

A ARTE DA

I N F L U Ê N C I A

NEGOCI-

D I P L O M A C I A

AÇÃO

A D A P T A Ç Ã O

Como improvisar acordos em um mundo caótico

MICHAEL

WHEELER

LeYa

DADOS DE COPYRIGHT

Sobre a obra:

A presente obra é disponibilizada pela equipe [Le Livros](#) e seus diversos parceiros, com o objetivo de oferecer conteúdo para uso parcial em pesquisas e estudos acadêmicos, bem como o simples teste da qualidade da obra, com o fim exclusivo de compra futura.

É expressamente proibida e totalmente repudiável a venda, aluguel, ou quaisquer uso comercial do presente conteúdo

Sobre nós:

O [Le Livros](#) e seus parceiros disponibilizam conteúdo de domínio público e propriedade intelectual de forma totalmente gratuita, por acreditar que o conhecimento e a educação devem ser acessíveis e livres a toda e qualquer pessoa. Você pode encontrar mais obras em nosso site: [LeLivros.link](#) ou em qualquer um dos sites parceiros apresentados [neste link](#).

"Quando o mundo estiver unido na busca do conhecimento, e não mais lutando por dinheiro e poder, então nossa sociedade poderá enfim evoluir a um novo nível."



Ficha Técnica

Copyright © 2014, Michael Wheeler
Todos os direitos reservados.
Tradução para a língua portuguesa © 2014 Texto Editores Ltda.
Título original: *The Art of Negotiation*

Preparação de texto: Lara Stroesser Figueirôa
Revisão: Karinna A.C. Taddeo
Diagramação: Vivian Oliveira

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

Wheeler, Michael

A Arte da Negociação: Como improvisar acordos em um mundo caótico / Michael Wheeler; tradução de Poliana Oliveira. – São Paulo: LeYa, 2014.

ISBN 9788544100660

Título original: *The Art of Negotiation*

1. Negociação 2. Estratégia 3. Sucesso empresarial 4. Vendas I. Título II. Oliveira, Poliana

14-0625 CDD-658.4052

Índices para catálogo sistemático:

1. Negociação

2014

Texto Editores Ltda.

Uma editora do Grupo LeYa

Rua Desembargador Paulo Passaláqua, 86

01248-010 – Pacaembu – São Paulo – SP

www.leya.com.br

Para Cally, Edie e Kate
Com amor e gratidão

*Para todo problema complexo existe uma solução
que é clara, simples e errada.*

H. L. MENCKEN,
JORNALISTA E CRÍTICO NORTE-AMERICANO

[1] Abraçe o caos

Há alguns anos, Jay Sheldon, gestor de uma firma de investimento privado, comprou uma pequena empresa de TV a cabo no Centro-Oeste norte-americano. Ele não conhecia muito bem a indústria, mas 8 milhões de dólares parecia um bom preço e a aquisição permitiria que ele sentisse o gostinho do mercado. Jay e seus sócios rapidamente fizeram o negócio prosperar. Um ano depois, eles decidiram expandir os negócios por meio da aquisição de sistemas próximos. Depois de analisar os números, perceberam que poderiam pagar 11 milhões de dólares, talvez até 12 milhões, para comprar uma segunda empresa de TV a cabo em uma cidade vizinha.

Jay deu início a uma longa série de conversas com o proprietário daquela empresa, mas, depois de dois meses de vaivéns, ficou claro que a outra parte estava querendo ir bem mais longe no preço. “Escute”, o proprietário disse, “eu não coloquei uma placa de ‘vende-se’. Você veio atrás de mim. Então tem que colocar 15 milhões em dinheiro vivo em cima da minha mesa para eu ficar tentado. E, provavelmente, eu mesmo vou me bater se pegar a grana”.

Sheldon entendeu que aquilo não era um blefe, mas também sentiu que a exigência estava fora da realidade. Pela lógica convencional, as partes estavam num impasse. Se o ponto de partida do vendedor é de 3 milhões *acima* do teto absoluto do comprador, então não há acordo.

Ou há?

“Deixe-me fazer uma última pergunta”, disse Sheldon antes de se levantar para sair. “Se você acha que seu sistema vale 15 milhões, o que você acha do nosso?”

“Ah, o seu vale um pouco menos”, foi a resposta. “Eu diria uns 14”.

Sheldon inverteu a negociação. Ele habilidosamente se tornou *vendedor* em vez de *comprador*. Em pouco menos de um ano, ele despachou seu próprio sistema por quase o dobro do que havia pagado por ele (e grande parte desse valor tinha sido alavancada). Ele já estava na expectativa de as ações da TV a cabo subirem, mas quando encontrou esse tal proprietário, que era um apaixonado da indústria, Sheldon teve a agilidade de transformar um aparente impasse em uma venda lucrativa.

Sua solução foi genial. O mais importante, contudo, foi o raciocínio veloz. Com o impedimento de sua esperada aquisição, Sheldon lançou a semente de outro negócio que seria ainda melhor para ele. Quando abriu mão de seu plano inicial, o *insight* veio como um raio.

A agilidade de Sheldon é a marca da excelência de um grande negociador. Sim, a

preparação é importante, mas a negociação é uma via de mão dupla. **Nós não podemos estabelecer um roteiro do processo. Quem quer que esteja sentado do outro lado da mesa deve ser tão inteligente, determinado e falível quanto nós.** Não podemos impor suas agendas, atitudes ou ações e podemos menos ainda permitir que eles nos dominem. A adaptabilidade é imperativa na negociação do começo ao fim. As oportunidades vão pipocar, assim como os obstáculos. O poder escorre e se esvai. Conversas que se arrastam podem ir para a frente ou se desviar para outra direção. Até mesmo os nossos objetivos podem se desenvolver. Temos que fazer o melhor do que quer que se desenrole.

