociar cada detalhe por escrito. Não deixe nada para depois. Não tenha preguiça de resolver algo para chegar logo ao fechamento. Use as jogadas de modo que a outra pessoa sintasse vitoriosa – assim, reduz a chance de que ela tente morder algo se ela sentir que saiu ganhando na negociação. Negociadores poderosos sempre levam isso em consideração. O tempo é crucial – aproveite os momentos de baixa tensão em que a outra parte pensa que a negociação acabou.

Por outro lado, cuidado para não ser vítima dessa jogada em um momento de vulnerabilidade. Você pode fazer uma concessão no último minuto e arrepender-se.

Pontos para lembrar

1. Uma mordiscada no momento correto pode lhe render algo que você não havia conseguido no início da negociação. Funciona porque o estado mental muda após uma decisão feita. A pessoa podia estar hesitante antes da negociação e após a decisão pode conseguir um pedido maior, um produto melhor ou serviços adicionais.
2. Estar disposto a fazer um esforço extra é o que diferencia um vendedor bom de um vendedor ótimo.
3. Impeça que a outra pessoa mordisque coisas de você ao mostrá-la, por escrito, o custo dos serviços adicionais ou de condições estendidas, e não revele que você é responsável pelas concessões.
4. Quando a outra pessoa mordisca coisas de você, faça com que se sinta pedinte, de maneira natural.
5. Evite mordiscadas pós-negociação, escreva todos os detalhes e use jogadas para que a outra parte se sinta vitoriosa.

COMO AFUNILAR SUAS CONCESSÕES

Capítulo 16

Em negociações que se estendem devido ao preço, tenha cuidado para não estabelecer padrões na maneira que você faz concessões. Imagine que está vendendo um carro usado e entrou em uma negociação pelo preço de US\$ 15 mil, mas venderia por US\$ 14 mil – você tem uma abrangência de US\$ 1 000.

A maneira que você cede esses US\$ 1 000 é crucial. Há diversos erros que você deve evitar.

Concessões de proporções semelhantes. Significa ceder os seus US\$ 1 000 de abrangência em quatro incrementos de US\$ 250. Imagine o que a outra pessoa pode pensar se você fizer isso. Ela não saberá até onde pode ir; tudo o que sabe é que, se pressionar, conseguirá outros US\$ 250, e então, continuará pressionando. Na realidade, é um erro pensar que duas concessões podem ser iguais. Se você fosse comprar um carro e o dono lhe oferecesse uma concessão de US\$ 250 e lhe fizesse outra de mesmo valor, não é óbvio que a próxima concessão seria de US\$ 250?

Outro erro é a última concessão ser a maior. Digamos que você faz uma concessão de US\$ 600 e depois uma de US\$ 400. Depois você diz à pessoa: “Este é o nosso máximo. Não posso dar nem um centavo a mais”. O problema é que US\$ 400 é uma concessão muito grande para ser a final. Se você concedeu US\$ 600 e depois US\$ 400, a outra pessoa automaticamente pensa que pode conseguir mais US\$ 100 de você. Ela diz: “Estamos

próximos do ideal, mas se conseguir abaixar US\$ 100, podemos começar a conversar”. Você recusa e diz que não consegue ceder nem US\$ 10 porque você já cedeu o máximo que pôde. Nesse momento, a outra parte se sente frustrada porque pensa o seguinte: “Você acabou de fazer uma concessão de US\$ 400 e agora não consegue abaixar nem US\$ 10? Por que está dificultando tanto as coisas?”. Evite que a última concessão seja a maior.

Nunca ceda tudo de uma vez. Outra variação do padrão é dar todos os US\$ 1 000 em uma única concessão. Nos meus workshops, é incrível o número de pessoas que dizem aos seus parceiros de negociação: “Bem, vou lhe dizer o que ele me disse”. Tanta inocência pode causar desastres em uma negociação. Chamo isso de DESARMAMENTO UNILATERAL. É o que alguns pacifistas nos diriam a respeito das armas nucleares: destruam todas as armas nucleares e esperem que os iranianos e norte-coreanos façam o mesmo. Eu não acho isso muito inteligente.

Aposto que você está pensando: “Como uma pessoa me convenceria a fazer algo tão estúpido?”. Na verdade, é bem fácil. Alguém viu o seu carro ontem e liga no seu telefone: “Encontramos três carros dos quais gostamos igualmente, agora a nossa questão é o preço. Pensamos que o mais justo seria esperar a melhor oferta de vocês três”. A menos que você seja um negociador habilidoso, você entrará em pânico e abaixará o preço ao máximo, embora não tenham dado nenhuma garantia de que não haverá mais uma rodada de ofertas.

Outra maneira de a outra parte fazer com que você conceda toda a abrangência de uma vez é dizer: “Não gostamos de negociar”. Digamos que você é um vendedor que está tentando abrir uma nova conta com uma empresa. Então o comprador diz: “Deixe-me contar-lhe sobre como negociamos aqui. Em 1926, quando a

empresa foi fundada, nosso fundador disse: 'Nossos fornecedores têm de ser bem tratados. Não vamos negociar preços com eles. Esperem que eles façam suas melhores ofertas e depois dizemos se aceitamos ou não'. Desde então, é assim que trabalhamos. Fale o seu preço e lhe digo se aceito ou não".

O comprador está mentindo. Eles amam negociar. Essa jogada já é uma negociação - você faz todas as concessões antes mesmo de a negociação iniciar.

Outro erro é fazer pequenas concessões para testar o outro lado. É uma tentação fazer isso. Inicialmente, você diz: "Bem, posso ceder mais US\$ 100, mas esse é o nosso limite". Se eles recusarem, você pode pensar: "Esta negociação não está tão fácil quanto eu imaginava". Então, você lhes oferece US\$ 200 - o que não é suficiente para que eles comprem o carro. Então, você oferece US\$ 300 e depois US\$ 400.

Você percebeu o que fez? Você começou com uma pequena concessão que se tornou uma grande concessão. Assim, nunca vai conseguir entrar em um acordo porque toda vez que lhe pedem uma concessão, eles conseguem mais e mais.

Esses padrões de concessão estão errados porque criam expectativas na mente da outra pessoa. A melhor maneira de fazer concessões é, primeiramente, oferecer uma concessão razoável que possa viabilizar a negociação. Talvez uma concessão de US\$ 400 não seja tão ruim assim. Então, tenha certeza de que as próximas concessões sejam cada vez menores. A sua próxima concessão pode ser de US\$ 300 e depois US\$ 200 e depois US\$ 100. Reduzir o tamanho das concessões é uma boa maneira de demonstrar que você está próximo do seu limite.

Se você quiser testar a eficácia disso, tente com seus filhos. Espere até a próxima vez que eles lhe pedirem dinheiro. Eles vão perguntar se você pode lhes emprestar

US\$ 100 e você diz: “Nada disso. Quando eu tinha sua idade recebia US\$ 0,50 de mesada. Com esse dinheiro tinha de comprar meus sapatos e caminhar na neve com eles. Eu tinha de tirar meus sapatos e caminhar descalço se quisesse economizar o meu dinheiro (e muitas outras histórias que pais ao redor do mundo contam aos seus filhos). De maneira nenhuma, dou US\$ 50 e você arca com o resto”.

“Não consigo por US\$ 50”, seus filhos contestam o valor, horrorizados.

Você estabeleceu a abrangência da negociação com o seu filho. Ele pede US\$ 100, você oferece US\$ 50, depois US\$ 60. Após algum tempo, US\$ 65 e finalmente, US\$ 67,50. Ao chegar em US\$ 67,50, não precisa dizer que chegou ao seu limite. O afunilamento das suas concessões já deixou essa mensagem bem clara.

Todavia, negociadores poderosos conseguem fazer melhor do que isso. Eles sabem como retirar uma concessão que acabaram de fazer à outra parte (contarei tudo sobre isso no capítulo 17).

Pontos para lembrar

1. A maneira que você faz concessões cria um padrão de expectativas à outra parte.
2. Não faça concessões com quantias semelhantes, já que a outra parte vai continuar lhe pressionando.
3. Sua última concessão não pode ser a maior, pois cria hostilidade.
4. Não conceda sua abrangência total, ainda que a pessoa diga que é a proposta final, ou vai ter que ouvir que a outra pessoa prefere não negociar.
5. Afunile as concessões para comunicar à outra parte que está fazendo o seu melhor.

RETIRANDO UMA OFERTA

Capítulo 17

Neste capítulo, ensinarei como concluir negociações de maneira efetiva. Você não deve usá-la quando a outra pessoa está negociando de boa-fé com você, mas quando você percebe que estão tentando tirar mais e mais dinheiro de você ou, então, quando sabe que a outra pessoa quer fazer negócios com você, mas está provavelmente pensando: “Quanto eu poderia ganhar se passar mais algum tempo aqui com ele?”.

Digamos que um grupo de amigos se reuniu e comprou uma cabana nas montanhas para usar como casa de férias. Então um dos amigos desiste da parte dele neste acordo. Seu vizinho lhe conta sobre essa cabana e sua reação inicial é: “Fantástico! Adoraria fazer algo assim!”. Porém, você é inteligente o bastante e aplica a técnica do comprador relutante (capítulo 5).

Você diz: “Gosto da ideia, porém, não estou interessado no momento. Estou tão ocupado que acho que não teria tempo para usufruir dela. Mas, veja, qual seria o preço mais baixo que me ofereceria para comprar uma parte desse compartilhamento?”.

Ele também estuda técnicas de negociação e sabe que nunca deve ser o primeiro a fazer uma oferta. Então, ele diz: “Temos um conselho que aprova essas questões de preço (jogada da autoridade máxima; veja o capítulo 7) e não sei qual seria. Posso levar uma proposta, mas não sei qual seria a reação”.

Após pressioná-lo, ele diz: “Acho que vão pedir algo em torno de US\$ 20 mil”.

É muito menos do que você esperava. Você pagaria até US\$ 30 mil. Sua reação inicial é aceitar de imediato, mas você é esperto o bastante para recuar (capítulo 3). Então, você diz, surpreso: “US\$ 20 mil! Eu nunca pagaria esse preço, é muito alto! Já lhe digo – eu faria por US\$ 16 mil. Se eles gostarem do preço, me avise e conversamos”.

No dia seguinte, ele volta e decide aplicar a JOGADA DA RETIRADA DE UMA OFERTA: “Estou um pouco envergonhado, o conselho não aceitou esse valor. Não fazem por menos de US\$ 24 mil”.

Psicologicamente, é péssimo para você por duas razões:

- Você sente que criou um problema: “Eu nunca devia ter utilizado as técnicas do Roger Dawson; se não tivesse as usado, conseguiria fazê-lo diminuir os US\$ 20 mil.”
- Você cometeu o erro de contar à sua família sobre a oferta e todos estão ansiosos para viajar para as montanhas.

Você diz: “Joe, do que está falando? Você disse US\$ 20 mil ontem e US\$ 24 mil hoje. Vai aumentar para US\$ 28 mil amanhã? O que está havendo?”.

Ele diz: “Me sinto mal, mas é o que eles (autoridade máxima) decidiram”.

Você responde: “Joe, fala sério”.

“Eu não estou feliz com isso. Quer saber? Vou voltar e conversar com eles mais uma vez. Deixe-me ver o que consigo (mocinho/vilão). Se eu conseguir por US\$ 20 mil, você se interessaria?”.

“Claro que eu estou interessado nesse valor!”. Ele lhe vendeu o valor cheio, e você pode não ter percebido o que ele fez, até que seja tarde demais.

Outro bom exemplo, já que essa é uma jogada poderosa. Digamos que você vende um determinado utensílio no varejo. Você faz uma oferta de US\$ 1,80 a um comprador, em contrapartida, ele oferece US\$ 1,60. Você entra em uma negociação ferrenha em que tudo indica que ele vai fechar por US\$ 1,72. O que passa pela mente do comprador: “Consegui uma diferença de US\$ 0,08 até agora. Tenho certeza de que, com mais empenho, consigo por US\$ 1,71”. Ele lhe diz: “Veja bem, o mercado está difícil no momento. Não posso fazer negócios com você se não abaixar o preço para US\$ 1,71”.

Ele pode estar apenas “jogando um verde” só para ver se consegue abaixar o preço ainda mais. Não entre em pânico e faça a concessão para continuar no jogo. A melhor forma de parar esse processo é dizer: “Não sei se consigo, mas tenha certeza de que, se houver qualquer chance, facilitarei para você. (Esta é uma maneira sutil de aplicar a técnica do mocinho/vilão; veja o capítulo 14.) Vou analisar e falo com você amanhã”.

No dia seguinte, você finge retirar a concessão que fez no dia anterior: “Estou envergonhado, analisei a sua proposta a noite inteira, mas parece que há algo errado. Houve um aumento no custo da matéria-prima que eu não havia percebido. Sei que estávamos em US\$ 1,72 ontem, mas não posso vender por menos de US\$ 1,73”.

Qual é a reação do comprador? Ele vai ficar furioso e dizer: “Espera um minutinho, amigão. A negociação estava em US\$ 1,72, é esse valor que eu posso pagar”. Imediatamente, ele vai se esquecer de US\$ 1,71. Essa jogada da retirada funciona muito bem quando você quer frear os lances do comprador.

Aposto que você já ouviu de um vendedor de aparelhos domésticos ou de carros o seguinte: “Deixe-me falar com o meu gerente de vendas e vejo o que posso fazer por você”. Depois de algum tempo ele volta e diz que está

envergonhado, pois o valor veiculado pela propaganda a respeito do aparelho que você queria expirou na semana anterior. No mesmo instante, você esquece as concessões futuras e muda de opinião em relação ao preço. Você também pode aplicar essa jogada ao retirar um detalhe da oferta e manter o preço.

Veja alguns exemplos disso. O vendedor de aparelhos domésticos diz: “Sei que falamos sobre deduzir o valor da instalação, mas meu gerente de vendas me informou que a esse preço não é possível”. Ou o vendedor de ar-condicionado lhe diz: “Sei que estávamos falando sobre embutir o preço das licenças, mas a esse valor, eu estaria completamente fora de mim”.

Você trabalha em uma empreiteira e diz ao seu contratante: “Sei que pedi um prazo de 60 dias, mas a esse preço, precisaríamos encurtar o prazo para 30 dias”.

Você comercializa computadores e, então, diz ao cliente: “Eu disse que deduziríamos os custos do treinamento, mas a administração me informou que, a esse preço, teremos de cobrar”.

Porém, não faça isso com vendas grandes, você pode irritar a outra pessoa.

A jogada da retirada é uma aposta que forçará uma decisão – positiva ou negativa. Sempre que alguém usá-la com você, não tenha medo em insistir que a outra parte resolva seus problemas internos antes que passem para o estágio de negociação.

Pontos para lembrar

1. A retirada é uma aposta boa nos casos em que alguém insiste em abaixar o seu preço. Você pode voltar atrás quanto a uma concessão já feita ou retirar uma oferta de incluir o preço de frete, instalação, treinamento ou de condições estendidas.
2. Para evitar um confronto direto, mantenha a imagem de vilão da sua autoridade máxima. Posicione-se ao lado da outra parte.

FÁCIL ACEITAÇÃO

Capítulo 18

A JOGADA DA FÁCIL ACEITAÇÃO é muito importante se você tiver de lidar com pessoas que estudaram sobre negociações. Você pode chegar muito perto de um fechamento se elas confiarem no próprio talento para negociar, mas, se forem particularmente orgulhosas, o processo não terá um bom desfecho.

Imaginemos que você vende artigos especializados para publicidade, como réguas com o nome de uma empresa ou bonés e camisetas de futebol com propagandas. Você marcou uma reunião com o gerente de uma loja do bairro. O que você pode não perceber é que, antes de entrar no escritório dele, ele disse ao dono da loja: “Observe como eu negocio com esse representante que vem hoje. Sei o que estou fazendo e conseguirei um excelente preço”.

No entanto, ele não vai tão bem durante a negociação. Ele não quer “perder” para você como negociador, então, mostra-se relutante quanto à sua proposta. Isso pode ocorrer, especialmente quando a outra pessoa sabe que a sua proposta é justa e satisfaz as necessidades da outra parte. Quando isso acontecer, você deve encontrar uma maneira de fazer a outra pessoa sentir-se bem. Para isso, aplique a fácil aceitação. Negociadores poderosos sabem que fazer uma pequena concessão é a melhor maneira de acalmar os ânimos. A concessão pode ser bem pequena e, mesmo assim, ela pode ser muito útil já que o que importa nesse momento não é o tamanho da concessão, mas o momento correto de oferecê-la.

Você pode dizer: “Não podemos ceder nem mais um centavo, mas, quer saber, vou aceitar o preço. Vou supervisionar a instalação para poder me certificar de que tudo correrá bem”. Talvez essa seja uma prática de praxe, mas inserida no momento certo da negociação surtirá este efeito: “Bem, se fizer isso por mim, eu aceito o preço”. É neste ponto que você transmite a mensagem de que a outra parte não perdeu para você, mas fez uma troca. Essa jogada nos mostra o motivo pelo qual começar uma negociação com a sua melhor oferta não é uma boa coisa. Se você fizer todas as suas concessões logo no início, não terá mais nada a oferecer no final.

Você pode usar as seguintes concessões para posicionar a outra parte para uma fácil aceitação:

- Você colocou o seu barco à venda, então você sugere levar os futuros compradores para mostrar como manusear o barco.
- Se você vende equipamentos de escritório, ofereça suprimentos.
- Se colocar o carro à venda, ofereça a corrente antiderrapante.
- Mantenha o preço por 90 dias caso eles queiram duplicar o pedido.
- Você contrata um novo funcionário, mas não pode pagar o salário esperado. Ofereça uma revisão do salário após 90 dias.
- Ofereça um prazo de 45 dias no lugar de 30.
- Ofereça uma garantia estendida de três anos em vez de dois.

Lembre-se de que o momento da concessão é crucial, não o tamanho dela. A concessão pode ser ínfima, mas certamente será efetiva. Dessa maneira, a outra parte se sentirá bem em fazer negócios com você.

Evite se gabar. Em uma negociação, nunca diga: “Harry, eu continuaria a negociação e lhe ofereceria muitas outras coisas” – Harry pode querer enfiar a sua mãe na história se fizer isso.

Eu entendo que no ritmo normal dos negócios, você nunca seria tão tolo de gabar-se porque sentiu que ganhou uma negociação. No entanto, pode ser que tenha problemas se negociar com uma pessoa que conhece bem, seu companheiro de golfe, por exemplo. Vocês entram em uma negociação enquanto jogam. De repente, ele diz: “Tudo bem. Concordamos e não vamos voltar atrás, mas só para saber, qual era o seu mínimo?”. Claro que você se sente tentado a esnobar, mas ele vai se lembrar disso pelos próximos 20 anos.

Quando termina uma negociação, parabeneze a outra pessoa, por mais que ela não tenha ido bem. Diga: “Uau! Você fez um ótimo trabalho! Não imaginei que teria tanto trabalho, mas, honestamente, foi muito produtivo porque aprendi um pouco mais com você. Você é brilhante!”. Promova um sentimento de satisfação na outra pessoa.

Advogados não precisam de mais encrenca

Você já viu advogados em um tribunal? Eles querem matar uns aos outros. No entanto, lá fora, você verá os mesmos advogados conversando: “Você foi excelente. De verdade, o réu pegou 30 anos, mas não acho que alguém teria feito melhor do que você”. O promotor público sabe que um dia estará no tribunal com o mesmo advogado de defesa e ele não quer que a questão entre os dois pareça pessoal. Contar vitória somente despertará um sentimento de revanche. Lembre-se de que você pode ter de lidar com aquela pessoa novamente e ela estará determinada a ganhar de você.

Pontos para lembrar

1. Se a outra pessoa for orgulhosa, ela pode impedir um acordo.
2. Faça a outra pessoa sentir-se bem com pequenas concessões no momento certo.
3. Devido à importância do tempo para fazer uma concessão, não se preocupe com o tamanho dela.
4. Sempre parabenize a pessoa com a qual você acabou de negociar.

JOGADAS ANTIÉTICAS DE NEGOCIAÇÃO

CHAMARIZ

Capítulo 19

Atenção: a outra parte pode usar a JOGADA DO CHAMARIZ para desviar a sua atenção da questão principal na negociação. Talvez você venda engrenagens para um grande fabricante de escavadoras localizado em Houston. Você vem tentando selar uma parceria com a empresa há dois anos, mas eles nunca quiseram deixar o antigo fornecedor. Contudo, hoje parece ser o seu dia de sorte em que toda a sua persistência será recompensada. Eles fazem um pedido grande com você, desde que consiga realizar a entrega em 90 dias – mas vocês dois sabem que 120 dias é o prazo real para produzir a engrenagem, sem contar o projeto e a engenharia. Noventa dias é um prazo simplesmente surreal.

Você verifica com o pessoal da fábrica e eles confirmam que 120 dias é o prazo necessário para que tudo esteja em ordem, ao preço de US\$ 22 mil para as despesas excepcionais de produção. Por mais que você corra com o cronograma de produção, não é possível abaixar o preço com o seu pessoal – e para piorar, não flexibilizaram nem um pouco em relação ao prazo. Serão 120 dias, mesmo que você corra o risco de perder este pedido.

Você volta a conversar com a outra parte e pede US\$ 230 mil pelas engrenagens, mais US\$ 22 mil pelos custos adicionais, e o cliente paga o frete da sua fábrica em Toledo com uma entrega em 120 dias.

O comprador insiste que a entrega deve ocorrer em 90 dias para completar uma remessa grande de um projeto em Buenos Aires. Agora vocês dois estão desesperados tentando resolver o problema juntos, mas nada do que você propõe parece ser suficiente.

Ao final, o comprador lhe diz: “Podemos fazer uma coisa. Vou verificar com o pessoal das remessas. Retorno em breve”. Ele se ausenta do escritório por 15 minutos. Sua mente está completamente confusa, pensando sobre a comissão que perderia se não conseguir um fechamento. Quando o comprador retorna, seus nervos estão à flor da pele.

O comprador parece consternado e diz: “Acho que encontrei uma maneira de resolvermos nossa questão, mas preciso da sua ajuda para levá-la à frente. Meu responsável pelas remessas disse que conseguimos enviar as engrenagens de avião à Argentina, mas teríamos de pagar umas pessoas da alfândega para isso. No entanto, preciso que abra mão das despesas adicionais e envie por frete aéreo em Houston às suas custas”.

A menos que você seja uma pessoa extremamente cuidadosa, o alívio de encontrar uma solução para o problema lhe faz conceder os US\$ 22 mil dos encargos e concordar com um frete aéreo de US\$ 6 mil. Muitos anos podem se passar sem que você perceba que o comprador usou o chamariz com você. Seis meses depois, você está em uma cafeteria em Dallas com um amigo que vende chapas metálicas para a empresa das escavadoras. Ele pergunta como você conseguiu trabalhar com eles e você conta toda a história.

Seu amigo diz: “Eu não acredito no que o comprador falou para você. Eles são a fábrica mais bem estruturada no mercado. E sempre trabalham com prazos de pelo menos 6 meses. Não é possível que tenham lhe pedido uma entrega em 90 dias. Neste momento é que você

percebe que o problema não era o envio. Ele aplicara a jogada do chamariz com você. Ele criou um problema com relação à data de entrega adiantada para que mais tarde renunciasse às despesas excepcionais e frete.

Muitos anos atrás, uma associação contratou meus serviços como palestrante no Peachtree Hotel de John Portman, em Atlanta. Este hotel está localizado em um lugar formidável. São 73 andares, um dos hotéis mais altos do país e, possivelmente, do mundo. É uma torre arredondada e alta, com apenas 15 quartos em cada andar.

Assim que entrei no hotel, me perguntei o que eu poderia fazer para ilustrar melhor ao público do meu seminário como ser um negociador poderoso. Eu havia reservado um quarto e tentei negociar o preço dele. Quartos nesse hotel normalmente custam em torno de US\$ 135. Eles haviam me repassado uma excelente taxa de US\$ 75. Porém, eu estava determinado a entrar em uma negociação e 10 minutos mais tarde consegui reduzir o preço para US\$ 37,50.

Usei o chamariz com eles. Eles me disseram que tinham apenas um quarto duplo. Note que, se eles tivessem dito que tinham apenas um quarto de casal, eu teria pedido por um quarto duplo. Não importava o que era, eu só queria negociar: “A associação que me contratou reservou este quarto para mim com um mês de antecedência. Não vou aceitar um quarto duplo”. Então, o funcionário trouxe o gerente. Ele explicou que eles tinham 1 074 quartos no hotel, e que 1 064 estavam ocupados, portanto, apenas 10 quartos estavam disponíveis e eu teria de ficar com um quarto duplo.

Usei a jogada da compensação (veja o capítulo 13). Eu disse: “Posso até ficar com um quarto duplo, mas, se eu fizer isso, o que vocês farão por mim?”. Achei que eles me ofereceriam o café da manhã de graça ou algo do tipo. No entanto, para a minha surpresa, eles disseram:

“Podemos reajustar o preço. Você aceitaria por metade do preço?”.

Eu disse: “Seria ótimo”. Assim que eles me deram a chave do quarto, o gerente disse: “Deixe-me verificar um instante. Acho que podemos oferecer algo mais para você”. Eles fizeram uma ligação e descobriram que havia um quarto máster disponível, decorado recentemente. No final das contas, me hospedei em um quarto máster de US\$ 135 por US\$ 37,50. (Além de me dar mais uma história para os meus seminários, essa situação beneficiou a instituição que pagou pela minha estadia no hotel.)

Eles apenas tinham quartos duplos disponíveis, não quartos de casal. Mas esse não era o problema; o que eu queria era uma taxa reduzida e o tamanho da cama tirou a atenção dos funcionários do hotel.

Às vezes, quem está do outro lado causa uma grande cena, mostra-se ofendido por algo que você fez. Quando Bill Richardson, o antigo embaixador da ONU, negociou com um ditador muçulmano, ouviu o seguinte: “Ditadores normalmente tentam tirar vantagem de você na surdina. Eles tentam se aproveitar justamente quando você baixa a guarda”.

E Richardson disse: “No começo da reunião com o ditador, cruzei as pernas e a sola do meu sapato estava visível. Ele levantou e deixou a sala de reunião. Eu perguntei ao intérprete o que eu havia feito de errado e ele disse que o ditador havia se sentido insultado. Para um árabe, esse é o pior insulto. Então perguntei: ‘Ele ainda volta?’, e o intérprete respondeu: ‘Sim, ele voltará’. Quando ele voltou, decidi não me desculpar. Simplesmente plantei meus pés no chão e fui ao ponto da discussão. E acho que ele me respeitou por isso, porque a discussão melhorou. Você tenta mostrar que é humilde, mas, ao mesmo tempo, não pode voltar atrás.

Não pode mostrar fraqueza. Você continua indo para cima deles”.

Tenha cuidado com as pessoas que ludibriam você e tiram o seu foco com a jogada do chamariz. Concentre-se no seu objetivo e isole a objeção. “É a única coisa que impede de fechar o negócio?”. Então, use a autoridade máxima e o mocinho/vilão: “Faça uma proposta por escrito e eu a levo ao meu pessoal para ver o que eles podem fazer por você”. E então, vire o jogo: “Podemos adiantar o envio, mas haverá um aumento dos encargos de despesas adicionais”.⁵

Pontos para lembrar

1. Atenção às questões que o outro lado considera importante.
2. Eles podem usar um chamariz para trocar mais tarde por algo que realmente importa.
3. Não recue se a outra parte parecer ofendida.
4. Atenção com as pessoas que ludibriam você e tiram o seu foco. Concentre-se e isole a objeção.

Revista *Fortune*, 26 de maio de 1996.

ENGANO

Capítulo 20

A JOGADA DO ENGANO é uma variação do chamariz. Com o chamariz, a outra pessoa levanta uma questão falsa para conseguir concessões. Com o engano, a outra pessoa faz uma exigência falsa que mais tarde irá retirar, mas somente em troca de uma concessão. Se a jogada do engano distraí-lo, você pode pensar que a outra parte realmente está preocupada com aquela questão.

Em inglês, essa jogada se chama *red herring*, que refere-se à caça às raposas, um esporte ao qual Oscar Wilde se referia como “o indizível atrás do incomível”. Na realidade, *herring* é um tipo de peixe, o arenque. Os arenques desidratados e salgados tornam-se pretos como o salmão defumado. Porém, pessoas contrárias à caça às raposas descobriram que o cheiro do arenque mascarava o cheiro da raposa e confundia os cães. Por isso, a expressão passou a ser utilizada para descrever coisas ou situações que desconcentravam e confundiam os oponentes.

Como os norte-coreanos usaram a jogada do engano

O exemplo clássico do uso dessa jogada ocorreu durante o acordo de trégua na Guerra da Coreia. No início das negociações, as partes interessadas concordaram que oficiais de três países neutros, juntamente com seus próprios negociadores, representariam cada lado da mesa. A Coreia do Sul escolheu a Noruega, a Suécia e a Suíça como seus

três negociadores neutros. Os norte-coreanos escolheram a Polônia e a Checoslováquia, mas não conseguiam achar um terceiro. Então, eles sugeriram que a negociação começasse e eles identificariam um terceiro mais tarde.

Na verdade, o que eles estavam fazendo era aplicar a jogada do engano. Quando finalmente chegou o momento da negociação, eles anunciaram que o terceiro país era a antiga União Soviética. O alarde internacional foi unânime: “Espera, a União Soviética não é um país neutro”.

Os norte-coreanos argumentaram que os soviéticos não estavam diretamente envolvidos no conflito, e não havia razão para que não fossem considerados neutros. Evidentemente, a situação tomou uma proporção absurda já que, além da jogada do engano, eles usaram uma tática repetitiva que qualquer criança no mundo conhece.

— Pai — diz o Júnior. — Posso ir ao cinema hoje à noite?

Com aquela autoridade paternal, responde o pai:

— Não, filho. Não quero que vá ao cinema hoje.

O Júnior repete:

— Por que não, pai?

— Porque você foi ao cinema na semana passada, filho.

— Eu sei, mas por que não posso ir hoje?

— Não quero que vá com frequência ao cinema.

— Por que não, pai? Eu não entendo.

Até que o pai repita a resposta 10 ou 12 vezes, ele esqueceu o motivo pelo qual estava criando uma tempestade em copo d'água. O raciocínio passou a não fazer sentido e parece que ele realmente estava exagerando.

Essa era a tática dos norte-coreanos quando eles aplicaram a jogada do engano. Eles insistiram que

não entendiam a objeção em usar a União Soviética como um país neutro, até que as contestações dos sul-coreanos pareceram tão bizarras quanto as exigências dos norte-coreanos. Então, as negociações chegaram a um ponto de estagnação.

Quando parecia que a negociação não terminaria nunca, a Coreia do Norte anunciou que deixaria de insistir em relação à permanência da União Soviética nas negociações, mas exigiram o mesmo da Coreia do Sul.

As partes concordaram com as exigências de ambos os lados, e os norte-coreanos perceberam, mais tarde, que ficaram em desvantagem, já que os Estados Unidos podiam lançar aviões de transportadoras aéreas, mas a Coreia do Norte não podia. Então, decidiram usar a tática do engano e sugeriram que a União Soviética fosse um país neutro. Eles concederiam e escolheriam outro país com a condição de que a Coreia do Sul renunciasse à restrição de reconstruir campos aéreos.

Os norte-coreanos nunca pensaram que os Estados Unidos permitiriam que a União Soviética fizesse parte das negociações. No entanto, eles foram capazes de criar uma barganha e depois trocar por algo que realmente lhes importava.

Pontos para lembrar

1. Fique alerta se o outro lado usar a jogada do engano com você.
2. Eles podem criar um problema e mais tarde tentar trocar por outra coisa que realmente lhes importa.
3. Concentre-se nas verdadeiras questões da negociação e não permita que eles usem a jogada do engano para conseguir uma concessão que você não quer dar.

ESCOLHA SELETIVA

Capítulo 21

A JOGADA DA ESCOLHA SELETIVA é usada pelo comprador e causa efeitos devastadores, a menos que o vendedor seja um negociador poderoso e saiba quais são as opções dele. Imagine que você está aceitando ofertas de empreiteiras para fazer uma reforma em sua casa, o que inclui um segundo andar acima da sua garagem. Você pede orçamentos com o detalhamento de cada etapa da reforma a três empreiteiras.

Empreiteira A	Empreiteira B	Empreiteira C
Estrutura: US\$ 19 200	Estrutura: US\$ 17 200	Estrutura: US\$ 18400
Piso: US\$ 2 400	Piso: US\$ 2 900	Piso: US\$ 2800
Teto: US\$ 6 300	Teto: US\$ 6 800	Teto: US\$ 7300
Carpintaria: US\$ 4 300	Carpintaria: US\$ 4 100	Carpintaria: US\$ 4100
Carpete: US\$ 1 750	Carpete: US\$ 1 950	Carpete: US\$ 1950
Encanamento:US\$ 1800	Encanamento:US\$ 1600	Encanamento: US\$ 1600
Pintura: US\$ 1 100	Pintura: US\$ 1 500	Pintura: US\$ 1300
Total: US\$ 36 850	Total: US\$ 36 050	Total: US\$ 37650

Qual oferta você aceitaria? A Empreiteira A com um orçamento de US\$ 36 850, a Empreiteira B com um orçamento de US\$ 36050 ou a Empreiteira C com um valor de US\$ 37 650? Se a escolha for óbvia, você provavelmente é obcecado por preço. Se mão de obra, confiança, data inicial, data de conclusão e qualidade dos materiais e subcontratados não forem importantes para você, então provavelmente escolheria a segunda empreiteira. No entanto, há muitas coisas a serem consideradas em um orçamento e talvez um preço maior significa um serviço melhor.

Alguém que usa a escolha seletiva contrataria a Empreiteira B e diria: “Você está próximo do valor, mas o valor do piso e da carpintaria está muito alto. Se fizer o preço da outra empreiteira nesses dois quesitos, a reforma é sua”. Isso faria com que a empreiteira conversasse novamente com os subcontratados para abaixar o preço dos dois itens. É por isso que empreiteiras não gostam de detalhar o valor de cada serviço.

Você pode fazer o mesmo com os termos de uma proposta. Digamos que você vai comprar um terreno no interior e lhe oferecem US\$ 100 mil com 20% de entrada para serem pagos em 10 anos com apenas 10% de juros embutidos. Você pode tentar uma proposta melhor, por exemplo, US\$ 90 mil à vista. Então, você pergunta qual seria a menor taxa de juros para uma transação com 50% de entrada. Ele diz 7%. O que você faz? Seleciona as melhores características de cada proposta e oferece US\$ 90 mil com 20% de entrada e o resto com 7% de desconto.

Os compradores amam a escolha seletiva e os vendedores a odeiam

Não há dúvidas de que o principal para uma escolha seletiva eficaz é informação, e isso leva tempo. No entanto, se está pensando em comprar um novo utensílio para a sua empresa, você deve fazer uma pesquisa e acumular o máximo de informações possíveis antes de tomar uma decisão. Peça uma apresentação de vendedores de diferentes empresas. Com isso, descobrirá que alguns possuem pontos interessantes em certas áreas que outros não têm, e vice-versa. Com base em todas as informações, faça a escolha de seu utensílio.

Mais tarde, você volta à melhor oferta e diz: “Eu adoraria comprar o seu utensílio, mas gostaria de uma garantia estendida ou um envio mais rápido”. Dessa maneira, você cria o tipo de negociação e o tipo de contrato que quiser. Compradores devem forçar um contrato detalhado, e vendedores devem evitá-lo. Como essa jogada é antiética na minha opinião, é menos provável que ela seja usada com pessoas que você confia e conhece. Os vendedores podem impedir essa jogada criando um relacionamento pessoal com o comprador.

Impeça que a escolha seletiva seja usada com você. Imagine que você tem uma empreiteira que está tentando vender um serviço de reforma a um cliente. Esse cliente vai fazer pesquisas de mercado na cidade inteira. Como você impede a jogada? A resposta é conhecer o produto da concorrência mais do que eles próprios. O cliente lhe diz: “Farei uma pesquisa antes de tomar uma decisão”.

Você responde: “Concordo plenamente”. Sempre concorde inicialmente, ok? Vendedores sempre devem concordar com uma objeção, por mais ridícula que ela

pareça, e depois trabalhar para revertê-la: “Concordo totalmente com você. Verifique com outras empresas antes de tomar uma decisão. Mas deixe-me ajudá-lo. Você já falou com Ted Smith sobre a Construção ABC? Ele usa materiais de qualidade, mas eles não fornecem X. Então, se conversar com o Fred da loja Y, ele vai lhe mostrar...”.

Ao demonstrar que você conhece a concorrência, o comprador pensará que você é a fonte de informações e não precisa fazer uma pesquisa fora.

Para defender-se, sempre considere as alternativas da outra parte antes de fazer uma concessão. Quanto menos alternativas a outra pessoa tiver, mais poder você tem. Se você, vendedor, recusar-se a abaixar o preço, então você força o comprador a pagar mais com outro fornecedor ou múltiplos fornecedores. No caso da reforma, o comprador teria de contratar com cada subcontratado separadamente. Isso requer mais conhecimento e experiência ou pode criar um esforço e pressão maiores que não compensam ao final.

Pontos para lembrar

1. Se você é o comprador, peça um detalhamento da proposta.
2. Tente uma redução de preço por item.
3. Se você é um vendedor, conheça o produto da concorrência.
4. Calcule as alternativas disponíveis para a outra pessoa. Você tem poder em uma negociação quando tem mais alternativas disponíveis do que a outra parte.

O ERRO PROPOSITAL

Capítulo 22

A JOGADA DO ERRO PROPOSITAL é uma tática antiética e, como qualquer trapaça, requer que a vítima também falte com ética. O vendedor prepara a isca quando elabora uma proposta e deliberadamente exclui ou atribui um preço baixo a um dos elementos. Pode ser o vendedor de carro que diminui o preço do carro, mas inclui o preço do CD player, quando o carro também possui um tocador de MP3. Se o comprador morder a isca, ele começa a pensar que agora tem uma oportunidade de preparar uma isca para o vendedor também. Ele se mostra ansioso para fechar negócios antes que o vendedor “perceba” o erro. Porém, essa ansiedade torna o comprador um negociador descuidado que o fará pagar mais pelo carro, caso não tenha percebido o erro. Além disso, o vendedor também tem a opção de “descobrir” o erro antes que o comprador feche a compra e, com um olhar acusador, faz o comprador pagar algum valor extra.

O contra-ataque a essa jogada pode soar piedoso, mas é óbvio: nunca tente sair impune de nada. Se a sua ganância não lhe custar nada nesse momento, vai te encontrar em algum momento da vida. No lugar disso, aponte o erro e diga: “Eu presumo que você não esteja me cobrando pelo tocador de MP3 porque quer que eu tome uma decisão agora, correto?”.

Uma variação do erro proposital é o fechamento da CONCLUSÃO ERRÔNEA. Ao usar esse método, o vendedor faz uma pergunta ao comprador, mas deliberadamente

chega a uma conclusão errada. Quando o comprador corrige o vendedor, descobre que tem um compromisso de compra. Por exemplo, o vendedor de carros diz: “Se decidir agora, não precisaria retirar hoje, correto?”. O comprador responde: “Claro que gostaríamos de retirar hoje”.

O corretor de imóveis diz: “Você não gostaria que os vendedores incluíssem a geladeira, certo?. Os compradores não estavam pensando em incluir, mas a geladeira está melhor do que a deles: “Você acha que eles incluiriam?”. O vendedor responde: “Vamos incluir na oferta e ver o que acontece”.

O vendedor de barcos diz: “Você não gostaria de um GPS, gostaria?”. O comprador vê uma oportunidade de obter algo por nada a mais e responde: “Claro que sim”.

OMISSÃO

Capítulo 23

A JOGADA DA OMISSÃO é aquela que envolve uma presunção unilateral que obviamente conta vantagem para o lado que a propõe, como a empresa que envia um cheque de pagamento a um fornecedor após ter deduzido 2,5%. Uma nota anexada diz: “Todos os outros fornecedores descontam o pagamento dentro de 15 dias, então, presumimos que vocês fariam o mesmo”. Ou o vendedor que escreve a um potencial comprador: “Como não consegui contato com você em relação às opções, enviarei o modelo de luxo, a menos que você nos contate em 10 dias”.

A jogada da omissão funciona com pessoas muito ocupadas ou preguiçosas; a outra parte presume que você não vai tomar uma atitude e, então, pega o caminho mais curto. Quando o perpetrador finalmente é contestado, ele diz: “Mas você nunca teve problemas com relação a isso no passado”.

Assim como qualquer jogada antiética, contate a outra parte e explique gentilmente que você gostaria que eles tivessem mais ética no futuro. Você pode lhes mandar um e-mail, por exemplo: “Estou desapontado que vocês deduziram 2,5% nesta fatura, sendo que não foi o que havíamos combinado. Por favor, extorne o valor ao responder a mensagem”.

ESCALONAMENTO

Capítulo 24

Certa vez, conheci um homem muito rico que vendera sua cadeia de corretoras de imóveis para uma grande empresa. Ele era um dos primeiros compradores daquela região quando as franquias de corretoras ainda eram uma coisa nova, e o fundador da empresa estava tentando encontrar adeptos do seu conceito ao redor do país.

Muitos anos depois, uma grande empresa em Nova York comprou a franquia principal e estava tentando comprar as outras. Após participar de um dos meus seminários sobre Negociações Poderosas, ele me chamou para conversarmos: “Roger, você já ouviu vozes durante uma negociação?”. Sem querer admitir, eu pedi que ele me esclarecesse. Ele disse que, após vender a franquia local a novos donos por uma quantia que ele achava que era muito grande, ele se arrependeu.

Como era a primeira franquia da empresa, a filial própria queria recuperá-la, então, viajaram para Nova York para uma cerimônia e uma coletiva de imprensa em que eles anunciariam os planos da empresa de recuperar suas franquias. “Na noite anterior à cerimônia, tive problemas para dormir. Deitei na minha cama e não parava de pensar se eu tinha feito a coisa certa. De repente, ouvi uma voz falando comigo.

“O que a voz dizia?”, perguntei, esperando ouvir uma piada engraçada.

“Ela me disse: ‘Joey, não é dinheiro o bastante’. Na manhã seguinte, pedi mais meio milhão de dólares, e

consegui.”

Joey estava descrevendo um caso clássico de escalonamento – fazer exigências após o fechamento de um contrato. Claro que é insano e antiético, mas assim como Joey pensou que ouviu vozes em vez de apenas se responsabilizar por seus atos, os perpetradores não veem nenhum mal em tentar chegar a um acordo mais vantajoso.

As pessoas não deveriam ter a permissão de saírem impunes com um comportamento tão revoltante. Frequentemente, o outro lado engole o orgulho e concede facilmente tal como ocorreu no caso citado. Nessa situação, a empresa preferiu pagar em vez de ter que cancelar a coletiva de imprensa. Em outros casos, o outro lado se envolve demais emocionalmente e não consegue voltar atrás.

A história de grandes negócios normalmente é repleta de eventos em que as pessoas tiram vantagem de uma negociação apenas porque tinham coragem suficiente para fazê-lo. Honestamente, tenho sentimentos bons e ruins a respeito disso. Meu coração me diz que, se as pessoas fazem isso, você deve apontar o blefe e sair da negociação. No entanto, também acredito que as emoções não devem fazer parte de nenhuma negociação. Se aquela empresa de Nova York podia pagar meio milhão a mais e ainda considerar um preço bom (e de fato era um preço muito bom), então eles agiram corretamente ao engolir o orgulho e pagar o preço pedido.

Integridade a qualquer preço

Felizmente, a história de grandes negócios é também repleta de casos de pessoas que não vendiam sua integridade por qualquer preço, como o rancheiro que firmou a venda de um terreno em

Orlando. Mais tarde, naquele dia, o *Orlando Sentinel* deu a notícia de que Walt Disney estava comprando terreno para criar a Disneylândia. O rancheiro poderia ter triplicado o preço e lucrado muitos milhões a mais, mas seu senso de integridade falou mais alto.

Quando Henry Hollis vendeu o hotel Palmer House em Chicago para o Conrad Hilton, ele fez uma oferta inicial de quase US\$ 19,4 milhões. Dentro de uma semana, ele recebeu ofertas de mais de um milhão de dólares acima desta, mas nunca retirou a sua palavra. Como Hilton disse em sua autobiografia: “Fiz negócios com grandes homens em minha vida. Não acho que passei por experiência melhor do que negociar com esse cavalheiro. Senti que estava assistindo a um mestre na mais tradicional arte dos negócios americanos”.

Há algumas respostas para o escalonamento, exceto engolir o orgulho ou desistir da negociação. Você pode tentar:

- Proteger-se com a autoridade máxima (veja o capítulo 7). Diga a eles que a sugestão não o ofende, mas que o seu conselho administrativo não renegociaria e eles lhe forçariam a desfazer tudo. Depois, posicione-se para uma fácil aceitação (veja o capítulo 18) e diga que, apesar de não conseguir diminuir o preço, pode oferecer outra coisa de valor.
- Escalonar suas exigências. Diga que fica satisfeito que eles queiram reabrir as negociações já que você também não está seguro. Claro que você nunca renegaria uma proposta, mas, como eles deram o pontapé inicial, seu preço também subiu.

É melhor evitar o escalonamento do que ter de lidar com ele. Esquive-se colocando em prática as seguintes técnicas: compile todos os detalhes o quanto antes; não deixe nada para depois; questões não resolvidas convidam ao escalonamento; construa bons relacionamentos pessoais para que as pessoas não queiram passar a perna em você; trabalhe para que as negociações sejam vantajosas para os dois lados.

INFORMAÇÕES INVENTADAS

Capítulo 25

Ao voltar de uma palestra, uma pessoa sentada ao meu lado me disse a respeito da coletiva de imprensa presidencial: “Eu não acho que ele fala a verdade. Conheci uma pessoa que trabalhava na Casa Branca. Ela me disse que o presidente sempre soube de tudo. Ele está escondendo algo”. O que me surpreendeu foi que quase acreditei no que aquele homem me dissera, mesmo tendo ouvido o presidente dos Estados Unidos dizer o contrário em rede nacional. Por quê? Por que temos uma tendência a acreditar em informações não oficiais.

Informações inventadas são muito poderosas. Imagine um vendedor que faz uma apresentação impactante a um conselho administrativo com vídeos e materiais impressos. Ele alega que o seu preço é o melhor do mercado e acredita firmemente que a concorrência não bate seu valor. Ele se sente confiante e pede US\$ 820 mil – até que um dos conselheiros demonstra descontentamento e recusa a oferta.

No entanto, a curiosidade do vendedor é maior. Ele termina a apresentação, se aproxima dos conselheiros e pergunta se eles tem alguma pergunta. Então, de canto de olho, ele consegue ler algo escrito em um bilhete a respeito de sua apresentação: “O preço da Universal é US\$ 762 mil. Fechamos com a Universal”.

O presidente do conselho diz: “Eu tenho uma pergunta. Seu preço parece alto. Somos obrigados a escolher o preço mais baixo que está dentro das nossas

especificações. Esse valor é o melhor que pode fazer?”. Dentro de minutos, o vendedor cortou US\$ 58 mil da sua oferta.

Mas será que aquela informação no bilhete era verdadeira ou apenas uma informação inventada? Apesar de ser um bilhete pouco substancial, o vendedor acreditou porque obteve informação de maneira não oficial. Mesmo se tivessem inventado a informação de fato, o vendedor poderia ter reclamado depois? Não, porque eles não disseram que a oferta da concorrência era US\$ 762 mil, e ele deve assumir a responsabilidade por suas presunções.

Simplesmente saber sobre a possibilidade de uma informação ter sido inventada o auxiliará a evitar essa tática antiética. Em qualquer negociação cuja base seja uma compilação de informações do outro lado, você está em uma posição extremamente vulnerável e deve estar duplamente atento a informações inventadas.

NEGOCIANDO PRINCÍPIOS

QUE O OUTRO LADO SE COMPROMETA PRIMEIRO

Capítulo 26

Negociadores poderosos sabem que estão em posição de vantagem se conseguem que o outro lado se comprometa antes deles. Algumas razões para isso:

- A oferta deles pode ser melhor do que você esperava.
- Você consegue informações antes de dizer qualquer coisa.
- É possível eliminar as diferenças da proposta (capítulo 1). Se eles disserem o preço antes, você pode eliminar as diferenças; se dividir as diferenças, conseguirá o que quer. No entanto, se fizerem isso primeiro, eles é que vão eliminar as diferenças e, se dividirem, conseguirão o que querem.

Para um negociador iniciante, isso pode soar mal. Digamos que um vizinho seu tem uma lancha estacionada na entrada da garagem. Ele mora lá há cinco anos e você não se lembra de qual foi a última vez em que ele colocou a lancha no lago. Se conseguir um bom preço, você considera comprá-la, mas perguntar quanto ele quer pelo barco pode ser uma má ideia. E se ele tiver a impressão de que você quer muito o barco e aumenta muito o preço? Digamos que um preço justo seria US\$ 10 mil, mas você está esperando pagar US\$ 5 mil.

Quando se aproxima dele, ele diz: “Esse barco está em perfeitas condições. Eu não tirei a capa em cinco anos.

Não consigo fazer por menos de US\$ 15 mil”. Seria possível argumentar que, ao dizer o preço primeiro, você expandiu a abrangência de negociação e ficou mais difícil alcançar o seu objetivo. Você não consegue nem eliminar as diferenças de uma proposta tão alta. Se ele quer US\$ 15 mil e você quer US\$ 10 mil, teria de pedir que ele lhe pagasse US\$ 5 mil para tirar das suas mãos e eliminar as diferenças. Parece que foi um erro ter deixado que ele fizesse a proposta primeiro, mas lembre-se de que você pode recorrer a vários recursos para que ele modifique a proposta inicial sem ter de apresentar sua proposta. Você pode usar as seguintes ofertas:

- Alegue falta de condições. “Mike, eu não acho que posso despende de um valor tão alto para comprar uma lancha, mas notei que você raramente a usa e pensei que você poderia vendê-la a um preço de banana”.
- Aplique a pressão da autoridade máxima. “Mike, minha mulher vai me matar se eu te perguntar isso, mas...”.
- Use o poder da competição. “Mike, tenho pesquisado preços mais baixos de lanchas similares. Mas, antes que eu continue, pensei em ver o que você poderá fazer por nós”. Ao utilizar essas abordagens, você modifica as aspirações de Mike sem ter que comprometer-se de alguma forma. Quanto menos souber sobre o outro lado ou a proposta que está negociando, mais importante se torna o princípio de não ser o primeiro a falar.

Como os Beatles falaram primeiro e perderam milhões

Se o empresário dos Beatles, Brian Epstein, soubesse desse princípio, a banda teria lucrado

muito mais com o primeiro filme. A companhia de cinema, United Artists, quis aproveitar a popularidade dos Beatles, mas tinha medo, pois não sabia quanto tempo duraria o sucesso deles. No entanto, eles poderiam ter estourado antes mesmo que o primeiro filme chegasse aos cinemas. O filme foi barato e conseguiram US\$ 300 mil para a produção. Mas não era suficiente pagar um cachê alto para a banda, então a United Artists planejou oferecer aos Beatles 25% dos lucros. Eles eram uma sensação tão grande em 1963 que o produtor estava relutante para pedir que eles dissessem um preço antes, mas teve a coragem de seguir a regra. Ele ofereceu a Epstein US\$ 25 mil de entrada e perguntou qual seria a porcentagem justa nos lucros.

Brian Epstein não conhecia o mercado cinematográfico e deveria ter sido esperto o bastante para bancar o comprador relutante (capítulo 5) e usar o mocinho/vilão (capítulo 14). Ele deveria ter dito: “Não acho que eles estão interessados em fazer um filme, mas me diga qual é a sua oferta e converso com eles”. Em vez disso, seu ego falou mais alto (capítulo 27), e ele assertivamente declarou que teriam de ficar com 7,5% dos lucros ou não fariam. Esse sutil erro de tática custou ao grupo milhões quando o diretor Richard Lester, para a surpresa de todos, criou *Os Reis do Iê, Iê, Iê*, um retrato brilhante e bem-humorado de um dia do grupo e que se tornou um sucesso mundial.

Se os dois lados souberem que não podem dar o primeiro lance, pode ser que fiquem lá durante horas, ambos recusando-se a fazer a primeira oferta, mas, via

de regra, você sempre deve tentar descobrir o que é que o outro lado quer.

Além do preço, você sempre estará em posição de vantagem se a outra parte lhe trazer uma proposta. Negociadores perspicazes passam muito tempo na negociação de modo que pareça que eles é que receberam uma proposta quando a verdade é o inverso. O produtor de filmes Sam Goldwyn (dono da produtora MGM) quis contratar um dos atores de Darryl Zanuck (fundador da 20th Century Fox), mas não conseguia falar com Zanuck pois ele estava em um reunião. Depois de muitas tentativas de contatar Zanuck, Goldwyn insistiu que sua ligação fosse colocada em espera. Quando enfim Darryl atendeu, Sam Goldwyn, que havia iniciado a ligação, disse alegremente: “Darryl, o que eu posso fazer por você hoje?”.

Lewis Kravitz, um ex-consultor e coach executivo, é paciente e sabe quando não deve falar. Ele conta sobre um rapaz que havia sido demitido e estava disposto a ceder US\$ 2 mil de um salário de US\$ 28 mil na oferta de emprego que acabara de receber. No entanto, Kravitz instruiu que ele esperasse o contratante fazer a primeira oferta. Nesse caso, o entrevistador ofereceu US\$ 32 mil, surpreendendo o rapaz, o qual ficou em silêncio, perplexo, mas o entrevistador interpretou como uma demonstração de insatisfação. Então, ele aumentou o salário para US\$ 34 mil. “Em uma negociação, aquele que fala primeiro termina por último”.

Pontos para lembrar

1. Se tiver de dizer o seu preço primeiro, estará em posição de desvantagem.
2. Sempre tente modificar a posição inicial de negociação da outra parte. (“Teria de ser um preço de banana para fecharmos, mas nos interessa” ou “Já recusamos uma oferta de US\$ 10 mil”).

FINGIR IGNORÂNCIA É SER ESPERTO

Capítulo 27

Para negociadores poderosos, fingir ignorância é uma excelente tática e fingir soberba é péssimo. Em uma negociação, é melhor agir como se soubesse menos do que as pessoas. Quanto mais ignorante parecer, mais vantagem você terá, mas sem que o seu QI faça você perder credibilidade, claro.

Tenho uma boa razão para afirmar isso. Com algumas exceções, os seres humanos tendem a auxiliar as pessoas que parecem menos inteligentes ou informadas ao invés de tirar vantagem delas. Claro, poucas pessoas mais insensíveis tentariam tirar vantagem dos mais fracos, mas a maioria quer competir com os mais espertos e ajudar aqueles menos espertos. Agir de maneira pouco inteligente confunde o espírito competitivo do outro lado. Como você pode lutar com alguém que lhe pede ajuda para negociar com você? Como você pode querer continuar uma competição com alguém que lhe diz que não sabe: “Eu não sei. O que você acha?”. Muitas pessoas, nessas situações, sentem pena pela outra e tentam ajudar.

Você se lembra do programa de TV chamado *Columbo*? Peter Falk era um detetive que usava um casaco e mascava pontas de cigarro. Ele constantemente utilizava uma expressão que sugeria que ele tinha tirado algo do lugar, não se lembrava do que era, além de não saber onde havia deixado o objeto. De fato, seu sucesso era atribuído à sua inteligência – agir com ignorância. A sua

conduta desarmava qualquer um de modo que até assassinos se aproximavam para tentar resolver casos que pareciam difíceis. Os negociadores que deixavam seus egos tomarem conta e queriam parecer negociadores sofisticados comprometiam-se com coisas que não lhes favoreciam em uma negociação. O que incluía:

- Alguém que toma uma decisão de maneira rápida não precisa de tempo para pensar a respeito das coisas.
- Alguém que não teria que verificar com ninguém antes de iniciar uma negociação.
- Alguém que não se rebaixaria para pedir uma concessão.
- Alguém que não passaria despercebido por um supervisor.
- Alguém que não precisaria anotar o progresso da negociação e referir-se a ela com frequência.

O negociador poderoso que entende a importância de não demonstrar inteligência retém as seguintes opções:

- Exigir tempo para pensar a fim de que possa considerar o perigo de aceitar a proposta ou considerar as oportunidades que as exigências adicionais trariam.
- Diferir uma decisão enquanto ele ou ela verifica com um comitê ou conselho administrativo.
- Pedir tempo para que especialistas legais ou técnicos revisem a proposta.
- Pedir concessões extras.
- Usar a jogada do mocinho/vilão para pressionar o outro lado, sem confronto.
- Ter algum tempo para pensar sobre as observações a respeito da negociação.

Eu pareço ignorante quando pergunto a definição das palavras. Se o outro lado me diz: “Roger, não acredito que a sua arrogância está propondo isso”. Respondo: “Arrog... arrog... o quê? Sabe, já ouvi essa palavra, mas não tenho certeza do significado dela. Você poderia me explicar?” ou “Sei que você já fez as contas algumas vezes, mas não entendi direito. Você se importa?”. Isso provoca o seguinte pensamento no outro: “Que burro”. Dessa maneira, esqueço o espírito competitivo e agora a outra parte tenta me ajudar e não me trapacear.

Tenha cuidado para não bancar o ignorante na sua área de especialidade. Se você for um cirurgião do coração, nunca diga: “Não sei se você precisa de uma ponte de safena tripla ou dupla”. Se for um arquiteto, nunca diga: “Não sei se o prédio aguenta ou não”. Negociações vantajosas para ambos os lados dependem de disposição de todos os lados para criar empatia em relação à posição da outra pessoa. Contudo, isso não vai acontecer se ambos os lados continuarem competindo. Negociadores sabem que essa jogada dissipa o espírito competitivo, como também abre portas para soluções vantajosas a todos.

Pontos para lembrar:

1. Demonstrar ignorância dissipa o espírito competitivo do outro lado.
2. Demonstrar ignorância encoraja a outra parte a ajudá-lo.
3. Peça a definição das palavras.
4. Peça a explicação de algo novamente.
5. Não faça isso na sua área de especialidade.

NÃO DEIXE O OUTRO LADO REDIGIR O CONTRATO

Capítulo 28

Em uma típica negociação, você negocia verbalmente os detalhes, depois, redige o contrato para ambas as partes revisarem e aprovarem. Esse é o momento em que você já discutiu cada detalhe, mas sempre há pontos que ignoramos quando negociamos verbalmente e que precisam ser contemplados por escrito.

Depois, é preciso que a outra parte aprove ou negocie cada ponto. No entanto, quando sentamos e assinamos o contrato, o lado que redige o contrato tem uma enorme vantagem em relação ao outro. É provável que a pessoa que vai redigir o contrato acrescente muitas coisas que não foram abordadas verbalmente, podendo, então, descrever cada ponto do contrato em seu próprio benefício. A outra parte, então, vê-se obrigada a negociar mudanças antes de assiná-lo.

Não deixe o outro lado escrever o contrato, já que isso o coloca em posição de desvantagem. Isso vale para contrapropostas curtas e também para contratos com dezenas de páginas. Por exemplo, um corretor de imóveis pode apresentar uma oferta ao dono de um apartamento à venda. O vendedor concorda com os termos gerais da oferta, mas exige um acréscimo de US\$ 5 mil. Naquele momento, tanto o corretor que representar o vendedor, quanto o que representa o comprador pode retirar um contrato da bolsa. Eles podem escrever uma contraoferta rapidamente para o dono do apartamento aprovar. Não precisa ser

complicado, basta: “Oferta aceita, exceto o preço de US\$ 598 mil”. Se o agente de admissões redigir uma contraproposta, porém, poderá acrescentar cláusulas que beneficiariam o proprietário. Por exemplo: “Oferta aceita, exceto o preço de US\$ 598 mil. Acréscimo de US\$ 5 mil será pago em espécie para confirmar a aceitação. Contraproposta a ser aceita mediante depósito em até 24 horas”.

Se o agente de vendas redigisse a oferta, escreveria: “Oferta aceita, exceto o preço de US\$ 598 mil. Acréscimo de US\$ 5 mil a ser inserido na nota que o vendedor está levando”.

Essas inserções não são suficientemente grandes para serem contestadas pelo vendedor ou pelo comprador que está ansioso para concluir a transação; no entanto, elas beneficiam substancialmente o lado que redigiu a contraproposta. Uma contraproposta de um parágrafo já tem efeitos significativos, imagine um contrato de muitas páginas.

Lembre-se de que não é só uma forma de tirar vantagem. Ambos os lados podem de fato pensar que chegaram a um acordo quando, por escrito, percebem que possuem pontos de vista diferentes.

Se você for a pessoa que redigirá o contrato, é uma ótima ideia escrever observações durante a negociação e ticar todos os pontos que farão parte do contrato. Isso serve para:

- Lembrá-lo de tudo o que você quer inserir no contrato.
- Não se sentir relutante, quando escrever o contrato, em incluir algum item específico, a menos que você lembre que a outra parte concordou com o item referido.

Suas observações lhe fornecerão confiança para redigir o contrato, mesmo que você não se lembre de algum ponto específico.

Se você participou de uma negociação com uma equipe, assegure-se de que os demais membros da equipe leiam o contrato antes de apresentá-lo ao outro lado. Você pode ter esquecido ou entendido mal algum ponto. É comum que o negociador que está à frente dos outros deixe o entusiasmo tomar conta e pense que algo foi acordado quando na verdade não foi.

Não gosto muito quando advogados se envolvem em uma negociação porque a maioria deles não é boa nisso. Eles são confrontadores natos. Tendem a ameaçar e colocar o outro lado em posição de submissão e raramente estão abertos a soluções criativas já que a obrigação deles é manter o cliente fora de perigo e não gerar renda. Lembre-se de que na faculdade de direito eles não aprendem a negociar, apenas a desfazer acordos.

Na nossa sociedade litigiosa, não há motivos para entrar em uma negociação que não poderá ser sustentada em um tribunal; no entanto, é uma boa ideia que um advogado aprove o contrato antes que ele seja assinado. Em um contrato mais complexo, o que você elabora e pede para a outra parte assinar não passa de uma carta de intenções. Contrate advogados para tornar o contrato um documento legal. O principal para você é conseguir um acordo.

Se o contrato que você elaborou não será facilmente aceito pela outra parte, inclua a expressão “Sujeito à aprovação do advogado”, para encorajar a outra parte a assiná-lo.

Uma vez que a negociação tenha terminado, forneça um protocolo de acordo para ser assinado. Quanto antes entregar o protocolo antes de ver o contrato por escrito, mais cedo eles esquecerão o que acordaram.

Tenha certeza de que eles entenderam o contrato. Não force uma assinatura se você souber que existem pontos que não foram esclarecidos. Se eles não entenderem e algo sair errado, você será o culpado. Eles nunca assumirão a responsabilidade.

Além disso, saiba sobre as especificações legais. O lado que escreve o contrato é responsável por criar um contrato livre de ambiguidades. Se tiver de ir ao tribunal devido a um conflito contratual, o juiz questionará quem redigiu o contrato.

Acho válido redigir o contrato antes de ir a uma negociação. Não mostro ao outro lado, mas acho interessante compará-lo com o contrato final. Às vezes, nos empolgamos porque o outro lado fez concessões pelas quais não esperávamos. O entusiasmo, então, sobe à cabeça e você fecha um negócio que parecia fantástico. Pode até ser um bom negócio, mas, a menos que você tenha claramente estabelecido uma série de critérios, talvez não seja exatamente o esperado.

Pontos para lembrar

1. Redigir o contrato é vantajoso.
2. Quando você começa a redigir um acordo verbal, se lembrará de coisas que não foram contempladas na negociação.
3. Escreva observações durante uma negociação para que você inclua tudo no contrato por escrito.
4. Submeta o contrato que você redigiu à aprovação da sua equipe de negociação.
5. Considere a possibilidade de redigir o contrato antes de entrar em negociação para que possa comparar os objetivos com o contrato final.

SEMPRE LEIA O CONTRATO

Capítulo 29

Nesta era dos contratos elaborados por meios eletrônicos, é necessário ler qualquer documento. No passado, quando os contratos eram redigidos por máquinas de escrever, ambos os lados podiam aplicar alterações e, então, rubricá-los. Você podia rapidamente verificar se havia uma mudança. No presente, com contratos feitos em computador, imprimimos uma nova versão do contrato e está tudo certo.

Mas é aí onde mora o perigo. Você pode ter se recusado a assinar o contrato devido a uma cláusula. O outro lado concorda em alterá-la e diz que lhe enviará uma versão corrigida. Quando você pega o contrato, está ocupado e assina-o. Infelizmente, por não ter lido o contrato inteiro, não percebe que outras coisas foram alteradas. Talvez detalhes que fazem toda a diferença: “frete para fábrica” para “frete para local da obra”. Ou pode até ser uma pequena questão de redação que vem à tona quando você precisa reforçar uma ação. Quando acontecer, pode ser que você nem lembre o que havia acordado, mas, porque assinou, pensa que concordou com aquilo.

Eu já cheguei a pensar que acontecia raramente esse tipo de coisa – as pessoas secretamente alterarem outras partes do documento. Então, sempre perguntava em meus seminários se as pessoas já haviam passado por isso e, surpreendentemente, 20% das pessoas afirmaram que já haviam sido vítimas disso.

Alguns contratos podem ter muitas páginas, então aqui vão algumas regras para fazer isso de maneira mais fácil:

- Compare os dois contratos para ver se eles se parecem.
- Escaneie o contrato novo e faça uma comparação dos dois documentos.
- Use a ferramenta de comparação do Microsoft Word para verificar as diferenças entre os dois documentos. Você pode até imprimir a versão final, mas sempre procure se há diferenças ao longo do documento. Isso é especialmente útil quando o contrato passa por várias mãos ou várias etapas de uma negociação.

Sim, eu concordo com você: você terá um excelente caso para processo se a outra parte fraudou qualquer parte do documento – mas por que expor-se dessa maneira? Nessa era, você deve ler o contrato inteiramente antes de assiná-lo.

QUEBRE O PREÇO TOTAL

Capítulo 30

Há muitas maneiras de dizer o preço de algo. Se você for à Boeing Aircraft perguntar quanto custa para fazer uma viagem de costa a costa em um Boeing 747, eles não dirão que lhe custa US\$ 52 mil, e sim US\$ 0,11 por milha percorrida por passageiro. Os vendedores chamam isso de quebrar o preço ao ridículo. Tenho certeza de que você já ouviu de um corretor algo do tipo: “Vai lhe custar US\$ 0,35 por dia. Você não vai deixar US\$ 0,35 lhe impedirem de realizar o sonho da casa própria, não é?”. A questão é que US\$ 0,35 por dia somam US\$ 7 mil em 30 anos. Para protegerem-se, negociadores poderosos pensam em valores reais.

Quando seu fornecedor lhe comunica a respeito de aumento de US\$ 0,05 em um determinado item, não parece um aumento muito significativo – até que você faça as contas da quantidade daquele item comprada ao ano. É quando você percebe que há mais dinheiro em jogo do que imaginava.

Quebrando o preço na cama

Uma vez, namorei uma mulher com gostos caros. Ela me levou a uma loja de roupa de cama em Newport Beach para comprar lençóis novos. Eles eram bonitos de fato, mas, quando descobri que custavam US\$ 1 400, fiquei boquiaberto e disse à vendedora que era o tipo de opulência que fazia os clientes saírem correndo da loja.

Ela me respondeu de maneira calma: “Senhor, acho que não entendeu bem. Estamos falando de um conjunto de lençóis que irão durar pelo menos cinco anos, então estamos falando de US\$ 280 ao ano”. Então, ela tirou uma calculadora do bolso e começou a fazer contas loucamente.

“Estamos falando de apenas US\$ 5,80 por semana. Não é muito para o melhor conjunto de lençóis do mundo”.

Eu disse: “Isso é ridículo”.

Sem sorrir, ela continuou: “Eu não terminei. Com um conjunto desses, o senhor provavelmente nunca vai dormir sozinho, então, estamos falando de US\$ 0,38 centavos por dia, por pessoa”. Isso é que é realmente quebrar o preço.

Outros exemplos desse tipo de técnica:

- Taxas de juros expressas em porcentagem em vez da moeda em questão.
- Enfatizar o valor mensal e não o valor total.
- Enfatizar o custo por tijolo, azulejo ou metro quadrado em vez do valor total.
- Um aumento por hora por pessoa em vez do custo anual.
- Bônus de seguro mensais não anuais.
- Preço de um terreno expresso em meses.

Quem tem um negócio sabe bem que o valor total de um produto pode assustar. Essa é a razão pela qual os cassinos convertem o seu dinheiro em fichas. Essa é a razão pela qual os restaurantes deixam você usar um cartão de crédito apesar de terem de pagar um valor para as empresas de cartão de crédito. Quando trabalhei em uma loja de departamento, nós insistíamos que nossos clientes fizessem o nosso próprio cartão porque

sabíamos que clientes que usavam cartões de crédito podem gastar mais e comprar produtos melhores do que aqueles que pagavam em dinheiro. Mas a nossa motivação não era só financeira. Eles de fato ficavam mais satisfeitos e contentes com suas compras.

Quando você está em uma negociação, quebre o investimento total para que pareça menos dinheiro, mas não se esqueça de pensar em termos reais de dinheiro quando alguém lhe oferece um produto com o valor quebrado. Não deixe que as pessoas usem essa jogada com você.

AS PESSOAS ACREDITAM NO QUE VEEM POR ESCRITO

Capítulo 31

A palavra impressa tem enorme poder sobre as pessoas. Muitas acreditam no que elas veem por escrito; mesmo que não acreditem se ouvirem o que acabarem de ler. Para provar isso, alguns anos atrás o pessoal do *Candid Camera* preparou uma pegadinha. Eles colocaram uma placa em uma estrada próxima de um campo de golfe em Delaware, que dizia: “Delaware fechada”. Então, Allen Funt permanecia parado ao lado da placa uniformizado. Ele não podia sequer falar com as pessoas conforme elas se aproximavam, apenas apontar para a placa. O que aconteceu foi chocante. As pessoas perguntavam para ele: “Por quanto tempo estará fechada? Meus filhos e as crianças estão lá. Jersey está aberta?”.

As pessoas dão credibilidade ao que leem. É por isso que acredito no poder dos panfletos. As pessoas acham incrível quando abrem um panfleto que diz: “A minha empresa é a maior fabricante do produto X no mundo” ou “Nossos funcionários são os melhores artesãos do mercado”, ainda que os panfletos tenham acabado de sair da gráfica.

Essa é a técnica usada em hotéis para que as pessoas façam o check-out dentro do tempo esperado. O Holiday Inn sempre teve problemas com relação a isso até que aprenderam a arte da palavra impressa afixada atrás das portas dos quartos. Agora, 97% dos hóspedes fazem o

check-out dentro do horário, sem qualquer questionamento.

Sempre que tiver a chance, escreva, não fale. Por exemplo, se vendedores estão trabalhando para você e você tem que definir o preço do seu produto, tenha certeza de que a informação estará por escrito. Existe uma grande diferença entre anunciar que houve um aumento nos preços, o qual entrará em vigor no mês subsequente e dizer: “Dê uma olhada nesta carta do meu chefe. Ela indica que haverá um aumento de preço a partir de 1º de julho”. Sempre que puder, mostre por escrito. Se estiver negociando por telefone, envie um fax ou um e-mail confirmando o que acabou de dizer.

Se você vende itens caros e não tem um software para criar propostas, sugiro que encomende um agora mesmo. O valor será recuperado na primeira venda. Muitos anos atrás, enquanto eu estava na Austrália fazendo uma palestra, houve um incêndio no segundo andar da minha casa, na Califórnia. Quando voltei para casa, três empreiteiras me enviaram ofertas para reparar o dano. Duas escreveram suas ofertas à mão, no valor de US\$ 24 mil. A terceira fez no computador de maneira bem detalhista. Cada item utilizado foi listado, mas a oferta era de US\$ 49 mil, quase o dobro das outras. Adivinhe? Escolhi justamente a mais cara já que o poder da palavra impressa foi maior do que das outras ofertas manuscritas.

Qual é a moral da história? Como as pessoas não questionam o que veem, sempre apresente uma prova escrita para apoiar a sua proposta. Também é extremamente útil se você espera que a outra parte cumpra com certos requisitos.

CONCENTRE-SE NO QUE IMPORTA

Capítulo 32

Negociadores poderosos sabem que você sempre deve se concentrar no que importa e não distrair-se com as ações dos outros negociadores. Você já assistiu a uma partida de tênis com a Serena Williams gritando com um árbitro? Você se pergunta: “Como pode alguém jogar tênis contra alguém assim? É um jogo de concentração; não é justo”.

A resposta é que bons jogadores de tênis entendem que apenas uma coisa pode afetar o desfecho de uma partida: o movimento da bola passando pela rede. O que o outro jogador faz não afeta o desfecho do jogo, a menos que você saiba qual será a trajetória da bola. Desta maneira, os jogadores de tênis aprendem a concentrar-se na bola, não na outra pessoa. Quando você está negociando, a bola é o movimento das concessões na mesa de negociação. É a única coisa que pode afetar o desfecho do jogo; mas é tão fácil deixar-se levar pelo que nos dizem, não é mesmo?

Perdendo perspectiva em uma grande transação

Lembro-me de certa vez em que quis comprar um imóvel em Signal Hill, Califórnia. Um edifício com 18 apartamentos. Eu sabia que tinha de conseguir um preço abaixo de US\$ 1,8 milhão, valor que os vendedores estavam pedindo pelo imóvel – o qual, no momento, era propriedade livre e

desembaraçada de um grupo de investidores. Um corretor me mostrou o imóvel e me senti obrigado a fazer a primeira oferta, esperando ter o direito de renegociá-la diretamente com os vendedores caso eles não aceitassem o US\$ 1,2 milhão que eu oferecera.

A última coisa que o corretor queria era apresentar uma oferta de US\$ 1,2 milhão – US\$ 600 mil abaixo do preço pedido – mas, finalmente, o convenci de fazê-lo. No entanto, ele cometeu um erro estratégico. Ele nunca deveria ter ido a eles, e sim ter solicitado que eles viessem ao seu encontro. Você sempre tem mais controle quando está negociando na sua base. (Mais a respeito disso no capítulo 48 sobre linguagem corporal.)

Quando ele voltou, lhe perguntei como tinha sido.

“Foi péssimo, simplesmente péssimo. Estou morrendo de vergonha”. Ele me disse: “Entre em uma sala de conferência com todos os diretores para que lessem sua proposta. Então, apresentaram o advogado deles, o CPA⁶ e o corretor. Eu estava planejando um fechamento silencioso. (Significa ler a oferta e ficar em silêncio. A primeira pessoa a falar perde a negociação.) O problema é que não houve silêncio nenhum. Apresentei a oferta de US\$ 1,2 milhão e eles disseram: ‘Um desconto de US\$ 600 mil é um insulto’. Então, todos se levantaram e saíram do recinto.

Eu disse: “Nada mais aconteceu?”.

Ele disse: “Bem, alguns dos diretores disseram que não aceitariam nenhum centavo a menos do que US\$ 1,5 milhão. Foi horrível. Por favor, nunca mais me faça apresentar uma oferta dessas”.

Eu disse: “Espere um minuto. Você conseguiu um desconto de US\$ 300 mil e está se sentindo mal?”.

Viu como é fácil deixar-se levar pelo que as pessoas estão fazendo em vez de concentrar-se na negociação em si? É inconcebível que um negociador profissional – digamos, um negociador internacional – retire-se de uma negociação porque não acha o outro lado justo. Ele pode até retirar-se, mas para fins estratégicos, não porque ficou chateado.

Você consegue imaginar um negociador de armas na Casa Branca conversando com o presidente e o último diz: “O que você está fazendo aqui? Achei que estivesse em Genebra negociando com os russos”.

“Sim, eu realmente estava, senhor Presidente, mas eles são injustos. Não se pode confiar neles e eles nunca mantêm a palavra. Fiquei tão bravo que deixei a negociação”. Negociadores poderosos não fazem isso. Eles se concentram no que realmente importa, não na personalidade das pessoas envolvidas. Sempre pense: “Onde estamos agora em comparação a uma hora atrás ou ontem ou semana passada?”.

O ex-secretário de Estado, Warren Christopher, disse certa vez: “Não tem problema sentir-se desconfortável no meio de uma negociação, desde que você mantenha o controle e a sua estratégia”. Caso contrário, você perderá a negociação.

Isso acontece com vendedores quando eles perdem uma venda e dizem ao gerente: “Perdemos essa. Não perca seu tempo tentando recuperá-la. Fiz tudo o que eu podia. Se alguém pudesse recuperá-la, seria eu mesmo”.

Então o gerente diz: “Bem, para manter o bom relacionamento, deixe-me dar uma ligada para eles”. O gerente, por sua vez, pode de fato conseguir algum progresso, mas não por ser mais esperto ou profissional, mas porque não estava emocionalmente envolvido na negociação. Não faça isso. Concentre-se no que importa.

Certified Public Accountant. Nos Estados Unidos, é uma licença para fornecer serviços contábeis. (N. E.)

SEMPRE PARABENIZE

Capítulo 33

Independentemente de a outra parte na negociação ter se saído mal, sempre a parabenize. Diga: “Uau. Você fez um excelente trabalho. Sei que não consegui uma oferta tão boa assim, mas, sinceramente, aprendi muito sobre a arte de negociar com você. Você foi simplesmente brilhante”. Promova uma sensação de vitória na outra pessoa.

Quando publiquei o meu livro anterior sobre negociações, fui criticado por um jornal a respeito dessa técnica. Eles disseram que era uma tática de manipulação já que, apesar de elogiar, você não acredita genuinamente que a pessoa se saiu bem na negociação. Eu discordo. O vencedor parabenizar o perdedor, para mim, é uma gentileza.

Quando os ingleses, por exemplo, enviaram uma força tarefa ao Atlântico para recapturar as Ilhas Malvinas dos argentinos, foi um baita trabalho. Dentro de poucos dias, a marinha argentina perdeu a maioria dos navios e a vitória dos ingleses foi absoluta. Na noite seguinte, o almirante inglês convidou o almirante argentino para jantar com os oficiais e o parabenizou pela esplêndida campanha.

Negociadores poderosos sempre querem que as outras partes pensem que eles venceram também. Sempre comece pedindo mais do que você espera receber e use as outras jogadas voltadas para massagear o ego do outro lado. Ao final, parabenize a outra pessoa.

SEÇÃO DOIS

Como resolver problemas

Esta seção lhe mostrará o que fazer quando a negociação ficar mais complicada. Nos capítulos anteriores, você aprendeu:

- Como lidar com impasses – ao deixar o problema de lado e cuidar das questões menores primeiramente. (Veja o capítulo 10.)
- Como lidar com a estagnação – ao mudar a dinâmica da negociação. (Veja o capítulo 11.)
- Como lidar com becos sem saída – ao inserir um mediador ou um árbitro. (Veja o capítulo 12.)

Nesta seção, você verá a diferença entre mediação e arbitragem. Aprenderá a organizar e conduzir uma mediação ou uma arbitragem. Ao final, aprenderá também a arte da resolução de conflitos. Como os negociadores de reféns resolvem conflitos de vida ou morte?

A ARTE DA MEDIAÇÃO

Capítulo 34

Como expliquei no capítulo 12, há apenas uma maneira de resolver um beco sem saída: inserir um mediador ou um árbitro. Um beco sem saída é quando ambos os lados estão tão frustrados que não veem motivo para continuar a negociação. A greve da empresa americana de logística UPS ao final dos anos 1990 chegou a esse ponto. Nenhum dos lados queria reunir-se novamente já que a negociação não mostrava nenhum progresso. A secretária do trabalho, Alexis Herman, tornou-se então uma mediadora e conseguiu guiar a negociação a um desfecho positivo. (Talvez eu tenha ido um pouco longe, mas ela conseguiu que ambas as partes assinassem um contrato, pelo menos.)

Há grandes diferenças entre a mediação e a arbitragem, e é importante não confundi-las. Os mediadores não têm o poder de julgar ou mandar em nada. Eles estão lá para usarem suas habilidades a fim de facilitar uma solução. A arbitragem se dá quando ambos os lados concordam que terão de obedecer à opinião do árbitro. Cada parte dá o poder para que o árbitro imponha uma solução. Estou falando de arbitragem vinculativa; veja o capítulo seguinte para descobrir as diferenças entre arbitragem vinculativa e não vinculativa.

Na mediação, ambos os lados vão à reunião esperando chegar a um acordo, ansiosos para encontrar uma solução aceitável a todos. Um acordo nem sempre é alcançado porque ambos têm de concordar. Na

arbitragem, as duas partes querem ganhar. Elas esperam que o árbitro veja o seu lado como certo e o outro como errado. Então, apresentam o caso de maneira contundente e esperam uma espécie de “prêmio” do árbitro. Uma resolução sempre é lograda, pois o árbitro tem o poder de aceitar o “prêmio”.

É possível que haja tanto uma mediação quanto uma arbitragem no mesmo conflito. Por exemplo, quando os funcionários da General Motors entraram em greve em 1997, eles e a empresa mediam uma solução. No entanto, eles arbitraram apenas uma parte do conflito. Será que foi uma greve legal ou não?

A importância da mediação

O processo de mediação está crescendo em popularidade. Ele se tornou mais efetivo para que as partes resolvessem suas questões em juízo. Ao concordarem com uma mediação, as partes deixam o tribunal para outros conflitos mais importantes. Há muitas vantagens em optar por uma mediação no lugar de um litígio. Não é tão caro, por exemplo, a menos que você consiga que um advogado pegue o seu caso em caráter contingencial, ou seja, ele não ganha nada se você perder, mas, do contrário, ganha uma boa fatia do que você receber. Seu advogado lhe enviará uma conta pré-julgamento que incluirá depoimentos remotos de todos os envolvidos e haverá muito trabalho para ser elaborado.

Além de ser mais barato, é mais fácil. Leva meses e às vezes anos para resolver um processo civil em juízo e, até lá, o juiz insistirá para que você tente uma resolução pela mediação, que pode ocorrer dentro de poucas horas. O mediador não precisa de muito tempo para elaborar nada porque o seu caráter na negociação é neutro. A única preparação envolvida é no sentido de entender ambos os lados. Dificilmente processos civis vão a juízo por causa de custos, demora e reticência dos juízes em ter de lidar com questões que podiam ter sido resolvidas pela mediação ou arbitragem. Na realidade, pouquíssimos processos civis chegam ao tribunal.

Uma resolução mediada não pode ser recorrida. No entanto, você pode ganhar um processo, mas a sentença pode ser adiada ou recorrida. O réu pode alegar falência, a fim de escapar da multa rescisória. Na mediação, ambos os lados concordam em resolver e acatar a decisão final. Ela melhora o relacionamento entre as partes e, se ambos os lados concordarem

antecipadamente com a mediação, podem manter a confiança de que nunca serão processados no futuro.

Um mediador entende o problema melhor do que um juiz. É comum eleger um mediador especialista na área do conflito em questão. Um especialista em corretagem negociaria uma questão dessa área. Um especialista na área trabalhista resolveria questões da sua área. Isso porque um mediador que é um especialista naquela área compreenderá melhor a questão a ser mediada. Esse processo é menos nocivo para o relacionamento entre as partes. Você somente recorre à mediação quando ambas as partes concordam com ela. Não é o mesmo com a arbitragem ou com processos civis. As partes na mediação podem continuar o relacionamento sem ressentimentos. Todos os detalhes são confidenciais. Os mediadores compreendem que não podem revelar os detalhes, nem mesmo nos anos seguintes. Todas as observações anotadas são destruídas e o que resta é apenas a decisão final. Processos civis, em contrapartida, são registrados publicamente. A confidencialidade pode ser uma grande vantagem para as pessoas e empresas que não querem divulgar o erro cometido ou a resolução alcançada.

Por que a mediação funciona?

Desfaça o seu receio em relação à mediação. Não pense: “Não quero envolver o meu chefe nisso porque eu admitiria que não sou um bom negociador”. Não é uma questão de colocar um negociador melhor em jogo, e sim de chegar a uma resolução quando as duas partes não conseguem sozinhas.

Um mediador pode aconselhar que os dois lados reconsiderem suas opiniões. (Um árbitro pode forçar isso ao solicitar que ambas as partes apresentem uma solução dentro de 24 horas e escolher aquela que lhe pareça mais razoável. Isso força ambas as partes a agirem de maneira mais razoável por medo de que a outra parte apresente um plano mais atrativo aos olhos do árbitro. Torna-se um leilão fechado de ideias.)

Um mediador ouve melhor cada lado já que não tem de filtrar as informações. Ele tem menos a perder e, por isso, entende coisas que o oponente não estava compreendendo. Ele pode persuadir melhor porque ambos os lados o veem como neutro. Como indiquei no meu livro *Secrets of power persuasion*,⁷ você perde a sua habilidade de persuasão se o ouvinte não o enxerga como neutro. Por exemplo, um comprador acredita muito mais em um vendedor se souber que ele não ganha comissão.

Ao negociar diretamente, você tende a presumir que, se o outro lado quer ir a juízo, está disposto a concordar com uma sugestão. Um mediador pode propor uma solução para cada lado imaginando que o outro lado irá concordar. Um mediador pode conseguir que ambos os lados voltem à mesa de negociação sem terem de fazer concessões. Ele ou ela é normalmente um especialista e possui uma perspectiva nova para as partes e tem experiência em resolver questões semelhantes. Além da

habilidade necessária proporcionada pela experiência, ela fornece ao mediador uma perspectiva neutra sobre o que seria justo e razoável.

O mediador como elemento neutro

Como mencionei no capítulo 12, o mediador ou árbitro deve ser percebido como neutro. Caso contrário, sua participação não será efetiva. Por essa razão, os mediadores trabalham muito na questão da neutralidade. Um mediador profissional recusaria um trabalho se conhecesse uma das partes. Ele não aceitaria um trabalho se uma das partes for um amigo próximo. O problema não é a amizade ou os negócios; é a percepção de neutralidade. Se ele fosse igualmente conhecido ou tivesse feito negócios com os envolvidos, poderia ser igualmente efetivo.

Às vezes, um mediador começa um processo de boa-fé e, mais tarde, percebe que conhece uma das partes envolvidas. Ele deve explicar a situação a ambas as partes e sugerir que se retire. Se ninguém contestar, ele pode continuar, mas o problema deve ser abordado. Um grupo de psicólogos, certa vez, realizou um estudo para determinar os efeitos de um mediador neutro no processo de mediação. Uma das coisas que eles investigaram foi o que poderia ser feito se o mediador não fosse visto como neutro. A resposta foi uma questão de bom senso: um mediador pode superar a percepção de favorecimento a um dos lados ao realizar uma concessão ao lado oposto. A história a seguir irá ilustrar isso na prática.

Certa vez, participei de uma negociação para a venda de uma empresa a outra. Tínhamos duas equipes de advogados tentando resolver as diferenças. Após algumas semanas de negociação, parecia que havíamos chegado a um beco sem saída. Um dos advogados resolveu o beco sem saída quando disse o seguinte: “Isso vai levar mais tempo do que eu imaginava. Tenho que

estar no tribunal mais tarde, mas farei o seguinte: meu colega, Joe, me substituirá após o almoço”.

Enquanto o advogado estava no tribunal naquela tarde, Joe o substituiu. Ele era um elemento completamente novo na situação. Cada lado teve de explicar em que ponto da negociação estávamos. Joe se esforçou muito para parecer neutro e disse o seguinte para o lado que ele conhecia: “Estamos sendo justos forçando essa questão? Por que não cedemos um pouco?”. Isso fez com que a outra parte pensasse: “Ele parece mais razoável do que o último mediador. Talvez possamos encontrar uma solução afinal”. Ao posicionar-se como neutro, Joe conseguiu achar um meio-termo nas negociações e resolver o beco sem saída. Sempre que se deparar com um beco sem saída em uma negociação, insira um terceiro que pareça neutro.

Posicionar-se como neutro pode levar anos

O presidente Carter foi muito bem-sucedido na mediação entre Israel e o Egito em Camp David no final dos anos 1970 justamente porque foi visto como um elemento neutro por ambos os lados. Os líderes egípcios sempre nos viram como inimigos e a União Soviética como aliados. Henry Kissinger enxergou uma excelente oportunidade em mudar isso. Ele estava no escritório de Anwar el Sadat no momento quando Sadat estava tentando fazer os soviéticos liberarem o canal de Suez, que havia sido fechado por navios naufragados durante a guerra. Ele precisava das taxas de navios que passavam pelo canal, que era o coração da economia egípcia, e fazer o canal voltar à ativa rapidamente.

Os soviéticos estavam dispostos a fazer o trabalho, mas a burocracia era tão grande que nada acontecia de maneira ágil. Kissinger disse: “Vocês

gostariam de ajuda?”. Sadat respondeu: “Vocês fariam isso?”. Então, Kissinger ligou para o presidente Nixon na Casa Branca. Dentro de alguns dias, a sexta frota estava a caminho do canal de Suez. Kissinger e Nixon começaram um processo de posicionamento dos Estados Unidos como elemento neutro entre os israelenses e os egípcios – um ato que mais tarde levou o presidente Carter a tornar-se um mediador de sucesso em Camp David.

Hoje, o conflito entre os palestinos e os israelenses continua, e não acho possível que os Estados Unidos possam mediar uma solução efetivamente porque os países do Oriente Médio não veem qualquer neutralidade nos EUA, que são vistos como aliados de Israel e não acho que será possível encontrar uma resolução até que um país árabe (como a Arábia Saudita ou os Emirados Árabes Unidos) entre como mediador da situação.

O processo de mediação

Neil Berman, meu amigo psicoterapeuta, me disse certa vez que, para o trabalho da psicoterapia, o terapeuta devia convencer o paciente de que ele sabe o que está fazendo e quais processos irá utilizar. Não é necessário que o paciente entenda os processos; é necessário que ele acredite, apenas. Quando você coloca a mão na massa, não tem nem de haver um processo. O que importa é que o paciente acredite que há. Igualmente, as pessoas envolvidas em uma mediação têm de acreditar que o mediador possui habilidades especiais e que fará algo em benefício de ambas as partes. Os mediadores devem demonstrar que:

- São neutros.
- Entendem o assunto em questão, que pode ser na área de construção, varejo etc.
- Têm uma experiência positiva com mediação de problemas semelhantes.
- Usarão um processo comprovadamente bem-sucedido.

Contato inicial com as partes

O mediador realiza uma conferência telefônica. Apesar de ele poder contatar os envolvidos por meio de reuniões, raramente é uma boa ideia. Se uma das partes sentir que o mediador teve mais intimidade com a outra antes da reunião, a neutralidade pode escoar pelo ralo. Durante uma conferência telefônica, o mediador reafirma que o processo implica em um compromisso e não funciona se uma das partes insistir em manter uma posição inicial e estiver apenas interessada em tentar provar que o outro lado está errado. Ele enfatiza a importância da flexibilidade para prevenir becos sem saída mais tarde. Esta parte é crucial para o sucesso da mediação.

Depois, o mediador explica o processo para cada lado (por exemplo, quando eles deverão se encontrar e como irão se comunicar). Ele enfatiza novamente que, se o processo for seguido, resultará em uma mediação bem-sucedida para ambas as partes. Em seguida, o mediador precisa remover a autoridade máxima que pode ser inserida durante a negociação (veja o capítulo 7). Ele deve insistir que os envolvidos na mediação têm a autoridade para tomar decisões. Ele não pode, contudo, insistir demasiadamente nisso porque muitas empresas não dão carta branca aos funcionários, mas ele deve tentar. Pelo menos, para remover as autoridades fictícias e evitar surpresas desagradáveis em um momento mais avançado da negociação.

O mediador pede que cada parte envie uma declaração escrita sobre suas posições, e pede que incluam cópias de quaisquer documentos de apoio que sejam essenciais para o entendimento de suas posições. Ele solicita que essa declaração seja breve – não mais do que quatro ou cinco páginas. Cada parte também deve enviar essas

informações à outra parte. Qualquer informação enviada ao mediador deve também ser enviada à outra parte de modo que não se tente influenciar o mediador indevidamente. O mediador irá desencorajar as partes de enviarem muita documentação. As declarações de ambas as partes devem incluir:

- Como o conflito surgiu.
- As questões a serem resolvidas.
- Qual foi o dano causado.
- A resolução solicitada por cada parte.

O mediador diz a cada lado que, durante a primeira reunião com todos os envolvidos, terão de fazer uma declaração inicial para apresentar suas posições. O mediador deve agendar a primeira reunião com todos os envolvidos assim que possível. Se as partes desejarem iniciar o processo e acreditarem que um acordo pode ser alcançado, é melhor agir o quanto antes. O mediador irá, portanto, selecionar um dia inteiro para a mediação, então a reunião inicial será na parte da manhã. Ela deve ser conduzida no escritório do mediador ou, na falta deste, em um local neutro. Ele começará com uma declaração inicial em que enfatizará o seguinte:

- A sua experiência na área do conflito e o sucesso como mediador.
- Que não é um árbitro ou juiz e que as partes não lhe deram a permissão para impor uma resolução.
- Que as partes não deverão tentar convencer o mediador ou a outra parte de nada.
- Que as partes estão em processo de mediação para discutir posições a fim de alcançar um compromisso satisfatório em conjunto.

As partes devem apresentar suas posições em vez de recorrer ao mediador. Este, por sua vez, pede a permissão para anotar observações, mas garante que elas serão destruídas e tudo o que for dito será a título de confiança. Nada que for dito será admissível em juízo. Cada lado começa com a declaração inicial. Este é um momento muito importante já que as partes podem estar em conflito há meses. É provável que não estejam em contato há algum tempo e, agora, têm a chance de apresentar o caso diretamente, sendo um momento terapêutico pois sentem-se aliviadas de poder dizer o que pensam e também aliviadas pelo trauma de ter que apresentar-se. Isso as coloca em um estado mental de aceitação de um compromisso.

Se cada uma delas apresentar um argumento sem prová-lo, o mediador gentilmente lembrará que apenas fatos são válidos. O mediador lê as observações dos envolvidos durante a mediação. Se ambas estiverem calcadas em fatos e forem respeitosas, há grandes chances de que uma resolução seja rapidamente alcançada. Se estiverem focadas em se atacar, o mediador intervirá. Aqui vai uma recapitulação a respeito da primeira reunião:

- Todos devem entender as questões que culminaram no conflito.
- Cada lado entende o que cada parte está pedindo.
- O mediador enfatizou a importância de concentrar-se nos fatos e não nas emoções.
- O mediador enfatizou igualmente a ambos os lados. Ele entendeu “a dor de cada um”.
- Ambas as partes são encorajadas de que há um processo em andamento, e todos estão ansiosos para que um acordo seja feito.

Primeira reunião particular

Em seguida, o mediador encontra-se em particular com cada envolvido, enquanto o outro espera do lado de fora. Ele os pede que classifiquem suas questões em termos de importância. Então, investiga a validade das questões e discute a força de suas posições em relação à questão caso o conflito vá a juízo ao final de tudo. Ao questionar a força de cada argumento, o mediador os coloca em uma posição mais moderada em que estarão mais dispostos a encontrar uma resolução.

O mediador sabe que cada argumento possui suas fraquezas. Talvez eles não tenham lido o contrato integralmente antes de assiná-lo. Talvez soubessem que havia ambiguidades no contrato, mas escolheram não apontá-las. Talvez tenham enfatizado suas declarações anteriores. Por exemplo: “Não tínhamos ideia de que isso aconteceria”. Durante essa fase, eles podem modificar suas posições para: “Estávamos cientes de que isso poderia acontecer”. Revelar a fraqueza de um argumento de maneira confidencial pode ser muito terapêutico. As partes se sentem melhor após admitirem isso.

Segunda reunião particular

Durante a segunda reunião, o mediador pedirá que cada parte sugira uma resolução, mas não as revela. Ele propõe que apresentem soluções, sem que faça sugestão alguma, já que sabe que as primeiras resoluções podem ser surpreendentemente boas.

Depois, o mediador pode dizer se estão a caminho de uma resolução ou não e sugerir que ambas deixem que ele revele quais são suas ofertas. Assim que as ofertas forem divulgadas, a mediação vai para outro estágio: o de negociação. Todas as jogadas de negociação ensinadas podem ser usadas nesse momento.

Estágio de resolução

Assim que uma resolução é encontrada, os envolvidos devem escrever uma declaração de acordo e assiná-la. Normalmente, os advogados de cada parte redigem um acordo final para que seja apresentado em juízo. O mediador não elabora o acordo, mesmo que for um advogado, já que não é a pessoa apropriada para representar ambas as partes, além de torná-lo vulnerável a cobranças referentes a conflitos de interesse. Essa visão geral do processo de mediação pode parecer vago, mas veja o que o mediador alcançou. Ele começou em um beco sem saída e conseguiu o seguinte:

- Fez com que os envolvidos voltassem a conversar novamente.
- Fez com que eles concordassem em fazer um acordo.
- Permitiu que lidassem com a hostilidade de maneira controlada.
- Auxiliou-os a focar nas questões principais em vez de focar nas personalidades e emoções.
- Fez com que eles confiassem na habilidade do mediador para alcançar uma resolução.
- Convenceu-os de que o processo de mediação tem valor e pode funcionar.
- Fez com que focassem em seus interesses mútuos e não em suas posições de conflito.
- Conseguiu ofertas de resolução iniciais.
- Fez com que ambas as partes confiassem no cumprimento do acordo.

Pontos para lembrar

1. Há uma grande diferença entre mediação e arbitragem.
2. Um mediador não tem poder. Ele está lá para facilitar uma solução.
3. Um árbitro tem muito poder. Com a arbitragem vinculativa, haverá um vencedor e um perdedor.
4. A mediação tem crescido muito em popularidade porque é mais rápida e mais barata.
5. Não há possibilidade de recorrer da decisão da mediação porque ambas as partes chegaram a um acordo final.
6. Os mediadores podem ser mais efetivos do que juízes porque são geralmente especializados no tema da discussão.
7. As provas dadas durante a mediação podem ser mantidas em segredo, diferentemente de um processo em juízo.
8. Um mediador não será efetivo a menos que seja tido como neutro pelos envolvidos.

Em tradução livre: “Segredos de uma persuasão poderosa”, ainda não lançado no Brasil. (N. E.)

A ARTE DA ARBITRAGEM

Capítulo 35

No capítulo anterior, falei sobre a eficácia do processo de mediação. A arbitragem é semelhante em alguns pontos, mas diferente em outros. As similaridades são que ambas são mais rápidas e baratas do que um litígio. A grande diferença é que na arbitragem haverá um vencedor e um perdedor. As partes não esperam que o árbitro lhes sugira dividir os danos e encontrar um acordo. O árbitro pode trabalhar para que as partes modifiquem suas posições, mas, ao final, terá que escolher uma em detrimento da outra. Vou mostrar como a arbitragem se diferencia da mediação, que é mais simples, e do litígio, que é mais complexo.

Configurando a arbitragem

Cada lado concorda que o árbitro escolhido é de confiança. Recomendo que você escolha um membro de Instituições Arbitrais para certificar-se de que ele ou ela aderiu aos mais altos padrões de ética. As associações têm regras muito rígidas para que os árbitros possam produzir sentenças em juízo. O árbitro deve ter experiência na área do conflito. Você pode precisar de três árbitros se:

- Ambas as partes não conseguirem encontrar um árbitro de confiança. Quando isso acontece, cada lado seleciona um árbitro e os árbitros escolhem um terceiro.
- O conflito for complicado ao ponto de árbitros de diferentes áreas serem necessários.
- Quando você tem mais de um árbitro, deve ser um número ímpar para evitar becos sem saída. Normalmente três árbitros. Eles escolherão um que presidirá a negociação. Essa pessoa administrará o processo e conduzirá a audiência. Se houver um empate entre os outros árbitros, ele terá a autoridade para lidar com assuntos processuais do grupo, como o cronograma das reuniões e a emissão de citações.

Neutralidade dos árbitros

Os árbitros devem ser neutros, ou vistos como neutros, e aceitos como neutros pelo reclamante, pelo demandado e por todas as outras pessoas envolvidas. Essa característica é até mais importante na arbitragem do que na mediação, dada a natureza combativa desse processo.

Ao final, uma das partes vai se decepcionar já que o árbitro terá de escolher uma para aplicar a sentença. Não há motivo para passar por esse processo para que uma sentença seja recorrida porque o árbitro não era neutro.

O árbitro deve revelar qualquer contato que tenha havido com as partes, bem como qualquer informação que possa sugerir uma visão tendenciosa. Ele deve evitar qualquer contato com os lados quando um deles não estiver presente (chamado de contato *ex parte*). Para evitar esse tipo de contato, um assistente administrativo deve cuidar dos detalhes administrativos, como dúvidas sobre a localização e o tempo das reuniões.

Reunião preliminar

O reclamante, quem apresenta uma reclamação e busca reparação, e o demandado são chamados para uma reunião preliminar. Isto serve para dois propósitos: permite que as partes expressem seus sentimentos e explora as possibilidades de mediação de um conflito em vez de recorrer à arbitragem, a qual é um processo muito mais hostil.

Após as partes expressarem suas opiniões, podem ser apresentadas as vantagens de uma solução por meio da mediação, no lugar de apontarem um vencedor e um perdedor. Se elas optarem pela mediação, o árbitro deve indicar que, apesar de poder fazer o mesmo como mediador, o impediria de pegar o caso se não acordarem por meio da mediação. A informação de que ele compilaria na mediação, como resoluções possíveis sugeridas por cada parte, comprometeria a sua habilidade de arbitrar efetivamente. Se as partes quiserem achar uma resolução entre si, o árbitro deve retirar-se.

O valor da reclamação e das reconvenções apresentadas até o momento deve estar claro para os envolvidos. (O árbitro perguntará ao demandado se ele planeja apresentar uma reconvenção, a fim de evitar que esta seja apresentada no último minuto como uma tática de prorrogação.) Até o momento, ambas as partes podem ter percebido quanto tempo, esforço e custos foram gastos com a arbitragem e estarão mais flexíveis para uma possível mediação.

Ambos os lados concordam com o valor de descoberta solicitado por cada parte. O árbitro não tem o poder de ordenar a descoberta como um juiz. Esta pode ser uma das razões pelas quais as partes preferem a arbitragem em detrimento de um litígio. É esperado que ambas as

partes apresentem documentação relevante e, se não concordarem, a reunião preliminar será fundamental para estabelecer as regras principais para descoberta e tempo limite para que essa questão não seja usada mais tarde para fins de prorrogar os procedimentos.

As partes concordam com um cronograma para a troca de relatórios de especialistas, depoimentos e respostas em interrogatórios. A reunião preliminar serve para muitos propósitos, e um deles é que as partes podem, mais tarde, optar pela mediação.

Troca de informações antes da primeira audiência

Cada lado deve ser encorajado a elaborar e apresentar, ao outro lado e ao árbitro, um livro com todas as documentações relevantes. Então, deve apresentar uma lista de testemunhas especialistas que planeja contatar e uma lista de documentos e testemunhas que eles solicitarem que o árbitro convoque. As partes também devem decidir se querem que a audiência seja transcrita – um procedimento opcional às custas da parte que assim a solicitar.

A audiência arbitral

A audiência é semelhante aos julgamentos que vimos na televisão, exceto pelo público e júri não estarem presentes. Pode haver apenas três pessoas na sala de audiência: o árbitro, o reclamante e o demandado. Pode haver advogados presentes, os quais responderão pelas partes.

Cada lado faz a sua declaração inicial. Em seguida, as testemunhas são chamadas, que devem ser examinadas por ambas as partes, e fazem juramentos. Testemunhas de refutação são chamadas. Os argumentos finais são fornecidos. Cada lado contesta as questões se elas forem tendenciosas, irrelevantes ou sem fundamento.

Conduta do árbitro

O árbitro fará perguntas de esclarecimento para as testemunhas e as partes. Ele poderá perguntar o que julgar importante mesmo que o objeto da dúvida não tenha sido apresentado como prova. Ele irá ouvir cada prova, mas terá cuidado com suas reações. Ele não deve balançar a cabeça, por exemplo, porque não pode ser tendencioso, e examinar as provas em termos de relevância e credibilidade.

Uma diferença importante entre arbitragem e litígio

A diferença mais significativa entre a arbitragem e o litígio é que na arbitragem não há júri. O árbitro faz as vezes de juiz e júri. Ele não pode pedir que o júri saia do tribunal enquanto ouve os argumentos das partes, como o juiz pode. Ele não pode realizar uma conferência com o advogado para ouvir a questão além da audiência do júri, como o juiz pode.

Um árbitro irá ouvir as informações que o júri não poderá ouvir simplesmente porque ele ou ela deve tomar decisões com base em relevância. É melhor que o árbitro admita a prova e considere sua relevância mais tarde quando tiver de proferir a sentença do que recusar uma prova e ter sua sentença recorrida. Rumores, por exemplo, são inadmissíveis em juízo e admissíveis na arbitragem. O árbitro simplesmente decide se irá ou não considerá-los para dar sua sentença.

Proferindo uma sentença

Dentro de 30 dias da audiência final, o árbitro deverá proferir sua decisão por escrito a ambas as partes. Em um breve documento, ele declara o valor que as partes deverão desembolsar devido às reclamações e reconvenções, ou pode simplesmente negar as reclamações. Ele pode denegar parte de uma reclamação por uma razão específica. O que o árbitro não deve fazer é proferir uma sentença parcial com a esperança de que ela satisfará ambas as partes; isso é algo que a mediação tem por objetivo, não a arbitragem.

As arbitragens normalmente são vinculativas. Ambos os lados concordam com a decisão do árbitro antes mesmo que ela seja proferida. Quando praticada nos Estados Unidos, a arbitragem vinculativa admite a seguinte lógica: a parte que vence pode levar a sentença ao tribunal e registrá-la, como se tivesse passado por um julgamento.

Há a possibilidade de que as partes não concordem com a arbitragem vinculativa. Acontece quando o próximo passo é o processo litigioso, a menos que ambas concordem com uma arbitragem não vinculativa. Quando elas decidem por uma arbitragem não vinculativa, querem dizer o seguinte: “Concordo com esse processo e com a opinião do árbitro. Quando ele perceber que estou certo, talvez você note a fragilidade dos seus argumentos. Mas, se ele fizer o contrário, eu me reservarei ao direito de processá-lo”. Só espero que sejam bons negociadores para evitar esse tipo de beco sem saída, mas às vezes acontece.

Geralmente, os envolvidos arcam com as próprias despesas, independentemente de vencerem ou não, a menos que tenham assinado um acordo vinculando a parte perdedora a arcar com os custos da parte

vencedora. O árbitro solicitará que um lado pague os custos legais do outro, mas não explica o motivo para a referida sentença, tampouco o júri, muito menos os árbitros.

Após a sentença

Se o árbitro profere uma sentença, a parte vencedora pode apresentá-la em juízo e certificá-la. O árbitro não se envolve no processo de decisão da sentença, ele só espera que ela não seja revogada.

Na maioria dos Estados norte-americanos, a corte não pode revogar uma sentença simplesmente porque não teria proferido aquela sentença em juízo. Ela só pode revogar uma sentença se questionar a conduta do árbitro. Houve fraude ou corrupção? Foi tendencioso? Esperamos excluir fraude e corrupção, o que significa que a única maneira viável de revogar uma sentença é provar que o árbitro foi tendencioso. Entende a importância de que o árbitro prove que é um elemento neutro para ambas as partes?

Após o árbitro ter proferido sua sentença, ele destruirá suas anotações. Ele também devolverá as provas às partes após verificar que não fez nenhuma anotação nelas. Não pode haver nada nas provas que indique sua linha de pensamento para proferir sua sentença.

Nos últimos dois capítulos, estudamos dois métodos para resolver conflitos sem ter de ir à corte. Como você pode ver, há uma grande diferença entre os dois métodos. Com a mediação, ambos os lados se reúnem para encontrar uma solução aceitável para todos. Com a arbitragem, não haverá uma solução para ambos. Haverá um vencedor e um perdedor.

No próximo capítulo, ensinarei como lidar com situações conflituosas que saem do controle após a mediação ou arbitragem. Você aprenderá a arte da resolução de conflitos.

Pontos para lembrar

1. Com a arbitragem, diferentemente da mediação, haverá um vencedor e um perdedor.
2. A arbitragem é mais rápida e não tão cara quanto um litígio.
3. Cada lado deve escolher um árbitro de confiança.
4. Se ambos os lados não encontrarem um árbitro de confiança, cada lado deve escolher um árbitro, e os dois escolherão um terceiro.
5. Os membros de Instituições Arbitrais trabalham com os mais altos padrões de ética. A associação possui regras rígidas e proferem sentenças que dificilmente serão contestadas em juízo.
6. Os árbitros devem ser neutros, vistos como neutros e aceitos como neutros pelo requerente, demandado e todos os envolvidos.
7. Uma reunião preliminar serve para examinar a possibilidade de uma mediação, ao invés da arbitragem, que é um processo muito mais hostil.
8. Ambos os lados devem concordar com o valor requerido por cada lado. O árbitro não pode ordenar uma descoberta como o juiz pode fazer, e isso é uma vantagem em relação ao litígio se as partes querem privacidade.
9. Rumores são inadmissíveis em juízo, mas admissíveis na arbitragem. O árbitro simplesmente decide se irá ou não considerá-los para proferir sua sentença.
10. O júri e os árbitros não precisam fundamentar suas decisões.
11. Após a sentença, o árbitro deverá destruir suas anotações e devolver as provas às partes.

A ARTE DA RESOLUÇÃO DE CONFLITOS

Capítulo 36

Resolver conflitos parece ser uma coisa corriqueira – pelo menos é assim onde moro, em Los Angeles. Imagine que uma pessoa faz outra de refém e possui uma arma. A equipe da SWAT é chamada, barricadas são construídas, helicópteros circulam para transmitir o drama ao vivo enquanto negociadores da polícia tentam resolver o conflito.

Pode ser um assalto; ou um funcionário furioso com o chefe por causa de uma reclamação por maus serviços. Às vezes, a questão parece muito pequena. Em Orange County, um pai fez um funcionário de uma escola de refém por insatisfação com a educação dada ao filho. Como os negociadores de conflitos lidam com essas situações? E o que podemos aprender com eles para aplicarmos em outras situações corriqueiras?

Aqui nos Estados Unidos, a negociação de reféns não era importante até que dois grandes incidentes ocorreram: um no Presídio Estadual Attica, em setembro de 1971, e outro nos Jogos Olímpicos de Munique, um ano mais tarde.

O motim no Presídio Attica ainda é um dos casos mais desastrosos de resolução de conflito na história. Durante uma rebelião que durava quatro dias na prisão localizada a 48 quilômetros ao leste de Buffalo, Nova York, um guarda e três internos foram mortos. Após quatro dias, o governador Nelson Rockefeller ordenou que a polícia estadual invadisse e tomasse conta da situação à força.

A polícia entrou e matou 29 internos e 10 reféns. Para piorar a situação, a polícia disse inicialmente que os presidiários haviam degolado os reféns, mas a autópsia revelou a verdade: eles haviam sido mortos pelos tiros da polícia. Os presidiários e suas famílias submeteram 1 280 processos civis contra o presídio, e o primeiro processo só foi resolvido 26 anos depois por um valor de US\$ 4 milhões.

O incidente de Munique nos Jogos Olímpicos de 1972 também foi brutal, e desastroso, matando 11 atletas israelenses, cinco terroristas palestinos e um policial alemão. A polícia alemã admitiu estar totalmente despreparada na época. Eles estavam preocupados que o mundo se lembrasse de que Hitler usou os Jogos Olímpicos de 1936 para fins de propaganda e estavam tentando não chamar a atenção.

Por esse motivo, foi fácil para os apoiadores dos palestinos entrarem no complexo de treinamento e fazer nove atletas reféns, além de matar dois atletas que haviam tentado resistir. A partir de então, os negociadores erraram feio. Após o primeiro ministro israelense Golda Meir declarar que não faria nenhuma concessão aos terroristas, não foram disponibilizadas linhas telefônicas e a comunicação com os terroristas era quase impossível. A polícia permitiu que os terroristas levassem os reféns ao aeroporto, algo que nunca seria permitido nas negociações de reféns atuais.

Os alemães prometeram aos terroristas que eles teriam passagem livre para o Cairo, mas não pretendiam deixá-los partir. Contudo, a trapaça normalmente leva a respostas furiosas quando é descoberta. Ao final, foi usada força para conter os terroristas assim que tentaram embarcar para o Cairo com apenas cinco atiradores mal treinados que não possuíam equipamento de visão noturna tampouco rádios.