Negociadores como Sheldon são ótimos improvisadores. Quando as coisas não estão indo bem, eles surpreendem com uma proposta esperta, arriscam uma piada ou até desafiam o outro lado. Se necessário, eles até fazem grandes mudanças em suas estratégias. O curioso é que, apesar disso, não se fala muito de improvisação nos livros básicos de negociação. É o caso também dos manuais de táticas agressivas para dominar o outro lado e também dos textos de abordagem ganha-ganha⁴, que pregam a solução de problemas em conjunto. A despeito de suas diferenças óbvias, ambas as abordagens se iniciam com a mesma premissa estática de que você tem seus próprios interesses e eu tenho os meus. A mensagem do ganha-ganha é que, ao pôr as cartas na mesa, você pode “fazer a torta crescer” (leia-se resultado) ao fazer negócios mutualmente benéficos. As táticas agressivas pedem que você mantenha suas cartas bem seguras perto de você (e talvez esconda algumas na manga).

Mas há muito mais em uma negociação do que blefar e barganhar. O desafio reside no fato de que as preferências, opções e relações normalmente estão em constante mudança. Os teóricos podem ter ignorado essa realidade, mas os melhores negociadores entendem isso muito bem.

Foi o que eu vi na minha pesquisa e aproveito para agradecer o trabalho dos meus colegas no Programa de Negociação (uma associação interdisciplinar de especialistas em negociação da Harvard University, do Massachusetts Institute of Technology e da Tufts University). Em um projeto de dez anos liderado por Jim Sebenius, analisamos o trabalho de grandes negociadores em uma ampla variedade de campos de atuação. Dentre eles, incluem-se diplomatas como George Mitchell, que mediou o processo de paz na Irlanda do Norte; o banqueiro de investimentos Bruce Wasserstein; e artistas visionários como Christo e Jeanne-Claude.

São diferentes os contextos em que esses virtuosos negociam. Também suas personalidades são para todos os gostos. Alguns têm uma certa sobriedade, enquanto outros são calorosos e interessantes – até mesmo engraçados. Mesmo em nossos *workshops* com esses negociadores, todos enfatizaram a natureza dinâmica da negociação e a importância da agilidade. O ex-embaixador Richard Holbrooke, que forjou um acordo que colocou um ponto-final no derramamento de sangue nos Bálcãs, descreveu a negociação como sendo mais como *jazz* do que ciência. “É a improvisação sobre um tema”, disse ele. “Você sabe aonde quer ir, mas não sabe como chegar lá. Não é linear”.

O enviado especial da ONU, Lakhdar Brahimi, que atuou como mediador em algumas das zonas de conflito mais violentas e imprevisíveis, utiliza uma metáfora náutica para expressar a mesma ideia: os negociadores devem sempre “navegar pela vista”, alerta ele. Não importa

o quão diligentemente estejamos preparados, nós estamos fadados a encontrar surpresas, agradáveis ou não, que garantem acertos em seu curso.

Donald Dell, agente e negociador de esportes, deixou sua marca ao bater o martelo e fechar contratos astronômicos dos jogadores de basquete Patrick Ewing e Moses Malone e ganhar milhões em contratos com patrocinadores para estrelas do tênis como Arthur Ashe e Jimmy Connors. Ele orquestrou guerras de licitações entre redes de televisão rivais pelos direitos de transmissão de eventos como Roland Garros.

Donald também já fez, muito bem, negociações em benefício próprio. Em 1998, ele vendeu sua empresa de gestão esportiva ProServ para uma empresa de entretenimento, o que ele descreve como “a oferta providencial que eu não pude recusar”. Alguns anos depois, após comprar grande parte dela de volta por 20% do valor estabelecido, ele então a revendeu para a Lagardère Unlimited, grupo em que hoje ocupa o cargo de presidente e cuida dos negócios de TV, eventos e tênis.

Contudo, por todo o seu sucesso, Dell é rápido ao dizer que as coisas com frequência não saem conforme o planejado. “Eu não sei dizer quantas vezes cheguei preparado para uma negociação, simplesmente para surgir alguém ou alguma coisa e estragar ou mudar o acordo que eu pensava que estava fazendo. *A única forma de se proteger 100% contra essa situação é considerar que existe algo que você não sabe.* Esse conselho não apenas irá manter sua mente rápida para o negócio e forçá-lo a considerar as motivações das outras partes, mas também irá manter seu ego em observação”.

APRENDER, ADAPTAR E INFLUENCIAR

Poucos sabem, mas as pessoas mais talentosas na hora de fechar um negócio fazem a mesma coisa. Tom Green é um negociador extraordinário que trabalhou tanto no setor público quanto no privado. Ele foi uma figura central na venda de uma lendária franquia de beisebol e ajudou a reestruturar uma debilitada organização mantenedora de saúde que muitos pensaram que já se encaminhava para a falência.

Tom também serviu a uma equipe de interesse público que resolveu litígios pesados contra a indústria do tabaco. Até aquela época, a Big Tobacco² nunca havia perdido uma causa ou pagado um centavo para indenizar qualquer alegação de saúde fora dos tribunais. Quando Mississippi, Massachusetts e alguns outros Estados norte-americanos impetraram ações para ressarcir gastos com o Medicaid para doenças relacionadas ao cigarro, o esforço deles foi homérico. Pouco a pouco, Green e seus colegas reuniram mais quarenta Estados para se juntarem ao seu esforço. Aquela força trouxe as empresas de tabaco para a mesa de negociação. Em 1998, a indústria submeteu-se a uma regulamentação mais rigorosa e concordou em pagar 350 bilhões de dólares em danos.