Assim como em Attica, a polícia tentou encobrir os próprios erros. Quando as famílias das vítimas israelenses processaram o governo alemão, eles negaram qualquer culpa: “balística, forense ou qualquer outra coisa”. Vinte anos mais tarde, a esposa de um dos atletas mortos apareceu na TV alemã após ter recebido uma ligação de um alemão anônimo que lhe revelou 80 páginas dos relatórios da autópsia e balística. Devido a isso, as autoridades alemãs tiveram de revelar todos os 3 000 registros e as 900 fotos do incidente.

Foi um ano terrível para os negociadores de reféns. Mais de 1 000 reféns perderam a vida, e 760 mortes haviam ocorrido assim que a polícia chegava no local. Evidentemente, a estratégia até então usada de recusar negociar com os terroristas e contê-los não estava funcionando. A cura era pior do que a doença em si.

O Departamento de Polícia de Nova York desenvolveu um programa para melhorar as respostas a prisões de reféns e ameaças suicidas. Eles colocaram o tenente Frank Boltz como líder do programa, com o auxílio do psicólogo Harvey Schlossberg. O programa que eles desenvolveram e mais tarde testaram nas ruas de Nova York tornou-se um modelo para a polícia ao redor do país. Por essa razão, é incomum que reféns sejam mortos à medida que os negociadores chegam ao local do sequestro e estabelecem contato com os sequestradores.

Na verdade, este é um estudo extenso da Universidade de Vermont sobre sequestros de crianças. Foi descoberto que 98% dos reféns são liberados sem qualquer injúria física. Além disso, cada vez menos sequestradores são mortos, o que é algo significativo no ramo de “Suicídios Assistidos pela Polícia”. Esse é um termo utilizado pela polícia que faz referência aos sequestradores que cometem suicídio. Eles pedem que a polícia os mate. Na Califórnia, 25% dos assassinatos de terroristas pela

polícia são classificados como Suicídios Assistidos pela Polícia.

Durante o estudo do Departamento de Polícia de Nova York, Frank Boltz descobriu que há cinco tipos de respostas a um sequestro:

1. Atacar sem qualquer ou mínima tentativa de negociação. (A abordagem utilizada em Attica e Munique, com resultados desastrosos.)
2. Esperar para ver o que vai acontecer. (É uma boa abordagem se você determinar que nada ruim vai acontecer. Como expliquei em meu livro *The confident decision maker*⁸ esta deveria ser a sua primeira consideração quando estiver prestes a tomar uma decisão. Pense no que pode acontecer se você não fizer nada. As pessoas ao redor do complexo em Waco, Texas, deveriam saber disso. Nada de errado estava acontecendo dentro do complexo e deveríamos ter esperado para ver o que aconteceria.)
3. Negociar sem fazer concessões. (Este era o lema na época do presidente Reagan. Não negociamos com terroristas!) Parece bom para o público, mas é inflexível demais. Nós temos de negociar com terroristas e a disposição em fazer pequenas concessões deve fazer parte da negociação. O que não deve acontecer é que terroristas consigam o que querem. Isso encorajaria outros a fazer o mesmo.
4. Negociar e mentir sobre as concessões. Esta abordagem normalmente impressiona o público. Certa vez, um homem com uma arma tomou uma turma de crianças de reféns em uma escola em Tuscaloosa, Alabama. O então governador, Guy Hunt, gravou uma mensagem de perdão e enviou a ele. Ele liberou as crianças, mas foi imediatamente preso. O governador retirou o perdão tecnicamente dizendo

que 1) você somente pode perdoar uma pessoa em detenção e 2) o perdão havia sido dado sob coação. O sequestrador foi sentenciado com prisão perpétua. À primeira vista, parece ser uma técnica efetiva. Por que devemos nos preocupar em não mentir a um sequestrador? No entanto, a tática é um exemplo clássico de um ganho a curto prazo e perda a longo prazo. Ela afeta o desfecho das negociações posteriores porque limita a habilidade de o negociador criar uma relação de confiança com o sequestrador. Se há uma coisa com a qual negociadores de reféns concordam é que, em uma negociação, não se deve mentir para terroristas sobre questões cruciais.

5. Negocie e esteja disposto a fazer concessões.

O programa que eles desenvolveram foi uma variação da última abordagem. O modelo desenvolvido requer que o negociador esteja calmo e utilize uma abordagem mais humanizada para lidar com o problema, ganhe a confiança do sequestrador e promova um sentimento de satisfação parcial com pequenas concessões ao sequestrador.

Vejamos um procedimento utilizado em uma típica cena de crise. Analisemos como poderíamos aplicar isso em uma situação em que podemos ser envolvidos, como um cliente aborrecido que deseja cancelar um pedido. Há três tipos de crise a serem considerados: ameaças de suicídio, barricada de suspeitos e sequestro. As regras para cada situação são parecidas.

Os primeiros policiais a chegar à cena devem avaliar a gravidade da situação; assegurar-se de que não haja comparsas no entorno; examinar o grau de ameaça aos reféns e espectadores e chamar equipes de apoio; garantir a segurança da área é crucial, especialmente em sequestros. Em praticamente todo caso, o suspeito não

terá chance de mobilidade. Deixá-lo sair pode piorar a situação.

Em Houghton, uma pequena cidade de Michigan, um homem de 24 anos entrou em um banco, fez a caixa de refém e colocou uma bomba em seu corpo. Depois, exigiu um carro de um funcionário para fugir e machucou gravemente o gerente durante o processo. A polícia, que rapidamente o parou, somente descobriu sobre a bomba quando abriram o carro e pediram que ele saísse. Ele ameaçou explodir a bomba e, então, a polícia se afastou, mas atiraram nos pneus do carro. Isso o deteve por mais algum tempo já que os pneus atolaram na neve.

A polícia se reuniu em torno do carro e começou a negociar. Infelizmente para o ladrão, a negociação não terminou bem. Dezesete horas depois, a polícia atirou no homem assim que ele desativou a bomba acoplada à refém, que escapou sem quaisquer lesões. Atirar nos pneus pareceu arriscado, mas garantir a segurança das redondezas e tirar a mobilidade do criminoso é fundamental.

O próximo passo é trazer reforços. É organizada uma equipe de negociadores, que estabelecerá contato com o suspeito, identificará as exigências e tentará resolver o conflito sem colocar qualquer vida em jogo ou lesionar qualquer um. Essa equipe é composta por um negociador principal, o qual fará as comunicações com o suspeito, e um negociador de apoio, o qual fará anotações e oferecerá aconselhamento ao negociador principal. O terceiro membro é o negociador de inteligência, que compilará as informações ao entrevistar as pessoas que conhecem o suspeito. Informações fundamentais incluem os registros criminais e de saúde mental do suspeito.

Depois, a equipe da SWAT entra em cena. Normalmente espera-se que eles não sejam necessários, mas eles servem de apoio para neutralizar as ações do suspeito se as negociações falharem. A polícia indica um

comandante de área para supervisionar a operação por completo. Ele deve estar ciente de que, se a situação não for resolvida com sucesso, ele será alvo de críticas ferrenhas do público. Todos, desde o prefeito até os editores de jornais, o julgarão. Para proteger a si mesmo e a reputação do seu departamento, decide seguir todos os passos. Ele insistirá que procedimentos preestabelecidos sejam seguidos. Os mais espertos usam uma lista de checagem igual à de pilotos de avião em suas rotinas de voos. Isso assegura que eles não ignorem passos importantes da operação.

O primeiro passo do processo é que o negociador principal estabeleça comunicação com o suspeito e acabe com qualquer chance de ele contatar outras pessoas. O negociador não deve competir pela atenção do suspeito. Dessa maneira, o suspeito se torna dependente da comunicação com o negociador, momento então em que começa o processo de construção de confiança. Se o suspeito tem acesso a um telefone, serão cortadas quaisquer chances de fazer ligações. A polícia não quer que o suspeito tenha acesso à mídia. Também querem evitar que o suspeito descubra quais serão suas manobras ou táticas. Por esses motivos, a comunicação é feita por telefone, já que é muito arriscado permitir que o suspeito e o negociador se encontrem cara a cara.

Em filmes de Hollywood, é comum ver situações em que um amigo ou parente do suspeito é colocado à sua frente. Normalmente, são momentos tensos em que o amigo, parente ou cônjuge arrisca a própria vida pelo amor ao suspeito. Isso nunca ocorreria na vida real por uma razão: a presença daquela pessoa pode exacerbar a situação já tensa. A primeira razão é a de que todo contato deve ser feito pelo negociador durante os primeiros dias para que ele possa ganhar o controle da situação.

Se todo o resto falhar, uma pessoa de confiança e treinada pode ser colocada em cena para mudar a dinâmica da situação. Em 1993, o xerife local foi colocado em Waco, Texas, mas somente porque David Koresh o conhecia e confiava nele. Quando os presidiários cubanos fizeram um motim em Oakdale, Luisiana, em 1987, os negociadores colocaram um padre cubano para intermediar as negociações. Trazer uma terceira pessoa vista como neutra é como inserir um mediador para resolver um beco sem saída, como ensinei no capítulo 34.

Normalmente, água, aquecedor e energia são desligados por diversas razões. Essa é uma estratégia que impede que o suspeito consiga informações pela televisão. Ela fornece uma vantagem tática à equipe da SWAT, que pode usar visão infravermelha para monitorar a cena. Além disso, elimina qualquer tipo de conforto, o que pode ser usado mais tarde como troca.

Cortar os serviços básicos também faz com que o suspeito se relacione com o refém, tornando menos provável que ele o machuque. Pessoas que sofrem com privações se unem. Isso foi usado de maneira bastante efetiva em dezembro de 1996 por negociadores em uma situação com reféns na residência oficial do embaixador japonês no Peru, em comemoração ao aniversário do imperador Akihito em Lima. Os terroristas do MRTA (Movimento Revolucionário Túpac Amaru) fizeram mais de 500 pessoas de reféns. A situação ficou muito complicada porque os japoneses levaram horas para tornar a residência do embaixador uma fortaleza que não poderia ser atacada. O MRTA fez um enorme buraco na parede; dessa maneira, ficou fácil defender-se de lá. Então, a polícia cortou os serviços do prédio. Eles queriam que os terroristas sofressem com as mesmas privações que os reféns, o que faria com que se unissem. No entanto, após alguns dias, ligaram novamente os

serviços básicos. Se eles se unissem demais, os reféns tentariam escapar. As negociações duraram 126 dias até que as Forças Armadas Peruanas entraram no prédio. Mesmo sob a mira de armas, os reféns foram todos salvos (um morreu de ataque do coração). Portanto, fazer com que os criminosos se unam aos reféns pode salvar muitas vidas.

Além disso, o tempo é o maior amigo de um negociador. Cada minuto que passa sem que nada de ruim tenha acontecido é um sinal de que a situação está próxima de uma resolução (diferentemente dos filmes de Hollywood em que a passagem de tempo é usada para criar tensão). Um prazo perdido pode ser uma grande coisa para um negociador.

O sequestrador pode dizer: “Se o governador não for colocado na linha até o meio-dia, mato o refém!”. Apesar de isso fazer um negociador pouco experiente entrar em pânico, é um bom sinal para um negociador principal já que ele pode iniciar as negociações. Além disso, ele sabe que, se o refém sobreviver após o meio-dia, o suspeito terá perdido a credibilidade e terá enfraquecido seu poder de chantagem. Isso não é tão insensível quanto pode parecer já que pouquíssimos reféns passaram por uma ameaça tão específica. Os reféns se perdem em momentos passionais, seja logo no início ou quando o suspeito se sente traído pelo negociador.

O relacionamento criado com o negociador é a chave para uma resolução pacífica da situação. Exceto por uma coisa: o negociador passou semanas em aulas sobre a personalidade de sequestradores e pessoas que ameaçam suicídio. Eles são especialistas em distúrbios do comportamento e personalidade neuróticos. Eles entendem completamente como funciona a mente do suspeito e sabem como manipular a situação. Essa é a razão pela qual apenas a equipe de negociação seja a responsável pelo processo.

Até mesmo o comandante, que pode ser experiente, não entende as nuances da conversa entre o negociador e o suspeito. Ele pode reagir mal se ouvir, por exemplo, o suspeito solicitando US\$ 10 milhões porque sabe que é um pedido impossível que levará a violência. O negociador primário ouve a conversa inicialmente para que tenha alguns detalhes sobre a negociação. Nada é mais perigoso do que um suspeito que não diz nada.

O negociador primário monitora o estado mental do suspeito. Se parecer volátil, o negociador tentará conduzir uma negociação razoável ao fazer concessões em troca de outras. Dessa maneira, o negociador faz com que o suspeito deixe de pensar com o hemisfério direito, que é mais imprevisível e volátil, e passe a pensar com o hemisfério esquerdo, que é mais lógico e controlável. Se o suspeito estiver muito quieto, pode ser um sinal de depressão. O negociador, então, deverá assegurar ao suspeito de que há uma maneira de sair da situação e que ninguém precisa sair ferido. Ele tentará construir uma relação de confiança, mas tem de ser cuidadoso para que o suspeito não pense que tudo é uma trapaça. Ele deve se comprometer com cada promessa que fizer.

Acima de tudo, o negociador principal trabalha arduamente para retirar o suspeito da posição inicial e focar nos interesses mútuos. As posições de ambos podem estar a 180 graus de distância, e focar nelas turva os interesses mútuos entre negociador e suspeito. Não é que o negociador tenha medo de ser duro com o suspeito. A ameaça da força física está sempre presente, especialmente quando o suspeito machuca alguém. “Se machucar alguém, não posso protegê-lo. Estarei fora disso”.

O tempo passa. O suspeito expressa suas emoções. Os prazos são perdidos. As exigências são modificadas. Nenhuma concessão é feita sem algo em troca. (“Você

libera um refém e lhes enviamos um sanduíche.”) O tempo passa. O tempo de aceitação (capítulo 37) faz com que o suspeito modifique suas exigências e aceite a realidade da situação. O suspeito aprende a confiar no negociador principal e, se tudo correr bem, se entregará.

O que podemos aprender sobre esses negociadores de reféns? Seja com um cônjuge nervoso, um funcionário que ameaça se demitir ou um cliente que quer cancelar um pedido, preste atenção às regras para lidar com conflitos em quaisquer situações:

- **Contenha a situação para que ela não piore.** Isso significa pegar a mala da mão do seu cônjuge se ele ou ela ameaçar sair pela porta. Ou, então, pegar as chaves do carro das mãos de um adolescente revoltado ou ainda fazer um cliente furioso concordar com uma ligação ou reunião.
- **Deixe a pessoa que está nervosa se expressar.** Negociadores de reféns dirão que você tem de lidar com a outra pessoa assim que ela perceber a situação, não assim que você perceber. Ele pode insistir que Abraham Lincoln está falando com ele. Você não precisa dizer que também está ouvindo, mas tem de reconhecer a percepção dele – de que ele está ouvindo a voz do Abraham. Em uma situação cotidiana, isso significa que a raiva da outra pessoa pode ser injustificada, mas você não pode ignorá-la.
- **Quando a outra pessoa está brava, procure a dor.** A raiva sempre vem seguida de uma dor. O que foi dito ou feito que causou aquela dor? Tome ciência da dor para reduzir a raiva.

Tão logo for possível, faça com que ele diga o que quer e que se comprometa. O que é necessário para resolver o problema? Faça isso mesmo que não esteja preparado para fazer concessões ao outro lado. Por exemplo, você

pode ter um funcionário que está ameaçando demitir-se a menos que você lhe conceda um aumento de salário. Você pode ser contra conceder aumentos mediante ameaças. Isso é com você. Mesmo assim, você deve perguntar quanto ele espera receber de aumento para que fique. Quantificar o problema é importante para resolvê-lo.

Compile toda a informação que pode. Pense como o negociador principal e utilize as informações do negociador de inteligência para entrevistar todas as pessoas que o suspeito conhece. Foque na pessoa mais do que no problema. A solução está sempre com a pessoa, não na situação. Quanto mais souber a respeito da pessoa, mais próximo estará da solução. Nesse estágio, outro problema pode ser revelado. Nem sempre o dinheiro é a razão para que aquela pessoa queira demitir-se. Ele pode estar aborrecido porque um rival foi promovido antes dele. Ele pode estar envolvido sentimentalmente com outro funcionário e precisa criar uma distância entre ele e a outra pessoa. Ele pode estar agindo mediante boatos falsos.

Trabalhe para que a pessoa deixe aquela posição de lado. Ajude-a a focar nos interesses mútuos. As opiniões podem estar a 180 graus de distância entre si. “Você mentiu para mim!”; “Não, eu não menti”; “Você me traiu!”; “Não, eu não traí”. Essas são posições completamente opostas, mas não significa que não tenham interesses em comum. O interesse em comum pode ser que aquele funcionário continue na empresa, por exemplo. Ou você e o cliente furioso podem estabelecer um acordo para continuarem o relacionamento.

O problema é que, quando o foco é apenas nas posições, você deixa de ver os interesses mútuos. Temos o clássico exemplo da Guerra Fria. Chamávamos a URSS de império do inferno. Eles diziam que iam nos enterrar.

Essas posições são muito extremas, mas ainda tínhamos interesses em comum: reduzir os gastos com armamentos, continuar os negócios, importar titânio para os nossos clubes de golfe. No entanto, não conseguíamos ver os interesses enquanto nos concentrávamos nas nossas convicções.

Veja o longo conflito entre os governos de Taiwan e Pequim. Durante mais de meio século, eles ameaçaram uma guerra catastrófica. Os Estados Unidos prometeram defender Taiwan se Pequim atacasse. O conflito está calcado em quê? A posição de cada lado está bem clara: o governo de Pequim diz que Taiwan é uma província da China. Taiwan diz que é uma nação independente. Essas duas posições estão a 180 graus de distância entre si. Se focar nos interesses mútuos, terá uma perspectiva completamente diferente. A economia de Taiwan está estagnada há mais uma década. A relação com a China faria sua economia crescer muito. A China, por sua vez, precisa desesperadamente das habilidades de negócios de Taiwan. Ambos os lados se beneficiariam se fizessem um acordo.

A arte da resolução de conflitos serve para tirar as pessoas de suas posições para que se concentrem em seus interesses entre si.

Apenas quando você expressa o que acredita ser necessário para resolver a situação, coleta as informações necessárias e trabalha para que as pessoas pensem nos interesses em comum é que você entra em negociação – o alcance de um compromisso. É então que entra em jogo o pensamento de um negociador, o qual eu chamo de CRENÇA DO NEGOCIADOR PODEROSO. O pensamento mais importante que você pode ter em uma negociação não é “O que eu posso conseguir deles?”, mas “O que eu posso dar a eles que represente algum valor?”.

Pontos para lembrar

1. Após o desastre do motim na prisão Attica e dos Jogos Olímpicos em Munique, o Departamento de Polícia de Nova York estudou as maneiras de conter situações com reféns ao proteger tanto as vítimas quanto o perpetrador.
2. Nós temos de negociar com terroristas, mas não devemos fazer grandes concessões.
3. Todos os especialistas concordam que você não deve mentir a sequestradores já que perde credibilidade para discutir em situações semelhantes posteriormente.
4. O primeiro passo do processo de negociação é estabelecer comunicação com o suspeito e eliminar qualquer possibilidade de que ele se comunique com outras pessoas.
5. O criminoso deve ser física e psicologicamente isolado.
6. Inserir membros da família é raramente produtivo, já que pode trazer à tona traumas e piorar a situação.
7. Negociadores testam prazos estabelecidos pelos criminosos.
8. A arte da mediação é tirar as pessoas das posições iniciais e focar nos interesses em comum.
9. Ao lidar com uma pessoa nervosa, primeiramente, contenha a situação. Depois, permita que ela expresse as emoções. Descubra quais são as dores que a motivam para descobrir de onde vem a raiva.
10. Faça com que a pessoa se comprometa com uma posição e depois colete informações.
11. Lembre-se da Crença do Negociador Poderoso. O pensamento mais importante quando está negociando não é “O que eu posso conseguir deles?”,

mas “O que eu posso dar a eles que represente algum valor?”.

Em tradução livre: “Decisões confiantes”, ainda não lançado no Brasil. (N. E.)

SEÇÃO TRÊS

Negociando pontos de pressão

Louis (Satchmo) Armstrong costumava contar esta história no início de sua carreira musical: “Certa noite, um cara enorme barra-pesada entrou no meu camarim em Chicago e disse que eu ia ter de me apresentar em um determinado lugar em Nova York na noite seguinte. Eu disse que tinha um compromisso para a noite seguinte em Chicago e não poderia viajar para NY, e virei de costas para ele. De repente, ouço um *TLEC! CLIQUE!* Quando me viro novamente, ele estava com uma arma apontada para mim. Jesus, parece um canhão e soa como a morte! Então, olhei para aquele aço e disse: ‘Bem, talvez eu possa ir a Nova York’.”

Como Al Capone disse certa vez: “Você pode ir mais longe com palavras gentis e uma arma do que apenas com palavras gentis”.

Apontar uma arma para alguém em um momento de negociação é a pressão mais cruel que pode existir. Imagino que seja muito efetivo, mas não há necessidade de fazer isso. Nesta seção, ensinarei alguns pontos de pressão que você pode usar para ser mais efetivo e muito mais aceitável. Se você tem o poder, não precisa apelar para uma arma.

A PRESSÃO DO TEMPO

Capítulo 37

Vilfredo Pareto provavelmente nunca estudou o elemento tempo em uma negociação, no entanto, o Princípio de Pareto revela uma incrível pressão que o tempo pode representar em uma negociação. Pareto foi um economista no século XIX. Nascido em Paris, ele passou boa parte da vida na Itália, onde estudou a balança da riqueza, conforme ela era distribuída entre a população. Em seu livro *Manual de economia política*,⁹ ele indicou que 80% da riqueza estava concentrada nas mãos de 20% da população.

O que é interessante sobre a regra 80/20 é que ela se aplica em áreas completamente diferentes. Gerentes de bancos me dizem que 80% dos negócios são realizados por 20% dos vendedores. Ao final, isso significa que 80% dos vendedores devem ser demitidos e 20% devem ser mantidos na empresa. O problema é que a regra 80/20 se aplica novamente àqueles que ficaram. Professores me dizem que 20% das crianças causam 80% dos problemas. Em seminários, 20% dos alunos fazem 80% das perguntas.

A regra em uma negociação é que 80% das concessões ocorrem nos últimos 20% de tempo restantes. Se as exigências são apresentadas no início de uma negociação, nenhum dos lados fará concessões e a operação inteira estará comprometida. Por outro lado, mais problemas surgem nos 20% de tempo restantes em uma negociação, e ambas as partes estão mais dispostas a fazer concessões. Pense na última vez em que você

comprou um imóvel. Provavelmente levou em torno de 10 semanas desde o momento em que assinou o contrato até o momento em que pegou as chaves. Agora, pense nas concessões que você fez. Não é verdade que, nas últimas duas semanas, quando as coisas tiveram que ser detalhadas, ambos os lados se tornaram mais flexíveis?

Algumas pessoas são suficientemente antiéticas e usarão isso com você. Elas escondem elementos importantes da negociação que deveriam ser discutidos inicialmente e, quando vocês estão prestes a finalizar tudo, inserem os problemas porque sabem que esse é um momento de maior flexibilidade.

Resolva os detalhes o quanto antes

Uma coisa que essa regra diz é que você sempre deve resolver os detalhes de imediato. Não deixe para depois. Uma questão que parece ser de pouca importância no momento pode se tornar um grande problema mais tarde.

Problemas em Big Sky Country

Eu estava em Kalispell, Montana, para um seminário com alunos do Instituto de Corretores. Aquelas pessoas eram os corretores mais bem treinados do Estado. O seminário sobre Negociações Poderosas durou o dia inteiro. Durante o intervalo, uma corretora veio conversar comigo: “Talvez você possa me ajudar. Tenho um problema enorme. Acho que vou perder uma boa parte da minha comissão em uma grande operação”.

Perguntei mais detalhes da negociação e ela disse: “Alguns meses atrás, um homem veio até o escritório e pediu que eu tabelasse a casa dele em US\$ 600 mil. Eu nunca havia feito isso com uma propriedade tão grande, e acho que não expressei muita confiança porque, quando ele me perguntou sobre a minha porcentagem de comissão, ele se assustou e eu caí na dele. Eu lhe disse que era de 6%. Então ele me disse que totalizaria US\$ 36 mil e que era muito dinheiro. Então eu lhe disse que, se ele baixasse o preço da propriedade, poderíamos renegociar a comissão. Mas eu não pensei com calma”.

“Por sorte, ele não teve de abaixar tanto o preço para que eu conseguisse os US\$ 36 mil de comissão. No entanto, ontem ele veio ao meu escritório e questionou o valor em relação ao

trabalho que eu havia feito”. Lembre-se de que o valor dos serviços sempre diminui logo após ele ser realizado (capítulo 8). “Então, ele me lembrou que eu havia dito que abaixaria a minha comissão”.

“Ele disse que havia pensado bastante e que, na opinião dele, uma comissão de US\$ 5 mil seria justa”. A diferença era muito grande e ela estava em pânico. Essa é uma boa história para ilustrar que você não deve deixar nada importante para ser resolvido no final porque um detalhe pode virar um enorme problema.

Essa história também mostra como achamos que somos fracos em uma negociação — seja de qual lado estivermos, a corretora de Montana tinha uma posição bem firme, não tinha? Como eu expliquei a ela, ela tinha um contrato assinado de 6%. Ela tinha o poder nas mãos, mas não pensava dessa maneira.

Contudo, por que se expor a esse tipo de problema? Resolva todos os detalhes o quanto antes. Quando o outro lado disser: “Podemos resolver isso mais tarde, não é nada demais”, fique muito atento.

As pessoas se tornam mais flexíveis sob a pressão do tempo

Outra coisa que os negociadores poderosos sabem é que as pessoas se tornam flexíveis se pressionadas pelo tempo. Em que momento os seus filhos lhe pedem algo? Quando a minha filha Julia estava na Universidade do Sul da Califórnia, ela morava em uma pensão e às vezes voltava para casa nos fins de semana e precisava de dinheiro para os livros. Quando ela me pedia? Às sete da manhã do domingo, assim que estava saindo de casa: “Pai, esqueci de falar. Preciso de US\$ 60 para comprar livros”.

Eu dizia: “Julia, não faça isso. Você passou todo o fim de semana aqui e não falou nada antes”.

“Desculpe, pai. Eu não lembrei até que me arrumei para sair, mas estou atrasada agora. Preciso ir embora. Se não comprar os livros hoje, não consigo fazer um dos trabalhos. Por favor, preciso do dinheiro agora”. As crianças não são manipuladoras, mas agem com o instinto e, após lidar tantos anos com adultos, sabem que, se pressionadas pelo tempo, as pessoas se tornam mais flexíveis.

O formato da mesa realmente importava?

É interessante observar como o tempo afeta o desfecho em negociações internacionais. Lembra-se das conversas de trégua na guerra do Vietnã conduzidas em Paris? Elas ocorreram na primavera de 1968. Lyndon Johnson anunciou que não se candidataria à reeleição e se concentraria na trégua ao Vietnã. Ele queria muito um acordo de paz antes de novembro, quando o seu vice, Hubert Humphrey, se candidataria. Ele enviou o nosso negociador,

Averell Harriman, a Paris com instruções claras: algo tem de ser feito o quanto antes, no estilo texano.

Averell Harriman alugou um quarto no Ritz Hotel em Paris. O negociador vietnamita, Xuan Thuy, alugou uma casa de campo por dois anos e meio. Então, o vietnamita passou semana após semana discutindo sobre o formato da mesa de negociações.

Eles realmente se importavam com o formato da mesa? Claro que não. Eles estavam fazendo duas coisas. Número um: estavam mostrando que não tinham pressa. Eles estavam em guerra há 30 anos e mais um ano não seria um incômodo tão grande. Número dois: eles estavam nos pressionando com o nosso prazo de novembro, o que eles conseguiram com sucesso. Em 1º de novembro, apenas cinco dias antes da eleição, Johnson parou de bombardear o Vietnã. Sob a pressão do tempo, é um milagre que ele não tenha feito nenhuma concessão.

Quando você está negociando com pessoas, nunca revele que você tem um prazo. Digamos, por exemplo, que você foi a Dallas para resolver uma negociação com um empreendedor hoteleiro e você tem um voo de volta às 18h. Claro, você está ansioso para o voo – mas não conte à outra parte. Se souberem que você tem um voo às 18h, diga que você volta às 9h da manhã para fechar o acordo.

Se eles souberem que você está correndo contra o tempo, podem prorrogar a negociação das questões mais importantes, e esse é o grande perigo já que você estará mais suscetível a fazer concessões. Nos meus seminários, elaboro exercícios para que os alunos pratiquem negociações em 15 minutos e eu enfatizo a importância de conseguir um acordo dentro desse tempo. Enquanto percorro a sala para verificar o

progresso da atividade, percebo que os 12 primeiros minutos são os mais problemáticos. Ambas as partes não arredam o pé de suas posições e fazem pouquíssimas concessões. Nos 12 minutos de atividade, pego o microfone e digo que eles têm apenas 3 minutos para fechar a negociação. Então, continuo anunciando os minutos restantes. Começo a contagem regressiva até que o tempo termine. É evidente que 80% das concessões são feitas nos últimos 20% de tempo disponíveis.

O que fazer quando ambos os lados possuem a mesma pressão pelo tempo? Uma pergunta interessante é levantada quando ambos os lados possuem o mesmo prazo para fechamento. Por exemplo, quando você aluga o seu escritório. Digamos que o seu contrato de aluguel termina em seis meses, e você tem de negociar uma renovação com o proprietário. Um pensamento recorrente pode ser: “Vou pressionar o proprietário para conseguir um acordo melhor. Vou esperar até o último momento para negociar, o que o colocará numa posição de pressão. Ele vai saber que, se eu me mudar, o lugar ficará vago por muitos meses até que ele encontre outro inquilino”. Parece uma ótima estratégia até que perceba que o proprietário está fazendo o mesmo com você.

Esta é uma situação em que ambas as partes possuem o mesmo prazo final. Qual dos lados deve pressionar o outro pelo tempo e qual das partes deve evitar a pressão? A resposta é que o lado que tem mais poder pode pressionar, e o lado com menos poder deve evitar a pressão pelo tempo e tentar negociar com bastante antecedência ao prazo final. Mas, afinal, quem tem mais poder? O lado que possui mais opções. Se você não conseguir negociar uma renovação do arrendamento, quem tem mais alternativas disponíveis?

Para determinar isso, você pode anotar em um papel. Divida o papel com uma linha, do lado esquerdo anote as

opções se você não puder renovar o contrato. Quais são as suas outras opções? Custaria mais ou menos? Quanto lhe custaria trocar as linhas de telefone? Os outros clientes o encontrariam com facilidade no novo endereço? Do lado direito da página, anote as opções do proprietário. Este é um prédio especializado? Ele teria dificuldades em encontrar outro inquilino? Eles pagariam mais ou menos? Quanto ele gastaria com reformas para satisfazer o novo inquilino? Vou dar um desconto pelo fato de que, esteja você em qualquer um dos lados, você sempre vai pensar que tem menos poder. Afinal, você é quem sabe a pressão que está sofrendo, mas não sabe da pressão que o proprietário está sofrendo. Algo que pode torná-lo um negociador poderoso é entender que você sempre vai pensar que está do lado mais fraco da corda, especialmente quando lista as opções uma ao lado da outra.

Dentro deste cenário, você deve evitar a pressão e negociar a renovação do aluguel com bastante tempo de antecedência. No entanto, se você tem claramente mais opções disponíveis, pressione a outra parte ao negociar no último momento possível.

Pressionando o lado errado

Em setembro de 1994, o ex-presidente Jimmy Carter, juntamente com o senador Sam Nunn e o ex-chefe de Estado, Colin Powell, foram ao Haiti para tentar fazer o general Cedras desistir do poder sem invadir o país. No final do segundo dia de negociações, o então presidente Clinton ligou ao presidente Carter para dizer que já havia invadido o país e Carter tinha 30 minutos para sair de lá. Este não é um excelente exemplo para ilustrar o efeito do tempo em uma negociação? O único problema é que Clinton estava pressionando o lado errado. Nós

tínhamos o poder naquela negociação porque havia muitas opções. Carter, e não Clinton, é que deveria estar pressionando Cedras.

As pessoas se tornam mais flexíveis quando a negociação se estende

Quanto mais tempo conseguir manter o outro lado envolvido na negociação, mais chances terá de que o outro lado concorde com você e seu ponto de vista. Da próxima vez que pensar que não vai conseguir fazer o outro lado concordar com você, pense nos barcos rebocadores no rio Hudson. Um pequeno barco rebocador é capaz de arrastar, aos poucos, um navio. No entanto, se o capitão recuar, acelerar os motores e tentar puxar o navio, nada aconteceria. Algumas pessoas negociam exatamente assim. Elas se deparam com um impasse que as frustra e, então, ficam impacientes e tentam fazer o outro lado mudar de opinião. Pense nos rebocadores. Um pouquinho por vez e você conseguirá mover um navio. Se tiver paciência, pode mudar a opinião de alguém aos poucos.

Infelizmente, isso funciona para os dois lados. Quanto mais tempo passar em uma negociação, maiores serão as chances de fazer concessões. Você pode ter viajado para São Francisco para fechar um grande negócio. Às 8 da manhã você já está no escritório sentindo-se renovado e determinado para finalizar a operação. Infelizmente, ela não corre tão bem quanto imaginava. A manhã inteira passa sem qualquer avanço e então vocês saem para o almoço. A tarde passa e vocês somente conseguiram um acordo em relação às pequenas questões. Então, você liga para a companhia aérea e reprograma a viagem para mais tarde. Você sai para o jantar e volta determinado a fazer algo, mas é preciso ter cuidado. A menos que seja muito atento, você começará a fazer concessões que nunca considerou antes.

Por que funciona dessa maneira? Porque o seu subconsciente está gritando: “Você não pode ir embora

de mãos vazias após tanto tempo e esforço gastos!”. Se a negociação chegar a um ponto em que você não está preparado para continuar, começará a perder (capítulo 39). Um negociador poderoso sabe que você terá de desconsiderar o tempo ou o dinheiro que investiu em um projeto em algum momento. Analise os termos da negociação e pense: “Deveríamos continuar a negociação se desconsiderarmos todo o tempo e dinheiro dispensados?”.

Nunca hesite em terminar uma negociação se ela não fizer mais sentido para você. É muito mais barato desistir de um investimento do que entrar em um negócio que não vai ao encontro dos seus objetivos. Isto é o que faz de Donald Trump um negociador tão poderoso: ele não tem medo de desistir de um empreendimento que não faz sentido. Por exemplo, ele gastou US\$ 100 milhões para adquirir o terreno para a Television City no lado oeste de Manhattan. Ele gastou outros milhões com projetos de design que incluíam uma torre de 150 andares, o estúdio de televisão mais alto e magnífico que alguém poderia esperar para atrair a NBC. No entanto, não pôde negociar as concessões fiscais da cidade e engavetou o projeto. Você tem que fazer o mesmo com qualquer negociação. Esqueça o que já investiu e avalie se ainda vale a pena.

Tempo de aceitação

Outra maneira de usar o tempo a seu favor é colocar em prática o “tempo de aceitação”. Sua proposta inicial pode não ser interessante para o outro lado. Eles não a vão considerar de nenhuma maneira. Mas, se for paciente e deixar a proposta disponível por tempo suficiente, o outro lado pode achá-la aceitável em algum momento. O tempo que uma pessoa leva para aceitar algo inaceitável se chama tempo de aceitação. Alguns exemplos:

- *Morte.* Leva algumas décadas, mas aprendemos a aceitá-la ao final.
- *Sequestro.* O sequestrador quer US\$ 100 milhões e passagens para a liberdade. Ele aceita entregar-se com dignidade.
- *Venda de um imóvel.* Pensamos que conseguiríamos US\$ 1 milhão por uma casa que amamos. Ao ficar disponível no mercado por seis meses, relutantemente aceitamos que as pessoas não vão amar essa casa a ponto de concordar com o valor.
- *Promoções no trabalho.* Esperávamos conseguir a vice-presidência em Nova York. Depois de um final de semana tenso, aceitamos que o trabalho do gerente distrital em El Paso pode ser um passo para chegar até lá.
- *Admissão na faculdade.* Queríamos que nosso filho estudasse em Stanford. Mas, com as notas dele, temos sorte de que ele consiga pelo menos entrar na faculdade.

Tome ciência do fenômeno da aceitação do tempo e seja paciente. O outro lado pode levar algum tempo para considerar a sua proposta. O tempo é comparável ao

dinheiro: ambos são investidos, gastos, economizados e desperdiçados. Invista tempo para rever cada passo da negociação, use-o para pressionar e não caia na tentação de tirar conclusões precipitadas. Negociadores poderosos sabem que tempo é dinheiro.

Pontos para lembrar

1. 80% das concessões ocorrem nos 20% de tempo finais da negociação.
2. Colete todos os detalhes imediatamente. Não deixe nada para ser resolvido depois.
3. As pessoas se tornam flexíveis quando pressionadas pelo tempo.
4. Nunca revele o seu prazo final.
5. Tente estabelecer um prazo para o outro lado.
6. Em uma situação em que ambas as partes possuem um prazo final, o lado que possui mais poder pode usar o tempo para pressionar, e o lado com menos poder deve evitar a pressão e tentar negociar com antecedência.
7. O poder está diretamente relacionado com as opções que cada lado possui se não conseguirem entrar em um acordo.
8. O tempo de aceitação significa conceder um tempo para que o outro lado aceite que não vai conseguir o que esperava.

PARETO, Vilfredo. *Manual de economia política*. São Paulo: Editora Nova Cultural, 1996.

PODER DA INFORMAÇÃO

Capítulo 38

Por que os países enviam espiões a outros países? Por que times profissionais de futebol estudam os jogos dos times rivais? Porque conhecimento é poder, e quanto mais conhecimento se acumula sobre o outro, maiores são as chances de vitória. Se dois países iniciam uma guerra, o país que possui mais informações sobre o outro estará à frente. Esta é uma verdade sobre a Guerra do Golfo: os espiões da CIA fotografaram todos os prédios em Bagdá e foram capazes de destruir os sistemas de comunicação nos primeiros bombardeios.

Saiba o que o outro lado tem a propor

As nações gastam milhões de dólares em espionagem sobre o outro lado antes de começarem uma conversa sobre o controle de armamentos. Foi interessante ver Henry Kissinger em uma entrevista antes de uma reunião de cúpula. O entrevistador perguntou: “Você acha possível que os nossos negociadores saibam o que o outro lado vai propor com antecedência?”. Ele disse: “Com certeza. Sem dúvidas. Seria um desastre entrar em uma negociação sem saber disso”.

Você pode imaginar os custos para conseguir tais informações? A CIA é uma organização altamente secreta sobre seus gastos, mas, em uma conferência em San Antonio, Mary Graham, vice-diretor de inteligência e veterano da CIA, deixou escapar que US\$ 44 bilhões haviam sido gastos

naquele ano. Se o próprio governo acha importante, por que não deveríamos coletar informações antes de uma negociação?

Quando Bill Richardson, ex-embaixador dos Estados Unidos, respondeu à pergunta da revista *Fortune* “O que é necessário para ser um bom negociador?”, a primeira coisa que ele disse foi: “Você deve ser um bom ouvinte. Deve respeitar o ponto de vista da outra parte. Deve também saber o que satisfaz o seu adversário”. Quando lhe perguntaram como ele se preparava para uma negociação, ele novamente voltou à questão da coleta de informações: “Eu converso com pessoas que conhecem o cara com o qual eu vou negociar. Converso com estudiosos, especialistas do Departamento de Estado e jornalistas. Antes de me encontrar com Saddam Hussein, eu confiava muito no embaixador das Nações Unidas no Iraque. Ele me disse que eu deveria ser muito honesto com Saddam – não tentar nenhuma jogada. Com Castro, aprendi que ele sempre estava ávido por informações sobre os Estados Unidos. Ele era fascinado por Steve Forbes e pelo impasse do orçamento parlamentar. Ele se considerava um especialista na política dos Estados Unidos. Com o Cedras do Haiti, aprendi que ele bancava o mocinho/ vilão com frequência”.

Se duas empresas planejam uma fusão, a empresa que possui mais informações normalmente termina com um negócio melhor. Se dois vendedores estão competindo por uma venda, aquele que souber mais sobre a empresa e seus representantes terá mais chances de ser selecionado.

Apesar da obviedade da importância da informação em uma negociação, poucas pessoas devotam tempo suficiente para analisar o outro lado. Até mesmo as

peessoas que nunca pensaram em esquiar ou mergulhar sem fazer aulas antes entram em uma negociação que lhes custaria milhares de dólares sem coletar informações suficientes com antecedência.

Regra 1: Não tenha medo de admitir que não sabe

Se você já tem uma casa, pense em quando a comprou. Quanto você sabia sobre os donos quando fez sua oferta? Você sabe por que a estavam vendendo e há quanto tempo estavam tentando vendê-la? Sabe como chegaram ao preço pedido? Quanto você sabia sobre suas reais necessidades e intenções na negociação? Às vezes, nem o próprio corretor sabe, apesar de estar em contato direto com os donos quando a propriedade foi tabelada. Todavia, quando lhe perguntam sobre os objetivos dos donos, o corretor normalmente responde: “Bem, eu não sei. Sei que querem à vista, não querem dividir em muitas vezes, mas não sei o que farão com o dinheiro. Não é meu papel perguntar isso”.

Nos meus seminários, os alunos se dividem em times de negociadores, alguns fazem o papel de compradores e outros, de vendedores. Eu lhes forneço informações suficientes para que eles possam completar uma negociação de sucesso. Na realidade, eu lhes dou forças e fraquezas. Eu digo a cada lado que eles não podem mentir se a outra parte fizer perguntas para as quais eles já têm respostas. Se o outro lado descobrir essas informações plantadas cuidadosamente, estará em posição de poder.

Infelizmente, não importa quantas vezes faço meus alunos repetirem sobre a importância de coletar informações – até mesmo ao ponto de fornecer 10 minutos da negociação apenas para isso –, eles hesitam em fazer um trabalho completo.

No entanto, por que as pessoas hesitam em coletar informações? Porque, para descobrir qualquer coisa, você deve admitir que não sabe, e a maioria das pessoas é extremamente reticente em admitir que não tem

conhecimento sobre algo. Deixe-me mostrar um exercício para provar isso. Farei cinco perguntas, às quais você poderá responder com um número, mas, em vez de tentar responder com o número certo, tornarei o exercício um pouco mais fácil e permitirei que responda com uma faixa de números.

Se eu lhe perguntar quantos Estados existem nos Estados Unidos, em vez de dizer 50, diga: “Entre 49 e 51”. Se eu lhe perguntar a distância de Los Angeles a Nova York, você pode responder: “De 3 mil a 6,5 mil quilômetros”. Você pode usar uma faixa de 1 a 1 milhão e ter certeza, mas quero que esteja 90% certo de que a resposta está dentro da faixa fornecida.

Aqui seguem as perguntas:

1. Quantas províncias existem no Canadá?
Entre _____ e _____.
2. Quantas esposas teve Brigham Young?
Entre _____ e _____.
3. Quanto os EUA pagaram à Espanha pelo território da Flórida?
Entre _____ e _____.
4. Erle Stanley Gardner escreveu quantos romances sobre Perry Manson?
Entre _____ e _____.
5. Quantos ovos uma galinha põe a cada ano nos Estados Unidos?
Entre _____ e _____.
6. P: Qual era o tamanho da Arca de Noé em metros, de acordo com o Gênesis?
Entre _____ e _____.

Respostas

1. 10 províncias no Canadá (e dois territórios).
2. Brigham Young, o líder mórmon, teve 27 esposas.

3. Pagamos US\$ 5 milhões pela Flórida.
4. Erle Stanley Gardner escreveu 75 romances sobre Perry Mason.
5. 67 bilhões de ovos são postos nos Estados Unidos a cada ano.
6. A Arca de Noé media aproximadamente 137 metros. De acordo com o Gênesis (6:15), a arca media 300 x 50 x 30 cúbitos, e um cúbito é igual a 45 centímetros.

Como você foi? Conseguiu muitas respostas corretas? Provavelmente não, mas pense como seria fácil descobri-las. Tudo o que você teria de fazer seria admitir que não sabe e tornar a faixa de abrangência da sua resposta muito grande. Você provavelmente não fez isso porque, como todo mundo, não gosta de admitir que não sabe. A primeira regra para coletar informações é: não seja confiante demais. Admita que você não sabe e que tudo o que sabe pode estar errado.

Regra 2: Não tenha medo de fazer perguntas

Eu costumava ter medo de fazer perguntas por não querer aborrecer a outra pessoa. Eu era o tipo de pessoa que dizia: “Posso fazer uma pergunta?” ou “Te incomoda se eu perguntar algo?”, mas não faço mais isso. Eu pergunto: “Quanto você recebeu ano passado?” e se não quiserem responder, não vão responder. Mesmo que não respondam à pergunta, você estará coletando informações de qualquer forma.

Bons repórteres perguntam todo o tipo de informação que as pessoas não querem responder, mas eles perguntam da mesma forma. Pode ser uma forma de pressionar a outra pessoa ou irritá-la. Apenas observar a reação da pessoa à sua pergunta já é informação suficiente.

Você pode resolver um problema complicado apenas perguntando

Às vezes, as pessoas se envolvem na negociação de um conflito e têm medo de perguntar o que elas querem. Muitos anos atrás, eu trabalhava como gerente assistente na Montgomery Ward em Auburn, Califórnia. A empresa me impedia de dizer “não” aos clientes. Se a reclamação de um cliente nos parecia injustificável, eles transferiam a reclamação ao próximo departamento, até chegar, ao final, ao presidente do conselho, na sede em Chicago.

Certa vez, um casal de senhores comprou um fogão Franklin do catálogo da empresa. Eles próprios instalaram o aparelho e, de acordo com a carta de reclamação, o fogão não estava funcionando adequadamente, o que fez com que as paredes e o carpete da casa queimassem.

Todos que tentavam resolver a reclamação presumiram que seria muito caro satisfazer o casal, então todos estavam reticentes em assumir a culpa e oferecer uma compensação. A carta passou de mesa em mesa até que chegou ao vice-presidente regional. A última coisa que ele queria era que a carta chegasse à sede em Chicago, então ele solicitou que eu visitasse o casal e tirasse algumas fotos para estimar os custos da compensação.

Dirigi em direção ao chalé do casal no interior e os conheci pessoalmente. Eles eram pessoas muito doces e confiáveis e estavam genuinamente chateados com a situação. O marido me mostrou calmamente como a fumaça preta havia sujado as paredes da casa e como o carvão havia queimado o carpete. Ele rapidamente me convenceu de que o fogão não estava funcionando bem e que o problema não era a maneira que eles haviam instalado o aparelho.

Com medo de que a nossa compensação fosse de milhares de dólares, comecei a fazer perguntas: “Exatamente o que vocês gostariam que a empresa fizesse por vocês? Como podemos compensar pelo dano causado?”.

Para a minha surpresa, o marido respondeu: “Sabe. Somos aposentados e temos muito tempo. A parede está suja, mas podemos limpar, não é um problema. No entanto, estamos preocupados com o carpete. Uma boa parte está queimada, mas não esperamos que vocês troquem todo o carpete, gostaríamos de um tapete para colocar sobre a parte queimada”.

Eles estavam pedindo tão pouco que me surpreendi e perguntei: “Quer dizer que um tapete seria suficiente para vocês?”.

“Sim, exatamente. Ficaríamos felizes com um tapete.”

Fomos todos de carro até uma loja, na qual escolhemos um lindo tapete. Eles assinaram um formulário de compensação dizendo que estavam satisfeitos com a solução encontrada, o qual foi encaminhado ao vice-presidente regional. Muitos dias depois, recebi uma carta do vice-presidente regional me parabenizando pela excelente negociação. Era incrível pensar que eu havia resolvido o problema com uma pergunta que ninguém havia feito antes: “O que exatamente vocês esperam?”.

Esta lição foi de grande valia para os meus anos seguintes na empresa. Pude resolver muitos problemas de outros clientes com uma simples pergunta: “O que vocês querem?”.

Quando me tornei presidente de uma grande corretora de imóveis, passei a usar essa lição para resolver os problemas de clientes insatisfeitos. Os donos normalmente se mudavam para outras áreas e deixavam a resolução dos problemas nas minhas mãos.

Eu sentava com os visitantes com um pedaço de papel na minha frente e pedia que me dissessem exatamente o que os estava incomodando.

“Bem, o interruptor da sala não funciona.” Então, anotava cada reclamação. Eu perguntava o que mais os incomodava e deixava que eles expressassem suas frustrações em relação ao imóvel.

Quando todas as reclamações haviam sido contempladas, eu lhes mostrava. E então começava a negociar as soluções. Muitas pessoas se comprometem de fato; se eu oferecesse enviar um encanador para resolver o problema da torneira, eles pediriam para

resolver também o problema do interruptor. Com esse método, o que eles queriam estava bem claro desde o início; eles me mostraram todas as cartas que tinham e eu estava na posição de controle porque eu podia decidir qual seria a minha resposta.

Fazer de outra maneira é tolice, mas é como a maioria das pessoas lida com reclamações. Elas perguntam qual é o problema e, então, resolvem item por item. Os donos reclamam que o interruptor não funciona e, por não ser um item caro, a pessoa que está resolvendo o problema diz: “Sem problemas. Cuidamos disso para vocês”. Os donos imediatamente percebem que será fácil conseguir concessões e falar sobre os outros problemas da casa, por menores que sejam. Em termos de negociação, isso se chama escalonar as solicitações. Ao pedir que eles se atenham a uma lista de solicitações, você estabelece parâmetros para as exigências.

Se você quer conhecer a outra pessoa, nada pode funcionar melhor do que uma pergunta direta. De acordo com a minha experiência – agora que não tenho medo de perguntar – conheci poucas pessoas realmente contrárias a responder perguntas pessoais. Por exemplo, quantas pessoas de fato se ofendem com a pergunta: “Por que você foi ao hospital?”. Poucas.

Um fato estranho sobre a natureza humana é que estamos sempre dispostos a falar sobre nós mesmos, mas ainda hesitamos quando temos de perguntar às pessoas a respeito delas. Temos medo do olhar de reprovação e do repúdio. Evitamos perguntar porque esperamos o tipo de resposta: “Não é da sua conta”. Mas com qual frequência respondemos dessa maneira a alguém?

Na qualidade de presidente de uma corretora de imóveis na Califórnia, eu queria encorajar os nossos representantes a prospectar de porta em porta. Pessoas do ramo imobiliário chamam isso de “garimpar” e muitos

dos nossos representantes relutavam em fazer esse tipo de trabalho. Cheguei a elaborar um plano em que eu levava cada um dos nossos 28 funcionários individualmente para bater de porta em porta enquanto jogávamos o jogo da informação. Eu dizia: “Ok. Eu bato na primeira porta e verei quanta informação conseguirei dessas pessoas. Você bate na segunda porta e tenta obter mais informações do que eu obtive anteriormente”.

Foi inacreditável a quantidade de informação que aquelas pessoas forneceram a dois estranhos. Eles informavam seus empregos, onde as esposas trabalhavam, o salário, há quanto tempo moravam naquela determinada casa, quanto pagaram pela casa, se haviam feito empréstimos e assim por diante. Ou seja, as pessoas têm facilidade em fornecer informações sobre elas, é só perguntar!

Solicitar informações durante suas negociações o ajudará muito, além de ser um fator vital para que você consiga o que quer na vida. Fazer perguntas é um bom hábito a ser adotado. Apenas pergunte. Parece fácil, não é mesmo? Porém, muitas pessoas se sentem invasivas ao fazê-lo.

Assim que você superar sua timidez, vai se surpreender com o número de pessoas que estão dispostas a ajudá-lo. Quando pensei em tornar-me um palestrante profissional, liguei para Danny Cox, um palestrante que admiro, e lhe perguntei se podíamos sair para almoçar. Durante o almoço, ele me deu uma palestra de US\$ 5 mil sobre como ser um palestrante de sucesso. Sempre que o vejo, penso como teria sido fácil que ele me desencorajasse, mas ele fez o contrário: me motivou. Fico impressionado como as pessoas podem passar anos acumulando conhecimento em uma área específica e depois compartilhar tudo sem pedir nada em troca.

É ainda mais incrível pensar que esses especialistas raramente são solicitados a compartilhar seu conhecimento. Muitas pessoas se sentem intimidadas por eles e todo o conhecimento acumulado fica lá guardado – além disso, é um recurso valioso perdido – tudo por medo.

Regra 3: Faça perguntas abertas

Negociadores poderosos entendem a importância de fazer perguntas e fazê-las adequadamente. Qual é a melhor maneira de perguntar? Rudyard Kipling, autor e poeta britânico, falava sobre os seis trabalhadores honestos. Ele dizia:

*Eu tenho seis trabalhadores honestos
(Eles me ensinaram tudo o que sei)
Seus nomes são “O que”, “Por que” e “Quando”
“Como”, “Onde” e “Quem”.*

Dos seis trabalhadores de Kipling, o que eu menos gosto é o “Por que”. Ele pode ser interpretado como uma acusação. “Por que você fez isso?”, por exemplo, é uma pergunta que indica certa crítica. “O que você fez depois?” não denega crítica. Se você realmente precisa saber o porquê, diga: “O que houve?”. Aprenda a usar os seis trabalhadores honestos para descobrir o que precisa.

Você conseguirá ainda mais informações se aprender a fazer perguntas abertas, que são aquelas para as quais não se pode responder “sim” ou “não”. Por exemplo: “Quantos anos você tem?” é uma pergunta fechada porque a resposta se limitará a um número. “Como você se sente a respeito da sua idade?” é uma pergunta aberta porque a resposta não será limitada a nada. “Quando você tem de terminar o trabalho?” é uma pergunta fechada. “Fale sobre as limitações de tempo deste trabalho” é uma solicitação de informações que não se limita a uma resposta específica.

Apresentarei quatro jogadas abertas para obter informações. Primeiramente, tente repetir a pergunta. Se lhe disserem: “O seu preço é muito alto”, você provavelmente vai querer descobrir por que a pessoa se sente assim, então você repete a pergunta: “Você sente

que estamos cobrando um preço muito alto?”. Normalmente, o porquê vem logo em seguida. Se a pessoa não conseguir fundamentar o comentário, vai desconversar.

A segunda jogada é perguntar sobre os sentimentos. Não o que houve, mas como a pessoa se sentiu em relação ao acontecimento. Você tem uma empreiteira e o seu encarregado de obra lhe diz: “Eles me xingaram quando mostrei a obra. Ficaram muito bravos”. Em vez de dizer: “Qual foi a causa disso?”, tente o seguinte: “Como você se sentiu em relação a isso?”. Talvez, a resposta seja: “Eu mereci. Cheguei atrasado e havia três caminhões de concreto esperando”.

A terceira jogada é perguntar sobre a reação. O banqueiro lhe diz: “O conselho de créditos normalmente exige uma garantia pessoal de pequenos proprietários”. No lugar de presumir que essa é a única maneira de conseguir o empréstimo, diga algo como: “E qual é a sua reação em relação a isso?”. Ele pode dizer algo como: “Não acho necessário, desde que você mantenha um rendimento líquido positivo na sua empresa. Deixe-me ver o que posso fazer por você”.

A quarta jogada é pedir uma explicação. Eles dizem: “O seu preço é muito alto”. E você responde: “Não entendo por que você está me dizendo isso”. É provável que, em vez de repetir as mesmas palavras, eles lhe forneçam uma explicação mais detalhada sobre o problema.

Vamos recapitular a jogada das quatro perguntas abertas para coletar informações:

1. Repita a pergunta: “Você acha que consegue cumprir com as especificações?”.
2. Pergunte sobre os sentimentos: “Como você se sente em relação a essa política?”.
3. Pergunte sobre as reações: “Qual foi a sua resposta para isso?”.

4. Peça uma explicação: “Você não acha que conseguiríamos terminar a tempo?”.

Regra 4: O local faz toda a diferença

Negociadores poderosos sabem que o local de coletar informações é importantíssimo. Se você encontrar com a outra parte na sede da empresa deles, estará cercado de armadilhas de poder e autoridade, bem como preso à maneira de eles fazerem negócios. Esse é o último lugar em que você conseguirá informações de qualidade.