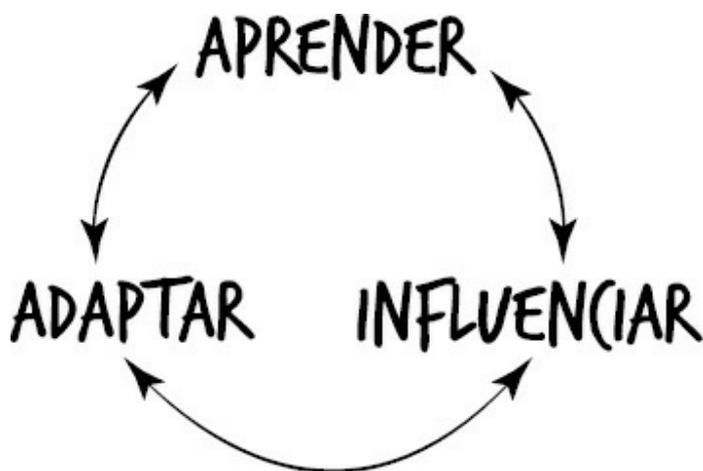
Escrevi um estudo de caso enorme sobre essa negociação para o meu curso de MBA. Tom visitou a classe na primeira vez em que eu falava sobre isso e ouviu-me enquanto os alunos analisavam a habilidosa construção de coalizão e o antiquado “comércio de cavalos”, o que os levou a um resultado inesperado. Próximo do fim da discussão, pedi que Tom tirasse suas

próprias conclusões. Após elogiar os alunos por suas observações, ele acrescentou algo que os surpreendeu. O segredo de seu sucesso, disse ele, era “fazer do caos um amigo na negociação”.

Quando Tom fala sobre abraçar o caos, ele não está se referindo meramente aos casos que envolvem dezenas de partes, questões espinhosas e políticas confusas. Ele sabe que todas as negociações, grandes ou pequenas, são caóticas, uma vez que ocorrem em fluxo e, frequentemente, ambientes imprevisíveis. Mas isso não é o mesmo que afirmar que negociar seja fortuito. O processo é impelido pelo modo como as partes interagem entre si. A compreensão de como movimentos ou gestos aparentemente sutis podem mudar o curso da negociação pode significar a diferença entre um acordo e um impasse.

Dizer que negociadores como Tom são improvisadores ágeis não significa dizer que eles inventam tudo à medida que vão avançando na conversa – longe disso. Eles estão bem preparados, mas não se complicam com planos rígidos. **Eles entendem que a negociação efetiva demanda ciclos rápidos de *aprender, adaptar e influenciar*.**

Cada uma dessas palavras em itálico é crucial. Aprender, adaptar e influenciar estão presentes na maioria das negociações, é claro, mas muitas vezes elas aparecem somente ao acaso. Em vez disso, estou falando aqui de aprender *deliberadamente*. Isso implica renovar suas expectativas em três níveis: (1) o escopo das questões em discussão, (2) as melhores maneiras de resolvê-las e (3) a natureza de sua relação com a contraparte. “Outra maneira de dizer isso”, afirma o embaixador Brahimi, “é manter a mente aberta e estar pronto para mudar e se adaptar à situação. Não peça à realidade que se encaixe em seu molde, mas transforme seu molde para se adaptar à realidade”.



A aprendizagem não pode ser passiva. Não é como bisbilhotar em uma loja, verificar os preços das ações ou ler um texto. A informação latente nesses contextos é imutável. Um livro tem o mesmo número de páginas, não importa que você pule algumas páginas ou leia palavra por palavra. Mas muito do que você deve aprender ao negociar vem apenas da interação com a outra parte. Vamos imaginar que você revele suas prioridades às suas contrapartes, esperando a adoção de uma troca cooperativa. Se você estiver certo, pode prosseguir em seu caminho colaborativo. Mas se, em vez disso, eles interpretarem sua abertura como um sinal de fraqueza, a negociação pode dar uma volta que você não teria escolhido.

Outro exemplo seria você fazer uma proposta. Ela não funciona para eles. Eles contra-atacam com algo que não é tão entusiasmante do seu ponto de vista. As duas ideias juntas levam vocês dois a uma terceira opção que nenhuma das partes havia maquinado sozinha. Quando muda a questão em discussão, você deve se adaptar. Pode ser um ajuste sutil ou, como ocorreu com Jay Sheldon, uma grande reviravolta.

Do mesmo modo, você procura influenciar os que estão do outro lado, para convencê-los do valor daquilo que está oferecendo. O que eles dizem em resposta – e como eles dizem isso – se refere àquele ponto em particular, mas revela também um *feedback* sobre como você está efetivamente comprometido com a contraparte. Talvez seu estilo se adeque a eles. Caso contrário, você terá de mudar sua abordagem. Além das notas e moedas envolvidas em um possível acordo, você está negociando como negociar.

SUCESSO E FRACASSO

Décadas atrás, em uma região de construções baixas de Manhattan, o conselho administrativo de uma igreja localizada em um terreno de esquina pediu que a empresa imobiliária de Julien Studley realizasse uma avaliação de sua propriedade. Membros do conselho esperavam alcançar um preço que permitisse a eles construir em outro lugar e sobrasse dinheiro suficiente para financiar seus programas sociais. O cálculo da empresa foi bem abaixo do que eles precisavam, por isso a igreja pagou a taxa de avaliação e abandonou sua ideia.

O jovem corretor que tratava a questão teve, no entanto, outra ideia. E se ele conseguisse, de alguma maneira, adquirir todas as propriedades do quarteirão? O conjunto completo poderia valer muito mais do que seus constituintes. Mas havia muitos desafios. Como iniciante, sua empresa não tinha os recursos necessários para comprar todas as propriedades, nem mesmo dispunha de outro comprador com os bolsos cheios.

Levou um tempo, mas o corretor e sua empresa chegaram lá. Parcela por parcela, eles atenderam às diferentes necessidades dos inúmeros proprietários. Pagaram as despesas de mudança dos inquilinos idosos em um caso. Em outro, mantiveram um restaurante aberto para que seus funcionários tivessem trabalho até a construção se iniciar. Eles até deram um jeito de fazer um acordo no condomínio para que a igreja pudesse ser reconstruída em seu terreno atual. Mas a empresa também teve dificuldades com competidores em potencial. Se você por acaso estiver em Midtown, dê uma olhadinha para cima e você verá a reluzente torre do Citibank que culmina em um marcante topo angular. A história de como ele foi construído oferece lições poderosas de negociação adaptativa e improvisação.