Pessoas no ambiente de trabalho estão sempre cercadas de correntes invisíveis – o que elas sentem que devem falar e o que sentem que não devem falar. Isso se aplica a executivos em seus escritórios, a vendedores em ligações de vendas e a encanadores em serviço. Quando as pessoas estão em seus ambientes de trabalho, elas tomam cuidado ao fornecer informações. Se tirá-los desses ambientes, a informação fluirá mais naturalmente. E você nem precisa de muito; às vezes, tudo o que precisa é conseguir uns minutinhos com o vice-presidente no saguão da empresa ou no refeitório. Normalmente, é o suficiente para relaxar a tensão de uma negociação e conseguir informações de maneira mais tranquila. E se você tiver um almoço de negócios, cercado pelas suas próprias armadilhas de poder e autoridade, em que a outra parte está psicologicamente sujeita (já que você está pagando o almoço), fica muito mais fácil.

Regra 5: Pergunte a outras pessoas - exceto àquelas com as quais você vai negociar

Se você entrar em uma negociação sabendo apenas o que o outro lado escolheu lhe contar, você estará muito vulnerável. Outras pessoas lhe contarão coisas que o outro lado em uma negociação não lhe contará e terão a chance de analisar a informação fornecida a você.

Pergunte a pessoas que já fizeram negócios com o outro lado. Você vai se surpreender – mesmo que os considere concorrentes – sobre o quanto eles estão dispostos a compartilhar. Não revele nada que não queira que eles saibam, mas a maneira mais simples de fazer as pessoas falarem é fornecer informações em troca.

As pessoas que fizeram negócios com o outro lado podem ser úteis ao revelar o caráter da pessoa com a qual você está negociando. Algumas coisas para pensar: você pode confiar nelas? Elas blefam em negociações ou são diretas? Elas mantêm a palavra ou precisam de advogados para lembrá-las de seus compromissos contratuais?

Em seguida, pergunte a pessoas que possuem cargos hierarquicamente mais baixos e que não farão parte da negociação. Digamos que você vai negociar com alguém na sede social de uma rede mundial de varejo. Você pode ligar a uma das filiais e marcar uma reunião com o gerente local.

Negocie primeiramente com aquela pessoa. Ela vai lhe dizer muita coisa (mesmo que não possa negociar com você) sobre como a empresa toma decisões, os critérios de seleção de fornecedores, as especificações consideradas, as margens de lucro esperadas, as formas de pagamento e assim por diante. Assegure-se de ler as entrelinhas durante a reunião.

Sem saber disso, a negociação já pode ter iniciado. Por exemplo, o gerente local lhe diz: “Eles nunca trabalham com uma margem superior a 40%”, quando isso pode não ser verdade. Nunca diga nada ao gerente local que você não diria a outras pessoas da sede. Além disso, tenha cuidado, pois tudo o que disser pode chegar aos ouvidos de outras pessoas.

Aproveite as reuniões em grupos, já que as pessoas têm uma tendência a compartilhar informações com os outros. Em um coquetel, por exemplo, advogados vão falar sobre seus casos mesmo que não considerem ético; médicos vão falar sobre seus pacientes e assim por diante.

Negociadores poderosos sabem como usar isso, pois se aplica a todas as áreas: engenheiros, controladores, mestres de obra e caminhoneiros. Junte-os e você conseguirá informações preciosas.

Se você está pensando em comprar um aparelho novo, peça que seu motorista ou supervisor se encontre com a outra parte. Se estiver pensando em comprar outra empresa, peça que o seu controlador organize um almoço de negócios com o contador da empresa. Você pode levar um engenheiro com você e organizar um almoço com os engenheiros da outra empresa. Você descobrirá que, diferentemente da alta administração – o nível hierárquico com o qual você está negociando –, engenheiros possuem uma rede em comum em vez de uma lealdade à hierarquia da empresa em que trabalham. Todas as informações passarão pela rede e pela hierarquia da empresa.

Naturalmente, você deve tomar cuidado para que os seus funcionários não forneçam informações que possam prejudicar você e a empresa, portanto, escolha as pessoas certas. Instrua sobre o que pode ser dito e o que não pode. Então envie seus funcionários para coletar informações em grupos, é uma estratégia muito efetiva.

Regra 6: Pergunte o motivo, não colete informações

Apesar de a primeira razão para fazer perguntas é coletar informações, veja outras razões:

- *Para criticar o outro lado.* Vocês já resolveram o problema com a entrega? Como foi o processo judicial com aquele cliente? Por que fecharam o escritório de Atlanta após seis meses de funcionamento? Por que a Universal desfez os negócios com vocês? A investigação com a Comissão Federal de Comércio foi para a frente? Você pode até saber as respostas ou talvez a resposta nem seja tão importante.
- *Para fazer o outro lado pensar.* Vocês acham mesmo que expandir a filial de Porto Rico é a coisa certa? Como seus funcionários reagiriam se fecharmos o negócio? Vocês não ficam tensos em fornecer todo o negócio dessa área a um único fornecedor?
- *Para informá-los.* Você estava na reunião da associação em que ganhamos o prêmio do ano? Vocês viram a avaliação do nosso novo produto da revista *Newsweek*? Vocês souberam que abrimos uma filial em Bancoc? Sabem que o nosso vice-presidente era o presidente da Universal?
- *Para declarar a sua posição.* Você sabia que somos considerados os melhores do mercado? Por que faríamos isso? Você conhece alguém mais que pense assim também? Então por que 95% dos nossos clientes continuam a aumentar os pedidos?
- *Para conseguir um compromisso.* Qual modelo seria melhor para vocês? Quantos vocês precisariam? Vocês preferem o pacote de luxo ou o padrão? Para quando precisam dessa entrega?
- *Para unir as duas*

partes. Essa é uma técnica frequentemente usada por mediadores e árbitros. Eles dizem: podemos fazer um acordo? E se eu conseguir um desconto de 5% deles? O que vocês fariam se eles escolhessem a sua loja? Você não espera que eles concordem, não é mesmo?

Eu considero o processo de coleta de informações parecido com o jogo Batalha Naval. Você pode comprar versões eletrônicas em lojas de jogos, mas, quando eu era novo, na Inglaterra após a Segunda Guerra Mundial, nenhum brinquedo era produzido. Brincávamos com jogos que nós mesmos criávamos sem ter de comprá-los, e Batalha Naval é um jogo muito legal.

Eu e meu primo Colin sentávamos à mesa, um de frente para o outro, e criávamos uma barreira entre nós de modo que não pudéssemos ver o pedaço de papel do outro lado. Construíamos a barreira com uma pilha de livros. Cada um de nós pegava um pedaço de papel e traçava um monte de pequenos quadrados com o alfabeto na lateral e números nas colunas. Neste gráfico, desenhávamos uma frota de navios, cruzadores e contratorpedeiros. Meu primo não podia ver onde eu havia colocado as minas e eu não podia ver onde ele colocava as dele. Então, tentávamos bombardear as frotas alheias ao escolher um número e uma letra. Quando conseguíamos, marcávamos a posição no quadro e, ao fazê-lo, gradualmente construíamos uma figura da frota escondida da outra pessoa.

A analogia aqui é que a folha de papel escondida em meio a uma negociação é a pauta da outra pessoa. Por meio de perguntas criteriosas, você deve tentar descobrir tudo o que puder sobre a pauta alheia e reproduzi-la de modo que você saiba exatamente de onde vem e onde vai tentar chegar.

Negociadores poderosos sempre aceitam a responsabilidade total pelo que acontece em uma negociação. Negociadores pouco habilidosos culpam o outro lado pela forma que a negociação foi conduzida.

A plateia nunca é ruim para os artistas

Certa vez, conduzi um seminário no Vale de São Francisco e o comediante Slappy White estava na plateia. No intervalo, eu lhe disse que admirava os comediantes. “Deve ser divertido ser bem-sucedido como você, mas a experiência de stand-up comedy com uma plateia hostil deve ser horrível”.

“Roger, nunca me apresentei para uma plateia ruim.”

Eu respondi: “Fala sério, Slappy. Você deve ter se apresentado para plateias ruins no início”.

Ele respondeu: “Nunca tive plateias ruins. Tive plateias as quais eu não conhecia o bastante”.

Na qualidade de palestrante, entendo que não exista um público ruim, apenas pessoas que não conhecemos. Construí a minha reputação calcada em planejamento e pesquisa que eu realizo antes de subir ao palco.

Como negociador, eu compreendo que não há uma negociação ruim, apenas negociações em que não conhecemos quem está do outro lado. Por isso é que coletar informações é a coisa mais importante que podemos fazer para assegurar-nos de que uma negociação corra bem.

Pontos para lembrar

1. A coleta de informações é essencial para uma negociação de sucesso.
2. Não tenha medo de admitir que você não sabe.
3. Seja um bom repórter. Faça perguntas consistentes.
4. Não pense que sabe o que o outro lado quer. Faça com que lhe digam o que querem.
5. Faça perguntas abertas que não podem ser respondidas com “sim” ou “não”. Perguntar “o que”, “por que”, “quando”, “como”, “onde” e “quem” vai lhe informar o que você precisa saber.
6. Tenha cuidado ao perguntar “por que”. Não critique.
7. Repita a pergunta: “Você não acha que vamos conseguir cumprir com as especificações, não é mesmo?”.
8. Pergunte sobre o sentimento: “Como você se sente sobre essa política?”.
9. Pergunte sobre a reação: “Qual foi a sua resposta?”.
10. Peça explicações: “Você não acha que vamos conseguir entregar a tempo?”.
11. Não se baseie em informações fornecidas pelo outro lado.
12. As pessoas compartilham informações mais rapidamente longe do ambiente de trabalho.
13. Colete informações em grupos. As pessoas compartilham informações mais facilmente quando encontram semelhanças com as outras pessoas.

PREPARE-SE PARA DESISTIR DE UMA NEGOCIAÇÃO

Capítulo 39

De todos os pontos de pressão, o mais poderoso é projetar ao outro lado que você não está disposto a continuar uma negociação se não conseguir o que quer. Essa é uma jogada que vai o tornar um negociador dez vezes mais poderoso. Aprenda a desenvolver o poder de desistência. O perigo é que, se estiver em um determinado ponto, não vai poder desistir mais da negociação.

- Há um ponto em que você chega em uma negociação em que pensa: “Vou comprar esse carro. Vou conseguir o melhor preço e não saio daqui até conseguir”.
- Ou você é um empregador e pensa: “Vou contratar essa pessoa pelo menor salário e benefícios que puder, mas não vou deixá-la escapar”.
- Você está à procura de um emprego e pensa: “Eu vou conseguir esse emprego. Vou conseguir o melhor salário e benefícios, tenho de conseguir”.
- Você se apaixona por uma casa e pensa: “Vou comprar essa casa, vou conseguir o melhor preço, é ela que eu quero”.
- Ou você é um vendedor e pensa: “Eu vou fazer essa venda. Não posso sair daqui sem um compromisso”.

No momento em que você passa pelo ponto em que está disposto a dizer: “Estou preparado para desistir

dessa negociação”, você perde a negociação. Esteja certo de que não vai passar por esse ponto. Não há nada que não possa viver sem, seja um carro, uma casa ou um funcionário. No momento que passar por esse ponto, perderá a negociação.

Em seminários, quando as pessoas me dizem que cometeram um erro em uma negociação, faz parte do problema. Eles passaram do ponto em que estavam dispostas a desistir. Normalmente, elas dizem: “Me convenci de que ia conseguir”, mas eu sabia que aquele era um momento crucial na negociação, o ponto em que perdiam.

Como ganhar US\$ 1 000 em uma hora

Muitos anos atrás, minha filha, Julia, comprou seu primeiro carro. Ela foi à concessionária, fez um test-drive em um carro usado. Ela amou o carro, e os vendedores perceberam. Então, ela veio para casa e quis que eu voltasse à loja com ela para negociar um preço melhor. Essa é uma situação difícil, não é? A caminho de lá, eu disse: “Julia, você está preparada para voltar para casa sem o carro?”.

Ela disse: “Não! Eu quero muito”.

Eu, então, falei: “Julia, desse jeito você pode voltar lá e pagar o que eles pediram porque você está preparada para perder a negociação. Você tem de estar preparada para desistir dela”.

Saímos do showroom duas vezes durante as duas horas de negociação e compramos o carro por US\$ 2 mil a menos do que ela pagaria. Quanto dinheiro ela estava economizando com a mentalidade de que eu havia renunciado o preço normal do carro? Ela estava ganhando US\$ 1 000 por hora. Iríamos todos para casa por US\$ 1 000 a hora. Você não pode

fazer dinheiro mais rápido do que em uma negociação.

Você se torna um negociador poderoso quando aprende a projetar ao outro lado que está prestes a sair de uma negociação se não conseguir o que quer. Se você está vendendo algo, tenha certeza de que construiu suficientemente o desejo antes de ameaçar sair da negociação. Obviamente, se a outra parte não quiser seu produto ou serviço e você ameaçar desistir, vai se ver se perguntando o que houve.

Você deve considerar esses quatro passos:

1. *Prospecte. Encontre pessoas que querem fazer negócios com você.*
2. *Qualifique. Determine se eles têm condições de fazer negócios com você.*
3. *Construa o desejo. Faça com que queiram o seu produto ou serviço acima de qualquer outro.*
4. *Consiga compromisso. Desistir faz parte de um processo de quatro passos. Você usa assim que construiu o desejo e está prestes a conseguir o compromisso.*

Lembre-se de que o objetivo é conseguir o que você quer ao ameaçar desistir da negociação. Não me envie e-mails dizendo: “Roger, você teria orgulho de mim. Desisti de uma venda de US\$ 1 milhão”. É como se o general Patton, do exército americano, durante a Segunda Guerra Mundial, dissesse às suas tropas: “Mantenham o foco no objetivo. O objetivo da guerra não é morrer pelo seu país, mas fazer com que o outro lado morra pelo país deles”.

Em uma situação complexa, quando há algo importante em jogo, não ameace desistir sem a proteção do mocinho/vilão. Não faça isso sozinho. Você deve ter um mocinho/vilão por trás das suas decisões. “Ei, onde

você vai? Volte, podemos resolver isso”. Se não disserem isso, você ainda terá o mocinho/vilão. “Ele está um pouco aborrecido agora. Acho que conseguimos resolver isso se forem mais flexíveis”.

Desenvolva o poder da desistência

Você desenvolve o poder de desistência ao aumentar as suas alternativas. Lembre-se de que o lado com mais opções tem o poder. Se encontrar a casa dos sonhos e estiver planejando fazer uma oferta de compra, faça o seguinte: encontre outras opções das quais goste tanto quanto. Dessa maneira, você será um negociador mais firme quando lidar com os vendedores. Em vez de pensar que esta é a única casa que o agrada, você pensará: “Sem problemas. Se eu não conseguir um preço bom, tento as outras opções”. Não significa que você não vai conseguir a primeira casa, apenas que tem opções boas que lhe dão poder de escolha.

Se estiver tentando comprar um barco diretamente com o dono, primeiro encontre mais duas opções que o satisfaçam. O lado com mais alternativas é o lado com mais poder. Se você é o único comprador com o qual o vendedor estiver lidando e ainda tem outros três barcos em vista, você possui um enorme poder como negociador.

Como projetar o poder de desistência

Deixe-me contar uma situação que um corretor de imóveis usou comigo, a fim de ilustrar como projetar o poder de desistência. Eu tinha algumas propriedades em Long Beach, Califórnia, a 80 quilômetros de onde moro. Não estava muito acostumado com o mercado e tive problemas com um representante muito agressivo na maneira de fazer negócios. Ele parecia o tipo de pessoa que eu gostaria para me representar na venda dessa propriedade.

Eu o chamei e disse: “Tenho algumas propriedades próximas do nosso escritório. Gostaria que você as tabelasse para mim”. A resposta dele foi: “Posso pensar em o representar. Quando você pode vir ao meu escritório para conversar?”. Eu gostei da atitude dele. Ele claramente conhecia sobre negociações poderosas. Número um: ele estava preparado para desistir de trabalhar para mim. Ele não foi previsível e disse algo como: “Bem, por duas vendas largo tudo e aceito agora mesmo”. Ele disse: “Posso pensar em o representar”.

Segundo, ele sabia que devia tentar negociar no próprio território. Seria muito melhor se ele tentasse me convencer dentro do território dele do que no meu.

Terceiro, ele começou a me passar instruções. Se as pessoas fizerem o que você pedir, mesmo que seja algo pequeno, você toma o controle do processo. Assim, cria-se uma situação em que a outra pessoa se vê completamente rendida.

Tive reuniões com ele por três ou quatro dias no escritório dele. Enquanto isso, ele verificou as propriedades e preparou algumas pastas de informações com sugestões de preços. Os preços estavam muito mais baixos do que eu imaginava para aqueles imóveis.

Neste momento, porém, eu havia depositado muita confiança nele e pensei: “Bem, ele conhece o território muito melhor do que eu. Ou confio nele ou não confio. Vou aceitar os preços sugeridos por ele”. Então ele me disse: “Roger, você entende que não trabalho com tabelas por menos de nove meses?”.

Eu disse: “Espere, Walter. Nove meses? Não acho que estou preparado para tirar minha propriedade do mercado por nove meses”.

Em seguida, ele fez algo muito inteligente. Ele levantou, fechou as pastas e disse: “Sr. Dawson, me desculpe, mas acho que não poderemos trabalhar juntos”.

Ele estava preparado para desistir se não conseguisse o que queria. E eu nessa história? Tive de negociar com ele novamente.

Claro, ele só não sabia que estava lidando com um ótimo negociador. Então, consegui fechar um contrato de seis meses com ele, que era provavelmente o que ele queria.

Admiro isso. Você sempre deve pedir mais do que espera conseguir, de maneira que você crie um clima em que a outra pessoa também se sinta vitoriosa. Porém, é importante comunicar ao outro lado que você está preparado para desistir a qualquer momento. O que acontecerá com você é o que normalmente acontece quando vai a uma loja no México: quando está prestes a deixar a loja, eles vão correr atrás de você. Negociadores poderosos sabem que devem comunicar de maneira sutil que estão prontos para desistir.

Pontos para lembrar

1. Sempre dê a entender que está preparado para desistir.
2. Se demonstrar que não vai desistir, você mostra que não tem outras opções e, conseqüentemente, perde seu poder.
3. Vender é um processo composto por quatro etapas: prospectar, qualificar, construir desejo e fechar.
4. O objetivo não é desistir, e sim conseguir concessões do outro lado por estar convencido de que você vai desistir.
5. Em uma negociação tensa, proteja-se com o mocinho/vilão.
6. Desenvolva o poder da desistência ao ter opções antes de começar uma negociação.
7. Aprenda a comunicar ao outro lado que você está prestes a deixar a negociação.

PEGAR OU LARGAR

Capítulo 40

No último capítulo, ensinei que demonstrar que está prestes a desistir de uma negociação é a pressão mais forte que existe. Se usá-la, contudo, seja gentil quando disser que prefere retirar-se. O objetivo é conseguir o que quer quando indicar que está preparado para desistir. O objetivo não é desistir de fato, qualquer um pode fazer isso.

Se você for direto demais ao projetar isso, pode se tornar o antagonista, portanto, tome cuidado. Não demonstre desagrado. Até mesmo pessoas com boa vontade podem recuar se você fizer isso. Em vez disso, use expressões mais sutis, como: “Desculpe, mas esse é o meu preço” ou “Não costumamos desviar do preço de tabela”.

O que não fazer em uma negociação

A abordagem do “pegar ou largar” em negociações sindicais tem um nome: boulwarismo. Lemuel Boulware era o chefe de relações trabalhistas na General Electric durante os anos 1950 e 1960. O método de negociação dele era fazer uma oferta que ele acreditava ser justa para a empresa e os acionistas e nunca desviar dela. Esta atitude “pegar ou largar” obviamente cria sentimentos ruins porque não dá chance de vitória. Tenho certeza de que Boulware percebeu que, se o sindicato aceitasse a primeira oferta, os membros começariam a duvidar da necessidade de um

sindicato. Em 1964, o Conselho Nacional de Relações Trabalhistas acusou a GE por agir de má-fé em suas ofertas. Muito pior, a intransigência de Boulware provocou a greve de 13 sindicatos contra a empresa em 1969.

Uma ótima maneira de ser firme sem ser ofensivo é usar a jogada da autoridade máxima. Quem se ofenderia se você dissesse: “Gostaria de lhe ajudar, mas o pessoal no escritório não me permite”. Você pode pressionar sem confrontar.

Conheci um homem que era dono de um pequeno hotel em Manhattan. Um dos problemas que ele tinha era que amigos se hospedavam e não queriam pagar. Ele resolveu a questão ao estabelecer uma taxa chamada de “sogra”. Eles ligavam para saber se ele tinha um quarto livre e ele dizia: “Tenho e vou te passar a taxa sogra. É o que ela paga quando se hospeda aqui. Ninguém paga menos do que isso”. Dessa maneira, ele queria dizer que nada seria gratuito, mas o fazia de maneira muito diplomática.

A resposta a pegar ou largar

Quando alguém é direto com a abordagem “pegar ou largar”, que pode ser expressa de maneira mais sutil, como: “Este é o nosso preço, não negociamos”, você tem três opções:

1. Corte o blefe. Diga que sua autoridade máxima insiste em concessões e, se eles não arredarem o pé, não terá como fecharem negócio. Talvez eles te liguem depois.

Antes de considerar esta resposta drástica, considere se o outro negociador tem muito a perder com a sua desistência. Se for um vendedor em uma loja do varejo que não ganha comissão, ele não terá quase nada a perder se você for embora. Eu nunca tive sorte ao negociar preços com comunistas, por exemplo, porque o lucro não os motivava. Mesmo que eu oferecesse uma propina, eles não tinham ambição de ganhar dinheiro.

Por que é difícil negociar com comunistas

Lembro-me de me hospedar em um hotel no leste de Berlim algum tempo depois da queda do muro. Eram 4h da manhã e eu tinha acabado de vir de carro de Zermatt, Suíça, uma viagem imensa. Honestamente, eu estava perdido e nem sabia que estava ao leste do muro de Berlim até que o atendente recusou me dar um desconto pelo quarto. Minha sugestão inicial foi de que ele não me cobrasse a primeira noite já que eram 4h da manhã e ele me cobraria normalmente pelas outras noites. Ele recusou. Tentei um desconto de 50%, sem sucesso, e depois 25%. Ao final, ele disse: “Talvez

eles façam isso do lado oeste, mas aqui não fazemos”.

Eu disse: “Espere, eu estou do lado leste de Berlim? Como vim parar aqui? Eu não vi nenhum muro”.

“O muro foi derrubado”, disse ele. Eu havia ouvido a notícia, mas pensava que o muro era enorme, com muitos metros de altura. Eu tinha certeza de que havia visto fotos de pessoas sentadas lá em cima. Não sabia que eram blocos de concreto que eram fáceis de serem removidos. Consequentemente, havia passado por ele e não o havia visto. Quando percebi que estava lidando com um comunista, desisti de tentar uma concessão. Ele não tinha incentivo qualquer de seu sistema que suscitasse seu desejo de me agradar.

Antes de retirar-se, considere quanto a pessoa tem a perder se você fizer isso. Se não tiver nada a perder, você não tem motivo para sair.

2. Tente conversar com alguém acima da pessoa. Não significa conversar com o chefe ou o gerente para reclamar. Uma maneira mais gentil é dizer: “Quem pode abrir uma exceção?”. Uma maneira mais firme seria dizer: “Você poderia verificar com o seu supervisor se pode abrir uma exceção?”. Uma maneira ainda mais firme seria: “Podemos conversar sobre isso com o seu supervisor?”.
3. Tente modificar a posição intransigente do outro lado. Claro, essa é a maneira recomendável de lidar com o “pegar e largar”. É especialmente efetivo se o outro negociador tem algo a ganhar com a resolução do impasse, que serve se você estiver lidando com o dono de um negócio ou com alguém que ganha

comissão. “Entendo como se sente”, você diz, e continua: “Claro, se eu estivesse disposto a pagar um bônus, você estaria disposto a abrir uma exceção à regra, não é mesmo?”. Ou pode tentar algo, como: “Joe, deixe-me perguntar algo. O que faria você mudar de opinião?”.

Pontos para lembrar

1. Evite a expressão desagradável “pegar ou largar”, pois faz as pessoas se desestabilizarem.
2. Você pode pressionar as pessoas sem confrontá-las, usando a máxima autoridade dizendo: “Adoraria fazer isso, mas não conseguiria convencer o meu pessoal.”
3. Responda com um “pegar ou largar” cortando o blefe, conversando com um superior de maneira gentil ou encontrando uma maneira de convencer a pessoa.

FAIT ACCOMPLI

Capítulo 41

Fait accompli é uma expressão em francês que significa “feito”. Por exemplo, no 16º buraco, a vitória do golfista Tiger Woods já estava anunciada.

No âmbito das negociações, essa expressão tem um significado ligeiramente diferente.

Se já enviou um cheque a alguém com o valor menor do que o esperado e escreveu no verso “Pagamento integral reconhecido”, você usou a JOGADA *FAIT ACCOMPLI*. É quando um negociador simplesmente presume que o outro lado aceitará o pagamento menor em vez de recomençar as negociações. É mais fácil pedir perdão do que permissão.

Na Califórnia e em outros Estados, essa jogada se tornou tão comum na indústria automobilística que leis foram aprovadas neste sentido. Algumas oficinas consertavam os carros sem que o dono tivesse aprovado o orçamento, imaginando que não havia muito a se fazer, uma vez que já haviam consertado o carro. Então, eles mantinham o carro na oficina até que o dono pagasse pelo conserto.

Um amigo meu tinha uma empresa de publicidade de outdoors em Asheville, na Carolina do Norte. Ele estava em processo de negociação com um fazendeiro que havia plantado árvores na propriedade dele que obscureciam os outdoors e reduziam seu valor comercial a zero. Mike tentou negociar de boa-fé o pagamento em troca pelo corte das árvores, mas o fazendeiro pediu um

valor absurdo porque pensou que o Mike não tinha opções. Mike decidiu usar a jogada com ele.

Certo dia, quatro funcionários entraram na propriedade do fazendeiro com motosserras para cortar as árvores de uma vez. Antes que o fazendeiro conseguisse pegar a espingarda, as árvores já haviam sido cortadas e os funcionários já estavam dentro do carro fugindo da cena. Mais tarde, naquele dia, Mike passou lá para se desculpar pelo mal-entendido e conseguiu entrar em um acordo mais sensato com o fazendeiro.

***O fait accompli* pode ser perigoso**

Essa jogada não produz sentimentos bons entre as pessoas. Quando os produtores de ***Batman***, Peter Guber e Jon Peters, ofereceram cargos na Sony Studios em meio a um contrato com a Warner Brothers, eles decidiram assinar de qualquer forma e usar o ***fait accompli*** com Steve Ross, o chefe deles na Warner, que ficou enfurecido com a maneira que eles lidaram com a situação e decidiu confrontá-los.

Acabou custando a Guber e Peters mais de US\$ 500 milhões para conseguir o contrato. Foi uma escolha ruim porque Ross provavelmente os teria liberado de qualquer multa se eles não tivessem agido dessa forma. O que isso nos ensina? Apenas use essa jogada se você não se importar com a reação da outra parte.

Às vezes, o *fait accompli* é feito de maneira tão ultrajante que só nos resta sorrir com o descaramento da pessoa que nos pregou essa peça. Quando eu era jovem, emprestei uma câmera bastante cara a um homem mais velho que havia sido muito importante para mim. Ele penhorou a câmera e me enviou um bilhete com a nota:

“Desculpe, mas eu precisava do dinheiro. Essa é uma importante lição para sua vida – não confie em ninguém”.

Recentemente, um agente agendou uma palestra para mim e recolheu a taxa da palestra, mas não me enviou nenhuma parte, que totalizava mais de US\$ 6 500. Ele disse ao meu empresário que havia gasto o dinheiro para pagar seus credores, que estavam ficando bravos. Quando foi pressionado para que nos fornecesse uma razão por ter roubado aquele dinheiro, ele disse: “Pensei que o Roger era rico e não precisaria do dinheiro tanto quanto eu”. A audácia dele me surpreendeu e impressionou tanto que deixamos ele nos pagar tudo de volta.

Formas mais sutis de utilizar o *fait accompli* são efetivas para pressionar o outro lado. Se você já foi cobrado indevidamente e enviou um cheque com a mensagem “pago integralmente” pode ser uma maneira mais simples do que discutir a questão. Se você for assinar um contrato e discordar de qualquer ponto, faça as alterações e envie o contrato corrigido de volta. Eles podem aceitar as alterações em vez de reabrir as negociações.

Pontos para lembrar

1. O *fait accompli* é uma expressão em francês que significa “feito”.
2. Como jogada em uma negociação, tem um significado diferente. Refere-se a enviar um acordo a ser assinado que presume que o outro lado fará as concessões que você solicitou.
3. A tática pode irritar o outro lado, portanto, não use se estiver preocupado com a reação do outro lado.

BATATA QUENTE

Capítulo 42

O próximo ponto de pressão é a batata quente. É quando alguém quer passar o problema dele ou dela para você. É como lhe jogar uma batata quente no meio de um churrasco.

Qual é a sua batata quente? Você já ouviu: “Não temos o orçamento para isso”? De quem é o problema se eles não têm orçamento para o seu produto – que é de qualidade? O problema é deles, não é mesmo? Não seu. Mas eles querem lhes passar o problema.

Já ouviu: “Não posso autorizar isso”? De quem é o problema se ele não desenvolveu uma relação de confiança com as pessoas às quais se reporta? O problema é dele, certo? Não é seu. Mas ele quer que você resolva o problema.

Se você tem uma empreiteira, os clientes provavelmente ligam para você e dizem: “Preciso fazer a obra avançar. Se você não estiver aqui amanhã no primeiro horário, o projeto será cancelado”. De quem é o problema de cronograma? Deles, não seu. Mas eles adorariam passar o problema para que você o resolva.

O que você deve fazer é o que negociadores internacionais o instruiriam. Descobri, por meio dos meus estudos de negociações internacionais, que exatamente os mesmos princípios se aplicam aos negociadores de Genebra nas conversas sobre o controle de armamento. As mesmas regras se aplicam, e as mesmas respostas são apropriadas.

É assim que os negociadores internacionais respondem à batata quente: “Primeiramente, teste a validade”. Isso é o que negociadores internacionais fazem quando o outro lado tenta lhes empurrar um problema. Você tem que descobrir logo se realmente é uma questão genuína ou se eles só jogaram à mesa para avaliar a sua reação. Você deve descobrir imediatamente. Mais tarde é tarde *demais*. Se você trabalhar com o problema deles, eles vão achar que o problema é seu e será tarde demais para testar a validade.

Eu era presidente de uma empresa que tinha 28 escritórios no sul da Califórnia. No mercado de imóveis, é comum jogarem a batata quente para nós, como quando o comprador vai ao nosso escritório e diz: “Temos apenas US\$ 10 mil de entrada”. Mesmo para trabalhadores do ramo industrial, esse é um valor baixo. Nosso representante poderia até tentar trabalhar com ele, mas seria muito difícil.

Ensinei aos corretores que testassem a validade em primeiro lugar, dizendo aos compradores: “Talvez possamos trabalhar com US\$ 10 mil. Mas deixe-me fazer uma pergunta: se eu achar a propriedade ideal para você, na vizinhança ideal com preço e condições fantásticos e que sua família vai amar, que seus filhos vão amar chamar amigos para brincar, mas por US\$ 15 mil, devo mostrar a vocês ou apenas aos outros compradores?”.

Raramente eles respondem: “Você não fala minha língua? Dissemos US\$ 10 mil e nem mais um centavo. Não me importo se é uma oferta imperdível”. Mas 9 de 10 vezes eles dizem: “Não queríamos ter de mexer no nosso depósito, mas se for uma boa compra, podemos considerar. Talvez o tio Joe possa nos ajudar com a entrada”. Imediatamente, o corretor descobre que o problema não era tão grande assim.

Se você vende artigos para casa, um dos seus clientes pode dizer: “Temos US\$ 20 por metro quadrado do carpete e é isso”. Se você pegar a batata quente em vez de devolvê-la, provavelmente começará a pensar em cortar os preços imediatamente – se presumir que o que eles disseram era definitivo. Mas, ao invés disso, você testa a validade antecipadamente dizendo: “E se eu lhe mostrar um carpete de longa duração que continuará com aparência de novo em 5 anos, mas lhe custaria 10 centavos a mais, você gostaria de dar uma olhada, não gostaria?”.

Nove de dez vezes eles dirão: “Claro, queremos olhar”. Imediatamente, você sabe que o preço não é o problema que parecia ser. Outra maneira de contra-atacar a batata quente do “Não temos no orçamento” é dizer: “Bem, quem tem a autoridade de extrapolar o orçamento?”. E eles dirão: “O vice-presidente”. Você, então, rebate: “Por que, então, não liga para o vice-presidente e veja se consegue um consentimento para extrapolar o orçamento?”. Ele vai ligar ao vice-presidente e pedirá um “ok”. Às vezes, é bem simples. Teste a validade o quanto antes.

Eu me lembro de apresentar um seminário para os Empreiteiros Gerais Associados do Alasca. Eles me colocaram no hotel Anchorage Hilton, e no último dia, precisei de um check-out tardio. Havia duas mulheres na recepção e eu lhes disse: “Posso fazer meu check-out às 18h, por gentileza?”.

Uma delas disse: “Sr. Dawson, podemos fazer isso pelo senhor, mas teríamos de cobrar uma taxa extra”.

Testando a validade, lhes questionei: “Vocês têm a autoridade de eliminar essa taxa?”.

Ela apontou para a outra mulher e disse: “Ela tem”.

Eu, então, me dirigi à outra mulher: “E o que você pensa sobre isso?”.

Ela disse: “Claro, sem problemas. Fique tranquilo”.

Outra maneira de lidar com a batata quente é quando o período do orçamento anual termina. Essa é a maneira que me fez colher bons frutos.

Como essa jogada me rendeu US\$ 6 300

Eu treinei 80 vendedores da loja de roupas HMO, na Califórnia. Algumas semanas antes da reunião, a diretora de treinamentos me ligou e sugeriu que jantássemos para ela me informar sobre o funcionamento da empresa. Como imaginei que ela pagaria o jantar, escolhi o melhor restaurante de Orange County e o jantar foi ótimo.

Assim que a sobremesa foi servida, eu disse: “Você sabe o que deve fazer? Deve investir nos meus áudios para os seus vendedores, pois eles terão um aprendizado contínuo”. Assim que disse isso, estava imaginando que 80 vendedores multiplicados por US\$ 79 me renderiam US\$ 6 300 por conjunto de CDs mais o valor da palestra.

Ela, então, confessou: “Roger, seria maravilhoso, mas não temos o orçamento para isso”.

Eu preciso confessar algo aqui. Tenho vergonha do que pensei em seguida, mas quero compartilhar caso nunca tenha tido o mesmo pensamento. Eu pensei: “Se eu cortar o preço pela metade, será que ela aceita?”. Não é um pensamento vergonhoso? Ela não havia dito nada a respeito do valor dos áudios. Ela não disse que consideraria se eu abaixasse o preço. Ela simplesmente disse que não tinha orçado isso.

Felizmente, eu testei a validade. Eu perguntei: “Quando fecha o seu orçamento este ano?”. Era agosto e eu pensei que ela me diria “31 de dezembro”.

Para a minha surpresa, ela disse: “No final de setembro”.

“Então você teria o orçamento em 1º de outubro?”.

“Imagino que sim.”

“Sem problemas. Envio os áudios e lhe cobro em 1º de outubro, justo?”

“Seria ótimo”, ela me disse. Em menos de 30 segundos, eu havia feito uma venda de US\$ 6 300, pois sabia que, quando ela jogou a batata quente para mim, testei a validade imediatamente.

Eu estava tão feliz que, quando o garçom trouxe a conta, puxei o cartão de crédito e ela disse: “Roger, estávamos pensando em pagar o jantar”. Eu pensei: “Roger, há dias em que nada dá certo. Hoje é um dia em que nada deu errado, então, por que não desfrutar?”. Chamei o garçom e avisei que aquele era o cartão de crédito errado.

Tome cuidado com pessoas que jogam os problemas para você. Você já tem problemas suficientes. É como o empresário andando de um lado para o outro no meio da noite. Ele não pôde dormir e a esposa ficou irada. “Querido, qual é o problema? Por que não volta para a cama?”. Ele diz: “Temos um pagamento de um empréstimo para amanhã e o gerente do banco é um amigo nosso. Odeio ter de encará-lo e dizer que não terei o dinheiro para pagá-lo”.

A esposa pegou o telefone e ligou para o amigo gerente e disse: “Em relação ao pagamento do empréstimo de amanhã, não temos o dinheiro”.

O marido explodiu de raiva: “Por que você fez isso? Esse era meu medo”.

A esposa, então, explicou: “Querido, agora o problema é dele, e você pode vir deitar”.

Não deixe as outras pessoas jogarem a batata quente para você.

Pontos para lembrar

1. Esteja ciente quando o outro lado lhe passar uma batata quente.
2. Teste a validade quando fizerem isso. O problema é tão grande assim?
3. Não compre o problema deles. Se eles não tiverem orçamento, eles podem mudar o orçamento. Se for contra os procedimentos internos, eles podem alterar os procedimentos.

ULTIMATO

Capítulo 43

Ultimatots são declarações de grande importância que assustam negociadores inexperientes. É como terroristas que sequestram um avião cheio de reféns e dizem aos negociadores que vão atirar em todo mundo se suas exigências não forem cumpridas até o dia seguinte. Um ultimato é um ponto de pressão poderoso, mas falha como jogada: se você diz que vai atirar em alguém ao meio-dia de amanhã, é melhor que cumpra com a sua palavra. É isso mesmo. Atire no primeiro refém. Porque às 12h01 você terá perdido o seu poder de negociação.

A mesma fraqueza se aplica a um ultimato em uma negociação empresarial. Se disser a um fornecedor que, a menos que consiga entregar até o meio-dia de amanhã, você mudará para a concorrência, o que deve fazer amanhã ao meio-dia? É isto mesmo: mude para a concorrência, pois, se o prazo final passar e você não tiver feito o que havia dito, terá perdido o seu poder de negociação. Você somente usa ultimatots como ponto de pressão se estiver disposto a manter a sua palavra. Não blefe porque o outro lado vai descobrir ao final do prazo se sua ameaça era mesmo verdadeira.

Quando você entende a fraqueza ao usar um ultimato como ponto de pressão, logo descobre que uma contrajogada é reconhecer o blefe e deixar o prazo expirar. No entanto, há outras respostas mais evidentes. Se alguém lhe dá um ultimato, você tem quatro maneiras de responder. Veja-as a seguir em níveis de intensidade:

1. *Teste o ultimato o quanto antes.* Se lhe dizem que a mercadoria deve chegar até o meio-dia, teste o ultimato ao perguntar se um envio parcial resolveria o problema. Você poderia mandar por frete aéreo de modo a manter a linha de produção e mandar o resto da mercadoria por navio?
2. *Recuse o ultimato.* Diga que você não tem nenhuma ideia se consegue cumprir com o prazo, mas que eles podem ter certeza de que você fará todo o possível.
3. *Brinque com o tempo.* O tempo é a moeda quando um lado ameaça o outro com um ultimato. Negociadores de terroristas sempre brincam com o tempo. Isso acontece em negociações de reféns em que os sequestradores exigem helicópteros ou carros para fuga. O negociador da polícia brinca com o tempo ao dizer que ele precisa da aprovação do governador ou que o carro para fuga está a caminho, mas preso no trânsito. Com o passar do tempo, a balança pesa a favor dos negociadores.
4. *Blefe e deixe o ultimato passar.* Se funcionar, é a melhor alternativa porque não resolve só a crise, mas mostra que você não será pressionado no futuro. É preciso coragem para blefar, porém, não se deve fazer isso sem critérios. Colete toda a informação que puder sobre a situação. O que é essencial descobrir é se algo mudou. Desde que assinou o contrato com eles, apareceu algum fornecedor novo que poderia fornecer a tempo e por um custo menor? Se você tem um contrato ou uma opção a comprar, eles receberam uma oferta melhor de outra pessoa? Se nada mudou, você pode aceitar a chance com segurança. O que está tentando descobrir, obviamente, é se eles querem continuar o relacionamento com você ou se o ultimato é o método usado para tirá-lo de cena.

Pontos para lembrar

1. Apenas use ultimatots quando estiver preparado para fazer o que ameaçou fazer.
2. Não diga às pessoas que o preço só é bom se eles comprarem agora, a menos que você esteja falando a verdade.
3. Responda ao ultimato: a) testando; b) recusando; c) brincando com o tempo; e d) blefando e deixando o prazo passar.

SEÇÃO QUATRO

Negociando com estrangeiros

Nos meus seminários sobre os Segredos das Negociações Poderosas, normalmente me perguntam a respeito de negociações com estrangeiros e imigrantes, que trazem seus costumes e valores. Quase todo mundo já teve uma experiência frustrante ao lidar com um estrangeiro. Mesmo vivendo nos Estados Unidos desde que emigrei da Inglaterra em 1962, me sinto orgulhoso por ser um cidadão americano desde 1972 e entendo a dificuldade de lidar com estrangeiros. Juntamente à minha experiência de ter me mudado da Inglaterra e me adaptado ao jeito americano de fazer as coisas, viajei a 113 países no mundo.

Dado o meu histórico, sei como os Estados Unidos são diferentes de qualquer outro lugar no mundo. Os Estados Unidos são decepcionantemente diferentes para pessoas de fora, pois muitas delas são expostas à cultura americana ao assistir nossos filmes e programas de TV. Entretanto, os filmes e a televisão não revelam o que há na mente e no coração americanos, e isto é o que determina nossa abordagem nos negócios.

Contrariamente, temos a tendência de achar que entendemos os estrangeiros. Realmente, eles podem usar ternos e falar a nossa língua, mas isso não significa que os valores e mentalidades são iguais. Eles podem até preferir a música e os filmes americanos, mas as crenças sobre o modo de vida e os valores calcados na tradição continuam fortes.

Acredito que, por baixo de todas essas similaridades evidentes, há enormes diferenças nas abordagens de negócios. Nesta seção, vou tentar revelar os mistérios da negociação com estrangeiros e imigrantes.

COMO OS AMERICANOS NEGOCIAM

Capítulo 44

A arte americana da negociação

O empreendedor imobiliário e presidente dos Estados Unidos, Donald Trump, escreveu um best-seller chamado *Trump: a arte da negociação*, o qual aborda suas primeiras negociações no mercado imobiliário. O título e a premissa do livro mostram a preocupação de muitos negociadores americanos: a quebra da negociação. Vivemos em um mundo rodeado de negociações.

Imagino que sociólogos diriam que nos concentramos mais na quebra da negociação do que qualquer outra nação porque somos uma sociedade flexível e diversa, e por termos pouca consciência das nossas raízes. Em vez de confiar nas pessoas e na maneira que as coisas são feitas, depositamos toda a nossa confiança para criar uma negociação inquebrável. “Será que vai se sustentar no tribunal?” É ingenuidade não considerar a possibilidade de defender uma negociação no tribunal.

Sociólogos também diriam que essa é uma mudança recente na nossa sociedade. Durante a primeira metade do século XX, ainda nos sentíamos pressionados pela sociedade. Negar uma negociação era impensável pela desonra perante a comunidade. A religião também costumava ditar nossos pensamentos de firmar um compromisso. Seria um ultraje desapontar um padre, pastor ou rabino. Além disso, antes de a televisão comandar os nossos momentos de lazer, pertencíamos a vários grupos na comunidade. Nós não íamos muito

longe por receio dos membros dos clubes Lion, Kiwani, Rotary ou Optimist — ou até mesmo a associação de pais e mestres ou os maçons —, nos excluir. Infelizmente, essa vida não existe mais no século XXI. Agora, o que nos resta é negociar e apelar para que os tribunais façam cumprir nossas negociações. A negociação tem um fim, é estática, foi iniciada e não pode ser mudada.

Muitos estrangeiros rejeitam completamente a nossa dependência à negociação. Assinar um contrato é uma mera expressão do entendimento estabelecido entre as partes. É uma expressão formal de um relacionamento que existe entre as partes, como em qualquer relacionamento, ela se molda às condições voláteis.

Muitos americanos ficam impressionados quando descobrem que um contrato assinado na Coreia não vale nada seis meses depois. “Mas assinamos um contrato”, insiste o americano.

“Sim”, diz pacientemente o coreano. “Assinamos um contrato com base nas condições vigentes seis meses atrás. Essas condições não existem mais, portanto, o contrato que assinamos não tem sentido.”

“Que jogo sujo”, grita a outra parte. “Você está tentando me enganar?” De jeito nenhum. O que pode parecer uma atitude desonesta para nós não é para eles, e não devemos tentar fingir que não. Essa é a maneira que eles fazem negócios.

Americanos não gostam de contratempos ao fechar negócios com árabes; na verdade, eles ficam horrorizados quando descobrem que, no mundo árabe, assinar um contrato demarca o início de uma negociação, não o final dela. Um contrato assinado não significa tanto para eles quanto para os americanos. Eu não estou criticando, e você também não deve. O que devemos fazer é reconhecer que pessoas de nacionalidades e culturas diferentes possuem formas

distintas de agir, e cabe a nós aprender, entender e apreciar essa diversidade.

Não é surpresa para ninguém que os americanos optam pelo processo judicial mais frequentemente do que quaisquer outras pessoas no mundo. Isso é piada para um indiano que mal possui um sistema jurídico em seu país. Os tribunais do país possuem quase 30 milhões de casos. O chefe de justiça de Déli estima que seriam necessários 446 anos para acabar com essa pilha infundável de processos. Em 2010, os tribunais finalmente emitiram uma decisão a respeito do caso de Union Carbide, responsável pelo Desastre de Bhopal que matou milhares de pessoas, 25 anos após o acontecimento.

Evidentemente, os indianos se apegam na confiança depositada à outra parte. Lembro-me de tentar explicar a um indiano que os americanos possuem o costume de assinar um acordo pré-nupcial antes do casamento. Ele não conseguia acreditar. “Por que você se casaria com alguém em quem não confia?”. Não consegui convencê-lo de que um contrato escrito não denota falta de confiança para um americano.

Nos Estados Unidos, é comum que uma empresa continue a fazer negócios com outra que está o processando. Enxergamos isso de maneira natural para a resolução de um conflito e não há razões para guardar rancor. Em outros países, há tanto constrangimento envolvido nesse processo que as partes se recusam a fazer negócios umas com as outras. Quando dou palestras na China, empresários ficam surpresos quando lhes digo que, nos Estados Unidos, uma empresa pode processar a outra e continuar seus negócios entre si. Na China, isso nunca aconteceria.

Negociações em contextos muito relevantes e pouco relevantes

A palavra “contexto” descreve o grau de importância vinculado ao relacionamento entre as partes, ao contrário dos detalhes do contrato. Quando a relação é importante, chamamos de negociação de contexto relevante. Diferentes nacionalidades atribuem mais ou menos importância ao contexto, ou ao ambiente em que a proposta é feita. Essas culturas são listadas de muito relevantes a pouco relevantes: Ásia, Oriente Médio, Rússia, Espanha, Itália, França, Inglaterra, Estados Unidos, Escandinávia, Alemanha e Suíça.

A comunicação é de pouca relevância nos Estados Unidos. Com isso, quero dizer que as palavras e expressões significam o mesmo, independentemente de onde são ditas. “Não” significa “não”, seja ele sussurrado ou gritado. Tomamos isso por certo nos Estados Unidos. Isso não acontece em países de contexto relevante em que, para entender o que foi dito, você teria de entender quem disse a quem, qual foi o comentário e em qual contexto se deu.

Cito um exemplo disso com base na minha experiência: imaginemos que Dwight, um americano, foi assistir a uma peça e você lhe pergunta como foi. O Dwight pode dizer: “Foi muito boa”. O significado é muito claro para um americano. Significa que a peça foi realmente boa. Agora, imaginemos que foi o Rodney, um inglês, que foi assistir a uma peça. Quando ele diz que a peça foi muito boa, pode ser que tenha sido péssima, mas ele não quis parecer grosseiro. Se a pessoa que deu os ingressos a ele lhe perguntasse, pode ser que “muito boa” signifique que foi mediana, mas, apesar disso, sente-se agradecido pelos tickets recebidos. Se o filho de Rodney escreveu a

peça, “muito boa” poderia significar que é excelente, mas não que inflar o ego do filho.

Quando o golfista escocês Colin Montgomerie jogou no *U.S. Open* no Clube Olímpico em São Francisco, um repórter do jornal *Los Angeles Times* perguntou como ele se sentia a respeito de um dos jogos, ele respondeu: “Bem, eu me sinto ótimo”. O repórter achou a resposta arrogante e o atacou em público injustamente porque não percebeu a ironia do golfista. Se ele soubesse que o inglês americano é de contexto pouco relevante, ele teria dito: “Me sinto bem”.

Você precisará de um intérprete para fazer negócios na China. Saiba das dificuldades ao traduzir do inglês para o mandarim e vice-versa. Primeiramente, descubra se você está lidando com um tradutor (o qual traduz o que você diz) ou um intérprete (o qual traduz o que você quer dizer). Intérpretes se concentram em entender a intenção do seu discurso, em vez de se aterem a palavras literais.

O mandarim é um idioma de contexto muito relevante. Quando ministrei meus primeiros seminários na China, eu tinha muito cuidado ao me referir ao filho de cada um, no singular, não no plural. Por causa da política do filho único, eu não queria ofender ninguém (nem fazer com que o governo pensasse que eu estava desrespeitando suas regras). Meu intérprete, Paul Yeh, explicou que não importava como eu diria aquilo porque não há singular e plural em mandarim. Se alguém lhe diz que está construindo uma casa em mandarim, pode ser uma ou milhares. Você tem de prestar atenção ao contexto para entender.

O mandarim também não possui tempos verbais. Se alguém lhe diz em mandarim que “compra uma casa” você não sabe se ele está construindo, construiu ou vai construir. Você tem de ouvir para entender.

Paul, que vive em Taiwan e é um dos tradutores mais prestigiados de mandarim, me explicou que o idioma dele é muito mais fácil do que o inglês; por ser muito específico, é fácil traduzir para o mandarim. Mas, ao contrário, você teria de prestar atenção no contexto para começar a traduzir.

A primeira coisa que devemos saber sobre negociações com estrangeiros é que a negociação não é o principal. Eles depositam muito mais confiança na relação entre as partes. Há boa-fé entre as partes? Se não houver boa-fé, não vale a pena entrar na negociação. Enquanto você está tentando discutir pontos importantes, eles estarão de olho no seu caráter.

Indo ao que interessa com estrangeiros

Agora nos concentremos no maior erro que os americanos podem cometer ao lidar com estrangeiros: nós temos a tendência de ir ao que interessa muito rápido.

Ninguém quer ir mais rápido ao que interessa do que os americanos. Tipicamente, trocamos algumas gentilezas para quebrar o gelo e, então, partimos para os detalhes da negociação. Socializamos depois. Estrangeiros podem levar dias, semanas ou até meses para que se sintam confortáveis para fechar um negócio.

Quando o xá iraniano, denominação dos monarcas persas, foi deposto, a empresa imobiliária que eu presidia no sul da Califórnia fez muitos negócios com os iranianos (eles preferem ser chamados de persas) que tentavam fugir do novo regime, os quais geralmente tinham muitos milhões para investir. Com frequência, via as pessoas cometendo vários erros ao tentarem focar no que interessa, o que causava desconfiança nos iranianos, que, por sua vez, queriam sentar e tomar chá por muitas horas antes de fechar qualquer coisa.

Se for ao Japão fazer negócios, você terá de socializar por muitos dias antes que eles sintam que é a hora apropriada para falar de negócios. Tenha cuidado, no entanto, para que eles não estejam só o pressionando até o prazo limite. Nos meus seminários, muitas pessoas dizem que a alegria de ser tratado tão bem logo se transformou em decepção quando perceberam como seria difícil começar a falar de negócios. Contaram-me histórias horríveis sobre como não conseguiram negociar até que estavam dentro da limusine no caminho para o aeroporto. São duas horas de viagem até o aeroporto de Narita, mas isso é negociar sob uma imensa pressão em

relação ao tempo. Aterrorizados pela ideia de chegar em casa de mãos vazias, eles iam direto ao ponto.

Ao negociar com estrangeiros, os americanos têm de pisar no freio. Eles têm a tendência de falar primeiro e então ouvir a resposta, e depois observar o comportamento dos negociadores. Do ponto de vista estrangeiro, parece necessário inverter essa ordem. Na realidade, reagir de maneira lenta em relação ao outro lado é um sinal de respeito. O seu silêncio não indica aceitação da proposta, mas um mero sinal de consideração.

Por isso, os americanos caem em duas armadilhas ao lidar com estrangeiros:

1. Superestimar a negociação e não dar importância ao relacionamento entre as partes.
2. Ir à negociação rápido demais.

Pontos para lembrar

1. Os americanos focam no contrato assinado.
2. Outras culturas focam no relacionamento entre as partes.
3. Para os americanos, o contrato é o final da negociação.
4. Para os coreanos, o contrato é nulo se as circunstâncias mudarem.
5. Para os árabes, a assinatura do contrato é o sinal do início das negociações.
6. Os americanos podem processar uns aos outros e manter os negócios. Isso seria impensável em muitos países.
7. Negociações de contextos muito relevantes significam que o relacionamento entre as partes é importantíssimo.
8. Negociações de contextos pouco relevantes focam no contrato assinado.
9. O inglês americano é um idioma de contexto pouco relevante. O que é dito é claramente compreendido. Você tem de ouvir à conversa para entender o contexto.
10. Os americanos vão rápido demais ao ponto e socializam depois. Outras culturas prezam pelo relacionamento antes de iniciar as negociações.

COMO FAZER NEGÓCIOS COM AMERICANOS: UM GUIA PARA ESTRANGEIROS

Capítulo 45

Tenho aprendido muito sobre os americanos desde que emigrei da Inglaterra em 1962. Isso faz deste capítulo um trabalho ainda em andamento. Farei algumas observações a respeito dos americanos e da maneira como eles fazem negócios.

Os americanos são muito sucintos

Esta foi a primeira coisa que aprendi quando cheguei ao país. Eles dizem em poucas palavras o que pessoas de outros países, especialmente os ingleses, levam o dia inteiro para dizer. Um inglês pode acordar e dizer o seguinte: “Que dia maravilhoso! Sinto-me revigorado pela beleza dessa manhã!”. Um americano diz: “Lindo dia” e quer dizer exatamente a mesma coisa.

Percebi isso nas matérias da imprensa durante a Guerra do Golfo. O oficial de inteligência inglês anunciou: “Sinto-me satisfeito em dizer que estamos seguindo o nosso plano de batalha, mas talvez um pouco atrasados com o plano. No entanto, não hesito em dizer que compensaremos o atraso e conseguiremos adiantar o cronograma”. O oficial americano diria com um singelo sorriso no rosto: “Estamos botando para quebrar!”. O que significa a mesma coisa. Você que é um estrangeiro pode julgar esse poder de síntese como grosseria, mas para os americanos não há nada de errado.

Os americanos respondem com uma palavra

Quando os americanos lhe perguntam se você está gostando do hotel em que está hospedado, não querem saber o que você achou do hotel, querem apenas se certificar de que está tudo bem. Você pode responder à pergunta com uma palavra, e a palavra é “ótimo”. O mesmo ocorre com qualquer outra pergunta que comece com “Como está sendo?” ou “Como foi?” ou “Você gostou?”.

Pronto para praticar? Vejamos:

Pergunta: “O que achou da América?”.

Resposta: “Ótima”.

Pergunta: “Você gosta dos americanos?”.

Resposta: “Ótimos”.

Pergunta: “Você está gostando da estadia?”.

Resposta: “Ótima”.

Pergunta: “O que você acha do costume dos americanos de responder a toda pergunta com uma palavra?”.

Resposta: “Ótimo”.

Os americanos usam expressões idiomáticas

Os americanos usam expressões idiomáticas e uma expressão idiomática não pode ser interpretada ao pé da letra. Eles as usam em abundância sem sequer perceberem. Meu tradutor de chinês me informou que a plateia não entenderia expressões idiomáticas e, portanto, eu deveria evitá-las. Foi então que percebi que as usava exageradamente.

Aqui vão alguns exemplos:

- Ele estava na festa, mas eu dei um perdido nele.
- Penei durante toda a noite para terminar o relatório.
- Fui até o fim do mundo para encontrá-lo no aeroporto em Nova York.
- Foi mamão com açúcar.
- Ele só botou lenha na fogueira.

Expressões idiomáticas podem ser confusas para outras culturas. Imagine como isto soaria para um estrangeiro:

Fiquei de cabelo em pé por ele encher o meu saco, então o mandei catar coquinhos. Apesar de ele ser uma pedra no meu sapato, as coisas mudaram da água para o vinho quando lavamos a roupa suja. Só que ele ainda estava com a corda toda e a cabeça nas nuvens, então coloquei as cartas na mesa e o mandei pentear macacos.

Os americanos são muito patriotas

Só existe uma maneira para responder à questão “Você gosta dos Estados Unidos?”: com apoio e entusiasmo. “Que país maravilhoso” ou “Eu amo os Estados Unidos”. Os americanos não querem saber se você está preso no trânsito ou se um crime horrendo o chocou.

Suas opiniões sobre o materialismo dos americanos ou sobre o trabalho excessivo podem ficar guardadas. Não é que eles sejam pouco conscientes sobre seus problemas, mas apenas paternalistas a respeito do país. Eles pensam e encaram os Estados Unidos como um filho, um filho favorito. E não seria legal criticar o filho de um amigo, certo?

Sou um membro do Traveler’s Century Club em Los Angeles, e para participar desse clube é preciso ter viajado a mais de 100 países diferentes. Quando as pessoas ouvem que viajei muito, elas frequentemente me perguntam: “Se você pudesse viver em qualquer lugar do mundo, onde seria?”. Eu nunca responderia de maneira direta. Primeiramente, eu a elogiaria dizendo: “Se eu não pudesse viver nos Estados Unidos, eu viveria na costa norte de Lake Lemman em Vevey ou Montreux, parte em que se fala francês na Suíça”.

Você pode ouvir americanos criticarem o seu país de maneira contundente. Essa é uma prerrogativa americana. O direito da livre expressão está garantida pela Constituição.

Você pode se surpreender com a maneira como presidentes e membros do Congresso são criticados pelo que podem parecer pequenas indiscrições. Não é uma indignação tão puritana, embora os americanos tenham um pensamento mais restrito neste sentido. A atriz inglesa Emma Thompson, que fez o papel de Hillary Clinton no filme *Segredos do poder*, foi questionada

acerca da sua opinião sobre o presidente Clinton ter tido relações sexuais com uma estagiária. Ela respondeu de maneira ingênua: “Eu não sei bem. Entenderia toda essa confusão se houvesse cavalos envolvidos ou alguma coisa assim”. Perceba que a indignação americana estava justamente calcada no fato de que o governo não se exporia com um comportamento tão indecente.

O sistema de classes americano

Uma das coisas que eu mais amei sobre os Estados Unidos quando cheguei aqui é o sistema de classes. Meu pai era taxista em Londres e para sempre seria parte do proletariado. Isso consequentemente limitaria a minha habilidade de subir na vida. (As coisas mudaram na Inglaterra depois que saí de lá e espero que não porque eu me mudei. Mais informações sobre isso no capítulo 47 quando falo sobre os ingleses). Os Estados Unidos não têm isso.

Você pode conhecer herdeiros que possuem uma grande fortuna e pouco conhecimento sobre o que é trabalhar para crescer na vida. A maioria dos americanos é o que é porque acreditou que o esforço lhes traria bons frutos.

Meu amigo Michael Crowe também é um imigrante da Inglaterra. Ele me disse: “A diferença entre a Inglaterra e os Estados Unidos é simples: na Inglaterra, se um trabalhador está cavando um duto e vê um Rolls Royce passando na sua frente, ele pensa que gostaria de saber de quem o dono do carro está roubando. Nos Estados Unidos, o mesmo trabalhador diria que pode conseguir um Rolls Royce”.

No seu país, o perfil de riqueza é provavelmente uma pirâmide. Na base da pirâmide, estão os pobres. Acima deles, a classe média menor e no topo a minoria rica. O perfil de riqueza nos Estados Unidos é como uma pipa. Poucas pessoas muito pobres, uma grande classe média e classe média alta e poucas pessoas muito ricas. Se você está aqui para fazer negócios, quase todo o seu contato será com a classe média e classe média alta.

Devido à falta de sistema de classe nos Estados Unidos, os títulos são importantes. Os títulos indicam uma classificação e como estão indo, além de indicarem

os ganhos nos Estados Unidos, o que não acontece em outros países, em que um gerente geral pode supervisionar muitos outros gerentes que ganham muito mais do que ele. Os títulos são muito importantes para os americanos. É o que mais se aproxima a um sistema de classes. O dinheiro que você tem é a base da separação de classes nos Estados Unidos, se pudermos colocar dessa maneira. Se você é financeiramente bem-sucedido, você será admirado, bem como sua família ou a escola em que estudou. De fato, os americanos amam falar sobre seu passado difícil. Por que então eu lhe diria que meu pai era taxista?

Religião nos Estados Unidos

Acho difícil acreditar que os Estados Unidos são um dos países mais religiosos no mundo. Talvez porque a Constituição garante a separação entre a Igreja e o Estado. Talvez porque há muitas religiões diferentes. Ou ainda porque a maioria dos Estados religiosos está na zona rural. A verdade é que os americanos são devotos à religião. De acordo com uma pesquisa do instituto Gallop, 41% das pessoas vão à igreja com frequência (há 20 anos, esse número era de 58%) e 80% das pessoas que não vão à igreja dizem que rezam com frequência. Noventa por cento das pessoas pesquisadas disseram que acreditam em Deus. Compare isso à Inglaterra, em que 15% das pessoas dizem que vão à igreja, de acordo com o instituto Tearfund, um dos maiores do Reino Unido.

Isto é importante se você fizer negócios nos Estados Unidos. Apesar de esse assunto não ser muito provável em uma negociação, você talvez irá lidar com um americano que crê em Deus. Tenha cuidado para não ofendê-lo, principalmente nos Estados do Cinturão da Bíblia, no centro dos Estados Unidos, de Iowa ao Texas e ao leste do sul da Califórnia, que é provavelmente o Estado mais religioso de todos.

Ram Dass é um líder religioso da área metafísica e um palestrante bastante carismático. Ele conta uma história em que foi convidado a palestrar em Denver. A Igreja Batista estava patrocinando sua palestra, e no último minuto os membros da igreja hesitaram. A preocupação deles era: “Será que esse cara vai dizer coisas contrárias ao que pregamos?”. E ele assegurou que não faria isso. “Eles vão ter de rezar?”. E eu disse que não. “Em algum momento, pode ser que façamos uma corrente e desejemos paz ao universo”, e a resposta foi: “Não gostaríamos que fizesse isso.”

A mentalidade da fronteira

Entender como cada americano está próximo de ser um imigrante ajudará você a entender as coisas. Uma porcentagem enorme de americanos é de imigrantes, mais de 20% só na Califórnia, o Estado mais diverso. Ao redor do país, a porcentagem é de 10%, e não me refiro a imigrantes de outros Estados, mas sim dos que não nasceram nos Estados Unidos. Muitos pais e avós de americanos eram imigrantes.

Isso os faz valorizar a liberdade que têm acima de tudo. Eles odeiam que lhes digam o que devem fazer, especialmente se for o governo. Essa atitude leva a várias facetas difíceis de entender sobre a vida dos americanos. Ela leva a uma falta absurda de planejamento municipal. Muitos europeus, por exemplo, ficam felizes em poderem manter o padrão do design da cidade em que vivem para que a cidade toda obedeça a um padrão. Os americanos, não. É uma maneira de desvincular-se das correntes do governo. Deixe-me apresentar outro exemplo.

Uma das questões mais controversas nos Estados Unidos é o direito às armas. Você verá adesivos nos carros dizendo: “Quando as armas forem banidas, apenas os criminosos as terão”. Ninguém quer impedir as pessoas de caçarem, mas muitas pessoas questionam por que os cidadãos precisam ter o direito às armas automáticas cujo principal propósito é matar as pessoas. É difícil que um estrangeiro entenda também até que você entenda como os americanos se sentem em relação à liberdade sobre o controle do governo.

Tempo é dinheiro para os americanos

Os americanos contam uma piada sobre um advogado que morreu e foi para o Céu. (Essa não é a piada!) São Pedro, o qual na mitologia cristã é quem aceita as pessoas no Céu, disse a ele: “Estamos felicíssimos em ter você aqui. Nunca tivemos alguém com 125 anos aqui antes”.

O advogado disse: “Eu não tenho 125 anos. Tenho 39”.

Então, São Pedro falou: “Deve haver um engano, de acordo com as horas que você trabalhou.”

A piada é engraçada para os americanos porque faz referência à pressão no mundo dos negócios. O tempo é uma *commodity* para eles. Falamos sobre economizá-lo, investi-lo e gastá-lo. Como estrangeiro, você descobrirá a loucura do ritmo nos Estados Unidos. Um negócio pode ser bom, mas pode ser melhor se a pessoa que o fechou se gabar do tempo curto em que conseguiu concluí-lo. Michael Eisner, o diretor executivo da Disney entre 1984 e 2005, encontrou com o presidente da já extinta Capital Cities, que controlava a ABC Television, em uma conferência em Sun Valley, Idaho. Ele abordou a ideia de a Disney comprar a Capital Cities. Em menos de dois meses, ele adquiriu a empresa por US\$ 20 bilhões. A rapidez da negociação lhe permitiria gabar-se em qualquer lugar. Quando um americano parece o apressar para fechar um negócio, ele não está tentando enganar você, e sim está fazendo como faz normalmente.

Você descobrirá que a vida nos Estados Unidos é repleta de pressão. Há um enorme senso de urgência em aproveitar uma oportunidade e fazer o seu melhor com ela. Isso vem da juventude dos americanos, a nossa sociedade é muito jovem. Boa parte disso vem do senso de individualismo. Certa vez, a atriz Katherine Hepburn

disse: “Você aprende na vida que, se não remar a própria canoa, não chega a lugar nenhum”.

Outra parte disso vem da experiência dos americanos. A menos que você seja velho o bastante para se lembrar de Pearl Harbor, nunca passou por uma guerra. Até que os terroristas derrubaram as torres em Nova York, a vida dos americanos nunca havia sido tão desafiada. Esse é o tipo de experiência que faz as pessoas reavaliarem suas prioridades e determinar que podem existir coisas mais importantes além de dinheiro. Para um alemão, pode fazer todo o sentido passar três semanas em um spa para rejuvenescer sua mente e seu corpo. Para um americano, uma ida ao spa pode ser mais provável entre uma negociação e outra.

O americano teimoso

Uma frase de uma música do Paul McCartney fala sobre muita gente tentando alcançar um pedaço de bolo. Sempre penso nessa letra quando vejo um novo grupo protestar sobre algo. Há muitas pessoas nos Estados Unidos tentando forçar seus pontos de vista em outras pessoas. Não existe uma causa, por mais obscura que seja, que não tenha sido usada por um grupo de protesto. Você descobrirá que os americanos são francos, extrovertidos e teimosos. Não leve isso para o lado pessoal. Um empresário americano pode dizer a você: “Isso é uma grande besteira”. Mas não leve isso como um ataque pessoal. Americanos costumam ser abertos e diretos.

O americano amigável

Os americanos querem que as pessoas gostem deles e gostam de mostrar a admiração pelo que conseguiram. Há um nível superficial de amizade que confunde os estrangeiros. Isso vem da mobilidade da sociedade. Poucos americanos ficam estagnados por muito tempo. É incomum encontrar americanos que nasceram no mesmo Estado em que moram. É difícil construir amizades de muitos anos. Não se engane se você fizer amizade com um americano que parece seu amigo do peito. Quando me mudei para os Estados Unidos, pessoas que eu havia conhecido em festas ou piqueniques me diziam: “Você tem que ir em casa!” ou “Vamos combinar algo?”. Eu achava que eu tinha que desmarcar qualquer compromisso para estar com essas pessoas, quando, na realidade, não era nada disso.

Cartões de visitas

Todo empresário americano carrega o seu cartão de visitas, e trocar cartões de visita é uma prática comum entre as pessoas. Na sua cultura, olhar cuidadosamente o cartão pode ser educado. Aqui não é necessário fazer isso, você pode dar somente uma passada de olhos e, em seguida, colocá-lo no bolso.

Gorjeta nos Estados Unidos

Encha o bolso de notas de um dólar porque você vai precisar delas. Dê 15% de gorjeta nos restaurantes, bares e táxis. Carregadores que revistam sua mala em aeroportos e funcionários que carregam suas malas em hotéis esperam receber US\$ 1 por mala. Porteiros esperam um dólar quando seguram a porta para que você entre e quando chamam um táxi para você.

Não fique olhando para as moedas para saber quanto dar de gorjeta a alguém. Arredonde a gorjeta para mais. Se você vem de um país que não tem esse costume, vai parecer estranho, mas é como funciona aqui. Não retenha moedas ou reduza a gorjeta por um serviço ruim, especialmente em meio a empresários. Você vai parecer mesquinho.

A diversidade nos Estados Unidos

Os Estados Unidos são um dos países mais populosos e diversos na Terra. Você certamente encontrará pessoas de todas as etnias possíveis. Você pode vir de um país homogêneo e isso o confundirá. Meu amigo inglês, Jack, me visitou e olhou em volta no restaurante e disse: “Mal posso acreditar que existam tantos estrangeiros aqui”. Eu lhe disse: “Eles não são estrangeiros, Jack. Eles são americanos, você é o único estrangeiro aqui”.

A Califórnia, onde moro, é um dos locais mais diversos. Vinte por cento das pessoas que residem lá não nasceram nos Estados Unidos. Se você mora na cidade de Los Angeles e for um caucasiano, faz parte da minoria. Aproximadamente 20% da população de Los Angeles são descendentes de asiáticos, 30% são descendentes de mexicanos e 10% são descendentes de africanos. Como o colunista Calvin Trillin disse certa vez: “Eu acredito na imigração aberta. Ela aumenta a diversidade dos restaurantes. Eu deixaria todos entrarem no país, exceto os ingleses”.

Não pense que sabe qual é a classe social de alguém pela maneira que ela se veste. Você pode ter uma reunião com o presidente de uma empresa que fatura US\$ 100 milhões por ano em vendas. Esse presidente pode ser um asiático, um afro-americano ou um mexicano. Você nunca vai saber. E você também não pode presumir que esse presidente é um homem.

O americano confiável

O progresso pessoal é glorificado nos Estados Unidos. Desde cedo, crianças são encorajadas a serem competitivas, descobrirem suas forças e seguirem seus sonhos. Para os americanos, a realização pessoal é o que há de mais importante, mesmo quando isso leva o indivíduo a crescer longe de sua família ou comunidade. Pode soar estranho se você mora no Japão, onde destacar-se do time pode parecer arrogante, ou na Austrália, onde o sabe-tudo seria demitido.

Os executivos americanos são muito bem pagos de acordo com os padrões mundiais, mas isso se justifica por conselhos de administração e acionistas, já que um único executivo que vá presidir uma empresa pode afetar muito a fortuna dela. Essa competitividade se estende a toda a organização. Apesar de, nos últimos anos, as empresas tentarem implementar equipes de qualidade e focadas na resolução de problemas, isso vai contra o fluxo. Mesmo na linha de produção, os funcionários querem fazer mais do que os seus colegas de setor. O país é bem-sucedido pela competitividade de seus cidadãos.

Você vai encontrar essa competitividade nas suas negociações. Os americanos sempre querem ganhar. Eles não querem se comprometer e somente farão isso se for do interesse da empresa, mas não será de sua vontade. Isso é exemplificado pela fala de um técnico de futebol americano lendário chamado Vince Lombardi. O slogan dele frequentemente aparece em placas de escritórios de executivos: “Vencer não é tudo, mas se esforçar para ganhar, sim”.

Os Estados Unidos são uma sociedade cruel. As recompensas são ótimas para os indivíduos que têm sucesso, mas aqueles que não o têm encontram pouco

apoio. Não existe uma rescisão quando você é demitido de seu emprego. Um funcionário que perde o emprego será avisado às 16h30 de uma sexta-feira à tarde e espera-se que ele esteja fora da empresa às 17h. A empresa não deve nada àquele funcionário além das férias que não foram tiradas, o que é uma política de cada empresa não governamental. O funcionário terá pagado seu fundo de desemprego, o qual ele poderá retirar por 13 semanas apenas.

Uma última palavra sobre os americanos

“És tão linda por teu céu generoso, por tua terra
âmbar
Por tuas montanhas majestosas, e tua planície
frutífera
América! América!
Deus a ilumine e coroe o teu bem com fraternidade
De um oceano a outro oceano resplandecente.” ¹⁰

Esta é uma canção chamada “America the Beautiful”, de Katharine Lee Bates, a qual não é um hino nacional. O hino nacional dos Estados Unidos é um hino de batalha. Alguns pacifistas queriam que “America the Beautiful” fosse o hino nacional até que lhes contaram que era muito narcisista. Os americanos têm muito orgulho de seu país, acreditam piamente que é o melhor do mundo. E eu lhe provarei isso e eles lhe dirão: “Até as pessoas que não gostam daqui não largam o osso”.

Pontos para lembrar

1. Os americanos são sucintos. Eles não passam a manhã inteira dizendo algo que poderiam dizer com duas palavras.
2. Você pode responder a praticamente qualquer pergunta que um americano lhe fizer com a palavra: “Ótimo”.
3. Os americanos gostam de usar expressões idiomáticas. Não interprete de maneira literal.
4. Os americanos amam o país e esperam que você ame também.
5. O sistema de classes americano baseia-se na quantidade de dinheiro que se ganha.
6. Os Estados Unidos são um país extremamente religioso.
7. Os americanos amam a sua liberdade e detestam qualquer forma de controle do governo.
8. A vida nos Estados Unidos é muito dinâmica.
9. Os Estados Unidos são um país diverso com uma alta porcentagem de imigrantes.

(N. E.) Tradução livre:

*O' beautiful for spacious skies, for amber waves of grain
For purple mountain majesties, above the fruited plain
America! America!*

*God shed His grace on thee, and crown thy good with
brotherhood
From sea to shining sea.*

NEGOCIANDO COM AS CARACTERÍSTICAS DOS AMERICANOS

Capítulo 46

Vejamos as características típicas dos americanos que negociam com estrangeiros e, no capítulo seguinte, veremos as características dos negociadores.

Os americanos são diretos em suas comunicações

Usamos perguntas como “Qual é a sua conclusão?” ou “Quanto lucro você conseguiria com esses números?”. Ou tentamos mudar a ênfase das negociações com “Vamos colocar as cartas na mesa” ou “Vamos fechar com chave de ouro hoje”. Nós “falamos a real” e “fazemos tudo na pressa” e tentamos “acertar na mosca”. Raramente “rodeamos um assunto”. Apesar de eu recomendar esse tipo de objetividade com outros americanos, pois é uma boa forma de pressioná-los, saiba que, com estrangeiros, pode parecer abrupto demais e tal objetividade pode ofendê-los.

Os americanos resistem às exigências iniciais absurdas

Isso nos remete à esperança de desistir da negociação e desviar dela. Devido ao fato de querermos supervisionar as negociações e fechar o negócio logo, temos a tendência a pensar em períodos mais curtos do que os estrangeiros. Pensamos que podemos concluir a negociação em horas, enquanto eles estão pensando em termos de dias. Apesar de um americano se sentir desconfortável em fazer uma oferta inicial muito absurda por saber que o preço e as condições serão muito diferentes, ele interpreta isso como uma maneira de retardar o processo de negociação.

Os americanos preferem negociar sozinhos

Não é incomum encontrar um negociador sozinho em uma negociação internacional, totalmente habilitado a fechar negócios. (Ele pode até levar uma equipe com um intérprete e um motorista.) Então, ele é conduzido à sala de negociação e se vê em meio a 10 ou 12 pessoas do outro lado. Isso não é bom para ele porque ele se sente psicologicamente derrotado, a menos que as equipes de negociação tenham um tamanho parecido. No entanto, o efeito disso na equipe estrangeira me preocupa.

Estrangeiros podem interpretar um negociador sozinho como: “Eles não querem fechar negócio se enviaram apenas uma pessoa. Deve ser uma expedição preliminar”. Ou estrangeiros podem ter a impressão de que americanos estão meramente coletando informações para levar aos verdadeiros negociadores.

A menos que um americano compreenda isso e se ofenda ao explicar que é a própria equipe de negociação e tem o poder para tomar decisões, ele pode não ser levado a sério. Isso o coloca em posição de desvantagem por tirá-lo a possibilidade da autoridade máxima (veja o capítulo 7). Se for forçado a mostrar a sua autoridade para negociar, ele deve informar que tem unicamente a autoridade para negociar até certo ponto. Além desse ponto, ele precisará de autorização. Se for pressionado a revelar qual seria tal preço, ele deve dizer que não tem o poder de revelá-lo.

Os americanos sentem-se desconfortáveis com demonstrações de emoção

Os ingleses se sentem mais desconfortáveis do que os americanos, claro, mas os americanos também veem essas demonstrações de emoção como fraqueza. Se uma esposa americana começa a chorar, seu esposo instantaneamente presume que fez algo cruel. Nos países mediterrâneos, o marido simplesmente pensa que a esposa está armando um plano. Esse medo de uma reação emocional faz com que os americanos se sintam tentados em suas negociações com estrangeiros, e se o outro lado explodir de raiva em relação a uma das propostas, reagem mal. Em vez disso, isso deve ser visto como uma estratégia de negociação que pode ser perfeitamente aceitável em outra cultura.

Os americanos esperam lucros a curto prazo

Além de querer concluir as negociações antes de ter construído um relacionamento com o outro lado, também esperamos bons resultados da negociação que fechamos. Verificamos os dividendos trimestrais enquanto os investidores estrangeiros fazem planos de 10 anos. Os CEOs de muitas empresas que me contrataram para treinar pessoas, especialmente aqueles de indústrias voláteis, passam boa parte de seus dias preocupados com a reação do mercado em Wall Street. Para muitos estrangeiros, a ênfase no lucro a curto prazo e nos preços das ações do dia faz parte de uma mentalidade de ganhos rápidos. Enquanto eles estão pensando em criar relacionamentos a longo prazo conosco, estamos pensando nos lucros, e isso pode ofendê-los.

Americanos dificilmente falam outro idioma

Não há dúvidas de que o inglês é o idioma do mundo dos negócios. Antes de se aposentar, Gisela, minha esposa, era cofundadora de uma das empresas de recrutamento mais bem-sucedidas em Hollywood. Ela representava empresas que queriam comercializar produtos ao veiculá-los no cinema e na televisão. Um dos clientes era a Philips, a empresa de eletrônicos holandesa. Desde 1983, a Philips usava o inglês como idioma corporativo. Eu fiz seminários no México para empresas internacionais como a GE em que todos os negócios são conduzidos em inglês.

Sempre que uma empresa europeia incorpora outra de outro país europeu, eles provavelmente adotarão o inglês como idioma corporativo. Conferências na Europa são conduzidas tipicamente em inglês porque é um denominador comum. Muitos empresários europeus falam dois idiomas, um deles é o inglês. Muitos empresários asiáticos entendem pelo menos o inglês mesmo que não falem a língua. Infelizmente, poucos americanos falam alemão ou japonês. Se falamos outra língua, é provavelmente espanhol ou francês.

De acordo com um estudo da União Europeia, 60% dos europeus falam uma segunda língua. Isso se compara a 26% nos Estados Unidos, metade da qual é composta por imigrantes de outros países.

Para entender como isso pode parecer arrogante para estrangeiros, você deve pensar na frustração em jantar em um restaurante parisiense. Como o garçom não falava inglês, você pensou: “Esse é um restaurante para turistas. Eles precisam contratar pessoas que falem inglês o tempo todo. Por que ele está se recusando a falar inglês?”.

Infelizmente essa atitude é muito comum entre empresários americanos. Qualquer expectativa de “Se quiserem fazer negócios conosco, têm de aprender a nossa língua” pode ser interpretada como uma maneira irritantemente arrogante para estrangeiros. Nós temos de parecer surpresos e satisfeitos que eles falem algumas palavras do nosso idioma. Sempre devemos nos esforçar para falar o idioma alheio, mesmo que seja só para dizer “bom” e “obrigado”.

Estar disposto a fazer negócios em outro idioma é especialmente importante se esta for a sua primeira experiência no outro país. Eles vão querer ver um compromisso da sua parte e se assegurar de que você não está tentando tirar vantagem de lucros fáceis. Talvez seja interessante imprimir os materiais traduzidos para o outro idioma para mostrar que está lá para ficar. Eu sempre inicio os meus seminários na China com algumas frases em mandarim, o que encanta a plateia.

Os americanos não são viajantes mundiais

Os Estados Unidos são um dos países mais ricos do mundo, mas os americanos não viajam tanto quanto outras nações abastadas. Na crise da segurança após o ataque terrorista às Torres Gêmeas em Nova York, os americanos tiveram de pegar seus passaportes para voltar para o Canadá e México. Mais ou menos 18 milhões de pessoas tiraram seus passaportes pela primeira vez, o que aumentou o percentual de pessoas com passaportes para 21%. Antes disso, o percentual era 16%.

Parte disso faz sentido. Os Estados Unidos são um país com clima e geografia diversos. Se você quer esquiar, escalar montanhas ou surfar, você pode fazer tudo isso nos Estados Unidos. Parte disso se deve à sua localização. Além do Canadá e do México, é muito longe ir a qualquer lugar. Parte disso é medo. O que falta para os Estados Unidos é história. O que você pode aprender com uma viagem para Londres, Roma e Paris não tem preço.

Não espere que os americanos entendam a complexidade da sua cultura.

Os americanos se sentem desconfortáveis com o silêncio

Quinze segundos de silêncio podem parecer uma eternidade para os americanos. Se perguntar a um americano se ele se lembra de qual foi a última vez em que a televisão teve um problema com o áudio, ele provavelmente dirá que ficou batendo nela por 15 segundos. Especialmente para os asiáticos, que fazem meditação por longos períodos, essa impaciência parece fraqueza e uma fraqueza da qual eles podem tirar vantagem. Ao lidar com estrangeiros, não se sinta intimidado pelos momentos de silêncio. Encare como um desafio e não seja a pessoa a quebrar o silêncio. Após um período estendido de silêncio, a próxima pessoa a falar perde. A próxima pessoa a falar terá de fazer uma concessão.

Um dos meus alunos, um banqueiro de hipotecas, me contou sobre uma negociação em Xangai, na China. “Éramos 20 em uma mesa redonda de conferência. US\$ 10 milhões em hipotecas em jogo. De repente, o outro lado fez silêncio total. Felizmente, eu já havia aprendido sobre a tática e estava preparado para ela. Olhei para o meu relógio. Trinta e três minutos se passaram sem que uma palavra fosse dita. Finalmente, um dos advogados resolveu falar e fazer uma concessão que nos permitiu continuar com a transação.”

Os americanos odeiam admitir que não sabem

Como abordei no capítulo 38 sobre a importância de coletar informações, americanos odeiam admitir que não sabem algo. Isso é uma característica que estrangeiros sabem e usam em seu benefício. Você não tem de responder a cada pergunta. Você tem o direito de dizer: “Essa informação é privilegiada nessa fase”. Ou simplesmente diga que não sabe ou que essa informação é confidencial. Nem toda pergunta merece uma resposta.

Permita-me levantar uma bandeira aqui. As pessoas ao redor do mundo admiram e respeitam os americanos e, especialmente, os empresários americanos. Eles confiam em nós e nos veem como pessoas objetivas em nossas negociações. Eu acredito nisso. Neste capítulo, eu não indiquei os atalhos dos americanos ao lidar com estrangeiros, simplesmente lhes mostrei como negociadores estrangeiros interpretam mal os americanos. Justo?

Pontos para lembrar

1. Os americanos tendem a ser muito diretos em suas comunicações.
2. Os americanos resistem a fazer exigências iniciais ultrajantes.
3. Os americanos preferem negociar sozinhos.
4. Os americanos se sentem desconfortáveis com demonstrações de emoção.
5. Os americanos esperam lucros a curto prazo.
6. Os americanos dificilmente falam outra língua.
7. Os americanos não são viajantes globais. Apenas 21% possuem passaportes.
8. Os americanos se incomodam com o silêncio.
9. Os americanos odeiam admitir que não sabem algo.

CARACTERÍSTICAS DOS ESTRANGEIROS EM NEGOCIAÇÕES

Capítulo 47

Há uma piada antiga que diz que no Céu o gerente é alemão, o *maître* é francês, os garçons são ingleses e o cozinheiro é italiano. Por outro lado, no inferno, o gerente é italiano, o *maître* é alemão, os garçons são franceses e o cozinheiro é inglês. O comediante George Carlin costumava dizer: “Se é o Céu mesmo, então a mecânica é alemã, os hotéis são suíços, os chefes são franceses, os amantes são italianos e a polícia é britânica. Se é o inferno mesmo, a mecânica é italiana, os hotéis são franceses, os chefes são ingleses, os amantes são suíços e a polícia é alemã”. Esses são estereótipos, claro, mas é um erro ignorar os traços dos negócios de cada nacionalidade.

Vejamos as características de negociação dos estrangeiros. Porém, eu seria culpado em estereotipar demais ao dizer que as pessoas de outros países ou com raízes em outros países possuem certas tendências. No entanto, creio ser realista em dizer que uma grande porcentagem das pessoas desses países se comporta dessa maneira. Vale a pena saber das propensões e observar os estrangeiros com os quais você negocia para ter uma ideia de como deve se portar.

Ingleses

Leve em consideração a nacionalidade. O Reino Unido inclui a Inglaterra, o País de Gales e a Escócia. O Reino Unido também inclui a Irlanda do Norte. Dos quatro países que compõem o Reino Unido, 82% são ingleses, então, a menos que tenham um sotaque peculiar, pode presumir que sejam ingleses. Os ingleses não gostam muito de serem chamados de britânicos. Parte dessa sensibilidade vem dos problemas da imigração abundante. Até os anos 1960, qualquer um que tivesse nascido em uma das colônias (o que incluía 60% da superfície terrestre da Terra) poderia ter um passaporte britânico e tinha total liberdade para imigrar para a Inglaterra. Um refrão que se ouve com frequência é: “Não quero ser chamado de britânico. Se você é britânico, você pode ser de qualquer parte do mundo. Eu sou inglês”.

Marque seus compromissos com antecedência, pois os ingleses vivem de suas agendas. Seja pontual, mas nunca chegue muito cedo. Dez minutos de atraso é melhor do que um minuto adiantado para reuniões sociais. Os ingleses são excessivamente educados. Lembre-se de que há mais de 60 milhões de britânicos em um país que é a metade do Estado de Oregon, nos Estados Unidos, e muitos deles moram nos arredores de Londres. Em um país tão populoso, é importante respeitar os limites comportamentais. Entender isso é crucial para compreender os ingleses. Se alguém em um trem lotado começar a tocar saxofone de maneira desafinada, provavelmente ninguém protestaria. Nos Estados Unidos, a pessoa seria advertida.

Essa é a razão pela qual roupas e cabelos extravagantes são vistos em jovens na Inglaterra. Para um estrangeiro, parece que um jovem com cabelo laranja

usando um conjunto de couro com pinos cromados pode estar em harmonia com um banqueiro usando um chapéu-coco, um guarda-chuva aberto e um lenço enfiado no bolso da camisa. Eles podem até não aprovar o comportamento um do outro, mas são educados demais para discordar.

É raro que um inglês lhe faça uma pergunta pessoal. Apesar de ser aceitável nos Estados Unidos iniciar uma conversa com “O que você faz?” ou “Onde você mora?”, essa seria uma invasão de privacidade para um inglês. Por serem extremamente educados, eles responderiam à pergunta, mas nunca perguntariam de volta.

A Inglaterra é composta por uma sociedade com muita consciência de classe, apesar de estar mudando rapidamente. Um sinal disso é que Margaret Thatcher, John Major, Tony Blair e Gordon Brown foram os primeiros-ministros que não eram de classe alta. O escocês Gordon Brown foi o primeiro primeiro-ministro não inglês. E ainda existe muito dessa divisão de classes, especialmente entre os mais velhos. Se eles forem evasivos em relação a onde moram, por exemplo, não os pressione, já que eles podem se sentir mal por viverem no subúrbio, em uma comunidade de operários.

Os ingleses não se sentem nada bem em falar com estranhos, assim como os americanos fazem. A maneira mais apropriada de iniciar uma conversa com um inglês é falando sobre o tempo com um comentário inócuo como: “Ótimo dia hoje” ou “Pode ser que chova”. Se a resposta for uma sílaba ininteligível, não é que tenham sido mal-educados, mas talvez não queiram papo com um estranho naquele momento. Se quiserem continuar a conversa, eles responderão assim: “Minhas rosas precisam de água” ou “Não me surpreenderia se chovesse nessa época do ano”. Você pode, então, começar uma conversa, mas não faça perguntas pessoais.

Tudo bem recusar um chá ou café, enquanto em muitas partes do mundo isso seria um insulto. Os ingleses veem os americanos com certa desconfiança. Somos vistos como muito astutos pelos ingleses. Eles têm medo de se envolver com americanos e ficarem atordoados pelo ritmo da fala.

Os empresários ingleses não se movem com a rapidez dos americanos. Lembro-me de ir almoçar com o meu sobrinho quando ele trabalhava na Lloyds de Londres. Ele me levou a uma antiga taverna na cidade que servia almoços há mais de 700 anos. Sentamos em uma mesa com bancos onde havia um grupo de empresários ingleses. Eles beberam várias doses de gim e água tônica antes do almoço e depois almoçaram uma enorme carne assada com um prato típico chamado *yorkshire pudding* e duas garrafas de vinho.

Depois de uma sobremesa gigante, pediram um conhaque. Eu vesti o meu melhor sotaque americano e disse a um deles: “Desculpe, amigo, posso lhe fazer uma pergunta? Vocês vão voltar para o trabalho ainda hoje?”. E a resposta dele disse muito a respeito da atitude dos ingleses em relação ao trabalho e ao sucesso. Ele respondeu de maneira bastante educada: “Aqui na Inglaterra temos uma abordagem diferente em relação ao sucesso em comparação com os americanos. Aqui, consideramos que o sucesso nos negócios nos dá o direito de trabalhar menos. E vocês pensam que sucesso é trabalhar ainda mais”.

Franceses

Eu nunca tive problemas com os franceses, como muitos americanos relatam. Creio que isso vem do fato de muitos americanos terem contato apenas com parisienses. Paris é para os franceses como Nova York é para os americanos. É uma panela de pressão de negócios - um ambiente extremamente competitivo -, então eles podem parecer menos corteses do que gostaríamos que fossem. Lembre-se de que a França é muito centralizada. O governo, a indústria, o mercado financeiro, o entretenimento e a indústria da moda emanam de Paris.

Com exceção daqueles que moram em Paris, os franceses são calorosos e amigáveis. Até mesmo em Paris as pessoas o tratam como você as trata. Se você fechar a cara e esperar hostilidade, é exatamente o que vai encontrar. Se estiver animado e disposto a conhecê-los e a explorar a sua cultura, também encontrará pessoas para compartilhar esses momentos com você.

Os franceses têm orgulho de Paris por ser o centro mundial da moda. Eles apreciam elegância, vestem-se de maneira mais formal em casa do que você imaginaria. Mais um par de outros detalhes, como um lenço de bolso ou um cachecol de seda. Lembre-se de que os franceses se orgulham de suas habilidades linguísticas. Esse amor pela língua significa que mesmo aqueles que falam algumas palavras em inglês podem resistir em falar porque sabem que não falam bem. Não é que tenham a atitude de “se quiser falar comigo, fale a minha língua”. Os empresários franceses entendem bem o inglês, mesmo que não se sintam confortáveis para falar o idioma.

Os franceses se orgulham por serem eloquentes, e adoram conversar. Nada é mais agradável do que uma

conversa matinal abstrata sobre a culinária francesa. A questão sobre a qual estão discutindo é menos importante do que a lógica para ganhar um argumento. Os franceses são pensadores racionais, e usam a lógica e a razão em detrimento das emoções. Em negociações, quando os franceses dizem “sim”, ele querem dizer “talvez”. Quando eles dizem “não”, significa “vamos negociar”.

Como tudo na França está centralizado em Paris, os negócios também. Em grandes corporações, os escritórios são classificados em ranking e distribuídos da sala presidencial. Igualmente, a autoridade está organizada de cima para baixo. Como com os ingleses, os franceses valorizam os princípios em relação aos resultados. Resultados rápidos não são motivo para violar a maneira tradicional de fazer negócios. Seja pontual, porque atrasar-se é um insulto aos franceses. Dê um aperto de mãos breve ao encontrá-los. Cumprimentar com um beijo no rosto é apenas para pessoas íntimas. Chame todas as mulheres de “madame”, mesmo que sejam solteiras.

Acima de tudo, não arruíne um almoço falando sobre negócios. Um almoço pode durar duas horas e pode ser uma experiência primorosa. A menos que o anfitrião inicie o assunto sobre negócios, evite-o. Você faz bem se focar na culinária francesa. E esteja preparado para a conta. Eu me lembro de organizar um jantar em um restaurante francês em que um convidado escolheu uma salada de pato como aperitivo. Eu deveria saber que estava enrascado quando começaram a fatiar o pato na mesinha lateral. Só este aperitivo me custou US\$ 80!

Alemães

A Alemanha (e a parte alemã da Suíça) é um país de contexto pouco relevante; os alemães colocam a ênfase na negociação em vez do relacionamento entre as partes, ou o ambiente em que se assina um contrato. Eles são uma das poucas nacionalidades que detalham os contratos, como os americanos. Realmente são mestres das negociações: uma vez que conseguiram um negócio, nunca vão mudar de opinião. Dê um aperto de mãos firme assim que chegar. Seja pontual porque essa é uma questão importante para eles. Não coloque as mãos nos bolsos quando falar sobre negócios já que pode parecer muito casual. Não conte mentiras no ambiente de trabalho. Os alemães consideram essa atitude completamente inapropriada.

Os alemães parecem formais e distantes em um primeiro momento e levam muito tempo para que relaxem com a sua presença. Nos negócios, eles são bem mais formais do que os americanos, tanto na atitude quanto no estilo. Existe uma distinção no idioma formal e informal. Usar o registro informal (*Du*) com um superior, em detrimento da versão formal (*Sie*) seria um erro. Não chame as pessoas pelo primeiro nome, a menos que lhe convidem a fazê-lo.

Os alemães enfatizam muito os títulos. Use o seu se você tem um e respeite o título alheio. Dirija-se às pessoas como *Herr* (senhor), *Frau* (senhora) ou *Fräulen* (senhorita) mais o nome profissional (por exemplo, *Herr Doktor Shmitt* ou *Frau Professor Schmitt*). Trabalhadores alemães que trabalharam juntos por décadas chamam uns aos outros pelo título e sobrenome.

Os alemães dirigem muito rápido. Limites de velocidade estipulados são universalmente ignorados. Lembre-se de que a primeira faixa é para ultrapassagem

apenas, não importa o quão rápido você esteja. Você pode estar a 160 quilômetros por hora e ter um carro jogando farol atrás de você para que saia do meio do caminho.

Asiáticos

Os asiáticos baseiam-se nos relacionamentos. Eles preferem muito mais confiar na pessoa com a qual estão fazendo negócios a assinar um contrato propriamente dito. Na Tailândia e em outros países asiáticos, você pode ser cumprimentado com uma inclinação e as palmas das mãos juntas apontando para você. A altura das mãos diz muito sobre o respeito que a pessoa tem por aquela que acaba de encontrar. Em um encontro com um empregado, as mãos ficam posicionadas na altura da cintura. Ao encontrar um chefe religioso ou um grande líder, as mãos podem ser posicionadas na testa. Não se deixe levar e posicione suas mãos um pouco mais altas do que a da outra pessoa.

Os asiáticos normalmente consideram as promessas feitas aos indivíduos com os quais negociam, não suas corporações. Os americanos chamam a assinatura de um contrato como “fechamento”. Os asiáticos a consideram o início de um relacionamento. Com os asiáticos, é muito importante transmitir que você considera a assinatura do contrato como o início, não o fim. Não espere fazer contato visual porque eles consideram isso rude. Muitos soldados vietcongues sofreram nas mãos de americanos porque não os olhavam nos olhos. Para os americanos, era um sinal de que estavam mentindo.

Coreanos

Os coreanos também encaram a assinatura de um contrato como o ponto inicial, não a solução final. Eles não entendem como pode antecipar qualquer eventualidade, portanto, eles o veem um contrato como uma expressão de entendimento sobre o dia específico em que o contrato foi assinado. Se as condições mudarem, eles não se sentem vinculados pelo contrato que assinaram. A sua resposta não deve colocar menos ênfase no contrato, mas é importante fazer uma minuta que seja flexível para mudar de acordo com as condições. Se imaginar que pode haver mudanças nos termos e nas condições, em vez de resistir, aceite que elas podem ocorrer e forneça cláusulas de multas e compensações às mudanças nas condições.

Os coreanos não acreditam em culpa. Eles não consideram que, se deixarem de cumprir com um contrato, será um caso fortuito. Infelizmente, pode ser que tirem vantagem dessa forma.

Chineses

Os chineses têm um provérbio que significa: “Primeiro, imagine o relacionamento entre as partes, depois pense no que é certo e somente então preocupe-se com o que diz a lei”. Muitos chineses dão apertos de mãos quando encontram americanos, mas esperam que o cumprimento parta deles. O cumprimento tradicional consiste em uma inclinação quase exagerada com os ombros, a qual é muito menos pronunciada do que a inclinação no Japão.

Seja discreto na abordagem, já que comportamentos indiscretos podem ser considerados ofensas aos chineses. Os chineses fazem negócios com base em relacionamentos, mas eles não usam isso como ponto de pressão e não vão acusá-lo de desfazer uma amizade se você hesitar deixar o projeto.

Uma tendência forte na cultura chinesa é colocar as necessidades do grupo à frente das necessidades pessoais. Lembre-se de que, por milhares de anos, o foco dos chineses tem sido na unidade familiar e, sobretudo, nas necessidades da comunidade. O confucionismo também enfatiza a importância da família, da família por casamento e da comunidade.

Os negociadores chineses trabalham em times e chegam a consensos em grupos. Os comunistas eliminaram as religiões da cultura, mas o confucionismo e o taoísmo são filosofias, não religiões organizadas. O confucionismo coloca a ênfase na organização da família, da comunidade, da vida social. O taoísmo foca na importância de encontrar o equilíbrio e a harmonia com a natureza.

Uma parte dessa ênfase na dinâmica de grupo é o conceito chinês chamado *guanxi*. Ele se refere ao conceito consagrado das concessões recíprocas. É sutil

em sua aplicação, mas é a base da sociedade chinesa. Quando uma pessoa faz um favor a outra, espera-se algo em troca. Não se especifica o que se espera em troca nem quando se quer algo em troca, mas a obrigação assumida tornou-se parte das relações. Você encontrará relações *guanxi* aonde quer que vá: nas suas negociações com empresários e oficiais do governo e em qualquer outro aspecto da vida na China.

Outro traço forte da cultura chinesa é o respeito pela posição das pessoas. Tente entender a hierarquia de pessoas com as quais negocia. As crianças crescem e continuam durante a vida com uma preocupação em relação às posições que terão. No trabalho, a idade em detrimento da habilidade é um fator para promoções. Espera-se que todos sejam diferentes dos mais velhos.

Você sabe, evidentemente, que os chineses dão muita importância à reputação. Em negociações, não espere que eles acatem suas sugestões ou as desaprovem. Eles têm vergonha e não querem envergonhar os outros.

Todo chinês é um empreendedor no coração e ama pechinchar e barganhar. Eles provavelmente vão começar lá no alto e estarão dispostos a fazer concessões. Você deve fazer o mesmo e não se ofender. Divirta-se e curta a pechincha.

Japoneses

No Japão, eles são reticentes em dizer “não”. “Sim” para eles significa apenas que eles o ouviram. Não faça perguntas que eles possam responder com “sim” ou “não”; no lugar disso, faça perguntas abertas. “Quando você pode fazer isso?” é melhor do que “Você pode fazer isso?”.

Não é educado que um cidadão japonês diga “não” a uma pessoa mais velha. Por mais ocidentalizados que sejam, terão dificuldades com isso. Conheço um homem que possui uma grande empresa de cercas. Ele vendeu a companhia para uma empresa japonesa e agora se reporta a um empresário que é mais jovem do que ele. “Roger, tenho lidado com ele há anos e ele nunca recusou uma proposta que eu tenha lhe feito. O problema é que nunca sei se ele de fato gosta das propostas ou se sente desconforto ao negar algo a alguém mais velho”. Se um cidadão japonês lhe disser: “Será difícil”, significa “não”.

O Japão é um país de contexto altamente relevante. Em uma cultura que valoriza o tato e a cortesia em detrimento da honestidade, as palavras não são o que parecem ser. Há uma grande diferença entre o que eles dizem (*tatema*) e o que eles pensam (*honne*). “Nós” vem antes de “eu” no Japão. O grupo é mais importante do que o indivíduo, o que é o oposto nos Estados Unidos, que, por sua vez, glorifica e recompensa a independência. Para punir as crianças nos Estados Unidos, as colocamos de castigo e as mantemos lá. No Japão, elas são colocadas fora de casa.

O conceito *wa* é muito forte na cultura, o qual pode ser traduzido como “harmonia”. Eles buscam uma solução harmoniosa para cada problema. Para isso, eles acreditam que cada situação tem fatores únicos que

permitem encontrar soluções a fim de manter a harmonia. Até que a cultura ocidental finalmente chegasse ao Japão no século XIX, eles não entendiam o conceito de objetividade. Na perspectiva deles, tudo é subjetivo.

Os japoneses preferem trabalhar em grupos. Não tente identificar um negociador líder, aquele que fará ou quebrará a negociação. Provavelmente não existe um. Não espere feedback da sua proposta pelas seguintes razões:

- Há uma hierarquia nas empresas japonesas. Os indivíduos não querem se expor.
- Os empresários japoneses não querem passar vergonha ou fazer você passar vergonha.
- Eles são avessos ao risco e, portanto, estão sempre dispostos a dizer suas opiniões por medo que elas sejam rejeitadas no grupo.

Como eu disse, os chineses têm um conceito chamado *guanxi* que significa reciprocidade. Se eu lhe fizer um favor, você me deverá um favor. Os japoneses chamam isso de *kashi*, que literalmente significa “empréstimo”. Em restaurantes, você verá membros associados servindo saquê ou cerveja para os amigos. É uma forma sutil de criar uma espécie de obrigação recíproca. Neste nível, ainda é considerado charmoso. Porém, torna-se mais complicado ao perceber que os seus associados japoneses estão lhe fazendo favores na expectativa de que você os devolva.

A posição inicial adotada pelos japoneses depende muito do quanto eles conhecem a outra parte. Se eles não conhecem você ou sua indústria, eles começarão alto, não para tirar vantagem, mas, ao observar suas reações, eles terão a oportunidade de aprender sobre você. É uma abordagem chamada de “*banana no tataki*

uri”, uma expressão que se refere à maneira que vendedores de banana usariam para cobrar um preço muito alto das pessoas, que, mediante protesto, pode ser diminuído. Parece antiético, mas faz sentido, sim. Você não conhece as estratégias de negociação de um estranho e ele pode estar acostumado com pechinchas. Se começar alto, você aprenderá rapidamente sobre eles e adotará uma abordagem diferente da próxima vez que fizer negócios com eles.

No meu livro *The confident decision maker*,¹¹ dediquei um capítulo inteiro para explicar como os japoneses tomam suas decisões. A seguir estão alguns pontos.

Eles tomam decisões em grandes grupos, então fica difícil saber quem tomou a decisão. A verdade é que ninguém em especial tomou a decisão. Eles consideram a detecção do problema mais importante do que encontrar uma resposta para ele. O grupo absorve as informações e sente que, ao entender a situação, a escolha será óbvia. Cada membro do grupo dará a sua contribuição desde a pessoa com o cargo mais baixo até a com o cargo mais alto.

Os executivos japoneses entendem que o trabalho deles é encontrar ideias criativas e não se responsabilizarem apenas pelos resultados. Enquanto preferimos que uma pessoa tome a decisão final para que então possa se responsabilizar, os japoneses permitem que o grupo inteiro tome a decisão. Uma vez que todos fizeram suas contribuições, a escolha pode ser óbvia para o grupo. Se ainda não for óbvia, eles podem reconsiderar por saberem que precisam coletar mais informações. Isso frustra os americanos por sentirem que nada está acontecendo. A parte boa nisso é que, uma vez que decidirem prosseguir, todos estarão no mesmo barco e comprometidos para tomar uma iniciativa.

Russos

Passei duas semanas na União Soviética quando Gorbachev estava forçando novas reformas. Francamente, eu duvidava que eles fariam uma transição para uma economia de mercado livre porque os russos não são empreendedores natos. Entenda que o sistema comunista removeu todos os incentivos da vida deles. O ato de banir a religião baniu também os incentivos morais. O ato de banir empresas privadas lucrativas baniu também qualquer incentivo financeiro. Lembre-se de que por 70 anos eles viveram sob um regime em que todos trabalhavam para o governo; não havia outro tipo de empregador.

O dinheiro não significava nada para eles porque mesmo que tivessem um pouco, não havia nada que pudesse ser comprado com ele. (O presidente Reagan adorava contar a história de um russo que economizou dinheiro a vida inteira para comprar um carro e conseguiu uma licença do governo para isso. Ele levou o dinheiro e a licença à concessionária e disse: “Quando pego o carro?”, “Você pega o carro em sete anos, exatamente”. “Sete anos?”, “Sim, daqui a sete anos você pega o seu carro”. “Na parte da manhã ou da tarde?”, “Estamos falando de sete anos. Qual é a diferença?”. “A diferença é que nesse dia, na parte da manhã, o encanador vai em casa”.) Apesar de alguns russos terem adotado completamente o capitalismo, para muitos essa transição é difícil, então eles não dão a importância que você dá ao dinheiro.

Os russos não têm medo de fazer exigências iniciais. Eles esperam que você demonstre respeito por eles. Isso pode ser considerado como um tratamento com indulgência para os americanos, mas nem tanto para os russos. Conheça a pessoa com a qual irá negociar e

deixe claro como você se sente impressionado. Os russos possuem mentalidades burocráticas, então para eles é fácil dizer que não possuem a autoridade para tomar uma decisão. Isso lhe trará frustração. Os russos aprenderam a se proteger da culpa ao conseguirem que outras pessoas assinem cada decisão. Isso é uma memória do passado soviético em que erros poderiam gerar consequências muito graves.

Outro tipo de mentalidade dos russos é que, a menos que você tenha a autoridade para fazer algo, está proibido. Nós, americanos, pensamos de maneira diferente. Pensamos que se algo não é proibido, pode acontecer. Eles podem dizer “não” para testar seu poder de decisão.

Os russos não têm medo de verbalizar preocupações, mesmo que isso lhe cause arrepios. Tente apreciar essa abertura e não se preocupe. Assim como com qualquer pessoa nervosa, tente tirá-lo da posição que ele adotou e faça com que ele foque nos interesses mútuos. (Vide capítulo 36 sobre resoluções de conflitos.) Eles se centralizam no próprio ego. Não estão interessados em negociações vantajosas para ambos os lados.

A Rússia é um país em que o contexto é relevante. Você pode ter a impressão de que são difíceis e frios em suas negociações porque eles são muito diretos. No entanto, subjacente a esse estilo duro de negociação existe uma necessidade de sentir-se bem em relação à pessoa com a qual se está negociando. Isso é feito em um nível menos superficial do que aquele adotado pelos americanos em suas relações de negócios. Não pense que, por ter tomado vodca com eles e trocado abraços, foi criada uma relação de confiança.

Se os russos dizem que algo seria inconveniente, eles querem dizer que não vai acontecer. Levei um tempo para entender isso e ainda nem tenho certeza das razões, mas presumo que seja por um mal-entendido na

tradução. Por exemplo, pedi um quarto maior ao recepcionista em um hotel de Moscou. Ele me disse: “Seria inconveniente”. Eu entendi que se forçasse um pouco mais, conseguiria o que estava lhe pedindo. Mas não foi o que aconteceu. Ela quis dizer que aquilo era impossível. Levei 15 minutos para conseguir um quarto melhor.

Pessoas do Oriente Médio

Saiba das diferenças étnicas ao negociar no Oriente Médio. Acima de tudo, não se refira a eles como “árabes”, a menos que eles venham da Península Arábica, que inclui a Arábia Saudita, o Iraque, a Jordânia e os Estados do Golfo. Os egípcios não apreciam serem chamados de árabes e os iranianos ficam horrorizados porque são persas. No Iraque, 80% da população é árabe, mas eles não gostam dessa denominação. É melhor não discutir esse tipo de coisa.

Espere passar bastante tempo, dias inclusive, para conhecer a pessoa antes de entrar em uma negociação com ela. Quando as pessoas do Oriente Médio assinam um contrato, enxergam isso como o início das negociações, não o fim. Eles assinam o contrato primeiro e negociam depois. Muitos americanos que fazem negócios lá compreendem isso e os chamam de “coleccionadores de contratos”. É importante entender isso e não encarar esse fato como um desvio: é simplesmente a maneira como eles fazem as coisas. Um contrato para eles significa menos do que uma carta de intenção para nós.

No mundo deles, o andar térreo é onde os comerciantes fazem suas negociações e os comerciantes estão abaixo dos empresários. Não ofenda seus parceiros de negociação do Oriente Médio ao pedir-lhes para fazer uma reunião no andar térreo. Quanto mais alto o andar, mais prestígio eles depositam em você.

Não se ofenda se eles se atrasarem para uma reunião ou se não comparecerem à reunião. Compromissos não são tão firmes quanto são nos Estados Unidos, e o tempo em geral não é valorizado como para nós.

Você ficará surpreso com a hospitalidade e os presentes de cidadãos que não são americanos com os

quais tiver de negociar. Essa é uma tentativa óbvia de ganhar ao seu favor e você terá de lidar com ela. Em vez de ofen-dê-los ao recusar favores, o melhor a fazer é ser recíproco, o que elimina a obrigação pessoal que pode ter sido criada. E você se diverte muito mais.

Pontos para lembrar

1. Entender as características nacionais tornará as negociações com cidadãos não americanos mais fáceis.
2. Os ingleses não se sentem confortáveis em falar com estranhos como os americanos. Essa é uma sociedade consciente sobre as classes, então cuidado ao perguntar onde eles moram bem como suas profissões.
3. A França é o país mais centralizado do mundo, então os parisienses são mais estressados do que aqueles que moram nas áreas rurais. Os empresários franceses provavelmente entendem bem o inglês, mesmo que não se sintam confortáveis em falar o idioma.
4. Como nos Estados Unidos, a Alemanha é um país cujas negociações são de contexto pouco relevante. Conseguir um contrato assinado é mais importante do que criar um relacionamento. Os alemães se preocupam muito com títulos.
5. Os asiáticos valorizam os relacionamentos mais do que um contrato assinado. Eles normalmente consideram um contrato como um acordo entre as pessoas que o assinaram do que com uma empresa.
6. Os coreanos enxergam um contrato como uma expressão de entendimento a respeito do dia em que o contrato foi assinado. Se as condições mudarem, eles não se sentem obrigados pelo contrato que assinaram.
7. *Guanxi*, o conceito consagrado das concessões recíprocas, rege grande parte da vida empresarial na China. Você receberá presentes e deverá dar presentes em troca. A tradução do chinês para o

inglês é difícil porque o inglês é um idioma mais específico.

8. O conceito *wa* é muito forte na cultura japonesa. Podemos traduzir como um significado de harmonia. Eles sempre procuram encontrar uma solução harmoniosa para cada problema. Eles tomam decisões em grupos, não em uma hierarquia. Não tente identificar o negociador líder, aquele que vai fechar ou desfazer uma negociação. Provavelmente não existe um.
9. Os russos não têm medo de fazer exigências duras inicialmente. Eles esperam que expresse o respeito por eles. Informe-se sobre a pessoa com a qual irá negociar e deixe-o saber o quão impressionado você está.
10. No Oriente Médio, não chame as pessoas de árabes, a menos que elas façam parte da Península Arábica, o que não inclui o Egito e o Irã. Você levará dias para criar um relacionamento antes que eles se sintam confortáveis em fechar negócios com você.

Em tradução livre: “O tomador de decisões confiante”, ainda não lançado no Brasil. (N. E.)

SEÇÃO CINCO

Entenda os jogadores

Na seção anterior, concentrei-me em como participar do jogo das negociações. Agora, quero mostrar a importância de entender o outro negociador e compreender que este é um importante aspecto das Negociações Poderosas. As pessoas são diferentes. Elas se jogam de cabeça nas negociações, o que afeta o tipo de estratégia desenvolvida, influencia o tipo de jogada que vão usar e como vão usá-las e determina todo o estilo de negociação.