Outros casos não terminam tão bem. O conselho responsável por um edifício de apartamentos cooperativos decretou uma regra que exigia que todos os moradores instalassem e pagassem por grades de segurança nas janelas. Um morador em particular se recusou a pagar, alegando que o conselho deveria arcar com o custo – no caso, 902 dólares. O conselho, formado por seus vizinhos no edifício, viu-se impelido a usar de sua autoridade legal e impetrou uma ação, esperando que o proprietário cedesse. Em vez disso, ele acionou

seu próprio advogado e as partes ficaram fora das disputas de litígio.

O conselho cooperativo ganhou antes do julgamento, perdeu no recurso e então teve o julgamento reintegrado por uma corte superior. Essa batalha se arrastou por quase cinco anos. Na época, as despesas legais se avultaram para mais de 80 mil dólares – quase cem vezes mais do que a quantia originalmente em jogo.

Eles não tinham acabado, no entanto. O proprietário contestador desistiu de reverter o julgamento, mas as partes voltaram a brigar para que ele reembolsasse o conselho por suas despesas legais. Quando eles enfim terminaram, já tinham ultrapassado a casa dos 100 mil dólares.

Desde o início, cada lado pressupôs que o outro ia ceder e abandonar a briga. Em vez disso, ambos se cutucaram cada vez mais fundo e continuaram cutucando. Ninguém pensou em investir tanto tempo, dinheiro e emoção em uma proposta perde-perde, e foi o resultado que eles obtiveram.

O proprietário do apartamento finalmente aprendeu a lição. “Sou um homem convertido”, disse ele depois de tudo. “Qualquer coisa que você puder fazer para evitar um processo, faça”. O advogado do conselho cooperativo, no entanto, não deu o braço a torcer. “Eu acho que as despesas aqui foram apropriadas e se ativeram realmente ao mínimo”, disse. Ele alegou que seus clientes “tinham noção do que estava acontecendo” ao longo do caso. “Não houve surpresas”. Sua atitude evidencia um compromisso fatalista com uma estratégia, mesmo quando há evidências crescentes de que ela não está funcionando.

Talvez o proprietário pudesse ter “doado” 902 dólares para algum outro uso comum sem ter de apelar ao princípio legal. Ou outro morador, no fogo cruzado, pudesse ter acabado com o problema se tivesse enviado ao conselho 902 dólares em dinheiro para cobrir o custo das grades da janela – uma pechincha em comparação ao que foi estimado como despesas legais multiplicadas. O fiasco também poderia ter sido evitado se apenas um membro do conselho tivesse feito a pergunta correta quando eles foram processados: qual seria a pior coisa que poderia acontecer? Uma resposta óbvia seria que o proprietário poderia ser tão obstinado quanto ele realmente era.

Estratégias moldadas viram pó na turbulência da negociação do mundo real. A persistência muitas vezes é uma virtude, mas, quando se associa a um plano obsoleto, não é. Jay Sheldon tinha a intenção de comprar o sistema vizinho de TV a cabo. No entanto, quando ficou claro que o outro proprietário não ia ceder no preço, ele não tentou forçar a barra ou mexeu em seu próprio preço para aquele negócio. Nem caiu fora. Em vez disso, ele se adaptou e criou um plano B ainda melhor. Mas lembremos que foi a agilidade de Sheldon que fez tudo isso acontecer. Seu colega, sentado à mesma mesa, olhando exatamente para os mesmos fatos, não pensou em ser um comprador até que Jay propusesse isso.

O QUE ESTÁ FALTANDO NA SABEDORIA CONVENCIONAL

O inovador texto sobre negociação *Como chegar ao sim: a negociação de acordos sem concessões*, escrito pelos meus colegas Roger Fisher, Bill Ury e Bruce Patton, teve sua

primeira publicação há trinta anos. Seu *timing* não poderia ter sido melhor. O livro oferecia uma alternativa construtiva para a então dominante visão de que negociação é inevitavelmente uma proposta ganha-perde, um jogo vencido por músculos e enganos. Contudo, muitas pessoas ficavam exaustas com os conflitos, seja em litígios demorados, em interrupções de trabalho ou em regiões problemáticas do mundo como o Oriente Médio.

Os autores apresentaram um método relevante de cinco pontos para qualquer contexto, desde o aluguel de um apartamento até uma situação de diplomacia internacional:

- Foque nos interesses, não nas posições.
- Separe a pessoa do problema.
- Crie opções para ganho mútuo.
- Insista em critérios objetivos.
- Desenvolva sua melhor alternativa à negociação de um acordo, ou MAANA (sua vitória fácil caso não haja negócio).

Essa abordagem com base no interesse foi amplamente adotada como uma negociação ganha-ganha (embora esse termo nunca apareça em *Como chegar ao sim*). No fundo, era um apelo para o interesse pessoal esclarecido.

O livro continua sendo uma forte rejeição às táticas agressivas ultrapassadas. Em vez de se fechar em posições fixas, os negociadores devem cavar mais fundo e trabalhar a partir de interesses subjacentes. Se você está procurando um novo emprego, não discuta salário para não correr o risco de ter um mau começo de relacionamento. Em vez disso, procure outros benefícios que possam ser mais valiosos do que algumas notas a mais no fim do mês. Com um pouco de inventividade, você pode transformar muitos problemas de soma zero em oportunidades para ganho mútuo. Até mesmo os pechincheiros mais inflexíveis, sem nenhuma preocupação com a equidade, devem ser seduzidos pela prospecção de “fazer a torta crescer”.

Os leitores também foram lembrados da importância dos relacionamentos e da reputação. Táticas agressivas podem funcionar em transações rápidas e de preço único entre estranhos, mas há custos. A maioria das pessoas que já chegam armadas da cabeça aos pés não volta para outra surra. Livros como *Start with no: America's number one negotiating coach explains why win-win is a disastrous strategy, and how you can beat it*³, de Jim Camp, ignoram o fato de que, no mundo altamente conectado de hoje, tudo o que vai, volta. Eles também não explicam o que acontece quando as duas partes congelam e simplesmente esperam que alguém pisque.

Às vezes, a mesa de negociação inclina-se para um dos lados, é claro. Quando isso acontece, *Como chegar ao sim* enfatiza a importância de improvisar seu MAANA. A questão é analisar as ofertas que estão na mesa para decidir de maneira realista o melhor que você pode fazer se não houver acordo. Ter uma boa reserva, naturalmente reforça sua mão de troca. Se você tem cartas ruins na mão, então você pode ter de aceitar termos pelos quais você não está tão interessado.

Portanto, duas salvas de palmas para a negociação ganha-ganha. Os livros baseados nesse

modelo libertam os negociadores da noção de que “mais para você significa menos para mim”. Eles abriram as mentes das pessoas para a solução de problemas latentes em muitas negociações. Muitos bons trabalhos sobre negociação foram feitos desde a publicação de *Como chegar ao sim*. Mas a estrutura básica situa-se implicitamente nas pressuposições estáticas sobre interesses, opções, circunstâncias e relacionamentos, quando esses fatores tendem a ser instáveis e ambíguos. Assim como os estrategistas militares admitem a névoa da guerra, os negociadores devem confrontar a neblina que obscurece o território quando eles o exploram.

O modelo básico não capta a complexidade da negociação do mundo real da mesma forma que um pássaro empalhado em um museu não revela a maravilha do voo, ou nos mostra como essas criaturas se lançam e pairam na brisa. Em vez de um tiro rápido, precisamos de uma imagem em movimento que esclareça como o processo de negociação se desenvolve ao longo do tempo. Esse é o objetivo deste livro.

Eu não estou remando contra a maré e dizendo que a teoria ganha-ganha simplesmente assovia e passa por cima dos problemas espinhosos de uma negociação. O próprio Roger Fisher muitas vezes começa suas apresentações rasgando seu *best-seller* em duas partes para demonstrar a necessidade de novas ideias. Para entender por quê, dê uma segunda olhada em dois famosos axiomas que servem de base para o modelo tradicional. Um é “Concentre-se nos interesses, não nas posições”; o outro é “Desenvolva seu MAANA”.

Em primeiro lugar, no que diz respeito aos interesses, **a verdade que dói é que muitas vezes nós não conseguimos saber quais são os nossos interesses até estarmos realmente negociando**. A ideia de que não conhecemos nossas próprias mentes pode parecer estranha – até ofensiva –, mas negociadores preparados sabem disso muito bem. E sejam tolerantes comigo.

Uma negociação muitas vezes nos leva a um lugar inesperado, às vezes felizmente. Suponha que você esteja tentando comprar determinada casa. Após analisar o mercado (e sua conta bancária), você está certo de que o valor máximo que poderá pagar é 350 mil dólares, de preferência muito menos. Muitos dias depois, você despense 375 mil dólares para fechar o negócio. Isso significa que você fez um mau negócio? É possível que você tenha sido convencido, em uma boa e rápida lábia, a pagar mais, mas talvez não. Violar seu limite inicial pode fazer sentido se a propriedade tiver se mostrado em melhor estado do que você esperava ou se você souber que casas semelhantes na região foram recentemente vendidas por muito mais. Você pagou mais do que planejou, mas pode ser que tenha sido uma boa barganha.

Os interesses são fluidos, então precisamos ser flexíveis. Mas isso complica a estratégia de negociação e a tomada de decisão. Metas estáveis, por sua vez, nos proporcionam disciplina. Elas nos ajudam a saber quando dizer sim e quando pular fora. Se lidamos com objetivos, podemos racionalizar qualquer resultado. Com certeza, isso pode estar certo. Quando Tom Green falou para os meus alunos da importância de abraçar o caos da negociação, ele estabeleceu uma consequência crucial. Ele disse que “é indispensável, manter o equilíbrio”.

Do mesmo modo, o conceito de MAANA é claro na teoria, mas confuso na prática. Ele

presume que as negociações se resumem a uma simples decisão: negociar ou não negociar. Se isso fosse verdade, toda vez que alguém oferecesse a você algo um pouco melhor do que uma vitória fácil, você deveria aceitar. Isso poderia significar uma solução barata quando, com um pouco de criatividade, você poderia fazer a torta crescer (ou, com persistência, obter uma fatia maior da torta). Mais uma vez, você não quer pressionar tanto a ponto de arriscar o que você já tem nas mãos. Saber quando dizer sim pode ser complicado.

O modelo básico do MAANA também não ajuda muito quando você está negociando sem uma reserva clara. Converse com um estudante graduado em Negócios que está fazendo entrevistas de emprego sem nenhuma outra oferta em mãos. Quando ele está negociando com uma empresa, seu MAANA constitui uma prospecção incerta de conseguir uma posição em qualquer lugar. Como se pode imaginar uma vitória fácil, se não há opções imediatas? Poucos livros abordam esse problema comum. Este é um deles.

A indefinição dos interesses e a confusão dos MAANAs colidem quando você tem de equilibrar múltiplas negociações. Isso é o que acontece quando você faz uma pesquisa comparativa em diversas concessionárias antes de comprar um carro. Você deve saber, de forma geral, qual tipo de veículo gostaria de adquirir, mas você também quer um ótimo preço. Quando você está negociando com um vendedor, a reserva que você tem é muitas vezes uma prospecção incerta do quão bem você poderia negociar com outro.

Minha colega (daqui em diante, chamada apenas de Carol Griffin) e seu marido, Don, enfrentaram esse problema quando estavam procurando a primeira casa. Carol é uma brilhante especialista em teoria da decisão, então sua preparação estava além do esperado. Ela pesquisou o mercado local e comparou sistemas escolares. Ela até experimentou diferentes rotas habituais. Então ela cruzou todos os dados em uma planilha e ponderou os fatores de modo que eles pudessem categorizar diferentes propriedades.

Olhando para trás agora, Carol admite, no entanto, que ela e Don não sabiam o que queriam até visitar vários imóveis e começar a negociar. Uma das casas tinha um bom preço, mas precisava de muita reforma. Outra tinha cômodos menores, mas um quintal fabuloso. Algumas outras que pareciam boas on-line eram menos atrativas pessoalmente.