Lembre-se de que você está sempre lidando com indivíduos, não com organizações, mesmo se estiver negociando com o chefe de um sindicato que lidera 10 mil membros. Eu não o culpo por presumir que as necessidades dos membros ditam suas ações, mas creio que as necessidades pessoais guiam suas ações. Uma secretária de Estado precisa de instruções explícitas de seu presidente sobre como conduzirá negociações internacionais, mas necessidades pessoais podem dominar suas ações. Entenda a pessoa para que você possa dominar as negociações.

Vamos olhar para você e observar o que é necessário para que seja um negociador poderoso conforme explico sobre linguagem corporal e tento mostrar os significados implícitos pela fala. Você terá uma visão sobre características pessoais, atitudes e crenças dos negociadores poderosos.

As pessoas costumam achar que as outras nasceram com as características que as tornam bem-sucedidas. “Ele é um negociador nato”, mas não é verdade. Desafio você a abrir o jornal e achar um anúncio de aniversário que diga: “Nasceu um negociador no hospital St. Bartholomew hoje”. Não, as pessoas não são negociadoras natas. A arte de negociar pode ser aprendida. Nesta seção, ensinarei a sentir-se confortável com qualquer negociador para que possa ler os negociadores e suas abordagens. Depois, mostrarei como adaptar-se ao estilo de negociação da outra parte.

LINGUAGEM CORPORAL: COMO LER AS PESSOAS

Capítulo 48

Neste capítulo, ensinarei como negociadores poderosos leem os sinais do corpo.

A linguagem corporal é um assunto pelo qual muitas pessoas de diferentes áreas se interessam. Conheci pessoas que acreditavam tanto na astrologia que sequer saíam de casa em certos dias quando a intuição não era boa. Algumas pessoas acreditam tão fielmente em análise de letra cursiva que não contratam pessoas cuja letra não corresponde ao esperado. Já cheguei a conhecer pessoas que podiam descobrir um assassino pela letra. E você pode até ter perdido uma vaga de emprego por não ter interpretado o famoso teste psicológico de Rorschach corretamente.

Não iremos tão longe assim com a linguagem corporal. Mas é verdade que boa parte da comunicação não é verbal. Mencionei isso quando discutimos a tática do recuo – a importância da reação visual ao negociar uma proposta. Aproximadamente 80% das reações das pessoas são não verbais.

Se quiser ilustrar o quanto nos comunicamos sem o uso das palavras, na próxima reunião que fizer, percorra a sala de reunião e peça que as pessoas lhe digam coisas sem emitirem sons. Por exemplo, o polegar virado para cima significa algo positivo, o contrário significa algo negativo. Sacudir os ombros significa indiferença e assim por diante. Eu fiz esse teste com 50 pessoas e os gestos foram inúmeros. Eu imagino que você possa fazê-lo com

100 pessoas se quiser. Há muitas coisas que podem ser comunicadas sem o uso da voz.

Para que você tenha uma ideia do quanto pode ser comunicado não verbalmente, vejamos 20 coisas que você pode dizer apenas com o uso das mãos:

1. Acenar para uma pessoa.
2. Benzer uma pessoa. No mundo cristão, usa-se três dedos (o polegar, o indicador e o dedo do meio), que juntos representam a Trindade.
3. Dizer que alguém está falando demais ao bater o polegar na ponta dos outros quatro dedos.
4. Pedir a conta em um restaurante.
5. Mentir a respeito de algo ao cruzar os dedos.
6. Dizer que alguém está louco ao fazer um movimento circular com o indicador em direção à cabeça.
7. Reconhecer algo que alguém tenha dito ao apontar o indicador para a pessoa e o polegar para cima.
8. Bater as palmas das mãos como forma de celebração.
9. Pedir uma carona com a mão fechada e o polegar para cima.
10. Bater na madeira para espantar a má sorte.
11. Referir-se a dinheiro ao esfregar a ponta do polegar, do indicador e do dedo do meio.
12. Cumprimentar alguém com um aperto de mãos.
13. Jurar fidelidade com a mão sobre o coração.
14. Expressar aprovação com um tapinha nas costas.
15. Dizer para alguém relaxar ao apontar o polegar e o dedo mindinho e balançar a mão.
16. Dizer “vamos embora” ao apontar o polegar para a porta e balançar a mão fechada na direção da mesma.
17. Pedir que alguém ligue para você ao esticar o polegar e o dedo mindinho, com a mão fechada na direção da própria orelha.

18. Indicar que você quer paz (ou desejar vitória a alguém) com o dedo indicador e do meio em formato de V.
19. Indicar que você é um fã de *Star Trek* ao separar o dedo do meio e o anelar.
20. Dizer “oi” ou “tchau”.

Tudo isso apenas com uma mão! Perceba que não mencionei os sinais obscenos e esportivos.

No entanto, podemos facilmente interpretar mal esses sinais. Por exemplo, as mulheres cruzam os braços com mais naturalidade do que os homens. É uma posição mais confortável para elas. Se sempre interpretarmos como algo negativo, pode ser uma leitura errônea.

Se alguém mexer na orelha enquanto conversa com você, automaticamente pode pensar que a pessoa quer mais informações – quando, na verdade, a orelha dela pode simplesmente estar coçando.

Particularmente, se estiver lidando com pessoas de outras nacionalidades, pode cometer sérios erros. Você sabia que balançar a cabeça na vertical significa “não” para os esquimós e balançar a cabeça na horizontal significa “sim”? Mas não se incomode, você provavelmente não fará negócios com muitos esquimós.

Deixe-me contar sobre o maior mal-entendido não verbal de todos os tempos. Em 1960, quando Neil Armstrong pisou na Lua, lhe perguntaram: “Como é estar lá em cima?”. E ele respondeu com um gesto de OK.

Para os americanos, ficou muito claro que a experiência havia sido positiva. Entretanto, para 600 milhões de outras pessoas, o gesto foi interpretado erroneamente, por ser um gesto mundialmente conhecido como obsceno. Pode parecer comum apenas na Itália, mas, na verdade, é mundial.

Você pode até imaginar apresentadores de TV japoneses tentando entender o que é que ele havia dito

com o gesto. Provavelmente pensaram que ele estava furioso.

Mas há um sinal não verbal que é universal. Viajei a mais de 113 países, alguns deles pouco desenvolvidos, e um sorriso sempre significa a mesma coisa em qualquer etnia na Terra.

Por que é melhor negociar pessoalmente

Dada a importância dos sinais corporais, normalmente é melhor negociar pessoalmente do que por telefone, e-mail ou mensagens de texto.

Digamos que você convidou um programador de sistemas para almoçar e conversar sobre o projeto de um shopping center que será aberto em breve.

Você percebe que ele está no telefone assim que chega ao seu escritório. Ele está recostado sobre a cadeira com os pés sobre a mesa e o telefone preso entre o ombro e a orelha. Ele faz um sinal de convicção com as mãos. De repente, ele coloca os pés no chão, senta apropriadamente na cadeira e procura uma caneta nos bolsos.

Ele olha para a secretária, toca a ponta do indicador e do polegar e balança a mão. Ela sabe o que isso significa e lhe entrega uma caneta. Assim que termina de escrever o que precisa, faz uma linha ao final da página e coloca um sinal de correto. Então, levanta, empurra a cadeira para baixo da mesa e apoia-se nas costas da cadeira enquanto fala ao telefone.

Nesse momento em que ele percebe que você está do lado de fora, mostra o polegar virado para cima e depois faz um sinal com o polegar e o indicador sutilmente separados para indicar que ele precisa de mais alguns minutos.

Depois, parecendo preocupado, ele coça a ponta do nariz. Ou ele está exagerando ou está mentindo. Quando ele abaixa e faz alguns ajustes nas anotações, sorri, desliga o telefone e pega o casaco.

O que eu quero que você entenda aqui é: por mais que não tenha ouvido a conversa, você sabe muito mais do que a pessoa pode imaginar somente por observar a comunicação não verbal.

Esse é o motivo pelo qual você deve evitar negociar pelo telefone. Sempre leve em consideração encontrar quem quer que seja pessoalmente para que possa ler os sinais corporais. Você não precisa ir sempre, mas se estiver em dúvida se deve ou não ir, escolha ir.

Pessoalmente, você pode perceber se a pessoa está desapontada ou não e, então, responder apropriadamente.

Outra questão negativa em negociar pelo telefone é o fato de que você não pode apertar as mãos. Nos Estados Unidos, um aperto de mãos é uma ferramenta poderosa de negociação para sinalizar o fechamento de um negócio.

Outra questão importante é lembrar que as pessoas acreditam mais no que veem do que no que ouvem. Por exemplo, se eu lhe disser: “Bem, não vou me preocupar”, mas coloco as mãos no bolso, com os ombros tensos, a cabeça abaixada e uma expressão preocupada, quem acreditaria que não estou preocupado? As pessoas creem mais no que veem.

Se você é uma pessoa analítica, nossa seção sobre linguagem corporal não será tão detalhista para você. Vai parecer bem superficial, na verdade. Mas, se você é como eu, acho que vai aprender o suficiente neste capítulo para que comece a estudar sobre linguagem corporal.

Fornecerei a você alguns fundamentos básicos que podem ser aplicados diretamente ao processo de negociação. Daqui em diante, você pode continuar seus próprios estudos.

Há dois lugares em que você pode fazer isso. Um deles é no aeroporto e o outro é em casa assistindo à televisão sem som. Em vez de frustrar-se com a espera no aeroporto, por exemplo, preste atenção nas pessoas ao seu redor.

Observe as pessoas as quais você não pode ouvir. Você não pode ouvi-las, mas pode vê-las. Estude sua linguagem corporal, sua postura. Tente interpretar o que elas estão fazendo, especialmente aquelas que estão ao telefone. Tente descobrir com quem estão conversando, será que é o cônjuge, o amante, um cliente, um funcionário? Você poderá descobrir com um pouco de prática, apenas ao ler a linguagem corporal.

Lembre-se de que uma pequena mudança na linguagem corporal pode ser um sinal suficiente. Não presuma que braços cruzados é um sinal de hostilidade. O que deve ser observado é o que causa o movimento de cruzar os braços. É nesse momento que a linguagem corporal se torna significativa.

Certa vez, conheci um especialista em linguagem corporal que era frequentemente contratado por advogados para comparecer à corte a fim de observar a linguagem corporal das testemunhas. Segundo ele, a questão principal é: “Perceba mudanças na linguagem corporal. O hábito de coçar o nariz pode não significar que ela está mentindo, mas que seu nariz coçou naquele momento. Mas, se lhe foi feita uma pergunta e, de repente, ela coça o nariz, então é uma indicação de que está mentindo”.

Por acaso, você pode ver o mesmo gesto no apresentador de um programa de TV. Ele normalmente diz: “O programa de hoje está sensacional”. Mas percebe que a mão toca o nariz, indicando exatamente o contrário.

Voltando às testemunhas na corte. Ele me disse: “Somente pelo fato de alargar a gola da camisa não significa que ele está pressionado. Pode ser uma camisa nova e que está desconfortável. No entanto, se ele apresentar esse comportamento em um momento específico do interrogatório, significa que está se sentindo pressionado”.

Esse era o momento em que meu amigo agia, chamava a atenção dos advogados, fazia comparações, o advogado enfatizava seu ponto de vista e tentava descobrir o que havia de errado com a testemunha.

Agora, consideremos a negociação em si e como a linguagem corporal funciona.

O aperto de mãos

Há muitas maneiras de cumprimentar com um aperto de mãos. Geralmente, nos Estados Unidos, é comum um aperto de mãos firme, mas não muito forte, e várias balançadas. Normalmente, usamos apenas uma mão, embora, com alguém conhecido pode-se usar as duas. Em outras palavras, colocamos uma mão sobre a outra. Muitas pessoas consideram isso um exagero, especialmente quando você as encontra pela primeira vez. Esse é chamado de aperto de mãos dos políticos.

Outra variação desse aperto de mão é segurar o antebraço com a outra mão, o qual é conhecido como aperto de mãos dos ministros. Também é possível colocar a mão sobre o ombro da outra pessoa enquanto a cumprimenta. Esse é um sinal claro de aceitação.

Tenha cuidado ao mudar o aperto de mãos comum. Obviamente, a palma da mão suada pode ser um sinal de nervoso, então enxugue as mãos antes cumprimentar alguém.

Alguns anos atrás, era incomum que um homem cumprimentasse uma moça com um aperto de mãos sem que ela indicasse que apertaria suas mãos, entretanto, no presente, homens cumprimentam mulheres com um aperto de mãos sem problemas.

Eu normalmente me preocupo a esse respeito conforme viajo pelo mundo com o meu seminário sobre negociações poderosas. Os costumes são muito diferentes mesmo dentro dos Estados Unidos (por exemplo, Alabama, Mississippi, na região da Flórida e assim por diante). Confesso que ainda hesito em cumprimentar moças com aperto de mãos. Também é comum no Cinturão Bíblico (como Oklahoma, Kansas e Nebraska). Então, tenha cuidado e certeza de que você está agindo em conformidade com os costumes locais.

Onde sentar em uma conferência

Negociadores poderosos compreendem que a maneira como você se senta em uma negociação pode afetar seu desfecho.

Se estiver sozinho em uma negociação com duas pessoas, como o vice-presidente responsável por uma construção e o presidente de uma construtora, não se sente entre eles. Se o fizer, eles poderão trocar olhares e sinais entre eles sem que você possa perceber. Além disso, claro, você não conseguirá notar os sinais corporais se não se sentar de frente para essas pessoas. Seria extremamente desconfortável ter de mover a cabeça para a frente e para trás como em um jogo de tênis.

Como você controla onde essas pessoas irão sentar-se? Deixe que elas se sentem e depois escolha o lado oposto.

Quando um grande grupo está em negociação e há um número igual de integrantes de cada lado, é normal que sentem em lados opostos. Se há um número diferente de integrantes em cada grupo, então o grupo maior tentará manter a mesma separação de modo que domine os dois lados da mesa de negociação.

Porém, se você faz parte do menor grupo de negociação, pode querer dividir o grupo de modo que ele fique disperso na sala de negociação. Essa é uma tática que elimina o sentimento de superioridade.

Quando duas pessoas que estão na mesma equipe de negociação sentam-se juntas, são normalmente percebidas como uma única voz. Ao dividirem-se, irão soar como duas opiniões – o que lhes dá mais força. Se mais alguém do seu lado e ele traz mais três pessoas, e vocês estão em uma mesa redonda, você não gostaria de se sentar perto.

Quando iniciar a conversa sobre negócios

O próximo passo a ser considerado após cumprimentar todos e sentar-se é: quando interromper o bate-papo e iniciar os negócios? Negociadores poderosos sabem que é sempre bom relaxar a tensão antes de iniciar os trabalhos. Mas qual é o momento certo de iniciar a conversa séria?

Negociadores poderosos prestam atenção ao fenômeno do abotoamento do paletó. Isso mesmo. Homens tendem a desabotoar seus paletós quando se sentem confortáveis. Se houver membros no grupo cujos paletós ainda estão abotoados, continue a conversa para quebrar o gelo até que eles se sintam suficientemente à vontade e desabotoem o paletó. Segundo uma pesquisa realizada em uma cerimônia de casamento em que não se podia distinguir os membros da família dos outros convidados, constatou-se, com 80% de precisão, que os membros da família eram aqueles cujos paletós estavam desabotoados. Os outros convidados mantiveram o paletó abotoado por mais tempo.

Outros sinais de que as pessoas estão relaxadas para iniciarem uma conversa de negócios são:

- Ombros soltos.
- Mãos relaxadas e usadas apenas para enfatizar alguns pontos de uma conversa.
- Voz tranquila com timbre, velocidade e tom compatíveis.
- Os olhos não piscam com rapidez.
- As mãos encontram-se separadas, não juntas.
- Um suave sorriso no rosto.

O piscar de olhos

Conforme você observa as pessoas à mesa de negociação, tente estudar a frequência com a qual elas piscam. Se nunca fez isso antes, você se surpreenderá com a frequência que piscamos: até 60 vezes por minuto (apesar de algumas pessoas piscarem de maneira mais devagar: entre 15 e 20 piscadas por minuto). Você precisará dessa informação mais tarde se perceber que alguém começou a piscar mais rápido, notará que a pessoa está mais alerta ou sob tensão – e pode não estar falando a verdade.

Assistir à televisão também é uma excelente maneira de estudar a linguagem corporal. Tire o som da TV e observe apresentadores de programas diversos. Preste atenção à velocidade que piscam os olhos. Você ficará surpreso em relação ao tipo de discurso que está sendo apresentado apenas com base no olhar e no piscar de olhos. Na Inglaterra, há uma expressão que diz: “o piscar de um mentiroso”, a qual se refere ao piscar rápido de uma pessoa que está contando uma mentira. Esse é um claro sinal de que a pessoa está exagerando, mentindo ou está desconfortável com o que está dizendo.

Se assistir a programas de televisão sem som, ficará boquiaberto com a mudança da frequência com a qual os apresentadores piscam. Quando se sentem desconfortáveis com o que estão dizendo irão piscar quatro ou cinco vezes mais do que o normal.

Observe a inclinação da cabeça

O ângulo de inclinação da cabeça diz muito a respeito da atenção que as pessoas estão prestando. Quando o ângulo está completamente reto, é provável que as pessoas não estejam prestando atenção ao que você diz. Uma pequena inclinação para um dos lados, especialmente com a projeção do queixo, indica que a pessoa está prestando atenção.

Nós, palestrantes, temos de saber sobre essas coisas. Podemos perceber quando a plateia está atenta ou não apenas pelo ângulo de inclinação de suas cabeças. Se muitas pessoas estão sentadas com a cabeça completamente reta e com um tímido sorriso no rosto, provavelmente o público não está prestando atenção. Quando isso acontecer, faça uma pergunta ou mude a disposição da plateia para que fiquem mais atentos.

Evidentemente, se um palestrante notar também que as pessoas estão próximas da porta, significa que não estão muito interessadas.

Quando as mãos vão à cabeça

Tenha muita atenção quando as mãos vão à cabeça. Apoiar o queixo no polegar e indicador juntos é um sinal de interesse. O mesmo ocorre quando se apoia o queixo sobre a mão fechada. No entanto, quando o rosto pende para um dos lados, apoiado na palma de uma das mãos, é um claro sinal de tédio.

Quando uma pessoa coça ou toca o nariz de repente, pode ser um claro sinal de que está exagerando ou mentindo, apesar de poder ser apenas um hábito.

Se uma pessoa projeta a orelha para a frente, está querendo dizer a você: “Conte-me mais sobre isso”.

Quando uma pessoa coça a cabeça, pode estar envergonhada ou desconfortável com a situação. Talvez seja melhor afastar-se e mudar a direção do olhar.

Fique atento às mãos

O que podemos aprender ao observar as mãos? Se alguém bate as pontas dos dedos em uma mesa ou superfície, esse é um sinal de impaciência. Quando estão muito entediadas, podem até alongar as mãos. Fique atento às pontas dos dedos. Se juntarem as pontas dos dedos, sem as palmas se tocarem, é uma indicação de confiança. É muito difícil fazer isso quando se está muito nervoso. Se observar esse gesto em alguém, tenha certeza de que ele ou ela se sente superior.

Quando um homem coloca a mão sobre o peito, está comunicando abertura e sinceridade. Mas, quando uma mulher o faz, significa que está em choque ou tentando se proteger de algo.

Pressionar as narinas gentilmente com as pontas dos dedos ao fechar os olhos é um sinal de concentração.

Entretanto, quando as palmas das mãos seguram a parte de trás do pescoço, o sinal é de irritabilidade. Às vezes, as pessoas simplesmente ficam entediadas com o que você está dizendo.

Fique atento às pessoas que usam óculos

O que você pode dizer sobre uma pessoa que usa óculos? Bem, você sabe o que quer dizer quando alguém olha por cima dos óculos, não? Significa: “Não acredito em você” ou “Não concordo”. Pessoas que limpam os óculos repetidamente são como fumantes que acendem o cigarro mais de uma vez: precisam de mais tempo para pensar. Quando negociadores poderosos observam isso, começam a conversar sobre outras questões menos importantes.

Sempre que alguém coloca algo na boca, seja a haste dos óculos, uma caneta ou um lápis, significa que ainda não está convencido e precisa ouvir mais a respeito do que está sendo dito.

Evidentemente, se alguém tira os óculos e o coloca sobre a mesa, significa desapontamento ou frustração. Mas, quando for algo mais sutil, também pode significar que a pessoa não está mais prestando atenção em você.

Comunicação proxêmica: o estudo do espaço entre as pessoas

Outra questão fundamental a ser considerada é quanto de espaço as pessoas precisam para se comunicar. Este estudo a respeito da distância entre as pessoas no processo de negociação chama-se comunicação proxêmica.

Pesquisadores determinaram que o raio de intimidade de alguém corresponde a 45 centímetros. Você não deve invadir esse espaço sem permissão. A zona pessoal corresponde de 45 a 120 centímetros. A zona pública está além dos 120 centímetros, a partir dos quais você pode se sentir confortável com estranhos.

Porém, há muitas variáveis nesse tocante, e uma dessas variáveis é a nacionalidade. Pessoas que vêm de lugares populosos, como a Inglaterra ou o Japão, sentem-se mais confortáveis em um ambiente lotado de pessoas em relação aos americanos, por exemplo. Mas, ao mesmo tempo, eles podem se isolar com mais facilidade do que os americanos. Você pode se aproximar de um inglês ou japonês sem que ele se sinta pressionado.

Isso se aplica a lugares como Los Angeles, Chicago ou Nova York, ao contrário de pessoas que cresceram no meio rural ou em lugares espaçosos.

A outra variável é o grau de intimidade com a pessoa com a qual você está falando. Se estiver falando com alguém mais baixo do que você, afaste-se um pouco mais, senão, correrá o risco de parecer superior. Outra maneira de neutralizar esse efeito é girar o corpo ligeiramente para um dos lados para que não pareça uma muralha à frente da pessoa.

Saber sobre a linguagem corporal pode ser extremamente útil em negociações, exceto quando a pessoa com a qual você está conversando é uma

estudante de linguagem corporal. Se perceber que alguém está observando os seus sinais corporais, use-os para influenciá-lo.

Eu gosto de imitar os sinais corporais das pessoas. Se cruzarem as pernas, também cruzo as minhas. E se repararem nisso é porque certamente estão de olho nos meus sinais corporais.

Pontos para lembrar

1. Aproximadamente 80% das reações das pessoas em uma negociação são não verbais.
2. Atente-se para diferenças culturais. Exceto o sorriso, os gestos podem ter significados diferentes em culturas diferentes.
3. Estude o comportamento das pessoas em aeroportos ou na televisão sem som para aprender mais sobre a comunicação não verbal.
4. Estude apertos de mãos, eles dizem muito sobre as pessoas.
5. Em uma conferência, não sente entre dois representantes, já que não conseguirá ler os sinais corporais e, conseqüentemente, estará em desvantagem.
6. Se o seu grupo é menor do que o outro grupo de negociação, não se sentem juntos. Os seus argumentos terão mais força se estiverem separados.
7. Não comece a falar de negócios até que as pessoas estejam confortáveis e prontas para o ouvir.
8. O frequente piscar rápido de olhos indica que a outra pessoa não está confortável com você ou com o que você está dizendo.
9. Quando as pessoas estão prestando atenção em você, a cabeça delas permanece levemente inclinada.
10. Preste atenção às mãos das pessoas, pois cada gesto diz muito.
11. Fique atento à comunicação proxêmica. Saiba quão próximo você pode chegar de alguém sem causar desconforto.
12. O uso da sua linguagem corporal é fundamental quando alguém o está observando.

MENSAGENS SUBLIMINARES

Capítulo 49

Como se eu não tivesse fornecido desafios suficientes até o momento ao ensinar a lidar com personalidades diferentes e com a linguagem utilizada em negociações, agora quero dar mais dimensão a este livro ao abordar mensagens subliminares.

Quando o presidente dos Estados Unidos faz um discurso, ele o lê, especialmente se envolve assuntos internacionais. Isso acontece devido ao fato de que cada palavra daquele discurso será analisada – será praticamente colocado em um microscópio pelos outros países – para determinar exatamente os significados subjacentes. E, frequentemente, o que não é incluído em um discurso é tão significativo quanto o que foi dito.

Se soubesse que cada palavra sua seria analisada por uma pessoa especializada, você tomaria o dobro de cuidado. Deve-se ser habilidoso em analisar os significados subjacentes bem como em usar a linguagem de maneira precisa.

Certa vez, participei de uma negociação cujo objetivo era estabelecer a fusão entre duas empresas. Um dos motivos era que um dos nossos maiores acionistas estava em uma situação financeira difícil e queria muito completar a transação a qualquer custo. No entanto, não queríamos que o outro lado soubesse disso, evidentemente.

Em determinado momento da negociação, o presidente da outra empresa disse: “Me preocupo com a sua relação com o sr. X. Se realizássemos uma análise de crédito,

perceberíamos que a outra empresa está com diversos problemas financeiros”. Esta declaração me deixou confuso porque ele não disse: “Fizemos uma análise de crédito” ou “Como vocês sabem, fulano de tal está com problemas de crédito”. Em vez disso, ele disse: “Se realizássemos uma análise de crédito”. Essa frase me alertou para o fato de que ele poderia estar em contato com alguém dentro da organização com informações privilegiadas.

Mais tarde, em uma conversa comigo, ele afirmou o seguinte: “Roger, você é um conselheiro externo da empresa”. (O que significa que, embora eu fizesse parte do conselho de administração, não trabalhava para a empresa.) E continuou: “Entendo que você passou o dia inteiro na empresa entrevistando os principais funcionários, mas isso é um pouco estranho para um conselheiro. Por que você fez isso?”.

Eu havia feito aquilo porque suspeitava de que os funcionários estivessem em conflito, mas não soube responder àquela pergunta. Depois, lembrei o que me fez suspeitar de que ele estava recebendo informações privilegiadas. Logo percebi que ele havia lido meu relatório confidencial sobre as atividades daquele dia. Eu respondi com uma série de perguntas que o fizeram confessar o nome do colaborador que estava fornecendo informações.

A lição é ouvir cuidadosamente às palavras que as pessoas usam. Se algo lhe parece muito estranho, anote palavra por palavra e analise posteriormente. Com frequência, as pessoas dizem uma coisa e querem dizer outra.

Opostos

Vejam algumas expressões que significam o exato oposto de como soam. Se alguém começa uma conversa com “Na minha humilde opinião”, provavelmente será o oposto de humilde. Na verdade, é tão egoísta a ponto de ser chamada de humilde.

Quando você pergunta a opinião de alguém e a pessoa responde: “Bem, ele é um católico assíduo”, significa que esse é seu único atributo. E se alguém lhe diz: “Podemos discutir os detalhes depois”, significa que ainda há muita negociação a ser feita, apesar de a pessoa querer que você acredite que estão próximos de um acordo. Outro exemplo clássico é quando sua filha liga às 3h da manhã e diz: “Pai, não se preocupe”. É claro que você se preocupa!

Palavras descartáveis

Há outro grupo de expressões que deveria servir de alerta por preceder uma parte importante da conversa. Elas são chamadas de palavras descartáveis, por exemplo: “Como você já sabe”, “Por acaso”, “Antes que eu me esqueça” e “Aliás”. “Como você já sabe” pode ser usada da seguinte maneira: “Como você já sabe, controlamos 51% dos votos por procuração da empresa”. Na verdade, você não sabia dessa informação de grande importância. “Por acaso”, “antes que eu me esqueça” e “aliás” são expressões descartáveis que normalmente precedem um grande anúncio.

O clássico uso de uma expressão descartável ocorreu quando o presidente Truman se encontrou com Churchill e Stalin em Potsdam ao final da Segunda Guerra Mundial. A guerra na Europa havia terminado e a guerra com o Japão ainda estava em progresso. Truman disse a Churchill que havíamos testado com sucesso uma bomba atômica apenas três dias antes, mas não havia dito nada a Stalin. Ele se sentiu obrigado a contar a ele, mas não quis revelar que era uma bomba atômica por medo de que aquilo ajudaria os soviéticos a desenvolverem uma. Ao final da reunião, Truman disse o seguinte a Stalin: “Ah, aliás, sr. Stalin, temos uma nova arma incomum de força destrutiva”. Truman tentou diminuir a importância do anúncio ao usar a expressão “aliás”.

A resposta de Stalin foi igualmente fascinante. Ele respondeu: “Ah, sim, já sabemos”. Presumimos que ele havia mentido e que não sabia que os Aliados possuíam uma bomba atômica. Foi quase 50 anos depois, após o final da Guerra Fria e a decadência da União Soviética, que descobrimos que ele sabia mesmo. Ele havia colocado um espião em Los Alamos que o mantinha informado. Naquela noite, ele chamou cientistas russos,

os quais estavam tentando desenvolver uma bomba atômica, e os apressou para que a terminassem logo.

Essas expressões descartáveis como “por acaso” e “aliás” antecedem prenúncios importantes. Tenha atenção quando ouvi-las.

Expressões de legitimação

Essas são expressões como “francamente”, “honestamente” e “na verdade”. Elas normalmente são usadas para legitimar uma declaração. Quando alguém lhe diz: “Honestamente, não acho que conseguiríamos fazer uma proposta dessas”, o que significa “honestamente”? Significa que a pessoa havia sido desonesta até aquele momento? Ou que está tentando convencê-lo de algo? Mesmo assim, não está sendo totalmente honesto com você.

Outra expressão de legitimação é “de fato”. Um fato é um fato. Tentar torná-lo maior do que é revela certa pretensão. Harold Geneen, presidente da ITT, ficou enfurecido com o uso errôneo da palavra “fato” e escreveu uma mensagem às pessoas que a usam:

“Ontem, fizemos uma longa reunião para descobrir os fatos sobre os quais decisões administrativas simples podiam ser feitas. A conclusão mais relevante é simples. Não há nenhuma palavra mais forte em inglês que transmita a intenção da inquestionabilidade, ou seja, ‘realidade final e verdadeira’ do que a palavra *fato*.”

No entanto, nenhuma palavra é tão utilizada de maneira tão errônea. Por exemplo:

“Fatos aparentes”

“Fatos presumidos”

“Fatos reportados”

“Fatos esperados”

“Fatos aceitos” – e muitos outros similares.

Em muitos casos, esses não são sequer fatos.

Outra expressão de legitimação no inglês que se tornou popular em programas de televisão foi “precisamente correto”. O âncora Brian Williams diz à apresentadora Anne Thompson: “Isso se tornou um grande problema, não é mesmo, Anne?” e Anne responde: “Precisamente

correto, Brian”. Ou algo está certo ou não está. Inserir a palavra “precisamente” não muda o sentido.

Uma das expressões de legitimação advinda da literatura americana está presente em *E o vento levou*, de Margaret Mitchell, quando Rhett Butler diz a Scarlet O’Hara: “Francamente, minha querida, eu não dou a mínima”. (Em 2005, o American Film Institute elegeu essa a frase mais icônica de todos os tempos.) Estudantes de línguas se atêm à palavra “francamente” de imediato, pois é ela uma expressão de legitimação. As pessoas tendem a usar essa palavra para legitimar algo em que não acreditam necessariamente. Na realidade, Rhett Butler se importava, sim, com Scarlet. Quando Alexander Ripley escreveu *Scarlett*, sequência de *E o vento levou*, descobrimos finalmente que apenas o amor de Rhett por Scarlett poderia salvá-la.

Justificadores

Justificadores são expressões usadas para alicerçar falhas, como “Dei o meu melhor” ou “Vou ver o que posso fazer. Tentarei fazer por até US\$ 300”. Essas expressões não demonstram nenhum tipo de comprometimento, certo? Elas somente preparam o interlocutor para o fato de que podem não ser efetivas, portanto, a menos que você não se importe, questione. Pior ainda é quando um justificador é usado por alguém no plural, por exemplo: “Faremos o nosso melhor”, uma maneira de esconder-se atrás de um grupo. Nenhum vendedor aceitaria a desculpa: “Preciso pensar a respeito”, mas se a pessoa disser: “Precisamos pensar a respeito”, então tome cuidado!

Se durante uma negociação uma pessoa diz: “Não acho que posso pagar esse preço” ou “Não estou disposto a dispendar essa quantia” ou “Eu teria de baixar”, e de repente, a pessoa muda para “Temos de pensar e amanhã tomamos uma decisão”, você pode ter sérios problemas. É melhor voltar e fazer mais vendas porque essa venda está perdida. Mudar de “Tentarei” para “Tentaremos” é uma clara tentativa de fuga.

Anuladores

Há muitos anuladores. Os mais populares são “mas” e “porém”. O que você deve aprender a respeito dessas duas palavras é que elas anulam tudo o que foi dito antes delas. Por mais que uma pessoa esteja interessada em seu produto, se ela terminar o discurso com um “mas” ou “porém”, esqueça tudo o que foi dito antes. Lembre-se: as palavras “mas” ou “porém” apagam tudo o que veio antes delas.

Enganações

Quando um anulador é precedido por uma frase, como: “Sou apenas um garoto do interior, mas...” ou “Não sou estudante de Direito, porém” ou “Não terminei a faculdade, mas...” ou “Eu nunca entendi isso muito bem, porém...” ou “Não é da minha conta, mas...”, tenha certeza de que estamos falando de enganações.

Por exemplo, certa vez, disseram “Sou apenas um garoto do interior” a Lyndon Johnson, ex-presidente dos Estados Unidos, na Casa Branca. No entanto, Lyndon Johnson também fora um garoto do interior, e então, ele respondeu: “Ouça bem, rapaz, nesta cidade, quando alguém me diz isso eu fico muito bravo”. Se alguém lhe diz que não é estudante de Direito, pode até ser que não seja de fato, mas tenha certeza de que esta pessoa sabe exatamente do que está falando.

Preparadores

Um grupo de frases que é muito importante para vendedores são os chamados preparadores. Quando um vendedor lhe diz: “Não é nada pessoal”, tenha certeza de que essa pessoa vai dar uma opinião pessoal. “Não quero ir para o lado pessoal, mas quando você declarou falência?”. Quando a pessoa diz: “Sem querer ser invasivo”, tenha certeza de que a pessoa está prestes a sê-lo.

Exageros

Outra maneira de preparar as pessoas para perguntas potencialmente difíceis é exagerar. Digamos que alguém lhe pergunta qual foi a sua renda no ano passado para realizar um pedido de crédito para você. Essa pessoa pode iniciar dizendo a você: “É um pouco desagradável, mas...”. Nesses três segundos, muitas perguntas desagradáveis passam pela sua cabeça. Então, quando descobre que a pergunta é referente à renda, você fica até mais relaxado.

As pessoas podem até lhe dizer: “Preciso de um grande favor”. Você pensa que a pessoa vai lhe pedir US\$ 1 000 ou US\$ 500 quando, na realidade, precisa de US\$ 50, que é uma quantia muito inferior.

Testes

No processo de negociação, você verá expressões que funcionam como testes. Essas palavras normalmente começam com: “Ainda não pensei a respeito, mas...” ou “Apenas acredito que...” ou “Que eu me lembre...” ou “O que aconteceria se...”. Elas são usadas por pessoas que decidem fazer algo, mas não sabem se você vai concordar.

Isso denota duas coisas. Primeiramente, que a pessoa pode aceitar o que você sugeriu, por mais que não tenha pensado a respeito do que foi sugerido. Com efeito, a pessoa afunilou a abrangência da negociação. Também significa que a pessoa está em dúvida se deve aceitar ou não, então, se pressionar um pouco mais, conseguirá algo melhor.

Orientação neurolinguística

Outra questão importante das mensagens implícitas é que as pessoas são orientadas por um dos sentidos. Ou seja, todos nós interpretamos tudo o que é possível por meio de diferentes sentidos (visão, audição, intuição, tato ou paladar), e muitos de nós possuímos um dos sentidos mais aguçado.

O paladar e o olfato são raramente predominantes. Os mais aguçados são normalmente a visão, audição e intuição. Você pode descobrir qual é o sentido predominante pelo tipo de linguagem usada.

Imagine, por exemplo, que três pessoas tenham comparecido a um concerto sinfônico. As três pessoas são um pintor, um pianista e um poeta. Se orientados por suas profissões, o pintor teria a visão mais aguçada; o pianista, a audição; e o poeta, a intuição. O que ele sente é mais importante do que ele vê ou ouve. Cada um deles sairá do concerto com uma interpretação diferente do evento.

Apesar de os sentidos das pessoas com as quais negocia não serem tão pronunciados, eles podem ser importantes para a sua estratégia. Você pode descobrir isso pela maneira que as pessoas falam de si mesmas. Por exemplo, uma pessoa cujo sentido mais forte é a audição, como um pianista, dirá: “Sua ideia *soa* bem” ou “Estou *ouvindo*”. Já a pessoa cujo sentido primordial é a intuição dirá: “*Sinto-me* bem”.

Se estiver lidando com alguém cujo sentido mais acentuado é a visão, você provavelmente vai querer usar uma pasta para apresentação ou uma lousa. Isso não será tão relevante para os auditivos. Na verdade, pode até desmotivar alguém dessa maneira ou ela pode evitar fazer contato visual. A linguagem interna pode estar dizendo: “Você não tem de desenhar para me explicar. Já

entendi”. Espelhe as conversas das pessoas. Se elas estiverem no modo áudio, elas dirão: “Soa bem para mim”.

Não responda com “Parece bom, na minha opinião”. Entre as pessoas que estudam aquele assunto particular, essa é chamada de resposta cruzada. Bem como no estudo da linguagem corporal, muitas pessoas se deixam levar completamente pelo estudo das mensagens subliminares. O que eu lhes ensinei aqui é uma visão geral. Assim que familiarizar-se com o assunto, conforme estuda e interpreta o que as pessoas dizem, você ficará ainda mais interessado e seu conhecimento vai crescer automaticamente.

Pontos para lembrar

1. Se você gravou e transcreveu uma negociação, pode detectar todos os tipos de mensagem subliminar pela maneira pela qual as pessoas falam.
2. Algumas expressões alertam para coisas que podem ser o oposto. Por exemplo, “em minha humilde opinião” e “não se preocupe” são chamados de opostos.
3. Expressões descartáveis como “como você sabe”, “por acaso”, “antes que eu me esqueça” e “aliás” precedem importantes pronunciamentos.
4. Expressões de legitimação são geralmente usadas para validar uma declaração que não é completamente verdadeira, como “francamente”, “honestamente” e “para falar a verdade”.
5. Justificadores são usados para justificar uma falha. Por exemplo: “Darei o meu melhor”, “Vou ver o que posso fazer” ou “Vou tentar fazer por US\$ 300”. Pior ainda é dizer “Tentaremos”.
6. Anuladores são palavras que apagam tudo o que foi dito antes delas, como “mas” e “porém”.
7. Quando a expressão anuladora é precedida por uma frase, é chamada de enganação, como “Sou apenas um garoto do interior, mas...”, “Não sou estudante de Direito, porém...”, “Não terminei a faculdade, mas...”, “Nunca entendi isso muito bem, mas...” ou “Não é da minha conta, porém...”.
8. Preparadores orientam sobre questões difíceis. “Não é nada pessoal” e “Não quero ser invasivo” são bons exemplos.
9. Com uma expressão de exagero torna-se fácil conseguir o que se quer. “Preciso de um grande favor”. Você pensa que a pessoa vai pedir US\$ 1 000

ou US\$ 500, e ela pede US\$ 50, o que não parece tão preocupante.

10. Expressões usadas como testes lhe dizem se o outro lado vai aceitar a sua proposta.
11. Ouça bem o que as pessoas estão dizendo. Isso irá revelar se elas são visuais, auditivas ou intuitivas. Parafraseie o que ela disser de modo a contemplar a todos.

AS CARACTERÍSTICAS PESSOAIS DE UM NEGOCIADOR PODEROSO

Capítulo 50

Para ser um negociador poderoso, você precisa ter e desenvolver essas características pessoais: a coragem de conseguir mais informações, a paciência para se sobressair em meio a outros negociadores, a coragem para pedir mais do que espera ter, a integridade de buscar soluções vantajosas para ambas as partes e a disposição para ser um bom ouvinte. Neste capítulo, observaremos cada um deles detalhadamente.

A coragem de pedir mais informações

Negociadores fracos têm medo de questionar o que a outra parte diz, então negociam apenas com base nas informações que a outra parte decidiu fornecer. Negociadores poderosos questionam o outro lado e, o que é mais importante, questionam as próprias presunções. Você deve adotar a abordagem de repórteres investigativos para coletar informações.

Faça perguntas complexas - aquelas que você tem certeza de que não vão responder. Mesmo que não respondam, você aprenderá muito apenas com a reação à sua pergunta. Faça a mesma pergunta a diversas pessoas e verifique se as respostas serão as mesmas. Como você sabe, o capítulo 38 foi dedicado à coleta de informações antes de uma negociação.

A paciência para cansar o outro negociador

A paciência é uma das virtudes de um bom negociador. Lembro-me de viajar os Estados Unidos de ponta a ponta para falar do meu livro anterior sobre negociações.

Algumas vezes, anunciei em emissoras de TV e o entrevistador me perguntava: “Você não parece um negociador”, mas aquilo não me ofendia. Eles queriam dizer que esperavam que eu fosse mais durão. Talvez essa ideia sobre negociadores durões venha dos filmes, pois muita gente pensa que negociadores são pessoas cruéis que pregam peças para que o outro lado perca, o que não deixa de ser verdade. No entanto, bons negociadores são pacientes, acima de tudo, e não se sentem pressionados pelo tempo.

Lembra-se das conversas de paz no Vietnã? Averell Harriman, político americano, alugou uma suíte no Ritz Hotel em Paris para uma semana. O negociador vietnamita, Xuan Thuy, alugou uma casa de campo para dois anos. Com o governo, as pessoas e a mídia pressionando por resultados, é necessário muita paciência.

A coragem para pedir mais

O antigo secretário de Estado, Henry Kissinger, disse certa vez: “A efetividade em uma mesa de conferência depende da valorização da exigência”. Além de transmitir a mensagem de que está disposto a deixar a negociação a qualquer momento, não há nada mais importante do que entender e ter a coragem de aplicar esse princípio.

Às vezes, por medo do ridículo, simplesmente nos falta coragem. Lembra-se da jogada de eliminar as diferenças no capítulo 1? Você deve fazer uma oferta muito baixa ao comprar algo. E quando for vender algo, faça uma proposta bem alta de modo que você consiga chegar ao seu real objetivo.

Você sempre deve tentar a proposta máxima, o que é difícil muitas vezes. Mas o medo do ridículo nos impede de alcançar muitas coisas na vida. No entanto, para ser um negociador poderoso, é necessário superar esse medo. Você deve tentar o máximo sempre e não se desculpar. (Mais sobre isso no capítulo 55 – Poder Coercitivo.)

A integridade para conseguir uma solução mutuamente vantajosa

*Straight up*¹² é uma biografia excelente sobre o jovem alpinista John Harlin, o qual morreu aos 30 anos tentando subir a montanha Eiger. O autor, James Ramsey Ullman, um cronista de alpinismo, falou o seguinte sobre a vida de Harlin: “*Straight up* é sobre como se deve servir um drinque. Também é a maneira como se deve subir uma montanha, bem como viver a vida”.

Eu acredito que *straight up* é como se deve negociar. A oportunidade de tirar proveito de um oponente fraco será uma tentação. Você pode estar em uma situação em que sabe de algo que, se o outro lado soubesse, não tornaria a situação fácil para você. Ter a integridade de focar em uma solução mutuamente vantajosa é uma qualidade preciosa. Não quero dizer que você deve fazer concessões caras e ser uma pessoa caridosa, mas que deve fazer concessões que não o prejudiquem.

A disposição para ouvir

Apenas bons ouvintes são negociadores que prezam pela satisfação de ambos os lados. Apenas um bom ouvinte pode detectar as reais necessidades do outro. Aqui vão algumas dicas ao preparar e conduzir uma negociação:

- Aumente a sua concentração ao encarar o ato de ouvir como uma maneira de interagir.
- Chegue mais próximo.
- Incline a cabeça para mostrar-se atento.
- Faça perguntas.
- Dê feedback.
- Repita o que a pessoa disse.
- Evite desconcentrar-se.
- Foque no conteúdo da mensagem, não na maneira como algo foi dito. Parafraseie o que foi falado ou atenha-se à palavra mais marcante. Ouvimos quatro vezes mais rápido do que falamos, portanto, faça algo para que sua mente não desvie do assunto.

Faça anotações para aumentar a sua compreensão desde o início da negociação. Leve um caderno, coloque a data, o assunto e comece a fazer notas sobre o que é dito. É mais barato anotar do que ter de voltar para pegar detalhes, além de demonstrar à outra pessoa que você se importa. Quando as pessoas veem que você está anotando o que elas dizem, elas procuram ser mais precisas com as palavras. Evite julgar a pessoa até que ela tenha terminado de falar. Se começar a julgar alguém, terá dificuldades em ouvi-lo com imparcialidade. Espere para tirar conclusões.

Aumente a sua habilidade de avaliar o que foi dito ao pedir que a pessoa conclua seus pensamentos. Depois,

se não concordar, peça que justifique. Mantenha a mente aberta e tome cuidado com opiniões tendenciosas que podem influenciar suas reações. Se você não gosta de advogados, pode avaliar a informação de maneira mais clara se tiver ciência da sua tendência.

Talvez você seja o tipo de pessoa que não suporta ser trapaceado, então, automaticamente resiste ao que o outro lado tem a dizer. Tenha ciência sobre suas tendências. Isso aumentará a sua habilidade de avaliar o que está sendo dito. Aprenda a fazer anotações sobre os fatos e a sua avaliação a respeito deles.

Pontos para lembrar

1. Tenha a coragem de fazer perguntas complexas. Se estiver negociando com base no que o outro lado decidiu falar, você estará em uma posição extremamente vulnerável.
2. A paciência é uma grande virtude. Não queira estabelecer um acordo em que as oportunidades não estão claras para ambos os lados.
3. Pedir mais do que se espera obter é um ato de coragem. A sua habilidade de negociação está diretamente relacionada à maneira adotada em relação às suas exigências.
4. Tenha a integridade de buscar uma solução boa para o outro lado. O pensamento mais importante não é: “O que eu posso conseguir?”, mas “O que eu posso conceder que não me prejudique?”. Quando você fornece o que o outro lado quer, eles farão o mesmo.
5. Ouvir é uma habilidade, como falar, mas é ainda mais importante. Aprimore suas habilidades de ouvir.

Em tradução livre: “Ao cume”, ainda não lançado no Brasil. (N. E.)

AS ATITUDES DE UM NEGOCIADOR PODEROSO

Capítulo 51

A disposição para conviver com a incerteza

Um negociador poderoso gosta da ideia de entrar em uma negociação sem saber se vencerá ou perderá. Essa disposição para conviver com a incerteza requer uma atitude específica. Pessoas que gostam de pessoas sentem-se muito mais confortáveis com a incerteza. Já pessoas que preferem coisas a pessoas não se sentem tão confortáveis. Por essa razão, engenheiros, contadores e arquitetos – profissionais que dependem da precisão – têm dificuldade em negociações. Eles não gostam da pressão.

Responda ao questionário para testar a sua disposição de conviver com a incerteza:

1. Se vai a uma festa, você tenta descobrir quem estará lá?
2. Se o seu cônjuge faz uma reserva em um restaurante, você tenta descobrir qual é o restaurante?
3. Você costuma planejar cada detalhe das suas viagens?

Se você disse “sim” a todas as perguntas, você tem um problema com a incerteza. Para tornar-se um negociador melhor, sugiro que passe a tolerar situações em que você não sabe exatamente o que esperar.

Lembro-me de treinar um grande grupo de arquitetos certa vez. Para testar o nível de conforto com a incerteza, fiz uma série de perguntas que deveriam ser respondidas com um número, ainda que fosse uma margem de números. Uma das perguntas foi: “Quantas placas de carro você pode criar com a combinação de seis letras e seis números?”.

Para mim, uma boa resposta seria “entre 15 e 20 milhões”. Uma resposta muito precisa seria “entre 17 e 18 milhões”. A resposta deles me impressionou, eles quiseram saber se poderiam usar a letra “I” e o número “1”. Quiseram saber se poderiam usar a letra “O” e o número “0”. Eu lhes disse: “Qual é a importância disso? Deem uma margem”. Eles insistiram para que eu lhes dissesse se números e letras similares poderiam ser usados.

Então, percebi que o presidente da empresa estava quase caindo da cadeira de tanto rir. Depois ele me disse: “Roger, arquitetos são treinados para serem precisos. Eles não sabem conviver com a incerteza. Eles precisam saber se o que estão construindo vai se sustentar ou não”.

Eu lhes disse que poderiam usar números e letras semelhantes e então pegaram calculadoras e vieram com a resposta: 17 576 000. Esse número de combinações é suficiente para qualquer Estado, exceto a Califórnia e o Texas.

Lembro-me claramente do momento em que percebi o meu desconforto com a incerteza. Quando eu era jovem, gostava de alpinismo e havia viajado ao Nepal para o acampamento base no Monte Everest. No caminho, fiquei alguns dias na capital da Índia, Nova Déli. Eu não tinha muito dinheiro, então fui ao Taj Mahal em Agra. Conheci um indiano que falava inglês muito bem e me levou em uma viagem de ônibus. Logo, Agra me pareceu um lugar

depredado – um contraste gigantesco em relação ao Taj Mahal.

Ao olhar pela janela do ônibus, vi dois mochileiros em um supermercado. Parecia que carregavam todos os seus pertences nas suas mochilas e pensei: “Como deve ser assustador estar em um país estranho e não saber onde você vai dormir”.

Nunca havia pensado sobre isso, mas, de repente, me dei conta de que nunca havia estado em uma situação dessas em que eu não sabia onde dormiria. E eu me considerava um aventureiro! Já havia viajado pelo mundo e subido montanhas perigosas, mas nunca havia deixado de planejar onde dormiria. Quanto mais pensava sobre isso, mais percebia que precisava fazer algo a respeito. Eu não podia continuar com medo da incerteza.

Alguns meses depois, tive uma palestra na Austrália. Em vez de planejar a viagem meticulosamente, comprei passagens “volta ao mundo”. Com esse tipo de passagem, não é necessário planejar sua viagem com antecedência, você somente precisa ligar para a companhia aérea no último minuto e reservar o seu assento. A única restrição é que não se pode voltar atrás. Você deve prosseguir, não importa se para leste ou oeste. Essa viagem durou um mês e eu não reservei nada com antecedência.

Fui de Los Angeles ao Taiti, da Austrália, onde tinha uma palestra, para Cingapura, Bancoque, Frankfurt e Paris. Eu não tive nenhum problema ao pegar táxis, alugar carros ou ainda para achar hotéis para ficar.

Se você for obcecado com planejamentos, recomendo que faça esse exercício. Viaje sem planejar. Desenvolva a sua autoconfiança ao lidar com o que acontecer. Isso o tornará um melhor negociador e elevará a sua autoestima.

A sua autoestima está diretamente relacionada com a sua habilidade de lidar com imprevistos. Algumas

peessoas se desesperam se o carro quebrar pela manhã.
Outras lidam com os problemas de maneira mais eficaz.

Seja resiliente

Eu adoro o adjetivo “resiliente”. Sempre pensei que significava a habilidade de resistir a momentos difíceis, mas não é bem isso. Ser resiliente é a habilidade de recuperar-se de um momento difícil. Se você apertar uma lata de plástico, ela volta para o seu estado anterior por ser resiliente.

A resiliência é uma poderosa característica de negociadores. Por mais que planeje, dificilmente uma negociação caminhará da maneira que imaginou. Haverá surpresas indesejadas. Haverá dificuldades. Mas, se você for resiliente, terá o necessário para se recuperar de um infortúnio.

Minha esposa, Gisela, é uma pessoa muito resiliente. Ela nasceu na Alemanha em meio à Segunda Guerra Mundial. Além de estar do lado perdedor da guerra, morava ao leste do país e sofreu com a invasão soviética. Ela e a família conseguiram fugir para o lado oeste da Alemanha e, aos 12 anos, imigrou para a Filadélfia. Psicólogos dizem que boa parte do nosso caráter se forma nessa idade e eu tenho certeza de que esses desafios a tornaram a mulher resiliente que é.

A resiliência é uma característica de cônjuges de palestrantes. Quando digo que terei de viajar para dar seminários, ela não diz: “O que farei enquanto você não estiver aqui?”. Ela tem os próprios amigos e interesses.

Ela demonstrou grande habilidade de recuperar-se de infortúnios quando estávamos visitando Amalfi, uma antiga cidade na costa amalfitana, continuação de Nápoles, Itália, para o sul na Sicília. Penhascos gigantescos se formam no mediterrâneo e, ao longo dos séculos, os italianos descobriram como construir suas casas sobre esses penhascos. É uma visão incrível. Na época do império romano, os imperadores construíam

suas casas de descanso nessa região. Se nunca esteve lá, inclua na sua lista. Você tem de conhecer antes de morrer.

Estávamos em Amalfi e queríamos ir a Ravello, uma colônia de artistas. Nós nos apaixonamos por Ravello em uma visita a Positano, uma cidade a alguns quilômetros ao norte, em direção a Sorrento e Pompeia. A única estrada para Ravello era uma via estreita de mão dupla cheia de curvas. É uma viagem difícil, mas vale a pena. Alugar uma varanda em Ravello enquanto toma uma taça de Chianti Classico e aprecia a vista é uma experiência maravilhosa.

O único problema é que não conseguimos achar um táxi até lá. Esperamos por 15 minutos, mas ninguém apareceu. Vi uma placa que dizia: “Passagens de ônibus” e disse a Gisela: “E se formos de ônibus?”.

Ela disse: “Você já andou de ônibus?”.

“Não desde que me mudei para Los Angeles, 35 anos atrás, mas, quando era criança em Londres, sempre andava de ônibus. Vamos tentar.” Comprei duas passagens e tivemos de esperar 50 minutos. Sugeri a Gisela que almoçássemos e tomássemos um vinho em um dos restaurantes na praia enquanto esperávamos pelo nosso ônibus. Logo percebemos que havia mais pessoas na fila para o ônibus do que ele podia comportar. Sugeri que entrássemos na fila e Gisela pediu que eu entrasse no ônibus e guardasse um lugar para ela para que pudesse terminar o vinho, enquanto apreciava a vista por mais alguns instantes.

O ônibus encostou e a multidão se apressou para entrar. Com muito esforço, consegui dois assentos no fundo. Havia pessoas sentadas e em pé no corredor. Eu não enxergava Gisela. O ônibus saiu e vi que Gisela ainda estava parada no ponto de ônibus. Eu bati na janela para alertá-la, mas não tinha certeza se ela podia me ver.

As pessoas mal puderam acreditar que eu havia deixado a minha esposa para trás. Pensei: “Ela é alemã e resiliente”, mas eu sabia que ela estava encrocada. Eu teria de passar o resto da minha vida assistindo aos filmes da Emma Thompson para me recuperar daquilo.

Enquanto pensava sobre o que fazer, ouvia as pessoas contando umas às outras o que havia acontecido, às vezes em inglês, “Aquele idiota”, às vezes em italiano e às vezes em francês. Logo, todos estavam cientes de que o idiota sentado no fundo havia largado a esposa em um ponto de ônibus em Amalfi.

De repente, um táxi ultrapassa o ônibus e para. Gisela saiu do táxi e começou a gritar: “Roger, você está no ônibus?”. E eu disse: “Sim, estou”. Todos aplaudiram e, então, fomos a Ravello.

Isso se chama resiliência. A habilidade de recuperar-se de um infortúnio. É uma excelente característica para um negociador. Quando as coisas saem do plano, tente fazer funcionar de alguma maneira.

Espírito competitivo

Bons negociadores têm um desejo profundo pela vitória quando estão em uma negociação. Encarar a negociação como um jogo é uma boa estratégia para isso. É divertido entrar na arena e comparar as habilidades.

Fico surpreso como os vendedores são competitivos nos esportes, mas agem de maneira covarde quando estão lidando com compradores. Um vendedor pode gostar de jogar raquetebol e então organiza uma partida com um comprador antes de fazer uma apresentação de vendas a ele. Na quadra de raquetebol, ele fará tudo o que puder – dentro das regras do jogo – para derrotar o comprador. Depois que tomam um banho e vão para o escritório, o vendedor fica à mercê do comprador.

Quanto mais encarar a negociação como um jogo, mais competitivo você se tornará. E quanto mais competitivo for, mais coragem terá.