Alguns fatores que eles levaram em conta – as despesas com aquecimento e a proximidade das escolas – eram fáceis de calcular, mas como eles realmente se sentiam em relação aos diferentes locais não era. Com o contrato de locação do apartamento em que moravam prestes a expirar, eles se depararam com difíceis escolhas de MAANA. Para a casa que eles *amavam*, deveriam continuar pechinchando para abaixar o preço até um valor aceitável? Ou eles deveriam optar por um lugar menos caro de que haviam gostado antes que outro comprador o arrematasse? (Não vamos nem tentar imaginar o quanto isso teria sido mais difícil se Carol e Don não tivessem olhado um no olho do outro.)

A maneira como resolvemos dilemas como esse não nos põe à prova até que tenhamos decidido entre o pássaro perto da mão *versus* a chance de pegar em uma armadilha outro mais atraente, no meio do arbusto. Não se trata simplesmente de quão melhor o segundo pode ser, em termos objetivos. Nós também temos de considerar as probabilidades de vencer – e experimentar como nós nos sentiríamos se acabássemos perdendo os dois negócios.

Corretores de imóveis experientes entendem que, como os Griffin, muitos clientes não

sabem bem o que querem. Tim Wilson, psicólogo da University of Virginia, descreve como sua própria corretora ouve educadamente quando futuros compradores listam suas prioridades, mas então os ignora, sorridente, e mostra a eles muitos imóveis diferentes. “Nas visitas iniciais, a corretora presta muita atenção às reações emocionais de seus clientes, enquanto eles andam pelas casas, tentando *deduzir* o que eles realmente estão procurando”. De acordo com Wilson, os corretores têm uma frase: “Compradores mentem”. Isso não é intencional. As pessoas simplesmente não conhecem suas próprias mentes. “Um dos motivos por que minha corretora de imóveis é tão bem-sucedida é por ser bem habilidosa na hora de inferir o que os clientes dela querem e muitas vezes conhece suas preferências melhor do que eles próprios”.

Carol e Don evitaram riscos maiores ao optar por um lugar menos caro na hora de fechar o negócio. Às vezes, contudo, eles se veem desejosos ao passar de carro em frente à casa dos seus sonhos, a quatro quadras de distância de sua residência atual. Eles ficam imaginando se eles poderiam ter insistido em um preço mais baixo, sendo mais assertivos. Mas por causa da inerente incerteza da negociação, eles nunca saberão ao certo.

Esse tipo de especulação em retrospectiva não faz muito bem. Em vez disso, é mais interessante que você pense sobre *como* negociou. Nesse ponto, os Griffin se saíram bem. A preparação meticulosa de Carol pode apenas refletir os atributos que eram fáceis de quantificar. Não foi possível captar como eles se sentiram em relação a cada casa até que eles fizessem suas visitas. Ainda assim, a planilha serviu como um modelo valioso com o qual eles poderiam verificar seus julgamentos. Antes de assinalar uma casa que eles haviam classificado positivamente, eles se forçaram a se perguntar o que eles não tinham gostado e o quanto importava. Eles mudaram suas prioridades, mas de uma maneira disciplinada.

Os Griffin aprenderam e se adaptaram no decorrer do caminho. Alguns proprietários com os quais eles negociaram pareciam estar experimentando o mercado, na esperança de que alguém pudesse fazer uma oferta que eles não poderiam recusar. Outros estavam com mais pressa para vender, o que proporcionou uma maior alavancagem do que eles haviam previsto. No fim, as pessoas que venderam a casa para os Griffin entenderam que eles eram compradores cuidadosos e ofereceram a eles um preço que era bom demais para passar batido.

NEGOCIAÇÃO DINÂMICA

Este livro explica como se tornar um negociador mais ágil e eficaz. Não se trata de uma questão de estar mais ou menos preparado e ser um pouco flexível. Se você tentar fazer isso, cairá entre as rachaduras. **Em vez disso, administrar a incerteza deve ser a base de sua estratégia de negociação.** A Parte um traça um modelo dinâmico para analisar e conduzir negociações. A Parte dois trata do raciocínio e das técnicas para aprender, adaptar e influenciar simultaneamente. A Parte três situa esses conceitos em cada fase da negociação, partindo do início, passando pelos momentos críticos, até o fechamento. A Parte quatro, “Maestria”, alinha criatividade, aprendizado contínuo e ética.

A primeira parte – “Uma noção de direção” – lida especificamente com o papel da ambiguidade, da mudança e da sorte inerentes a qualquer negociação. Compreender a natureza do ambiente é o primeiro passo para desenvolver uma estratégia adaptativa para atravessá-lo. Mas simplesmente reconhecer a incerteza não é suficiente. Os mestres da negociação a incorporaram em sua estratégia e a reverteram a seu favor.

O capítulo “Um mapa dos Pireneus” penetra nos desafios subjacentes de imprevisibilidade introduzidos aqui. São colocadas três perguntas-chave que devem ser destacadas antes de negociar. O capítulo seguinte, “Prospecção”, oferece ferramentas de preparação para estabelecer metas, ponderar *trade-offs*, avaliar o aspecto positivo e determinar quando dar o fora. Enquanto os capítulos 2 e 3 focam no *que* você está buscando (suas metas reais), o capítulo 4, “Plano B”, trata da estratégia e do processo – o *como* – da busca por acordo e detalha nove princípios estratégicos para se aventurar adiante.

A segunda parte do livro – “Improvisação” – concentra-se em microinterações em um nível tático. Ser ágil refere-se tanto ao raciocínio quanto à técnica. Essa seção começa com um capítulo chamado “Presença de espírito”. Para seu melhor desempenho, você deve estar preparado para negociar mentalmente e emocionalmente. Isso exige uma habilidade paradoxal de ser tanto calmo quanto alerta, paciente e proativo, criativo, mas ainda com os pés no chão.

Os capítulos da segunda parte aprofundam-se nos princípios e nas técnicas da improvisação. No capítulo “O ritmo das coisas”, você verá como os músicos de *jazz*, até mesmo os completamente desconhecidos, criam uma música nova do zero. Eles sabem quando fazer um solo e quando harmonizar. Eles até se atrevem a cometer erros. Assim, como contraponto, em “Consciência situacional” você verá como os conceitos de campo de batalha, jogo de xadrez ou esportes competitivos aplicam-se não somente às decisões agressivas de processos judiciais e disputas laborais, mas também a transações colaborativas.

A terceira parte do livro – “Gestão do processo” – aplica essas práticas ao fluxo da negociação. O capítulo “Inícios” compara transcrições de duas duplas de negociadores veteranos lidando com o mesmo problema. Uma dupla falha ao não entrar em acordo. A outra dupla instintivamente segue as regras do *jazz* e improvisa, tão rápido quanto entram em sincronia.

O capítulo “Momentos críticos” examina pontos de inflexão nas negociações: conjunturas em que você tem que tomar decisões que são difíceis de atingir. Fazer uma oferta de que você não pode voltar atrás é um exemplo. Lidar com ameaças e ataques é outra. O capítulo “Fechamento” arremata essa terceira parte. Se alguém lhe faz uma proposta atraente, quando você deve aceitar e quando você deve pressionar por mais?

A última parte do livro – “Maestria” – traz luz às características que separam os negociadores capazes das verdadeiras estrelas. Uma delas é a criatividade, como você verá no capítulo “Acenda as luzes”. Pessoas como Jay Sheldon (o investidor que salvou seu negócio de TV a cabo) têm a destreza para chegar a acordos em situações nas quais outros podem ver apenas impasse. A maestria também implica uma mistura de confiança e humildade. No capítulo “Aprendizado cruel”, você descobrirá que os melhores negociadores

aprendem as lições certas a partir de sua experiência. Eles não são intoxicados pelo sucesso precoce.

O capítulo de conclusão do livro, “De acordo”, analisa as questões éticas inerentes a todas as negociações. As escolhas mais difíceis não se referem a certo e errado; mas, sim, exigem a reconciliação de valores de competição e obrigações. Assim, o apêndice apresenta vinte e cinco razões para abraçar o caos na negociação, uma listagem temática dos princípios básicos e métodos da abordagem aprenda-adapte-influencie. Essa lista é um lembrete para aplicar estratégias com destreza.

Estou confiante de que uma leitura atenta deste livro fará de você um negociador melhor, seja você um novato ou alguém com muita experiência. O conselho aqui é se apoiar nas melhores práticas dos negociadores mais qualificados. Esta obra oferece uma abordagem nova e prática da negociação que vai fazer você repensar seus próprios hábitos e suposições. Espero que este livro seja libertador.

PONTOS-CHAVE

- Antecipe que as metas, os interesses e as alternativas de vitória fácil podem se desenvolver para sua vantagem ou desvantagem.
- Entenda que a negociação é um processo de interação. Suas ações e declarações podem influenciar suas contrapartes de formas que você não esperava nem intencionava.
- Maximize a efetividade de sua negociação ao aplicar uma estratégia forte.
- Esteja preparado para improvisar.

1. N.T.: Na negociação ganha-ganha, as duas partes saem ganhando. Outras estratégias citadas no decorrer do livro são: ganha-perde (um ganha, outro perde), perde-perde (as duas partes saem perdendo) e, ainda, a estratégia ganha-ganha-ganha (negócio positivo para organização, cliente e comunidade).

2. N.T.: Big Tobacco é uma expressão pejorativa para designar a indústria do tabaco norte-americana; mais especificamente, as três maiores empresas do segmento (Philip Morris USA, Reynolds American e Lorillard).

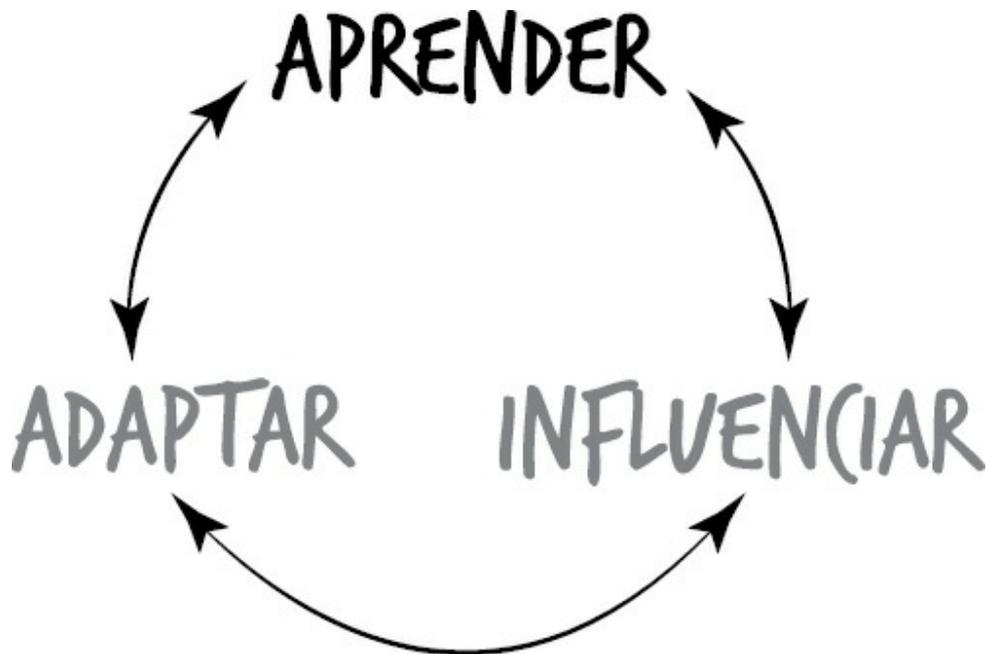
3. N.T.: Em tradução livre, *Comece com um não: o treinador número um dos Estados Unidos explica por que ganha-ganha é uma estratégia desastrosa, e como você pode superar isso.*

PARTE UM

Uma noção de direção

Você ficaria surpreso com o número de pessoas que não sabe realmente o que quer com o tipo de precisão exigido em uma negociação. Então você tem de pensar nos dois mil caminhos para chegar aonde você quer: o que os negócios poderiam ser, quais poderiam ser os argumentos, quais seriam os movimentos do outro lado. E você observa com cuidado, ouve com cuidado, fala pouco e continua persistente.