Não tenha medo de conflitos

Negociadores poderosos não sentem a necessidade de agradar a todos. Abraham Maslow, famoso pelo desenvolvimento da Pirâmide das Necessidades Humanas, mostra que as nossas principais necessidades são:

1. Sobrevivência.
2. Segurança (a necessidade de assegurar a nossa sobrevivência).
3. Social (a necessidade de agradar e ser aceito).
4. Autoestima (a necessidade de ser respeitado).
5. Autorrealização (a necessidade de sentir-se realizado).

Negociadores poderosos estão acima na terceira etapa quase o tempo todo – eles ultrapassaram a necessidade de agradar aos outros. Negociação, por definição, é a administração de um conflito ou, pelo menos, de pontos de vista diferentes. As pessoas que possuem uma necessidade exagerada de agradar aos outros não são bons negociadores porque têm medo de conflitos.

Quando treino médicos, eles dizem que não acham sábio ser um negociador durão, pois são obrigados a construir relacionamentos longos com as pessoas do meio. Não acho que você esteja construindo uma relação ao fazer uma concessão. Se você der tudo o que o seu filho pedir, você terá uma relação melhor ou pior? Creio que esses médicos estejam confundindo apreciação com respeito. Quando estiver negociando, você quer que o outro lado o respeite, não que o outro lado goste de você.

Isso é ter aversão aos conflitos. Médicos curam as pessoas, não são lutadores. E essa não é uma boa

característica para um negociador. Aprenda a gostar de conflitos desde que eles produzam resultados positivos para ambos os lados.

Significa que bons negociadores são cruéis e que não se importam com a outra pessoa? Não, não mesmo. O mais importante é encontrar uma solução vantajosa para ambas as partes.

Pontos para lembrar

1. Aprenda a sentir-se confortável com a incerteza porque negociar é administrar uma situação de maneira fluida.
2. Seja resiliente. Uma negociação nunca vai se desenrolar da maneira planejada. Aprenda a se recuperar de infortúnios.
3. Pense em uma negociação como um jogo a ser ganho. Seja competitivo, mas jogue limpo.
4. Não queira agradar a todos. O que você precisa é de respeito.
5. Não tenha medo de conflitos. Aprenda a gostar e tirar resultados positivos deles.

AS CRENÇAS DE UM NEGOCIADOR PODEROSO

Capítulo 52

Negociar é uma via de mão dupla

Negociar é uma via de mão dupla. A pressão é grande para ambos os lados. Por exemplo, quando entra em um banco e pede um empréstimo, você pode sentir-se intimidado. Você começa a pensar: “Por que um banco desse tamanho me emprestaria dinheiro?”. Esse banco gasta milhões para divulgar seus serviços de empréstimo. Há uma enorme pressão em cima do banco também e das pessoas que trabalham com isso especificamente.

Um bom negociador tende a compensar o fato de que há um lado mais fraco na negociação. Ao aproximar-se da mesa do responsável por empréstimos, ela pensa: “Aposto que o chefe desse funcionário deve tê-lo pressionado para conceder empréstimos hoje”.

Lembra-se de quando o seu funcionário veio pedir um aumento? O que você pensa: “Espero que eu não perca esse funcionário. Ele tem desempenhado o serviço tão bem todos esses anos. Não sei onde encontraria alguém para o substituir”.

O funcionário, por sua vez, pensa: “Espero que isso não afete o meu plano de carreira. A empresa sempre foi muito boa comigo, talvez eu não deva pressionar muito”. Os dois lados estão pensando que são fracos na negociação. Negociadores poderosos aprendem a compensar isso mentalmente.

Mas por que isso acontece? Porque cada lado sabe da pressão que está sofrendo, mas não sabe sobre a pressão que recai sobre o outro lado. Por essa razão, cada lado pensa ser o mais fraco.

Não compre a ideia se um possível cliente lhe disser: “Conheço muitas pessoas que fariam por um preço muito menor”. Isso é algo que foi plantado na negociação. O cliente está tão pressionado quanto você. No minuto que você acreditar nisso, se tornará um negociador poderoso.

Regras de uma negociação

A segunda crença que o torna um negociador melhor é a que negociar é um jogo cheio de regras, como o xadrez. Talvez, ao ler algumas jogadas na Seção Um, pensou: “Roger, você não conhece as pessoas com as quais eu negocio. Eles não caem nessa”.

Muitas vezes, alunos meus me disseram: “Nunca pensei que funcionaria, mas deu certo. É incrível”. A primeira vez que você coloca em prática as jogadas que lhe ensinei aqui e fatura US\$ 1 000 que não esperava faturar, acreditará também.

A jogada da prensa em ação

Lembro-me de treinar os funcionários de uma grande corretora no sul da Califórnia. Em um hotel local, organizaram um seminário com um coquetel e um jantar. Durante o coquetel, estava conversando com o presidente da empresa quando o **maître** do hotel se aproximou com dois tipos de vinho. Ele perguntou ao presidente se ele gostaria que o vinho, cuja garrafa custava US\$ 22,50, fosse servido com o jantar. O presidente falou para o **maître**: “Preciso de um preço melhor”. E o **maître** abaixou o preço por garrafa para US\$ 15. O presidente estava pronto para dar seu aval quando eu disse: “Estávamos pensando em algo como US\$ 10 por garrafa”.

O **maître** disse: “Não vou negociar o preço da garrafa com você. Faço por US\$ 13,50 e não se fala mais nisso”. O presidente havia participado do seminário, especificamente sobre a Jogada da Prensa, mas até que viu a jogada na prática, apostou que não acreditou que ela funcionaria.

Lembre-se de que a crença mais importante é seguir as regras do jogo. Se aprender bem as regras, será um bom jogador.

“Não” é simplesmente uma proposta inicial

Para negociadores poderosos, a palavra “não” não significa recusa. É simplesmente uma proposta inicial. Lembre-se de que a próxima vez que aceitar a proposta de alguém – seja do seu chefe, seja de um cliente – e ele ficar enfurecido e disser: “Quantas vezes eu tenho de dizer que isso não vai acontecer? Saia do meu escritório e não desperdice meu tempo”, lembre-se de que um negociador poderoso não aceita recusas. Ele entende um “não” como uma proposta inicial e pensa: “Que proposta interessante. Pergunto-me por que decidiu começar dessa maneira”.

Os seus filhos sabem disso. Se disser a uma criança: “Não quero mais ouvir isso! Vá para o seu quarto agora! Se mencionar isso mais uma vez, ficará de castigo por um mês”. Eles entendem isso como uma recusa? Não! O que eles pensam é: “Que proposta inicial interessante”.

Pontos para lembrar

1. Cada lado tende a pensar que é o mais fraco por saberem qual é a pressão que estão sofrendo, mas não sabem a pressão que recai do outro lado. Por essa razão, você tem que acreditar que é mais forte do que imagina.
2. Negociar é jogar um jogo de acordo com um conjunto de regras, como xadrez. Você se surpreenderá com o resultado das jogadas.
3. A palavra “não” não é uma recusa para um negociador, mas uma proposta inicial.

SEÇÃO SEIS

Desenvolva o poder sobre o outro lado

Poder. Controle. Influência. Esse é o núcleo de qualquer relação interpessoal, não é? Em uma negociação, a pessoa com maior influência ou poder conseguirá a maioria das concessões. Se permitir que outras pessoas o manipulem e o intimidem, a culpa é sua de não conseguir o que quer na vida. Se, por outro lado, aprender quais são os fatores que influenciam as pessoas e como usá-los, poderá controlar qualquer situação.

Desenvolver o poder pessoal sobre o outro lado é uma questão fundamental para um negociador poderoso e dedicarei esta seção para tal.

Em qualquer negociação, uma pessoa se sente intimidada. Ou você sente que tem o controle ou sente que a pessoa tem o controle sobre você. Nesta seção, explicarei de onde vem esse sentimento e como lidar com ele.

Em um seminário em Iowa, Estados Unidos, um homem se aproximou de mim e disse: “Roger, minha esposa fez o seu curso e eu nunca vi uma mudança tão grande na vida dela. Ela abriu o próprio negócio e não estava indo muito bem até que começou a colocar em prática as jogadas que você ensinou. Ela virou uma leoa e deu a volta por cima”.

Sempre fui fascinado pelos fatores que influenciam as pessoas e na última década estou absorto pelo poder pessoal. Vou ensinar as questões essenciais que dão poder às pessoas. Em qualquer situação em que uma

pessoa exerce controle sobre outra, um ou mais fatores entram em jogo.

O poder tem uma reputação complicada, não tem? Em uma carta ao bispo Creighton, o historiador e político Lorde Acton disse: “O poder intoxica os melhores corações. Nenhum homem, por mais sábio ou benevolente que seja pode ter poder ilimitado”. No entanto, não acredito que o poder seja maléfico. Não é o poder que corrompe, mas o abuso dele. Não podemos dizer que água é ruim porque às vezes ocorrem enchentes e as pessoas se afogam, não é mesmo? Não dá para dizer que o ar é ruim porque furacões destroem casas. O problema não é o poder, mas o abuso dele é o que corrompe. As ondas do mar possuem um poder gigantesco, mas, mesmo assim, milhares de surfistas nadam nessas ondas. A eletricidade tem o poder de iluminar o quarto de uma criança à noite, bem como o poder de matar um assassino na cadeira elétrica. O poder, por si só, depende do seu uso. O papa tem o poder sobre milhões de pessoas, bem como Adolf Hitler também teve. Como disse o dramaturgo George Bernard Shaw: “O poder não corrompe, entretanto, uma posição de poder pode corromper o poder”.

O poder pode ser uma força muito construtiva. Quando falo sobre poder, não me refiro a um ditador cruel, mas à habilidade de influenciar outras pessoas.

O que vou contemplar nesta seção são as coisas que as pessoas podem fazer quando estão negociando com você para influenciá-lo. Evidentemente, essas são as mesmas coisas que podem lhe dar poder. De onde vem essa habilidade? De um ou mais dos seguintes elementos.

O PODER LEGÍTIMO

Capítulo 53

Qualquer pessoa que possua um título tem poder legítimo. É provável que você se sinta mais intimidado por quem possui um título de vice-presidente ou doutor do que por alguém que não possui nenhum título. Obtemos o poder legítimo assim que um título nos é conferido.

Por exemplo, quando um candidato é eleito presidente dos Estados Unidos, ele recebe todo o poder da presidência, independentemente de qualquer poder pessoal prévio. A partir de então, a maneira que o presidente irá colocar seu poder em prática fará toda a diferença. Por exemplo, alcançar o equilíbrio entre a imagem de presidente e de cidadão comum – o que não deve ser nada fácil.

Títulos influenciam as pessoas, então, se tiver um, não tenha medo de usá-lo. Não fique tímido em colocá-lo em seus cartões de visita ou placas de identificação. Se o título no seu cartão de visita diz que você é vice-presidente, você já tem uma vantagem. Quando eu ingressei na indústria imobiliária, permitia que os fazendeiros se autointitulassem “gerentes de área”. (Um fazendeiro tinha sob sua responsabilidade uma área de 500 casas, e eles iam de porta em porta ou enviavam cartas para os proprietários para apresentarem-se como especialistas naquela comunidade.) Eles me diziam que aquele título nos cartões mudava drasticamente a forma como as pessoas os recebiam.

Se você não tem um título imponente no seu cartão de visitas, a sua empresa deveria reavaliar essa questão. Segundo as nomeações comuns para territórios, por exemplo, um gerente de área se reporta a um gerente distrital, o qual se reporta a um gerente regional, deste modo, um vice-presidente regional soa como um título mais impactante. Eventualmente, me deparei com empresas que designam títulos de outra maneira e o gerente de área é o responsável pelo oeste dos Estados Unidos. Eu não proporia uma mudança, mas por outro lado é um termo tradicionalmente usado de outra maneira, um “gerente de área” tende a ser menos impactante do que um “gerente regional”.

O poder legítimo também pode fazer com que as pessoas venham até você, ao invés de negociar no território deles, onde você não pode usar as suas próprias armadilhas de poder. Se levá-los a algum lugar, deve sempre ser no seu carro, o que lhe dá mais controle da situação. Caso você os leve para almoçar, por exemplo, deve ser sua a escolha do restaurante, e não os lugares favoritos deles, onde podem sentir que estão no controle.

Essas são cinco pequenas coisas que um negociador poderoso pode fazer para conquistar seu título de poder:

1. Use seu título se tiver um. Caso não o tenha, estude como adquirir um.
2. Use suas iniciais. Por exemplo, refira-se a si mesmo como J. R. Doe, em vez de John Doe. As pessoas que não o conhecem irão chamá-lo de senhor Doe em vez de utilizar seu primeiro nome.
3. Se possível, negocie no seu escritório ou em suas redondezas. Desse modo, você estará na sua zona de poder, cercado pelas armadilhas do seu próprio título.

4. Sempre use seu automóvel quando estiver negociando com as pessoas; não os deixe dirigir. Corretores sempre fazem isso, não é mesmo? Quando uma pessoa está no seu carro, você tem o controle sobre ela.
5. Tenha um assistente que atenda as suas chamadas. Eu particularmente não gosto de assistentes administrativos, mas isso inegavelmente transmite poder.

Outras formas de poder legítimo

Existem outras formas de poder legítimo. Posicionar-se no mercado de trabalho é uma forma de poder legítimo. Se você puder dizer que sua empresa é a maior (ou menor), ou que é a mais antiga (ou mais nova), você tem autoridade no mercado. Você pode dizer também que ela é a maior empresa do mundo ou que precisa se especializar. Você pode dizer que é uma empresa nova ou que está no mercado há 40 anos. Não importa como você escolherá posicionar-se, qualquer tipo de posicionamento lhe proporcionará poder legítimo.

Respeito pela lei é uma forma de poder legítimo. Algumas pessoas obedecem à lei somente por medo da punição, mas a maioria de nós respeita a lei e a segue por respeito. Podemos até não ter problemas em dirigir sem a carteira de motorista, mas sempre verificamos se estamos com ela antes de sair de carro. É difícil fazer valer as leis sobre o uso do cinto de segurança, tanto que só comecei a usar quando passou a ser lei na Califórnia, simplesmente porque eu me orgulhava em demonstrar que respeitava a lei. Você passa no semáforo vermelho no meio da noite quando ninguém está por perto? Provavelmente não, pois nós enxergamos os benefícios quando todos obedecem às leis de trânsito.

A tradição também é uma forma de poder legítimo. (Antes do início do século XX, tradição e lei eram as principais formas de influenciar o comportamento das pessoas.) Se conseguir colocar na mente de outra pessoa que tem feito algo há muito tempo, você pode convencê-la sem qualquer argumento razoável.

Estabelecer um procedimento é outra forma de poder legítimo. A frase “Sempre fizemos assim” tem poder. Por isso, etiquetas de preço carregam poder legítimo. É como se elas dissessem: “É desse jeito que funciona aqui. Nós

colocamos a etiqueta de preço nas mercadorias, você escolhe o que quer, traz até o caixa e nós cobramos o valor que está na etiqueta”. Simplesmente por ser um procedimento já estabelecido, poucas pessoas nos Estados Unidos questionam os preços estabelecidos nas etiquetas.

Por outro lado, o procedimento em estacionamentos é estabelecido de forma diferente. “Você olha para a máquina de colar preços e depois faz sua oferta” é o procedimento estabelecido, e até mesmo as pessoas que odeiam pechinchar seguem procedimentos estabelecidos. Negociadores poderosos sabem usar “contratos padrão” quando precisam que alguém faça algo para eles. “Esse é o nosso contrato padrão. É o que todos assinam” é simplesmente uma maneira de transmitir o poder de um procedimento, o qual é um poder legítimo.

O primeiro elemento de poder pessoal é o poder legítimo, que corresponde a qualquer pessoa que tenha um título ou que tenha se posicionado no mercado, ou ainda uma pessoa que tenha estabelecido um procedimento para qualquer coisa.

O poder legítimo como um fator de intimidação

Em contrapartida, quando for negociar com outras pessoas, não se sinta intimidado por um título. Todos nós tendemos a nos sentir mais intimidados por alguém que seja vice-presidente de um banco ou presidente de uma corporação do que por alguém que não possui título nenhum.

Por exemplo, imagine que esteja procurando por um modelo específico de carro. Certo dia, você encontra exatamente o carro desejado e a mensagem de “Vende-se” na janela. Você tenta enxergar a quilometragem pela janela no momento em que o dono aparece e lhe diz que está vendendo o carro por US\$ 10 mil. Parece um pouco caro, mas você promete ao dono que pensará a respeito e entrará em contato com ele. Então, ele anota o nome e o telefone em um pedaço de papel e pede que você retorne caso tenha de fato interesse.

Você decide que poderia ficar com o carro, caso ele abaixasse o preço para US\$ 6 mil ou US\$ 7 mil. Então, você retorna e diz: “Quero lhe fazer uma oferta. Podemos nos encontrar para conversar?”. Ele responde: “Estou muito ocupado essa semana. Mas meu escritório é no centro da cidade, se puder me encontrar aqui consigo alguns minutos para conversarmos”.

Mais tarde neste dia, você vai ao escritório dele e na recepção você é direcionado ao 24º andar, onde a secretária o conduz até a sala da cobertura por uma porta bem larga, com a palavra “Presidente” gravada em uma placa de ouro.

Dentro do amplo escritório, as portas são cobertas de placas e diplomas, todas exaltando as conquistas e realizações do homem sentado atrás da mesa, o mesmo que você encontrou no estacionamento. Ele levanta

quando você entra na sala, aperta a sua mão, ainda falando ao telefone, e educadamente puxa a cadeira para que você se sente. Ele está conversando com alguém sobre a venda de ações no câmbio suíço e isso soa como um negócio multimilionário. Finalmente, ele desliga o telefone, sorri e diz: “Sobre o carro, você veio me pedir para abaixar o preço, correto?”.

Como você se sentiria em apresentar sua oferta de US\$ 6 mil? Você se sente tão intimidado que vai querer se desculpar e dizer que decidiu não comprar o carro ou então o seguinte: “Você consegue abaixar o preço para US\$ 9 mil, não consegue?”. E, a essa altura, você provavelmente desejaria comprar um carro direto da fábrica.

O que a posição do vendedor tem a ver com o valor do carro? Absolutamente nada. Se, na sua concepção, o carro vale US\$ 6 mil ou US\$ 7 mil, ele valerá a mesma coisa se for vendido por uma pessoa que trabalha colocando tampas em pastas de dentes ou pelo presidente dos Estados Unidos.

Na verdade, se analisarmos melhor a situação, você presumiria que o presidente daquela empresa não estaria disposto a aceitar uma proposta mais baixa, pois não estava sob qualquer pressão, ou não. Ele poderia estar ainda mais disposto a aceitar uma menor quantia de dinheiro, pois não precisa do dinheiro ou não quer demorar muito para vender o carro. Em contrapartida, quando se compra o carro de um operário, este, sim, pode se sentir financeiramente pressionado a vender o carro e pode precisar de cada centavo do preço solicitado inicialmente. Por este motivo, não deixe que um título o intimide, pois você pode ficar cego para outros fatores que são prioritários na sua concepção.

Alguns títulos não significam nada

Um bom motivo para não deixar que títulos o intimidem é que alguns deles não significam nada. Quando cheguei nos Estados Unidos em 1962, tinha somente US\$ 400, então precisei arrumar um emprego rapidamente. Fui contratado pelo Bank of America, onde seria treinado para trabalhar no caixa – o que não fazia sentido para mim já que ainda não tinha aprendido nada sobre como lidar com a moeda americana. Diferenciar o dinheiro nos Estados Unidos é muito confuso para aqueles que não são americanos: as moedas não têm números e todas as cédulas tinham o mesmo tamanho e cor.

Foi muito complicado para mim, mas eu precisava de um emprego e não iria questionar a opinião deles. Lá estava eu no caixa quando uma senhora se aproximou para faturar um cheque, então eu disse: “Desculpe, mas esse cheque está acima do limite. Importa-se de levar de volta para que possa ser liberado pelo responsável?”.

Ela disse: “Você não sabe quem eu sou? Meu tio é o vice-presidente desse banco”.

Naquela época, aquele era o maior banco do mundo e tinha 500 ou 600 filiais, então essa informação realmente me intimidou. Expliquei que estava somente fazendo o que meus superiores haviam mandado. Ela teve um ataque de raiva e foi embora. Olhei para o caixa ao meu lado e disse: “Acho que me meti em um problema. Acabei de aborrecer a sobrinha do vice-presidente do banco”.

O caixa ao meu lado riu e disse: “Você não imagina quantos vice-presidentes esse banco tem?”. Ela pegou a lista que era como uma lista telefônica e me mostrou que havia centenas de vice-presidentes. Portanto, títulos às vezes são insignificantes.

Alguns títulos não significam muito

Minha filha, Julia, graduada pela Universidade do Sul da Califórnia em Negócios e Finanças, foi trabalhar para Dean Witter, corretor da bolsa de Nova York, no escritório dele em Beverly Hills. Um dia, ela estava falando sobre se tornar vice-presidente lá. Eu disse a ela: “Julia, você tem que ser mais realista nos seus objetivos de vida. É uma empresa enorme, e deve levar anos e anos para que você se torne vice-presidente”.

Ela retrucou: “Não, acho que me tornarei vice-presidente até o final do ano”.

Eu disse: “Quantos vice-presidentes o Dean Witter tem?”.

Ele respondeu: “Eu não sei, devem ser milhares. Temos 35 nesse escritório”. Essa é uma empresa que acredita no poder de influência dos títulos.

É como duas pessoas discutindo sobre a General Motors ter tantos vice-presidentes, que eles possuem até um vice-presidente que serve de encosto para a cabeça. Para encerrar o assunto, eles finalmente ligaram para a General Motors e perguntaram ao operador do telefone: “Eu poderia falar com o seu vice-presidente encarregado pelo encosto de cabeça?”. O operador disse: “Claro, senhor, do lado do passageiro ou do motorista?”.

Não seja influenciado por títulos, mas entenda que eles influenciam as pessoas.

Pontos para lembrar

1. O primeiro de oito tipos de poderes de influência, o poder legítimo vai para qualquer um que tenha um título.
2. Temos mais dificuldade em negociar com um vice-presidente do que com um vendedor ou um comprador.
3. Posicione-se no mercado dizendo que a sua empresa é a mais antiga, a mais nova, a maior. Isso lhe fornece poder legítimo.
4. Respeito pela lei é outra forma de poder legítimo. Quando você diz: “Nossa missão de trabalho impossibilita que isso ocorra”, você recorre ao respeito pela lei.
5. Tradição também é outra forma de poder legítimo. “Nós sempre fizemos dessa forma” é um exemplo.
6. Não se intimide por títulos ou outras armadilhas, como um escritório bonito.
7. Lembre-se: títulos não significam nada!

O PODER DA RECOMPENSA

Capítulo 54

O segundo elemento do poder pessoal é o PODER DA RECOMPENSA. Negociadores poderosos sabem que, se você convencer o outro lado de que irá recompensá-los, você também tem o poder de influenciá-los. Infelizmente, muitas pessoas que tentam vender seus produtos ou serviços nunca desenvolvem a autoconfiança necessária para conseguirem projetar no outro a ideia de que ele será recompensado. Esse tipo de pessoa acha que a recompensa é o próprio pedido de compra.

O poder da recompensa se desdobra de muitas formas diferentes. O dinheiro é obviamente uma delas, mas existem muitas outras, as quais incluem enaltecer a outra pessoa, perdoar, ceder títulos (gerente, vice-presidente, capitão), dar autoridade para designar projetos ou cronogramas de férias e fazer recomendações a outros que tenham poder.

Se sua empresa cresceu a ponto de você selecionar um funcionário para uma tarefa, você pode ter delegado o seu poder pessoal. Alguns presidentes até abrem mão de seu poder para cedê-lo a diretores quando, por exemplo, atribuem o direito de emitir promoções e aumentos de salário, ou seja, dão poder de controle a diretores.

Por que os advogados de defesa recebem honorários tão inacreditáveis de seus clientes? Porque eles convencem o cliente de que somente eles podem garantir uma absolvição. Eles convencem o réu de que ele tem sorte de ser representado por eles. Então, o cliente pensa: “Se eu escolher esse advogado para

minha defesa, será muito bom, pois ele é o melhor na área. Não há quem faça melhor”. Advogados que procuram clientes e tentam persuadi-los a contratá-los são rebaixados ao status de advogado de porta de cadeia.

Como os advogados de defesa agem

Certa vez, um advogado de defesa criminal estava presente em meu seminário e, assim que terminei, tive de fazer uma pergunta que eu sempre quis fazer: “Você pergunta para os seus clientes se eles são culpados?”. Ele me respondeu: “Com certeza! Eu não posso defender alguém a menos que saiba se a pessoa é culpada. Eu poderia gastar uma fortuna tentando encontrar evidências para sustentar o álibi de um cliente e descobrir que o álibi nunca existiu”.

“Quantos dos seus clientes são culpados?”

“Eu defendo clientes há mais de 25 anos e só tive um cliente que era inocente. Os outros todos dizem: ‘Claro que sou culpado. Apenas me tire da cadeia’. Meus honorários são altíssimos, portanto, é praticamente uma certeza de que qualquer um que pague por eles seja culpado e que as evidências contra tal cliente sejam contundentes.”

Você quer ter poder sobre seus clientes? Apenas os convença de que você é o único que pode resolver o problema dele. Não venda com base no preço! Conseguir vender oferecendo o menor preço é como dizer: “Tem muitas pessoas lá fora que podem resolver seu problema, mas eu faço mais barato”.

Se você vende um produto ou serviço, deve acreditar que é o melhor no mercado. Em seguida deve saber como convencer seus clientes disso. A concorrência não

pode fazer melhor do que você. Se você está disposto a colocar sua reputação profissional e experiência em jogo, bem como a da sua empresa para resolver os problemas dos compradores, eles não estão lhe recompensando – você é quem está os recompensando.

Claro que você não pode exagerar, pois pode soar arrogante, mas também não precisa fazer o contrário, pensando que seus clientes podem ser recompensados por terem escolhido você. Já ouvi rumores de que alguns vendedores imploram para receber apenas uma pequena parte dos negócios da empresa. Acredita? Isso não soa como um cachorro implorando por migalhas? Quando realmente acredita que está recompensando um cliente, não o contrário, você deve sentir confiança em cuidar de todos os negócios daquela empresa, não de parte deles apenas.

Separe um momento para tomar nota de três motivos pelos quais alguém poderia ser recompensado por negociar com você. Se você está na área de vendas ou se candidatando a uma vaga ou promoção, pense nas razões pelas quais o escolher, em vez dos seus concorrentes, poderia recompensá-los.

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____

Eu me pergunto se entre os motivos listados por você está incluso: “Eles me entendem”. Deveria ser o motivo principal para você ser escolhido e não a concorrência – não por causa da qualidade do produto ou serviço que você comercializa, mas porque eles entendem você. Para ser bem-sucedido em projetar o poder da recompensa, você deve agregar valor ao produto ou serviço; os clientes devem ver vantagem em comprar de você. Há

provavelmente uma concorrência legítima na sua indústria - empresas que podem entregar um produto muito similar com um preço competitivo. A diferença deve ser você, e o conhecimento que você possui sobre seu produto e serviço bem como sobre os problemas e as oportunidades de seu cliente, além de sua habilidade de ser criativo, solucionar os problemas do cliente e aproveitar as oportunidades.

Eu me pergunto quantos concorrentes você deve ter em sua indústria. Dois, três, talvez meia dúzia? Imagine quantos concorrentes eu tenho na qualidade de palestrante. Apenas na minha associação, a National Speakers Association, há 3 500 membros. Sempre que eu agendo uma palestra, existem outros 3 499 palestrantes com os quais eu tenho que competir pelo privilégio de estar à frente de uma determinada plateia. O pessoal do planejamento me diz: “Roger, com toda essa concorrência, como você consegue cobrar esse valor?”. Eu digo: “Porque eu sou bom!”. Isso pode soar um pouco arrogante e egocêntrico, mas você precisa ter muita confiança naquilo que faz. Precisa acreditar que faz melhor do que qualquer outra pessoa. Por isso, o motivo principal pelo qual eles deveriam o escolher é porque eles entendem o seu valor.

Poder de recompensa como um fator de intimidação

Os negociadores poderosos entendem que sempre que você acha que alguém pode recompensá-lo, você dá a essa pessoa o poder de fazê-lo sentir-se intimidado. Se você acha que o cliente irá recompensá-lo por escolhê-lo, você inconscientemente dá a ele o poder de intimidação. Esse é o motivo pelo qual você se sente intimidado ao fechar uma venda grande. A recompensa potencial é maior, então você se sente intimidado. Claro que isso é muito subjetivo, não é? Quando você está começando, uma venda de US\$ 1 000 pode lhe dar essa sensação de recompensa. Quando já está no ramo há algum tempo, uma venda de US\$ 100 mil pode ser motivo de agitação.

Quando o lado oposto começa a usar a técnica do poder da recompensa com você, reconheça-a e não deixe isso o inibir. Algumas pessoas são mestres nisso. Quando pedirem uma concessão, sempre mencionam que ainda terão novos projetos pelos quais você pode concorrer ou então falarão sobre seu iate ou sobre a pista de ski. Eles não precisam nem falar que, caso fechem negócios, você poderá desfrutar do iate ou da pista de ski; o poder da recompensa está implícito. Não se incomode com isso, mas também não deixe que isso atrapalhe as negociações.

Sempre que identificar o poder da recompensa sendo usado contra você e entender que estão tentando lhe manipular, você se torna mais confiante como um negociador.

Pontos para lembrar

1. Você é que está recompensando o cliente por permitir que ele compre um produto ou serviço de ótima qualidade. Não é que ele está o recompensando por comprar de você.
2. Prestadores de serviços bem-sucedidos, assim como advogados de defesa, são muito bons em fazer o cliente acreditar que é uma honra tê-los como parceiros.
3. Não venda com base em preço! Vender com base no menor preço é como dizer: “Há muitas pessoas que podem resolver o seu problema, mas eu farei mais barato”.
4. O principal motivo por o escolherem e não ao seu concorrente é porque eles entendem você.
5. Cuidado com pessoas que usam o poder da recompensa contra você.

O PODER COERCITIVO

Capítulo 55

O lado oposto do PODER DA RECOMPENSA é o PODER COERCITIVO. As pessoas que podem nos punir de alguma forma exercem poder sobre nós. Você deve saber como é desagradável quando um policial pede que encoste e, então, aplica-lhe uma multa. A multa pode não ser muito legal, mas o nível de intimidação é de fato pior.

Aliás, na indústria imobiliária da Califórnia há uma piada sobre isso. A Califórnia tem mais de 532 mil representantes imobiliários licenciados, o que significa que uma em cada 50 pessoas é um representante ou corretor. Se você acha que tem muita concorrência na sua área, pense no mercado imobiliário da Califórnia. A piada é que um policial rodoviário pede para encostar e diz: “Deixe-me ver sua carteira de corretor”.

Você diz: “O senhor não quis dizer minha carteira de motorista?”.

Ele diz: “Não, nem todo mundo na Califórnia tem uma carteira de motorista”.

É difícil pensar em usar o nosso poder coercitivo com as pessoas, mas ele sempre se faz presente em qualquer negociação. Quando você pede a um atendente de uma loja que ele receba de volta um item e devolva seu dinheiro, ambos os poderes coercitivo e da recompensa estão envolvidos e influenciarão na decisão do atendente. Se ele lhe conceder o ressarcimento cordialmente, você irá recompensá-lo com seu agradecimento e será uma experiência agradável. Caso ele se recuse a lhe conceder o ressarcimento, pode ser

que você se irrite, e isso se torne uma experiência desagradável.

Aqui vão outras formas de poder coercitivo: o poder de humilhar ou ridicularizar alguém; o poder de afetar a reputação de alguém revelando um segredo; o poder de causar dano emocional por lembrar experiências dolorosas; exigir tarefas difíceis ou dolorosas; o poder de desperdiçar o seu tempo; fazer com que você repita tarefas; ou fazer uma aula novamente e o poder de limitar o seu futuro.

Vejam os negociadores poderosos fazerem com que o poder da recompensa e o poder coercitivo trabalhem juntos como uma poderosa força influenciadora. Os pais utilizam os poderes da recompensa e coercitiva com os filhos: “Se você for para a cama agora, eu leio uma história para você”. “Se não comer as cenouras, não vai poder assistir à TV”. Vendedores enfatizam os benefícios de comprar determinado produto ou serviço para persuadir seus clientes a comprá-los, e tentam gentilmente sugerir os riscos de não investir: “Com este investimento, você atingirá ótimos resultados”. “Feche negócio antes que a concorrência pule em você.”

Gestores utilizam uma abordagem baseada na coerção para motivar seus funcionários: “Faça um bom trabalho e isso contribuirá para a sua reputação”, “Joe, escute bem. Não me decepcione”. Policiais usam-na para manter a ordem: “Mantenha um governo democrático, e nós lhe daremos um status de nação privilegiada”. “Se nos causar problemas, lhe daremos 10 mil ogivas nucleares prontas para decolar em 15 segundos.”

Em qualquer situação em que seja necessária persuasão, os elementos de recompensa e punição estão sempre presentes. Imaginemos que seu carro está na oficina e lhe dizem que não ficará pronto até amanhã,

mas você precisa dele hoje à noite e deixa isso bem claro.

O que o gerente irá pensar quando souber disso? Se ele aceitar sua exigência, você irá recompensá-lo com sua gratidão e um clima acolhedor. Caso contrário, as coisas podem se tornar desagradáveis. Os negociadores poderosos entendem esses dois elementos e sabem como manipulá-los convenientemente.

As pessoas que não são muito familiarizadas com as negociações poderosas preferem utilizar uma abordagem à outra. Eles utilizam as ameaças do poder coercitivo, mas não entendem como pode ser poderoso quando aliado ao poder da recompensa. Tenho certeza de que já se deparou com pessoas que cometeram esse erro. No exemplo anterior, quando o carro não está pronto, maus negociadores se zangam e tentam forçar a outra pessoa a ceder contra sua vontade. “Se meu carro não estiver pronto até as 17h, eu vou processá-lo por isso.” Utilizar a tática de amedrontar é um tipo efetivo de persuasão, mas às vezes é feito de forma tão grosseira que o tiro sai pela culatra. Então, se o outro lado não se deixar pressionar, frequentemente o erro se agrava e se transforma em vitória para eles.

Vejamos como um especialista em persuasão utiliza as técnicas de recompensa e punição para influenciar uma nação. Esse é Winston Churchill finalizando um discurso na Câmara dos Comuns do Reino Unido em 4 de junho de 1940, quando a guerra com a Alemanha parecia estar perdida.

“Não devemos nos dar por vencidos nem fracassar. Devemos ir até o final. Devemos lutar na França e nos mares e oceanos; e lutar com mais confiança e mais força nos ares. Temos que defender nossa ilha, não importa a que preço; lutar nas praias, pistas de aterrissagem, nos campos, nas ruas e nas montanhas. Não devemos nos render

nunca e mesmo que tenhamos de nos render, o que não acredito ser o caso no momento, mesmo que essa ilha ou grande parte dela seja dominada e passe fome, então nosso império além dos mares, armado e protegido pela Frota Britânica, irá continuar a luta até que, no momento que Deus determinar, o Novo Mundo, então, com toda a sua força e poder, se lance na guerra para resgatar e libertar o Velho Mundo.”

A última frase que ilustra a genialidade de Winston Churchill como um influenciador da opinião pública. Uma pessoa mais fraca se contentaria em tentar animar o povo inglês e apresentar um velho discurso motivacional sobre como “os ingleses jamais se tornariam escravos”, citando a *Rule Britannia*, uma canção patriota inglesa. No entanto, Churchill foi mais esperto do que isso. Ele não utilizou somente o poder da recompensa, mas também o poder coercitivo dizendo que eles poderiam perder a batalha e ainda ser ocupados pela Alemanha.

Os negociadores poderosos sabem que a utilização, de forma sutil, dos poderes coercitivo e de recompensa é efetiva. Fica subentendido que as coisas se tornarão desagradáveis caso não se consiga o que quer. Sempre que percebem que a outra parte está a prestes desistir, eles rapidamente mudam para o poder da recompensa mostrando a sua gratidão. “Isso é ótimo, isso é muito bom.”

Separe um momento para tomar nota de três motivos pelos quais alguém poderia ser punido por não fechar negócio com você. Se você está na área de vendas ou se candidatando a uma vaga ou promoção, pense nas razões pelas quais devem escolher você aos seus concorrentes.

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____

Com sorte, um dos motivos você escreveu foi o fato de não entender o seu valor. Esse deveria ser o motivo principal pelo qual eles evitariam escolher seu concorrente – não por causa da qualidade do produto ou serviço que você vende, mas porque eles não entenderiam o seu valor se não escolhessem você. Para ser bem-sucedido no uso do poder coercitivo, você deve agregar muito valor ao seu produto ou serviço – e fazê-los temer o fato de não comprar de você. Assim como no poder de recompensa, a diferença deve ser você: o seu conhecimento sobre o produto e serviço. Seu conhecimento sobre suas ameaças e oportunidades. Sua habilidade de ser criativo e solucionar o problema e aproveitar as oportunidades.

Lembra-se de quando falamos sobre eliminar as diferenças no capítulo 1? Eu lhes disse que deveriam fazer sua proposta inicial muito além do seu real objetivo. Pode ser que você se intimide em fazer isso. Contudo, você não tem coragem de fazer aquelas propostas extravagantes, pois tem medo que o cliente dê risada de você. No meu livro *The 13 secrets of power performance*¹³, eu lhe respondo: você tem que descobrir o que mais teme e fazê-lo. Assim como no poder da recompensa, a resposta é experiência. Assim como um empresário novato ficaria com medo de perder uma negociação de US\$ 1 000, um empresário mais experiente ficaria pensativo caso perdesse uma negociação de US\$ 100. Um vendedor novato pode temer perder uma venda de US\$ 1 000, enquanto o vendedor experiente não deixaria a venda de US\$ 100 mil intimidá-lo.

Os novos vendedores geralmente têm problemas com os poderes da recompensa e coercitivo. Nas primeiras ligações de vendas, pensam que qualquer comprador pode recompensá-los com um pedido, ou puni-los por recusá-lo, ou ainda pior, ridicularizá-los pela proposta ofertada. Após alguma experiência, eles entendem que vender é um jogo de números como qualquer outro. Se eles estão se esforçando e falando com um grande número de pessoas, sempre haverá uma grande porcentagem de pessoas que irão recusá-los. Uma vez entendido o jogo de números, sua percepção de que as pessoas têm algum poder de recompensá-los ou puni-los desaparece, e eles se tornam muito mais autoconfiantes.

Sempre que admite que alguém tem algum poder coercitivo sobre você, essa pessoa tem também o poder de intimidá-lo; e uma das maiores forças coercitivas que conhecemos é o poder de ridicularizar uma pessoa.

Medo no topo da montanha

O medo do ridículo pode nos barrar de muitas conquistas que almejamos em nossa vida. Muitos anos atrás, estava aprendendo a esquiarmos em Mammoth Mountain, na Califórnia, com Ron e Marty Meripol, que esquiavam muito melhor do que eu. Eles disseram: “Roger, nós vamos levá-lo para a cornija hoje”.

Eu reagi: “Mas eu ainda não estou preparado”.

Eles, então, retrucaram: “Vamos, Roger. Você consegue!”.

Nós subimos a montanha, 3,3 mil metros acima do nível do mar. Eu podia sentir a tensão naquela gôndola apertada conforme flutuávamos silenciosamente acima daquele penhasco quase vertical todo coberto por neve. Era tão assustador que até mesmo os esquiadores com mais

experiência não conversavam até que chegássemos ao topo. Eles ficavam quietos, concentrados em seus próprios pensamentos, se forçando para superar seus próprios medos e incertezas do que estaria por vir.

Finalmente, deslizamos até o terminal e saímos em meio a um vento muito gelado. Eu, apreensivo, coloquei meus esquis e esquiei por 275 metros com meus amigos, até chegarmos ao topo. Uma cornija é uma saliência de neve, amontoada em um canto. Os esquiadores faziam uma manobra em formato de V, bem próximos ao penhasco. Se eu cometesse um pequeno erro, cairia 300 metros abaixo de onde estávamos.

Eu fiquei em pé, olhando para baixo, e vi que tinha duas opções. Número 1: voltar para a gôndola e desistir, mas, se eu o fizesse, meus amigos iriam rir da minha cara. Número 2: Morrer! Eu decidi morrer a ser ridicularizado. Isso mostra o quão forte o medo da punição pode ser.

Recentemente, eu esquiei novamente naquela cornija, agora com meus filhos, e lá no topo eles têm uma placa que diz: “Quando seus amigos disserem para você ir, não tenha medo de dizer não”.

Entenda e sinta-se à vontade para utilizar o poder coercitivo e o poder da recompensa. Quer você aprove ou não, os dois sempre estarão presentes na negociação, e sua habilidade em utilizá-los efetivamente é crucial para o seu sucesso como negociador.

Pontos para lembrar

1. O poder coercitivo é subjetivo.
2. O poder coercitivo está presente em qualquer comunicação.
3. O dinheiro é o maior de todos os poderes, mas existem outras formas de poder coercitivo.
4. O principal motivo de os clientes não escolherem seu concorrente deve ser por entenderem o seu valor.

Em tradução livre: “13 segredos da performance poderosa”, ainda não lançado no Brasil. (N. E.)

O PODER DO RESPEITO

Capítulo 56

O quarto elemento do poder pessoal é o PODER DO RESPEITO. Esse poder pode ser utilizado por qualquer um que tenha uma definição de valores consistente. Um exemplo óbvio disso é um líder religioso que diz: “Vocês podem confiar em mim, pois eu tenho valores inabaláveis”.

Você admira o comportamento consistente nos seus clientes e eles admiram isso em você também. Se está disposto a manter seus princípios, especialmente se você está exposto a perdas financeiras, isso fará com que outras pessoas o admirem. Por exemplo, você vende computadores e tem coragem de dizer para os clientes: “Claro que você quer economizar dinheiro. E eu seria a favor disso se fosse a coisa certa a fazer, mas não é! Mas sei que você não ficará completamente satisfeito a menos que compre um modelo com 2 *terabites* de disco rígido. Desculpe-me, mas não posso vender nada abaixo disso”.

Seus clientes irão amar você por isso. Alguns irão se espantar, mas, se fizer da forma correta e estiver certo, você terá mais poder com este cliente. Porém, se voltar atrás, como irão respeitar você?

Vamos supor que o médico lhe diz que você precisa de uma válvula cardíaca quádrupla, e você diz: “Não. Acho que vou ficar com uma válvula tripla”. Se ele disser: “Tudo bem, vamos colocar uma válvula tripla e ver como funciona”, como você se sentiria em relação a ele? Você

permitiria que ele chegasse perto de você com um bisturi? Eu acho que não.

Quando você pratica o poder do respeito, os negociadores percebem isso; eles admiram e respeitam uma escolha coerente de valores e lhe permitem um grande poder de influência sobre eles. Quando você está negociando e demonstra disposição em facilitar as coisas ou de alguma forma manipular algo que não deveria ser manipulado, você pode obter um resultado imediato. Entretanto, tem uma perda a longo prazo na capacidade de influenciar o comprador.

Então seja cuidadoso ao definir padrões que futuramente podem ir contra os seus próprios. Não diga ao cliente que nunca conseguirá reduzir os custos e, posteriormente, reduzi-los. Isso seria pior do que você não se posicionar em um primeiro momento.

O poder do respeito é o maior fator influenciador de todos. Ser capaz de projetar com sucesso o fato de você ter os seus valores bem definidos e nunca desviar deles tem um poder incrível nas pessoas. O motivo de este ser até mais poderoso do que os fatores influenciadores de recompensa e coercitivo é o fato de esses dois terem um efeito imediato e contundente nas pessoas. Você não consegue sustentá-los por muito tempo. Eles tendem a fazer com que o tiro saia pela culatra.

Os pais que sempre persuadem seus filhos oferecendo recompensas, rapidamente descobrem que a criança passa a esperar por elas e rebelam-se se não as ganham. Você pode pagar a um executivo US\$ 20 milhões por ano, o que será muito motivador inicialmente, pois ele fará de tudo para garantir que continue ganhando esse valor. Entretanto, a cada ano que passa o valor de tal recompensa tende a diminuir.

Você pode motivar uma pessoa com o poder coercitivo ameaçando mandá-la embora, por exemplo. Contudo, é comum que não dê certo se mantiver essa atitude por

muito tempo. Quando você ameaça uma pessoa por muito tempo, ela acha um jeito de se livrar da pressão ou encontrará um jeito de viver com isso. Já o poder do respeito só tende a crescer. Quanto mais você mostrar que tem os valores bem definidos, mais as pessoas vão confiar em você, o que gera uma tremenda habilidade de influenciar as pessoas em uma negociação.

O poder do respeito como um fator de intimidação

Quando as pessoas usam o poder do respeito contra você, pode ser assustador, pois essa característica é admirável. Quando lhe dizem: “Não fazemos esse tipo de serviço”. Como o nosso fundador, que Deus o tenha, disse 28 anos atrás: “Vamos estabelecer uma lista de preços justa para nossos produtos e nunca desviar disso”. Quando escutamos tais palavras, não vamos contra elas, pois admiramos as pessoas que têm princípios e não queremos nos opor a elas.

Quando alguém usa o poder do respeito contra você, há duas alternativas:

1. Deixar claro que, apesar de dizerem que nunca foram feitas exceções, elas já foram concedidas. O poder do precedente é uma coisa notável. Caso você deixe transparecer que já houve exceções, isso irá totalmente contra o poder do respeito. Suponha que você está em um hotel na Flórida e solicita um serviço especial. Se conseguir convencer que um hotel em Seattle lhe concedeu tal serviço uma vez, você terá um grande poder de conquistá-lo na Flórida.
2. Você pode dizer que, apesar de ter havido uma regra no passado, ela não é mais a melhor coisa a se fazer. Eu conheço uma empresa da revista *Fortune 50* que passou anos dizendo: “Nosso fundador estabeleceu a política, quando fundou a empresa, de que não devemos alterar os preços estabelecidos. Nosso preço deve ser justo e todos pagarão o mesmo valor”. A empresa conseguiu mantê-la por décadas, mas a concorrência começou a dar descontos e eles tiveram que ceder. Somente pelo fato de essa

política ter estado em vigor por anos, não significa que é a política de hoje.

Pontos para lembrar

1. Queremos ser liderados por pessoas com valores consistentes.
2. Seja corajoso para decidir o que é melhor para seus clientes e nunca desvie disso.
3. O poder do respeito é maior do que os poderes da recompensa e coercitivo. Esses poderes podem se esvaír com o tempo, mas o poder do respeito continua a crescer.
4. O poder do respeito pode ser intimidador quando é usado contra você, pois admiramos pessoas que fazem as coisas de forma consciente.
5. Colete informações suficientes a ponto de poder fazer afirmações, como: “Nunca fizemos exceções a essa regra”.
6. Se não conseguir exceções, convença-os de que é hora de ser mais flexível e fazer exceções à regra.

O PODER DO CARISMA

Capítulo 57

O quinto elemento do poder pessoal é o PODER DO CARISMA. É provavelmente o mais difícil de analisar e explicar. O que é carisma? Todos nós já ouvimos falar de religiões carismáticas, é claro. Nesse sentido, carisma significa um dom especial dado por Deus, assim como a habilidade de curar ou profetizar. Em termos populares, carisma significa uma qualidade especial que dá a uma pessoa a habilidade de capturar a imaginação de outra, inspirando apoio e devoção.

O sociólogo Max Weber foi a primeira pessoa a trazer o termo para os dias modernos e apresentá-lo como uma qualidade de persuasão que pode ser aprendida. Ele a classificou como uma forma de autoridade. Antes do início do século XX, pensávamos em autoridade como lei ou tradição. Max Weber apresentou o carisma como a terceira forma de autoridade e que, simplesmente com a personalidade, as pessoas podiam influenciar outras.

Max Weber também falou sobre a teoria dos líderes carismáticos, os quais eram eleitos em épocas turbulentas. O que é correto se pensarmos em Adolf Hitler na Alemanha e Juan Perón na Argentina. Olhe para a política nos Estados Unidos e você verá também esse fenômeno. Franklin Roosevelt foi o primeiro a ser eleito no meio da Grande Recessão. Barack Obama foi eleito durante a pior recessão do país depois da Grande Recessão.

Obama foi um presidente carismático devido à sua natureza simpática e sua autoconfiança. Seu jeito

vigoroso de projetar sua visão para o país inspirou seus seguidores.

Dean Simonton, psicólogo da Universidade da Califórnia em Davis, determinou os elementos que um candidato à presidência deve projetar para ser visto como carismático. Ele deve ter um toque dramático, uma imagem pública lapidada, usar a retórica efetivamente, demonstrar maestria para a manipulação, comunicar-se de forma clara, ter uma personalidade evidente, ter a habilidade de sustentar a popularidade, gostar das apresentações solenes do escritório presidencial e ser um poço de energia e determinação.

Se você aplicar essas características ao presidente que acreditar que é ou foi mais carismático, verá que o carisma não é uma qualidade misteriosamente nata, mas, sim, uma competência que pode ser desenvolvida. No meu livro *Secrets of power persuasion*, explico em dois capítulos inteiros como desenvolver o carisma pessoal. No momento, vamos entender seu poder e suas limitações.

Encontro com o mestre: William Jefferson Clinton

Tenho certeza de que você teve a experiência de encontrar uma celebridade cuja personalidade é incrivelmente carismática. Quando encontrei o presidente Clinton, fiquei desconfortável, pois sou o extremo oposto do espectro político, e tenho certeza de que ele pôde sentir isso. Eu não queria dizer nada que pudesse parecer uma recomendação, então disse: “Boa sorte, sr. Presidente. Não os deixe vencer”. Adivinhe o que ele fez? Olhou-me nos olhos e disse: “Roger, se você permanecer do meu lado, estarei lá”. Eu disse: “Estarei lá, sr. Presidente”. Em 15 segundos, ele conquistou um comprometimento

da minha parte estritamente baseado no poder da personalidade dele.

Em Tucson, conversei com alguém que tinha acabado de encontrar Bill Clinton em um evento político. Ela me disse: “Havia, mais ou menos, 40 pessoas que foram escolhidas para conhecê-lo, e estávamos reunidos na sala de reuniões do hotel. Ele passou 20 minutos apertando mãos enquanto percorria a sala. Quando foi embora, todos nós estávamos convencidos de que ele esteve lá especialmente para nos conhecer”.

Isso se chama poder do carisma!

Carisma é bem difícil de ser explicado. Sabemos reconhecer, mas temos problema em explicar. Quando você tiver dificuldade de entender algo, pense na situação oposta. Quais características você atribuiria à pessoa menos carismática da Terra? Com quem você menos gostaria de passar o resto da sua vida em uma ilha deserta? Eu acho que seria com uma pessoa totalmente egocêntrica, alguém que só pensa em si mesma.

Pense, como exemplo, em John Paul Getty, herdeiro milionário norte-americano. Quando ele era o homem mais rico do mundo, muitas pessoas queriam ter o que ele tinha, mas ninguém queria ser quem ele era. Aristotle Onassis, um grego empreendedor, teve muita dificuldade em fazer negócios com ele até que, como ele explicou em sua autobiografia, aceitou que tudo que Getty fazia era totalmente egoísta.

O oposto do carisma é o egoísmo, assim fica claro entender que o carisma é a habilidade de demonstrar que você se importa com quem convive. Não é preciso ser uma Madre Teresa, cuja preocupação era as pessoas pobres do planeta, ou um Martin Luther King Jr., o qual se

preocupava com a intolerância racial sofrida por um grupo de pessoas, mas é importante se preocupar com todos com quem convive.

Dale Carnegie, em seu livro icônico *Como fazer amigos e influenciar pessoas*,¹⁴ nos deu um conselho importante: trate a todos como a pessoa mais importante do dia. Bem colocado, não? Não a pessoa mais importante que você já conheceu na vida ou a pessoa mais importante que você encontrará naquela semana – isso seria demais. Trate a todos como se fossem a pessoa mais importante que você vai encontrar naquele dia. Você não chegará a lugar nenhum tratando o vice-presidente com respeito e tratando sua secretária como uma empregada.

Os vendedores tendem a enfatizar muito o poder do carisma. Muitos vendedores veteranos me diziam: “O único motivo para que as pessoas façam negócios comigo é porque elas gostam de mim”. Bom, hoje em dia, não. Não caia na armadilha do personagem Willie Loman. Mesmo 60 anos atrás, quando o dramaturgo Arthur Miller escreveu *A morte do caixeiro viajante* em que Willie Loman dizia: “A coisa mais importante é ser querido”, ele estava zombando disso. Claro que o comprador é mais propenso a fazer negócios com você se ele gostar de você, mas não pense que isso lhe dá muito controle. Os clientes são muito mais sofisticados do que isso nos dias de hoje. Há um longo caminho a ser percorrido para obter o controle das negociações.

O poder do carisma como um fator de intimidação

Algumas pessoas são muito espertas com relação à utilização do poder do carisma contra você. Percebendo isso, você pode fazer concessões a essas pessoas simplesmente porque você gosta muito delas. Sempre que perceber uma conexão com a outra pessoa, pare e pense: “Eu abriria essa exceção se eu não suportasse essa pessoa?”.

Pontos para lembrar

1. Carisma é uma qualidade especial que dá à pessoa a habilidade de capturar a imaginação da outra pessoa, inspirando apoio e devoção.
2. É tão poderosa quanto as duas formas tradicionais de influenciar pessoas: a lei (todos sabemos que vamos obedecer às leis) e a tradição (o jeito que sempre fizemos).
3. Os líderes carismáticos têm ainda mais poder em épocas turbulentas.
4. O seu carisma aumenta conforme você aprende a se preocupar com outras pessoas.
5. Trate a todos como as pessoas mais importantes que você encontrou naquele dia.
6. Não faça concessões às pessoas porque você gosta delas. Pare e pense: “Eu abriria essa exceção se eu não suportasse essa pessoa?”.

CARNEGIE, Dale. *Como fazer amigos e influenciar pessoas*. São Paulo: Editora Nacional, 2012.

O PODER DA EXPERTISE

Capítulo 58

O sexto elemento do poder pessoal é o PODER DA EXPERTISE. Quando você consegue mostrar para as pessoas que tem mais experiência do que elas em alguma área particular, você desenvolve poder sobre elas. Pense nas pessoas em que confia devido ao poder da expertise: seu médico, seu mecânico e o encanador. Eu confio até na funcionária que limpa a minha casa quando ela me diz que preciso comprar um tipo especial de produto para determinada superfície.

O poder da expertise tem se tornado cada vez mais importante conforme o mundo fica mais complexo. Acredito que o problema tenha começado em 1965, quando a Sony comercializou o primeiro videocassete. Até então, a vida era difícil, mas controlável. Podíamos ligar o forno, o rádio e a televisão. No momento em que admitimos que não sabíamos como programar/consertar o videocassete, entendemos que, a partir daquele momento, existiriam muitas coisas pelas quais teríamos de chamar um especialista. Talvez tenha começado antes disso. Lembro-me de estar parado em frente a um carro novo que meu pai havia comprado em meados de 1950. “Cadê o buraco da bomba manual de combustível?”, eu perguntei.

“Não existe”, ele disse.

“Não faz sentido. Como você vai dar partida se a bateria não funcionar?” Eu estava acostumado com um carro que eu precisava acionar a bomba manual por 15

minutos em manhãs frias quando minha mãe queria ir para a cidade comprar suprimentos.

“Ainda não tenho certeza”, meu pai falou. “Disseram que se a bateria não acionasse, teríamos um grande problema e o carro deveria ir para o conserto”.

“Mas isso ainda não faz sentido”, eu repeti. De qualquer forma, eu me acostumei com isso e me conformei com os videocassetes também. Da primeira vez que vi um computador, pensei que nunca descobriria como usá-lo – e ainda hoje tenho problemas com o meu iPhone. Então, quando não consigo entender alguma funcionalidade, vou até a minha neta de 13 anos, Astrid, e ela me explica tudo. Com certa relutância, admito que há muito mais complexidades para serem resolvidas até que eu atinja a minha zona de conforto. Com o salto da tecnologia ano a ano, mês a mês, e, logo, semana a semana, os especialistas serão reis. Todos nós temos de perceber que, se não tentarmos desesperadamente nos tornar especialistas em nossas áreas, a avalanche da tecnologia vai nos atropelar.

Hoje, expertise não é algo que se pode estudar e adquirir, porque o que você sabia até o ano passado não é suficiente para esse ano. Você pode estar em uma busca incessante por expertise. Tudo o que tem de fazer para perder o poder da expertise é se recusar a acreditar que deve atualizar continuamente suas habilidades.