– EMBAIXADORA CHARLENE BARSHEFSKY



[2] Um mapa dos Pireneus

Muitos anos atrás, uma patrulha militar foi pega por uma nevasca feroz nos Alpes Suíços. Os soldados ficaram perdidos e amedrontados, mas um deles encontrou um mapa enfiado em seu bolso. Depois de consultá-lo, os homens construíram um abrigo, planejaram a rota e então aguardaram a tempestade passar. Quando o tempo melhorou, três dias depois, eles fizeram o caminho de volta para o acampamento da base.

O comandante, aliviado por seus homens terem sobrevivido àquela difícil prova, perguntou como eles tinham feito para voltar. Um jovem soldado apresentou o mapa salvador de suas vidas, e o comandante o examinou cuidadosamente. Ele ficou chocado ao ver que aquele era um mapa das montanhas dos Pireneus, que fazem fronteira com a Espanha e a França, não com os Alpes.

Essa história, atribuída ao bioquímico húngaro que foi laureado com o prêmio Nobel, Albert Szent-Györgyi, remonta à década de 1930. Ela é muito citada em pesquisas sérias e cursos organizacionais e amplamente considerada verdadeira.

Não sei se a história é legítima ou não, mas como o mapa errado poderia ter salvado os homens perdidos nos Alpes? Há três explicações, e elas são tão relevantes para os negociadores quanto para qualquer um que seja surpreendido na natureza selvagem.

Em primeiro lugar, o mapa reacendeu a confiança dos soldados. Ele os libertou da paralisação provocada pela indecisão e os impeliu a tomar uma atitude. Os homens não discutiram ou vaguearam sem rumo. Em vez disso, eles se protegeram da tempestade e esperaram o melhor momento para agir.

Em segundo, o mapa proporcionou-lhes ímpeto. Rumar exatamente para a direção certa mostrou-se menos importante do que apenas se deslocar. Isso nem sempre é uma atitude prudente, é claro. Se estamos perdidos e permanecemos onde estamos, outros podem vir para nos resgatar. Numa negociação, em contrapartida, contamos com nossas próprias habilidades e iniciativas para chegar aonde queremos ir. Estar inclinado para a atitude quase sempre se sobrepõe a ser passivo.

E o mais importante, o mapa avivou a consciência dos soldados. Ele deu a eles um modelo com o qual eles podiam trabalhar. Uma vez que estavam em curso, partes do mapa podem ter se adaptado a áreas específicas em que se encontravam os soldados. Afinal de contas, regiões montanhosas têm características comuns: penhascos íngremes, riachos e declives mais suaves. Mas os picos também são característicos em outros aspectos. Quando o desenho não se ajustou mais à cena, os homens tiveram de reconsiderar a posição em que estavam e encontrar alguma outra parte do mapa que parecesse mais plausível.

Essa vigilância constante permitiu que eles ajustassem o modelo mental que tinham ao mundo real que estavam atravessando. Essa reorientação contínua exigiu atenção sagaz às redondezas. A sobrevivência dependeu da boa vontade ao abandonar suposições e aceitar novas realidades.

Confiança, ímpeto e vigilância: convoque esse trio e você terá companheiros destemidos quando as apostas estiverem altas e resultarem em dúvida, seja atravessando montanhas ou negociando acordos.

O mapa dos soldados estava errado, mas não *tão* errado. Um mapa do Saara ou do lago Erie não teria feito mal aos soldados. Para ser útil, o mapa tinha de corresponder grosseiramente à realidade. Se ele não fosse plausível, os homens não teriam tido confiança em si mesmos. E tinha de ser apropriado ao contexto, ou ele não teria oferecido a direção inicial. Mas também tinha de estar na escala certa. Um mapa detalhado provavelmente os teria deixado na pior. Entusiasmados com os detalhes topográficos, eles teriam questionado em círculos sobre por onde começar, em vez de focar em aonde eles precisavam ir.

É claro que você não pode tirar um mapa impresso de seu bolso quando está formulando uma estratégia de negociação. Você mesmo tem de projetar um. Mesmo quando estiver em um território familiar e experiências anteriores sugerirem um caminho específico, proteja-se contra um raciocínio do tipo “faça isso, faça aquilo”. O terreno pode ter mudado desde a última vez em que você esteve por ali. Cartógrafos tradicionais utilizam sextantes, teodolitos de agrimensura e altímetros para delimitar o território. Como diz o embaixador Brahimi, os negociadores devem constantemente utilizar seus olhos. Para sermos mais específicos, você precisa de uma percepção realista de três características da paisagem.

A primeira é uma visão perspicaz de onde você pensa que está no momento – ou seja, uma avaliação de suas necessidades, prioridades e *trade-offs* – assim como suas opções de reserva, caso a negociação fique estagnada. A segunda é uma estimativa das circunstâncias em que se encontra sua contraparte, de modo que você possa deduzir o que pode se mostrar aceitável. (Iremos nos aprofundar nesse assunto no próximo capítulo.) Um terceiro elemento da negociação mapeada está relacionado à catalogação de fatores básicos que você *desconhece* no início, de modo que você esteja atento a surpresas à medida que o processo se desdobra. Fazer a si mesmo essas três perguntas irá ajudá-lo a elaborar uma estratégia:

1. Devo negociar?
2. Este é o momento?
3. Ser comedido ou apostar tudo?

Essas perguntas o encorajam a gladiar com a incerteza da negociação e levar em conta o mapeamento de um plano substancial.

DEVO NEGOCIAR?

Em seu popular livro *Você pode negociar qualquer coisa*, Herb Cohen reconta histórias