Os três grandes fatores necessários para afetarmos as ações dos outros são:

1. Poder da recompensa ou da riqueza.
2. Poder coercitivo ou da violência. Isso nos faz contorcer, não é mesmo? Mas, se você tiver o maior exército, você tem poder. Se os cartéis de droga do México têm mais e melhores armas do que a polícia, eles têm poder. Eu considero isso poder coercitivo,

que é um termo mais delicado do que violência, mas significa a mesma coisa.

3. O poder da expertise ou do conhecimento. Se você tem mais conhecimento, você tem a habilidade de influenciar outras pessoas. Antes das máquinas impressoras, a habilidade de ler era considerada um poder da expertise. Agora é muito mais complexo. Isso é o que chamo de poder da expertise.

Aqui estão os pontos-chave: o poder da expertise engloba os poderes de recompensa e coercitivo. O menos versátil deles é o poder coercitivo. Você pode utilizá-lo em raras situações. O poder da recompensa é poderoso, pois ele perde seu valor. Já o poder da expertise somente cresce.

Pense no seguinte contexto: uma empresa contrata um funcionário com nível de conhecimento básico. Primeiramente, se ameaçar o funcionário, irá fazê-lo trabalhar mais duro. Colocam-no na gerência, e aquele pagamento de US\$ 100 mil irá motivá-lo - até que a experiência dele aumenta ao ponto que a concorrência lhe oferecerá US\$ 500 mil.

O poder da expertise como um fator de intimidação

Não deixe que as pessoas tentem intimidá-lo com o poder da expertise. Lembra-se de quando você começou na sua área e estudou toda a parte técnica, mas ainda não se sentia confiante? Então, você recorria a uma pessoa que parecia saber mais do que você. Lembra-se de como se sentia intimidado? Não deixe que as pessoas façam isso com você. Quando questionarem sua experiência, não tenha medo de dizer: “Essa não é a área em que tenho experiência, mas nossos profissionais são os melhores do mercado. Você pode confiar neles plenamente”.

Advogados e médicos sempre fazem isso, não? Eles elaboram um discurso com palavras que você não consegue entender, somente para lhe mostrar que eles têm uma experiência que você não tem.

Não há motivos para que médicos escrevam suas prescrições em outra língua, mas se o fizessem, não haveria tanto misticismo – um pouco desse poder da expertise. Advogados agem da mesma maneira. Eles desenvolvem toda uma linguagem que não conseguimos entender para que possam projetar o poder da expertise.

Pontos para lembrar

1. Nós discordamos das pessoas que têm mais experiência do que nós.
2. Devemos sempre estar em uma busca incessante por mais poder da expertise. Se não o fizermos, a tecnologia e nosso mundo em constante mudança nos engolirão.
3. Os três maiores fatores que podem afetar as ações de outras pessoas são violência (poder coercitivo), riqueza (poder da recompensa) e conhecimento (poder da expertise).
4. O poder da expertise engloba a riqueza e o conhecimento.
5. Não deixe que as pessoas o intimidem com o poder da expertise.

O PODER SITUACIONAL

Capítulo 59

O sétimo elemento do poder pessoal é o PODER SITUACIONAL. Todos estamos familiarizados com esse poder. Ele é exercido por aquele funcionário dos Correios, uma pessoa que geralmente não tem poder em nenhuma área na sua vida. Mas, nessa situação particular, ela pode aceitar ou rejeitar sua encomenda. Ela tem poder sobre você e gosta de usá-lo.

É frequente em grandes organizações ou agências governamentais onde as pessoas não têm muita liberdade na forma de desempenhar seus trabalhos. Quando adquirem alguma liberdade e poder, ficam loucas para utilizá-los.

As pessoas amam o poder situacional

Eu me lembro de palestrar em uma grande feira de rali em Halifax, Nova Scotia. À noite, antes de chegar lá, um grupo resolveu fazer a festa das festas. Todos ficaram loucos. Uma das pessoas se despiu para dormir às 3h; mais tarde, decidiu que queria gelo no quarto. Ele estava meio confuso e ficou pensando se valia a pena ou não vestir suas roupas para pegar o gelo. Enfim, ele pensou: “São 3h da manhã. A máquina de bebidas fica ao lado do meu quarto. Quem me veria a essa hora? Vou do jeito que estou mesmo”, esquecendo, é claro, que a porta se trancaria atrás dele no minuto em que ele pisasse no hall.

Logo, ele estava fora do quarto com o seu balde de gelo e nada mais, pensando em suas opções. Finalmente, percebeu que não havia muitas alternativas, então ele largou o balde no chão, abaixou a cabeça, foi ao saguão, chegou até a moça atrás da mesa e pediu outra chave do seu quarto. Ela olhou nos olhos dele e disse: “Senhor, antes de fornecer-lhe a chave, preciso que me mostre sua identidade”. Esse é o poder situacional e as pessoas amam usá-lo.

A questão principal na negociação é que às vezes você chega a um ponto onde as pessoas têm tanto poder situacional sobre você que somente lhe resta ceder, independentemente de ser ou não um bom negociador. Se você tiver de fazer uma exceção, não importa o que for, tem de fazê-la da forma mais gentil que puder. Não faz sentido que você se chateie a ponto de aborrecer a outra pessoa – e ainda assim ter de fazer a concessão.

Quantas vezes você foi a uma loja de departamento para trocar uma peça pelo valor em dinheiro e o balconista lhe disse: “Tudo bem, vou fazer para você. Mas não é a nossa política interna”. Qual é o sentido disso? Se você fizer uma exceção, faça da forma mais gentil que puder, e então manterá o cliente.

Há muitos anos, quando eu era um corretor de imóveis, nossa empresa havia terminado de construir quatro novas casas. Na Califórnia, nós tipicamente construímos casas com lajes distribuídas. Assim que as lajes são distribuídas, os peritos de construção da cidade fiscalizavam a obra, andavam por ela e casualmente perguntavam: “O que vocês estão fazendo?”.

Parecia óbvio para nós, mas ele não era muito bem-humorado, então respondemos: “Estamos distribuindo as lajes”.

“Não até que eu aprove o encanamento”, ele disse. Percebemos que ele estava adorando cada palavra. O que se seguiu pareceu uma cena de comédia de pastelão. Todos começaram a correr para lá e para cá atrás do cartão de permissão para aprovar a obra. Horrorizados, percebemos que ele estava certo. O inspetor tinha tanto poder situacional que teríamos de ter uma equipe na parte de fora com as pás, misturando o concreto antes que endurecesse, assim o inspetor poderia conferir o encanamento e aprovar a obra. A questão aqui é: não deixe que isso o incomode. Os negociadores poderosos reconhecem o poder situacional pelo o que ele representa e o aplicam nas áreas sobre as quais eles possuem o controle.

Pontos para lembrar

1. Às vezes, pessoas não muito poderosas possuem poder sobre você em certas situações.
2. É predominante em agências governamentais e grandes corporações onde as pessoas têm pouca liberdade na forma como fazem as coisas. É esperado que as pessoas sigam protocolos. Quando uma situação lhes fornece algum poder, elas amam usá-lo.
3. Reconheça o poder situacional pelo que ele é e não se incomode com ele.

O PODER DA INFORMAÇÃO

Capítulo 60

O elemento final do poder pessoal é o PODER DA INFORMAÇÃO. Compartilhar informação cria elos. Sempre que compartilha informação com alguém, você se aproxima daquela pessoa. É por isso que, antigamente, antes de os membros do Congresso aprovarem leis que os restringiam, eles tinham muito sucesso no ramo das palestras. Uma associação que pode ser penalizada pela legislação do Congresso pode contratar um representante ou senador para ser seu palestrante em uma convenção anual.

Essa associação paga altíssimos honorários ao palestrante. Não deveria haver nenhuma compensação envolvida – somente o fato de o legislador socializar-se com os membros poderia construir um vínculo com sua indústria. Vendedores farmacêuticos, que têm dificuldade em encontrar-se com médicos, sabem que eles sempre aparecem quando há uma informação nova, por exemplo, os resultados de um estudo, pois compartilhar informações com os médicos gera um vínculo entre eles.

A informação como um poder pessoal deixou de influenciar pessoas nessa era cibernética. O antigo provérbio que diz “informação é poder” já está batido. Agora as informações estão disponíveis de maneira tão livre que, com um pouco de pesquisa e alguns cliques, fica até difícil de retê-las.

O poder da informação como um fator de intimidação

Reter informações pode intimidar as pessoas. Grandes empresas são muito boas nisso. Eles desenvolvem essa informação em um nível executivo e não compartilham nem com os próprios funcionários. E não é porque é sigiloso nem porque oferece perigo, mas porque grandes empresas sabem que um segredo no âmbito executivo fornece controle sobre os trabalhadores.

Aqui vai uma passagem interessante do manual de treinamento da Marinha:

O poder da informação depende de você ocultar ou fornecer informação ou ter mais ou menos conhecimento em relação aos outros. Use o poder da informação quando der ordens aos seus subordinados. Faça-o de tal forma que seus subordinados imaginem que elas se originaram no seu âmbito. Quando for forçado a cumprir regras com as quais você não concorda, não comece dizendo que “O oficial do departamento X mandou”. Expresse e apresente a ordem de forma que não haja dúvidas de que você foi quem a deliberou.

Quando estiver negociando, não diga à outra pessoa que mandaram você fazer algo. Fale como se fosse uma sugestão sua e faça com que reflitam sobre o motivo pelo qual você tomou aquela decisão.

A espécie humana tem um desejo natural intenso de saber o que está acontecendo. Não suportamos mistérios. Você pode colocar uma vaca em um campo que ela ficará nesse campo a vida toda sem nunca se questionar o que há do outro lado da montanha. A Nasa

gastou bilhões de dólares para chegar até Marte, pois a humanidade sente uma forte necessidade de saber se há vida microscópica lá.

Já a informação que alguém retém pode ser muito intimidante. Imaginemos que você fez uma extensa apresentação para um conselho de compras e os membros lhe dizem: “Precisamos conversar sobre isso um instante. Você se importa de aguardar lá fora, no saguão? Assim que finalizarmos, o chamamos”. Causa-lhe algum desconforto sentar-se no saguão? Não, mas nós detestamos quando as pessoas escondem informações de nós.

No momento em que percebemos que eles podem estar fazendo isso somente como uma estratégia de negociação, esse não pode ser mais um fator de intimidação. Imagine que eles podem estar conversando sobre futebol, quando voltarmos à reunião, o seu nível de autoconfiança terá certamente caído, e o poder deles terá aumentado. Assim que entendemos que esta é apenas uma manobra, eles não poderão mais nos intimidar com esses truques.

Pontos para lembrar

1. Compartilhar informações cria um vínculo com outros negociadores.
2. Ocultar informações intimida a outra parte.
3. Nessa era cibernética, o antigo ditado que diz que quem tem informação detém o poder pode parecer verdade, mas, com o acesso universal à informação, retê-la é difícil e já não tem tanto poder.
4. Não diga à parte contrária que mandaram você fazer algo. Faça sua sugestão e os deixe refletir se foi você quem tomou aquela decisão.
5. Não fique acanhado quando a parte contrária lhe pedir um tempo para discutir a negociação. Provavelmente é apenas uma jogada para intimidá-lo.
6. Quando você entender a dinâmica das jogadas de negociação, não se sentirá intimidado por elas.

COMBINAÇÃO DOS PODERES

Capítulo 61

Agora você já conhece os oito elementos que lhe darão poder em relação à outra pessoa. Recapitulando, eles são os seguintes:

1. Poder legítimo (o poder do seu título ou posição no mercado de trabalho).
2. Poder da recompensa (a habilidade de recompensar a outra pessoa).
3. Poder coercitivo (uma questão de percepção, não da realidade).
4. Poder do respeito (a habilidade de projetar seus valores de maneira consistente).
5. Poder do carisma (o poder da personalidade).
6. Poder da expertise (uma habilidade que a outra pessoa não tem).
7. Poder situacional (o poder derivado das circunstâncias).
8. Poder da informação (o conhecimento que a outra pessoa não tem).

Tire um tempo para se classificar em cada um desses elementos – não como você se enxerga, ou como você realmente é, mas como você acha que as pessoas o veem. Como as pessoas com as quais você negocia o consideram em cada uma dessas oito áreas? Atribua a você mesmo uma nota de 1 a 10 para cada item, considerando que 1 é muito fraco e 10 é muito forte. A nota máxima possível é 80 pontos. A pontuação a partir de 60 já é um ótimo número para um negociador

poderoso. Você tem poder, mas ainda tem empatia pelo outro lado. A partir de 70 pontos, deveria se preocupar em ser intimidador quando lida com as pessoas. Menos do que 60 pontos significa que você ainda tem pontos fracos. Examine os elementos em que obteve uma pontuação baixa e veja o que pode fazer para se aproximar da nota 10.

Conforme revisa a lista, lembre-se de que esses oito elementos de poder são também a forma como as outras pessoas podem intimidá-lo quando pensam que você não tem nenhum poder. A próxima vez que estiver em uma negociação e pensar que perdeu o controle dela – e que o outro lado está começando a intimidá-lo – identifique qual dos elementos estão usando contra você. Essa análise irá ajudá-lo a lidar com isso.

Agora vamos olhar para algumas combinações especiais desses oito poderes. Uma delas é a combinação dos poderes do respeito, do carisma e da expertise. Os negociadores poderosos sabem que a combinação desses três é fundamental se quiser controlar as negociações. Você conhece alguém que parece ter muita facilidade em persuadir pessoas com suas sugestões? Talvez já tenha participado com seu chefe de uma negociação que tenha parecido bem fácil. Ele sentou-se com outra pessoa e conversou por uns 15 ou 20 minutos. Aparentemente, ele não conversava sobre nada que pudesse trazer algum resultado, mas no final das contas a pessoa diz: “O que temos de fazer? Escolhemos o produto top de linha ou o mais comum? Diga-nos. Você é o especialista”.

Foi assim que ele conseguiu tal poder sobre as outras pessoas: ele fez um bom trabalho projetando os poderes de respeito, carisma e expertise. O poder de respeito: “Não farei nada que não seja melhor para seus interesses, independentemente do quanto eu ganhe com isso”. Isso gera confiança, não? O poder do carisma: “Ele

tem uma personalidade admirável”. O poder da expertise: o seu gerente projetou à outra parte, sem ser arrogante, que ele tinha mais conhecimento do que ela. Quando se combinam os três, chega-se muito perto de controlar as negociações. Próximo do ponto em que a outra parte irá discordar da decisão. Ela diz: “O que acha que devemos fazer?”. Ela transferiu o controle da negociação à outra parte.

Outra combinação dos oito componentes do poder pessoal tem uma importância especial para os negociadores poderosos. Os efeitos desses importantes elementos combinados são impressionantes. Quando uma pessoa possui todos os quatro, o que acontece é inacreditável. Eles são: poder legítimo (o poder do título), poder da recompensa (a habilidade de recompensar pessoas), poder do respeito (a habilidade de projetar valores consistentes: não desviar independentemente do que aconteça) e o poder do carisma (a personalidade: a paixão pelo que se faz).

Quando esses quatro elementos se unem em uma pessoa, o efeito é fenomenal, seja ele usado para o bem ou para o mal. Foi isso o que deu a Adolf Hitler o controle sobre a Alemanha em 1930. Ele salientava o título de *Führer*, ou seja, líder, e também o poder da recompensa, falando para o povo alemão: “Se fizermos isso, se invadirmos a Tchecoslováquia e a Polônia, é isso o que vamos conseguir”. O poder do respeito ditatorial – nunca nos desviaremos disso. Hitler também tinha um poder de carisma hipnótico. Ele conseguia deixar dezenas de milhares de pessoas fascinadas com seu discurso.

Você não conseguiria ser mais coerente

Para mim, é fascinante que Adolf Hitler, o qual finalizou sua autobiografia, *Mein kampf (Minha luta)*, em 1926, escreveu com riqueza de detalhes o que

se seguiria, inclusive a expansão da Alemanha através da Tchecoslováquia e da Polônia à Ucrânia. Apesar de mais de cinco milhões de cópias terem circulado na Alemanha antes do começo da Segunda Guerra Mundial, ainda não havia sido traduzido para outra língua. Hitler controlava rigorosamente a circulação de seu livro pelos arredores da Alemanha, mas é difícil acreditar que algumas cópias não foram contrabandeadas para fora do país e traduzidas. Talvez as pessoas que traduziram simplesmente não conseguiam acreditar na enormidade do que ele planejava fazer. Talvez precisavam de Hitler como um baluarte contra o comunismo. Talvez tenham desconsiderado como se fossem delírios de um homem louco. Pois, se tivessem levado a sério, saberiam de cada detalhe do plano dele, já que ele nunca o desviou de suas reais intenções.

Essa também foi a maneira pela qual David Koresh tomou controle sobre a seita do Ramo Davidiano em Waco, Texas, e tinha tanto poder sobre os fiéis que eles queriam que Koresh dissesse onde deveriam viver, o que deveriam pensar, o que deveriam dizer e também onde deveriam morrer. David Koresh disse a seu povo que ele era Deus. Esse é um ótimo título - não tem como ser melhor do que esse. Ele continuou enfatizando o poder da recompensa: "Se vocês ficarem comigo, iremos para o Céu. Se vocês forem com eles, irão para a cadeia". Poder do respeito: "Não nos preocupamos com o que o resto do mundo pensa. É nisso que acreditamos". Poder do carisma: ele tinha a personalidade hipnótica que é a marca registrada de todos os líderes.

Por outro lado, no lado bom da história, está John F. Kennedy. Todo presidente tem o poder do título. Todo

presidente é capaz de recompensar, mas não todo presidente tem a capacidade de projetar valores consistentes. Esse foi o erro de Jimmy Carter, o estorvo de Bill Clinton, porque pareciam hesitantes. No fim, esse foi o erro de Richard Nixon.

Nem todo presidente é capaz de projetar o poder do carisma. Esse foi o problema de Gerald Ford. Ele tinha os outros três elementos em abundância, mas não tinha personalidade. Por toda sua carreira, Richard Nixon, apesar de brilhante, foi perseguido pelo fato de que poucas pessoas gostavam dele. Eu acho que foi o que causou o declínio de George Bush, o pai, pois ele foi o sucessor de Ronald Reagan, que era muito carismático.

John F. Kennedy e Ronald Reagan tinham esses quatro poderes em abundância, o que fez deles os presidentes mais populares da história contemporânea. Veja notável crescimento no poder de Barack Obama e como ele está bem classificado nessas quatro características. Você pode ter esse tipo de poder se se concentrar no desenvolvimento desses quatro elementos do poder pessoal. Quando fizer isso, prometo que notará uma transformação significativa na sua habilidade de influenciar as pessoas.

Pontos para lembrar

1. Classifique-se em uma escala de 1 a 10 em relação a como as pessoas o veem nessas áreas. Se sua nota geral estiver na faixa dos 60 pontos, você é um bom negociador.
2. Uma combinação de três poderes é muito poderosa.
3. Combinar os poderes do respeito, do carisma e da expertise é especialmente potente.
4. Se você tiver nota 10 no poder legítimo, da recompensa, do respeito e do carisma, você tem uma enorme habilidade de influenciar as pessoas.

OUTRAS FORMAS DE PODER

Capítulo 62

Outra forma de poder pessoal é o poder da loucura. Não acho que irá querer usá-lo com muita frequência, mas você deveria saber. Este é o poder da loucura: se conseguir convencer a outra parte que é louco, você pode ter poder sobre ela.

Após o Vietnã comunista abrir suas fronteiras para estrangeiros novamente, passei uma semana em Ho Chi Min City (o antigo nome de Saigon) e Hanói. Em Hanói, contratei uma guia para me mostrar os arredores. Ela tinha vivido no meio da guerra, e eu estava interessado em saber suas impressões. Quando perguntei quem ela achava que tinha sido o melhor presidente americano, estava ciente de que ela era uma funcionária pública (assim como todos no comunismo) e diria somente o que era autorizada a dizer.

Ela pensou por um momento e disse: “Eu não sei qual é o melhor presidente, mas sei o pior. Richard Nixon, ele era o pior presidente. Ele queria jogar bombas nucleares em nós. Ele é louco. É o pior presidente de todos”. Estou certo de que Nixon não tinha a intenção de jogar uma bomba nuclear em Hanói. Ele e Henry Kissinger prepararam uma estratégia. Eles pensaram que se pudessem convencer o governo do norte do Vietnã de que estavam loucos, poderiam forçá-los a uma negociação, o que eles fizeram de forma notavelmente efetiva.

Nos negócios, o poder da loucura se traduz em pessoas que não são consistentes na forma que reagem, então

você nunca sabe como a pessoa irá tratá-lo. Um dia você pode estar andando no escritório e a pessoa o abraça. No dia seguinte, ela pode o expulsar. Se você convencer alguém de que é louco, terá poder sobre essa pessoa.

O poder de partilhar os riscos

Outra forma de poder pessoal é o poder do risco compartilhado. Você pode ter poder sobre a outra parte se deixar claro que os outros estão compartilhando seus riscos. Esse é o poder do investimento sindicado: quanto mais pessoas para investir, mais fácil conseguir novos investidores.

Se eu lhe pedisse para apostar US\$ 5 mil contra os meus US\$ 20 mil no cara e coroa, você ficaria interessado em apostar. Estou oferecendo quatro vezes mais com 50% de chance de ganhar. (Um apostador profissional lhe dirá que não importa em que você aposta, desde que o retorno seja melhor do que aquele que você tem inicialmente). Apesar disso, o risco de perder US\$ 5 mil no cara e coroa é muito grande, e provavelmente você rejeitaria. Considere o seguinte: se pudesse reunir 100 pessoas que estivessem dispostas a arriscar US\$ 50, você aceitaria? Há grandes chances de você aceitar, pois apesar de a probabilidade de ganhar ser a mesma, você vê que outros estão assumindo o risco.

Os mesmos preceitos se aplicam no investimento sindicado. Se eu lhe pedir para investir US\$ 100 mil no mercado de ações, você ficaria relutante com relação ao alto risco. Mesmo que eu lhe pedisse para investir US\$ 5 mil, você consideraria o risco muito alto. No entanto, se eu lhe dissesse que tenho dezenove investidores prontos para colocar US\$ 5 mil e você seria o vigésimo, você ficaria muito mais inclinado a aceitar minha proposta. Além disso, se eu sugerir que você invista US\$ 100 mil em 20 diferentes investimentos, você ficaria muito mais propenso a aceitar do que investir os US\$ 100 mil em apenas um investimento, pois sente que está minimizando os riscos.

O que podemos aprender com isso? Sempre que puder demonstrar que o risco que está oferecendo à outra parte será compartilhado, você desenvolve o poder de influenciá-los.

O poder da confusão

Esse é o poder da confusão. Pode não parecer correto, pois você sempre imaginou que uma mente confusa irá dizer não. Isso é verdade – é importante ter certeza de que a pessoa com quem está lidando entende no que está se metendo. Entretanto, também é verdade que uma mente confusa pode ser mais facilmente guiada.

Se você está negociando com alguém e diz: “Existem duas opções possíveis para você, e são bem simples de entender. Deixe-me explicar, e então poderá fazer a sua escolha”. Com essa abordagem, você tem a habilidade de influenciá-la, já que ela poderá facilmente notar os benefícios de cada opção e fazer sua escolha.

No entanto, se disser a ela: “Existem muitas formas de chegar aqui e pode ser bem confuso. Você terá 25 opções diferentes, a menos que esteja muito familiarizado com essas opções, terá grande trabalho tentando descobrir qual é a melhor para você. Felizmente, eu estou familiarizado com todas as opções e tenho guiado com êxito muitas pessoas que estão exatamente na mesma posição que você”, ela se tornaria mais flexível. Quanto mais eu a deixo confusa, maiores as chances de ela querer que eu a guie; posso pedir que ela faça alguma coisa, e ela vai confiar. Uma mente confusa pode ser facilmente guiada, mas somente se a pessoa a ser guiada confiar em seu líder.

Como você pode ver, existe um grande poder na confusão. Sua melhor defesa deve ser manter a perspicácia e não deixar que a outra pessoa o confunda para que você tenha que se render às suas ideias. Quando a pessoa tentar sair pela tangente diga: “Eu não entendo como todos esses detalhes possam ser pertinentes para as minhas escolhas. Em vez de confundir as coisas, vamos direto às questões principais.

O poder de comunicar as opções

Você pode ganhar influência em uma negociação se deixar transparecer que tem muitas opções e não precisa fechar negócio na hora. Se você disser que existe uma concorrência para seus produtos e serviços, há chances de o comprador aumentar sua oferta – especialmente se disser que não precisa vender, e não irá vender por menos do que está pedindo. Por exemplo, você pode dizer a um cliente que está prospectando: “Gostaria de dar-lhe mais tempo para tomar sua decisão, mas preciso saber agora, pois tenho mais duas ofertas, e não é justo que eu os deixe esperando”.

Se você está comprando, qualquer vendedor acha sensato saber que você tem muitas outras escolhas a preços mais baixos. Se estiver respondendo a um anúncio de um barco ou um carro, por exemplo, você pode dizer: “Eu ainda tenho mais dois para olhar hoje, às 19h e às 20h. Eles não estão pedindo tanto quanto você, mas gostaria de considerar o seu do mesmo jeito. Eu poderia ver o seu às 18h?”.

Em qualquer negociação, o lado com mais opções tem mais poder. Quanto mais você conseguir mostrar que tem opções, maior o seu poder como negociador.

Pontos para lembrar

1. Se puder convencer o outro lado de que é louco, você pode ter poder sobre ele.
2. Nos negócios, seja como o chefe que tem respostas imprevisíveis.
3. Você pode persuadir as pessoas se conseguir demonstrar que os outros estão compartilhando o risco.
4. Uma mente confusa diz não, mas é mais facilmente guiada.
5. O poder mais importante na negociação é o poder de comunicar que você tem outras opções.

A MOTIVAÇÃO PARA NEGOCIAR

Capítulo 63

Raramente alguém que não é um negociador profissional pensa sobre o que impulsiona o outro negociador, pois todos acreditamos que o que move a outra pessoa é a mesma coisa que nos move. Sociólogos chamam isso de “sociocentrismo”. O que significa que achamos que a outra pessoa quer a mesma coisa que nós.

Negociadores poderosos sabem o que irão querer, mesmo que não tenha nada a ver com o que desejam. Eles sabem que quanto mais conseguirem entender o que move o outro lado – o que desejam realizar de fato – melhor atenderão às suas necessidades sem precisar mudar de posição. Negociadores inexperientes colocam-se em apuros, pois temem estar vulneráveis aos truques da parte contrária caso forneçam informações demais. Em vez de esperar que o outro lado releve o que o move, os negociadores inexperientes deixam que seus medos transpareçam.

Peter Pestillo, vice-presidente executivo do departamento de relações corporativas da Ford Motor Co. e líder de negociação, afirma que é necessário avaliar a negociação e determinar o que é mais importante para você. “Que tipo de negociação é essa?”, ele diz. “Se for apenas um evento único, você pode se concentrar no resultado. Mas, se há um relacionamento em curso, a vitória significa deixar os dois lados satisfeitos. Faça apenas o que precisa e não faça com que ninguém se

saia mal". Neste capítulo, veremos os diferentes aspectos que podem motivar a outra parte em uma negociação. Reconhecer e entender esses aspectos é o segredo para negociações vantajosas para ambas as partes.

A motivação competitiva

A MOTIVAÇÃO COMPETITIVA é o que os negociadores novatos mais conhecem e é o motivo pelo qual eles acham a negociação desafiadora. Se você pressupor que a parte contrária pode vencer de alguma forma, você temerá encontrar com pessoas que possam ser melhores negociadoras do que você, ou que sejam mais impiedosas. Esse tipo de motivação existe em concessionárias de carro, que geralmente atraem os clientes ofertando “o menor preço da cidade”, mas pagam seus vendedores com base no montante do lucro que ganham com as vendas. Os clientes querem o menor preço mesmo que a concessionária perca dinheiro ou o vendedor perca comissão. Já os vendedores querem o maior preço possível, pois é a única forma de ganharem dinheiro.

Os negociadores que usam a motivação competitiva acreditam que você deve descobrir tudo o que puder sobre a vida da outra parte, e não deixar que eles saibam nada sobre a sua. Conhecimento é poder, por isso os negociadores com motivação competitiva acreditam que, quanto mais descobrir e o quanto menos revelar, melhor se sairá. Enquanto colhe as informações, é necessário desconfiar de qualquer coisa que a outra parte possa dizer, pois pode se tratar de um truque. No entanto, colete as informações por meio de uma abordagem discreta dos empregados e associados da parte contrária.

Essa abordagem é contrária à filosofia de negociação vantajosa para ambas as partes, que diz que a forma de deixar os dois lados feliz é expandindo as negociações para buscar aspectos que estão além das principais questões em que concessões podem ser feitas sem se desviar das necessidades básicas de cada um dos lados. Uma negociação competitiva não é muito útil como

abordagem vantajosa para ambas as partes devido ao fato de que nenhum dos lados acredita no outro lado suficientemente para compartilhar informações.

Por achar que a outra parte está fazendo o mesmo, ele trabalha assiduamente para prevenir que alguma informação vaze por parte dele. O que causa essa abordagem é a premissa de que deve haver um ganhador e um perdedor. Mas existe a possibilidade de os dois lados saírem ganhando já que não estão lá pelo mesmo motivo, e, ao saber mais sobre o lado oposto, cada um pode fazer concessões importantes, as quais podem não ser muito significativas para o benefício próprio.

A motivação pela resolução

A MOTIVAÇÃO PELA RESOLUÇÃO é o melhor tipo de negociação a se fazer. É quando a parte contrária está interessada em encontrar soluções e disposta a discutir a melhor forma de fazê-lo. O que significa que ninguém faz ameaças e ambos negociarão de boa-fé até encontrar a solução vantajosa para todas as partes. Negociadores que usam a motivação pela resolução estão abertos para soluções criativas porque entendem que deve haver uma melhor resolução que ainda não lhes tenha ocorrido. É necessário ter a mente aberta para ser criativo. Pense nos fatores que os compradores e vendedores podem propor em uma transação simples, como a compra de uma casa. O custo do financiamento para o comprador pode ser ajustado apenas ao permitir que o comprador obtenha um empréstimo. O vendedor poderia levar de volta todos os financiamentos e permanecer confiável para o empréstimo subjacente.

O comprador poderia satisfazer o vendedor ao proporcionar um tempo extra para encontrar outra casa. O vendedor, por sua vez, poderia alugar a casa do comprador por um período estendido. O preço poderia incluir todos ou alguns dos móveis. Os vendedores poderiam obter uma retenção vitalícia sobre a casa. É uma ótima ideia para pessoas mais velhas que precisam de dinheiro, mas não querem se mudar. A taxa da corretora poderia ser eliminada ou o corretor poderia pegar sua parte em nota, em vez de dinheiro. O comprador poderia se mudar, mas atrasar o fechamento para auxiliar o vendedor com seu imposto de renda.

O que é excelente sobre negociar com alguém que tem motivação pela resolução é que suas soluções não são engessadas. A pessoa não se restringe a políticas ou à tradição de uma empresa, fazendo parecer que tudo é

negociável, pois tudo é de fato negociável. Sem o intuito de violar a lei ou os princípios pessoais, irá ouvir qualquer sugestão que você propuser, pois não o enxerga como um competidor.

Parece a solução ideal, não é mesmo? Ambos os lados cooperando para encontrar a solução perfeita e justa. Porém, existe uma ressalva. A parte contrária pode estar fingindo ter motivação pela resolução. Uma vez colocadas as cartas na mesa e esclarecido o que as partes estão dispostas a fazer, a motivação pela resolução pode se tornar motivação competitiva. Se parecer muito bom para ser verdade, seja cauteloso.

A motivação pessoal

Você pode se deparar com situações em que a principal motivação dos negociadores não é ganhar por ganhar ou encontrar a solução perfeita, e sim a MOTIVAÇÃO PESSOAL. Ela pode ser pelo seu ganho pessoal ou engrandecimento. Um caso do qual me lembro é de um advogado que está trabalhando com base em remuneração fixa, em vez da remuneração pela solução do caso. Pode não ser de muito interesse que o caso seja resolvido tão rapidamente. Quando pensa dessa forma, pode conseguir mais honorários. Pode ser do interesse dele ameaçar acatar a sua solução em relação à solução do advogado do cliente. Com certeza, ele não gostaria muito disso, mas, caso sinta que seu cliente poderia aceitar o acordo, você pode forçá-lo a concordar com sua solução.

Outro exemplo: um negociador que quer causar uma boa impressão em sua empresa. A última coisa que ele quer fazer é voltar de mãos abanando, então sua melhor estratégia pode ser determinar um prazo e paralisar as negociações. Você pode conseguir um ótimo acordo a caminho do aeroporto se ele concordar que qualquer coisa é melhor do que voltar de mãos abanando.

Mais um exemplo poderia ser um sindicato de negociadores que quer causar uma boa impressão em seus membros. Nesse caso, pode ser de seu interesse fazer uma proposta inicial ultrajante. Então, pode-se dizer aos membros: “Não consegui tudo o que me pediram, mas ouçam a proposta inicial de negociação deles. Eu consegui que eles abajassem muito o preço para vocês”. No entanto, se fizer uma proposta inicial mais modesta, pode ser difícil vender para os membros, pois não sentiram que o sindicato lutou o bastante por eles.

A motivação organizacional

Você pode se encontrar em uma situação em que os outros negociadores parecem ter motivação pela resolução. A pessoa pode realmente querer encontrar a melhor solução, mas o problema é que precisa ser vendável para empresa para a qual trabalha. É o que acontece em acordos no Congresso, em que o senador ou representante está interessado em travar um compromisso sensato, mas sabe que seria massacrado pelos eleitores em seu Estado ou distrito. Isso é muito comum em votações fechadas.

Em ambos os lados, os políticos que têm apoio de seus eleitores se comprometem rapidamente. Caso contrário, tendem a apoiar seu partido, mas sentem-se relutantes em cumprir as regras. Nesse caso, o líder de partido conta quantos votos precisa para ganhar. Depois deixa seus membros que poderiam ser prejudicados votarem “não”. Aqueles que seriam menos prejudicados são liderados, como cordeiros para o abate, e votam a favor.

Para mim, é difícil acreditar que qualquer senador inteligente poderia propor uma proibição do uso de armas, mas muitos deles são forçados pelos eleitores mais radicais a se oporem ao controle delas.

Ao negociar com alguém que deve se reportar a uma empresa, esta pessoa pode hesitar em dizer quais são os problemas reais, pois pode parecer uma conspiração. Você precisa ser proativo e ter MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL: “Quem poderia o estar incomodando?”. Seus acionistas, o departamento jurídico ou talvez os regulamentadores governamentais, os quais ele teria de contornar para implementar a melhor solução? Se você entender o problema dele, pode ser capaz de fazer com que a solução seja mais agradável para sua organização. Por exemplo: você pode adotar uma posição mais radical em

público do que em uma mesa de negociação. Dessa forma, você aparenta fazer grandes concessões.

Certa vez, fui contratado por uma empresa para ajudar quando os funcionários do sindicato entraram em greve. Os negociadores do sindicato consideraram que a solução por eles proposta era razoável, mas não puderam vendê-la aos seus membros, os quais estavam enfurecidos. Desenvolvemos uma solução na qual os jornais locais entrevistaram o presidente da empresa. Durante a entrevista, ele manifestou seu sincero arrependimento por estar passando por uma situação difícil.

O sindicato não conseguiu vender seu plano aos membros e o presidente não pôde vender nada melhor ao conselho de administração e acionistas. Parecia que a greve logo iria forçá-lo a mudar a produção daquela fábrica para o México. No dia seguinte, os trabalhadores abriram os jornais e viram a manchete: “Fábrica fecha – Empregos no Sul”.

Naquela tarde, os cônjuges pressionaram os trabalhadores de modo que eles imploraram para aceitar o acordo que inicialmente havia sido negado. Se você está lidando com alguém que tem de vender o planejamento a uma organização, faça da maneira mais simples possível.

A motivação pela atitude

O negociador de atitude acredita que, se os dois lados confiarem um no outro, poderão resolver suas diferenças. O negociador com MOTIVAÇÃO PELA ATITUDE nunca conseguiria resolver um problema por telefone, e-mail, mensagem de texto, fax ou mesmo por um intermediário. Ele gosta de estar cara a cara com a outra pessoa, para que possa sentir quem é aquela pessoa, e acredita que “se nos conhecermos bem, encontraremos uma solução”.

Jimmy Carter é um negociador de atitude. Ele iniciou o contato com os norte-coreanos enquanto eles se recusavam a desistir de seu programa de armas nucleares. Ele se encontrou com o general haitiano Cedras quando estavam à beira da guerra e implorou ao presidente Clinton por alguns minutos a mais. Quando finalmente conseguiu um acordo, convidou o ditador para visitar sua igreja em Plains, Georgia. O problema deste tipo de negociação é que ela pode levar a um apaziguamento do lado contrário.

O negociador com motivação pela atitude está tão interessado em encontrar o bem do outro lado que pode ser facilmente ludibriado. Um exemplo disso foi quando o primeiro-ministro da Inglaterra, Neville Chamberlain, tentou, de última hora, evitar a guerra com Adolf Hitler. Ele retornou à Inglaterra, anunciou que havia conseguido evitá-la ao ceder parte da Tchecoslováquia. Adolf Hitler já havia descoberto que era balela, e não demorou muito para que o resto do mundo concordasse com a avaliação de Hitler.

Isso ajuda ambos os negociadores a se conhecerem, já que é difícil criar soluções vantajosas para as partes, a menos que haja confiança mútua. Entretanto, negociadores poderosos sabem que devem encontrar a melhor solução para ambos os lados. Portanto, o

benefício é recíproco se as partes apoiarem o acordo e acompanharem sua implementação.

Pontos para lembrar

1. Não se deixe afetar pelo sociocentrismo. O que você quer não tem nada a ver com o que eles querem.
2. Quanto mais entender o que motiva a outra parte, é mais provável que encontre uma solução vantajosa para ambas as partes.
3. Os negociadores com motivação competitiva não compartilham informações que podem ser úteis para a parte contrária e também não confiam nas informações dadas.
4. Motivação pela resolução é quando ambos os lados confiam um no outro para trabalhar em uma solução mutuamente aceitável.
5. Cuidado com negociadores com motivação competitiva mascarados de negociadores motivados por uma resolução.
6. Às vezes, as necessidades dos negociadores com motivação pessoal podem ser mais importantes do que encontrar a melhor solução.
7. Negociadores com motivação organizacional podem estar felizes com a solução, mas não conseguem vendê-la às pessoas e pensam em maneiras de persuadir a empresa para a qual trabalham.
8. Os negociadores com motivação pela atitude colocam muita confiança em ganhar a amizade da outra pessoa, em vez de trabalharem por uma solução que beneficie os dois lados. Logo, não importa se ambas as partes se gostam.

NEGOCIAÇÕES MUTUAMENTE VANTAJOSAS

Capítulo 64

Finalmente, vamos falar sobre a negociação vantajosa para ambas as partes. Em vez de tentar dominar a outra pessoa e ludibriá-la a fazer coisas que ela normalmente não faria, você deveria trabalhar para descobrir os problemas e desenvolver soluções com as quais vocês dois podem sair ganhando. Sua reação a isso pode ser: “Roger, você obviamente não sabe muito sobre a minha área. Não existe isso de negociação vantajosa para ambas as partes na minha área. Quando estou vendendo, obviamente, tento lançar o maior preço possível, e o comprador tenta lançar o menor preço possível. Quando estou na posição de comprador, acontece o contrário. Como é possível que os dois saiam ganhando?”.

Vejamos a questão mais importante aqui. O que queremos dizer com “negociação vantajosa para ambas as partes”? Significa que ambas as partes lucram? Ou significa que as duas partes saem perdendo igualmente? E se cada lado pensar que ganhou e que a outra parte perdeu, isso seria uma negociação vantajosa para ambas as partes? Antes de descartar essa possibilidade, pense um pouco mais a respeito dela. E se você vende algo e termina a negociação pensando que ganhou, teria diminuído o preço ainda mais se a outra parte fosse um melhor negociador?

Entretanto, a outra pessoa pensa que ganhou e que teria dispendido um valor maior se você fosse um melhor

negociador. Ambas as partes pensam que venceram e que a outra parte perdeu. Esta é uma situação vantajosa para ambos? Sim, desde que seja um sentimento permanente. Desde que nenhum de vocês acorde no dia seguinte pensando: “Filho da mãe, agora entendi o que ele fez. Ele vai ver quando eu encontrá-lo novamente”.

É por esse motivo que enfatizo a importância de passar a mensagem de que o outro lado também saiu ganhando, como nos exemplos a seguir:

- Não aceite a primeira oferta.
- Peça mais do que espera receber.
- Recue mediante a proposta do outro lado.
- Evite confrontos.
- Jogue o jogo do comprador ou vendedor relutante.
- Use a jogada da prensa.
- Use a autoridade máxima e a jogada do mocinho/vilão.
- Nunca ofereça dividir as diferenças.
- Sempre peça algo em troca ao dar uma concessão.
- Diminua as concessões.
- Posicione o outro lado para uma fácil aceitação.

Regra 1 das negociações mutuamente vantajosas

A primeira coisa a aprender é: não concentre a negociação em apenas uma questão. Se, por exemplo, você resolve todas as outras questões e o único ponto restante é o preço, haverá fatidicamente um perdedor e um vencedor. Mas, se você mantiver mais de um ponto em pauta para negociação, poderá realizar trocas para que o foco principal não seja o preço.

Às vezes, compradores tratam o seu produto como uma *commodity* ao dizerem: “Compramos esse produto aos montes. Se estiver de acordo com as nossas especificações, não nos preocupamos quem o produziu ou de onde vem”. Eles encaram essa negociação somente de uma perspectiva de modo a persuadi-lo de que a única maneira de comprar o produto é se o preço for baixo. Nesse caso, você deve fazer o possível para inserir outras questões na pauta da negociação, como entrega, condições de pagamento, embalagem e garantia para que você possa realizar trocas e desviar-se da percepção de que a negociação gira apenas em torno do preço.

Certa vez, em um seminário, um vendedor de imóveis veio conversar comigo a respeito de um contrato que ele quase fechou para a venda de um prédio comercial. “Estamos negociando há mais de um ano”, ele disse. “Resolvemos quase tudo, mas ainda não chegamos a um consenso em relação ao preço, temos uma diferença de US\$ 72 mil”. Recuei porque como ele concentrou a negociação em apenas uma questão, então teria de haver um ganhador e um perdedor. Por mais que os valores estejam próximos, eles provavelmente teriam problemas ao final. Em negociações concentradas em

uma única questão, você deve inserir outros elementos para que possa fazer trocas e concessões.

Um espião por outro

Durante a Guerra Fria, agentes do FBI prenderam Gennady Zakharov, um físico que era membro da delegação soviética pelas Nações Unidas. O FBI o pegou em flagrante ao pagar por documentos de acesso restrito em uma estação de metrô em Nova York. Uma semana mais tarde, a KGB (organização de serviços secretos da União Soviética) prendeu Nicholas Daniloff, o correspondente de Moscou da empresa jornalística *U.S. News and World Report*. Nove meses antes, eles haviam armado para que Daniloff entregasse uma carta à Embaixada dos Estados Unidos a pedido de um agente da KGB vestido de padre.

Em seguida, os soviéticos exigiram a liberação de Zakharov em troca da liberação de Daniloff, o qual havia sido tachado de espião. Indignados pelo descaramento, Reagan recusou, e o incidente passou a ameaçar a reunião sobre o controle de armamento. Todos sabiam que o destino de Zakharov e Daniloff era insignificante se comparado à possibilidade de paz mundial, mas, naquele momento, ambos os lados assumiram suas posições e não estavam preocupados com os interesses mútuos. Era uma negociação concentrada em uma única questão: “Trocáramos Zakharov por Daniloff?”. O presidente Reagan estava irredutível em ser o bode expiatório da KGB.

Armand Hammer, enviado para o resgate, era o presidente da Occidental Petroleum, uma empresa que fazia negócios com a Rússia desde a revolução. Ele sabia que a maneira de achar uma saída para a

situação era inserir outra questão nas negociações para que os russos pudessem fazer uma oferta de troca mais palatável. Ele sugeriu que os russos concordassem em liberar o dissidente Yuri Orlov e sua esposa, Irina Valitova. Esta foi a saída que Reagan, o qual estava inflexível em trocar um espião russo pelo jornalista americano, encontrou já que não violava sua posição anterior.

Se você estiver em um beco sem saída em relação a uma única questão, tente inserir outros pontos para negociação. Dessa forma, você expande o escopo da negociação ao invés de dividi-la em partes. Felizmente, muitos outros elementos entram em jogo em negociações importantes. A arte de travar negociações mutuamente vantajosas reside na capacidade de compilar todos os elementos, como em um quebra-cabeça, para que ambas as partes saiam vitoriosas.

Regra número um: não concentre a negociação em apenas uma questão. Apesar de resolver impasses ao encontrar elementos em comum, para manter a negociação ativa como ensinei no capítulo 10, nunca focalize apenas uma questão.

Regra 2 das negociações mutuamente vantajosas

As pessoas não querem as mesmas coisas, apesar de acreditarmos nisso e achar que elas valorizam as mesmas coisas que valorizamos. Mas isso não é verdade.

A maior armadilha em que negociadores inexperientes caem é presumir que o preço é a questão dominante em uma negociação. Muitos outros elementos além do preço são igualmente importantes. Você deve também convencer a outra parte sobre a qualidade do seu produto ou serviço, sobre o prazo de entrega, sobre a supervisão adequada da sua conta. As suas condições de pagamento são flexíveis? A sua empresa possui estrutura financeira para atuar como sócia? Você tem uma equipe motivada e treinada apropriadamente?

Tudo isso entra em jogo em conjunto com muitos outros fatores. Após satisfazer as exigências principais da outra parte é que o preço passa a ser um fator determinante. O segundo segredo para uma negociação mutuamente vantajosa é: não presume que a outra parte quer o mesmo que você. Caso contrário, você presumirá que tudo o que fizer para ajudá-la a conseguir o que quer o prejudicará.

As negociações vantajosas para ambas as partes funcionam quando você percebe que as pessoas não querem as mesmas coisas. As negociações poderosas não são apenas uma questão de conseguir o que se quer, mas de preocupar-se se a outra pessoa irá conseguir o que ela quer. Um dos pensamentos mais poderosos em uma negociação não é “o que vou conseguir deles?”, mas “o que eu posso fornecer que não vai me prejudicar?”. Quando você oferece o que a outra parte deseja, ela lhe retribuirá com o que você quer.

Regra 3 das negociações mutuamente vantajosas

Não seja ganancioso. Não banque o espertalhão. Você pode sentir que triunfou, mas vai ajudar se a outra pessoa sentir que você a derrotou? Aquele último dólar em cima da mesa é muito caro. Em um seminário em Tucson, um rapaz me disse que conseguiu comprar a empresa dele por um erro de um possível comprador. A outra pessoa havia negociado muito e pressionado o vendedor até que ele se frustrasse. Por fim, o comprador disse: “Você trocará os pneus da pick-up antes de transferir o título, certo?”. Aquela foi a gota d’água. O proprietário reagiu com raiva, recusando-se a vender a empresa a ele e, em vez disso, a vendeu ao homem que havia comparecido ao meu seminário. Não tente abraçar o mundo. Ceda algo para que a pessoa se sinta vitoriosa também.

Regra 4 das negociações mutuamente vantajosas

Insira algo mais à negociação. Eu não me refiro a dar um novo desconto além daquele negociado, mas a fazer algo além do que foi prometido. Forneça um serviço extra, demonstre um pouco mais de preocupação. Desse modo, o que você fizer a mais representará muito à outra parte.

Agora, recapitulemos o que lhes ensinei sobre negociações vantajosas para ambas as partes: as pessoas possuem personalidades diferentes e, por isso, negociam de maneira diferente. Você precisa entender qual é o seu estilo de personalidade e, se for diferente da outra pessoa, deve adaptar-se para entrar em uma negociação. Os diversos estilos de personalidade significam que pessoas diferentes possuem objetivos distintos, relacionamentos, estilos, falhas e variados métodos de obter o que desejam.

Ganhar é apenas uma percepção, e se transmitir à outra pessoa um senso de vitória, poderá convencê-la de que ela ganhou sem ter de fazer qualquer concessão. Não afunile a negociação para apenas uma questão. Não pense que ajudar a outra pessoa a conseguir o que quer o tira de sua posição. Você dois não querem a mesma coisa. Negociadores ruins tentam forçar a outra pessoa a sair de sua posição. Em contrapartida, negociadores poderosos sabem que mesmo quando as posições são muito distintas, é possível trabalhar nos interesses mútuos. Não seja ganancioso. Não tente pegar o último dólar na mesa. Insira algo na negociação. Faça algo a mais pela outra parte.

Lembre-se da doutrina do negociador poderoso:

O pensamento mais importante que você pode ter quando está negociando não é “o que posso conseguir deles?”, mas “o que posso ceder a eles de modo que não me prejudique e seja valorizado pelo outro lado?”. Quando você dá às pessoas o que elas querem, elas lhe retribuirão com algo que você deseja também.

Pontos para lembrar:

1. Uma negociação mutuamente vantajosa não significa que ambos os lados cederam ou que ganharam igualmente.
2. A jogada vantajosa para ambos os lados se dá quando todos sentem que ganharam, mesmo que tenham perdido.
3. Uma negociação poderosa significa que, de acordo com a maneira que negocia, você pode ter o que deseja e fazer o outro lado sentir que ganhou.
4. Se afunilar a negociação para uma questão específica, haverá um vencedor e um perdedor. Mantenha questões em pauta para que ambos os lados sintam que venceram.
5. Se estiver lidando com uma negociação de uma única questão, insira outras questões. Isso se chama expandir o escopo em vez de dividi-lo em partes.
6. Não presuma que eles querem o que você quer. Se o fizer, presumirá que tudo o que fizer para ajudá-los os prejudicará.
7. Não tente pegar o último dólar de cima da mesa.
8. Faça algo a mais pela outra parte.
9. Lembre-se da doutrina do negociador poderoso:

O pensamento mais importante que você pode ter quando está negociando não é “o que posso conseguir deles?”, mas “o que posso ceder a eles de modo que não me prejudique e seja valorizado pelo outro lado?”. Quando você dá às pessoas o que elas querem, elas lhe retribuirão com algo que você deseja também.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste livro sobre negociações, tentei enfatizar a importância da filosofia da vantagem mútua – que a resposta para boas negociações não reside em dominar a outra pessoa, mas alcançar a vitória para ambas. Lembre-se de que as pessoas lhe darão o que você quer, não se dominá-las e não quando exerce o seu poder sobre elas, mas quando você lhes fornecer o que elas querem.

Tentei enfatizar a minha convicção de que, em qualquer negociação, o objetivo não é derrotar o oponente, mas encontrar maneiras criativas em prol de um acordo em que os dois negociadores sintam-se vitoriosos. Reitero que em cada negociação, independentemente de seu objetivo, ambos os lados podem ganhar. Mais do que isso, digo que ambos os lados devem vencer.

Negociando referências

Neste livro, falei para vocês sobre as normas das boas negociações, aquelas referências pelas quais o valor de uma negociação pode ser medido. Essas normas podem determinar se você ganhou ou perdeu uma negociação, bem como se jogou bem o jogo.

- *Todos devem sentir-se vitoriosos.* A primeira norma que deve ser considerada é se todos os envolvidos sentiram-se vitoriosos. Você provavelmente não concluiu uma boa negociação se a outra parte deixou a mesma pensando: “Mal posso acreditar. Ele me dissuadiu completamente”. Em vez disso, um bom negociador apenas deixa uma negociação quando ambas as partes sentem que concluíram algo importante.
- *Ambos se importam com os objetivos da outra parte.* A segunda referência é o sentimento de que ambos os lados se importam com os objetivos alheios. Se você sentiu que o outro lado o ouviu com atenção, então levaram em consideração as suas necessidades. Se o outro lado teve o mesmo sentimento a seu respeito, então, como negociador, você provavelmente obteve sucesso em criar uma atmosfera de comunicação em que um acordo mutuamente vantajoso pôde ser alcançado.
- *A negociação deve ser justa para ambos os lados.* A terceira referência a considerar é a crença (de ambos os lados) de que a outra parte agiu com justiça na maneira como conduziu as negociações. Por exemplo, um time de futebol não se importa em perder um jogo se souber que as regras foram corretamente aplicadas durante o jogo. Ninguém se

importa com uma luta acirrada, desde que ela seja justa.

- *Um candidato político não se importa se for derrotado por seu oponente desde que a campanha tenha sido justa e razoável.* No entanto, quando o jogo é sujo, as regras são violadas, ou algo dissimulado acontece é que os negociadores guardarão sentimentos de traição. As atitudes de ambos os times, ao concluírem os trabalhos, devem ser: “Bem, foi árduo e eles trabalharam pesado. Mas me ouviram e foram justo na maneira que conduziram as negociações”.
- *O processo foi agradável.* A quarta referência é de que cada negociador deve se sentir confortável ao lidar com a outra parte ou partes em algum momento no futuro. É como se dois jogadores de xadrez se sentissem ao final de um jogo se a partida tiver sido conduzida de maneira justa e apropriada. Cada jogador desejaria jogar novamente, não para conseguir uma revanche, mas simplesmente porque o processo foi agradável e desafiador.
- *Ambos os lados desejam manter o acordo.* A quinta norma é a crença de que ambos os lados estão determinados a manter o compromisso acordado. Cada lado deve ter uma boa razão para acreditar que o outro fará jus às condições do acordo.

Se cada lado sentir que, dada a oportunidade, o outro lado deixará de cumprir com suas promessas, então, a negociação não foi mutuamente vantajosa. Portanto, minha definição de negociador que preza por ambos os lados é uma pessoa que pode conseguir o que quer de uma negociação e, mesmo assim, cumprir com as normas estabelecidas por essas cinco referências. Já o negociador derrotado é aquele que não cumpriu com os

requisitos de tais referências, independentemente de quantos objetivos foram alcançados na negociação.

Necessidades das negociações

É importante compreender que cada pessoa age em próprio benefício, e, portanto, deve estar motivada a partir de tal perspectiva. Negociadores internacionais chamam isso de “necessidades das negociações”. O que jaz sob esta filosofia é o conceito de que as pessoas agem apenas em benefício próprio. Ao fazê-lo, elas não precisam necessariamente saciar as necessidades de outrem para alcançarem um acordo. O negociador vencedor respeita as necessidades e os valores do seu oponente e trabalha ativamente para satisfazer outras necessidades além das suas próprias.

Refleta sobre as ideias discutidas neste livro. Se você trabalhar para aplicá-las em situações cotidianas, terá muito mais controle ao lidar com pessoas em qualquer situação. Use essas técnicas para alcançar o nível de sucesso que você deseja para si mesmo. Lembre-se de que tudo o que você quer ou precisa está sob o controle de outra pessoa.

Agora você tem as habilidades necessárias para lidar com as pessoas de forma mais efetiva. Usá-las de maneira ética para conseguir um acordo vantajoso para todos é uma escolha sua.

Você está pronto para receber o diploma de NEGOCIADOR PODEROSO. As habilidades que você adquiriu lhe fornecerão o poder para comandar qualquer situação de negócios para que possa conseguir os melhores acordos para você e a empresa para a qual trabalha. Mais importante ainda: essas habilidades lhe darão o poder para administrar conflitos em sua vida. Se começar agora mesmo, você nunca perderá o controle de uma situação por raiva ou frustração.

Ao começar agora, terá o controle da sua vida. Você pode até ficar aborrecido ou chateado, mas, com uma estratégia específica de negociação, nunca perderá o controle. Mesmo que seja apenas uma questão simples como pedir que seu filho organize o quarto ou que sua filha vá dormir, ainda assim terá o controle em suas mãos.

De agora em diante, você entenderá que sempre que houver um conflito, será porque uma ou mais pessoas envolvidas não é um negociador poderoso. Seja uma discussão entre cônjuges, um chefe demitindo um funcionário, um funcionário em greve, um crime cometido ou um incidente internacional dos grandes, negociadores poderosos têm ciência que os envolvidos não sabem como obter o que querem por outros meios além do conflito. Espero que um dia os conflitos sejam evitados com base em boas técnicas de negociação. Convido a todos a compartilharem suas visões comigo ao evitar os conflitos na própria vida por meio da prática dessas estratégias apresentadas. Então, o seu exemplo será fundamental para construirmos um futuro sem violência, crime e guerras.