

Herbert Lowe Stukart

NEGOCIAR

Técnicas Para
Comprar e Vender
Melhor

obc

Negociar

A Editora Nobel tem como objetivo publicar obras com qualidade editorial e gráfica, consistência de informações, confiabilidade de tradução, clareza de texto, impressão, acabamento e papel adequados. Para que você, nosso leitor, possa expressar suas sugestões, dúvidas, críticas e eventuais reclamações, a Nobel mantém aberto um canal de comunicação.

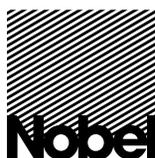
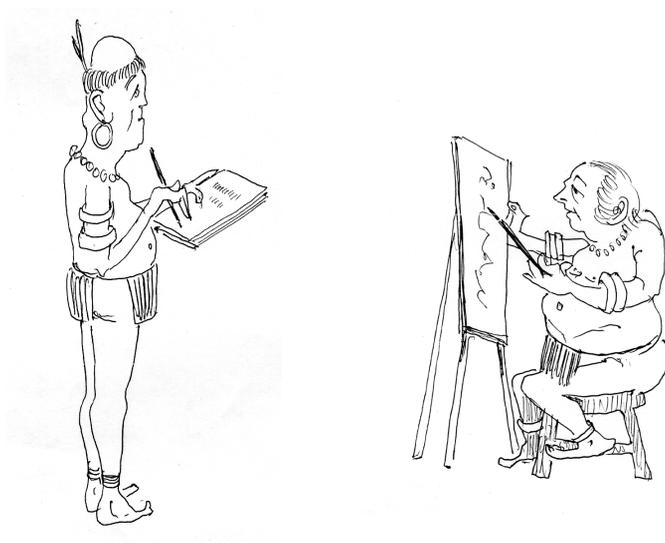
Entre em contato com:
CENTRAL NOBEL DE ATENDIMENTO AO CONSUMIDOR
Fone (11) 3933-2822 — Fax (11) 3931-3988
End.: Rua da Balsa, 559 — São Paulo — CEP 02910-000
Internet: www.livrarianobel.com.br



Herbert Lowe Stukart

Negociar

Técnicas para comprar
e vender melhor



© 2000 de Herbert Lowe Stukart

Direitos desta edição reservados à

Livraria Nobel S.A.

Rua da Balsa, 559 – 02910-000 – São Paulo, SP

Fone: (11) 3933-2822 – Fax: (11) 3931-3988

e-mail: ednobel@livrarianobel.com.br

Coordenação editorial: Mirna Gleich

Assistente editorial: Maria Elisa Bifano

Preparação do texto: Ana Luiza França

Revisão: Regina Colónéri e Maria Aparecida Amaral

Desenhos: Joary Corrêa

Capa: João Lino

Composição: FA Fábrica de Comunicação

Impressão: Paym Gráfica e Editora Ltda.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Stukart, Herbert Lowe

Negociar : técnicas para comprar e vender melhor / Herbert Lowe Stukart.

— São Paulo : Nobel, 2001.

ISBN 85-213-1142-7

1. Compra e venda 2. Negociação I. Título.

00-384

CDD-658.4052

Índice para catálogo sistemático:

Negociação : Administração executiva :

Empresas 658.4052

É PROIBIDA A REPRODUÇÃO

Nenhuma parte desta obra poderá ser reproduzida, copiada, transcrita ou mesmo transmitida por meios eletrônicos ou gravações sem a permissão, por escrito, do editor. Os infratores serão punidos pela Lei nº 9.610/98.

Impresso no Brasil / Printed in Brazil

Agradecimentos

Este livro foi idealizado graças a
HANNA
e à experiência adquirida nas empresas:
Klabin, Roussel-Uclaf e Monteiro-Aranha.
Quero mencionar também as faculdades
que me deram firmeza pessoal no assunto
Alma Mater Rudolfina, em Viena (Áustria);
Harvard Business School, em Boston (EUA);
Institut d'Études Économiques, em Paris (França);
Escola de Administração de Empresas FGV, em São Paulo (Brasil).
Desejo agradecer pela valiosa colaboração do
Professor Emérito Kurt Weil, da FGV pela revisão técnica;
do engenheiro Joary Corrêa pelas ilustrações;
de Paula Moniz Hamburger pela digitação;
e de Laura Bacellar pela revisão dos originais.

Prefácio

"Durante toda a minha vida como compositor tentei a perfeição, que nunca consegui. Assim, tinha o dever de tentar mais uma vez."

Verdi, aos 80 anos

Este livro pretende ajudar você a viver melhor negociando bem. Se você assimilar algumas das técnicas aqui apresentadas, poderá manter boas relações com sua família e seus amigos, conquistar o respeito de seus colegas e chefes no trabalho, defender seus interesses e fazer render seu dinheiro.

Sabendo negociar, você se valoriza e compra até 10% mais com seus rendimentos, sem ter de fazer qualquer investimento. A negociação é a atividade mais rentável a curto prazo que se pode praticar legalmente.

Quando se fala em negociação, o primeiro pensamento vai para vendas e compras. De fato, uma das principais aplicações práticas da negociação é conseguir condições dentro de uma faixa aceitável para você. No comércio, você não recebe o que merece, só o que negocia.

Não apenas produtos são vendidos e comprados, mas também serviços, conselhos, financiamentos, idéias e propagandas políticas, entre outros itens. A negociação influencia contratos coletivos de salários, preços de consultorias, taxas de juros, *royalties*, retribuições e um sem-número de outros acordos. Não raro, quando esses contratos são malfeitos, as partes precisam fazer uso de advogados para renegociá-los em tribunais.

A negociação é um fato da vida, tão natural quanto a divergência de opiniões. Quando as pessoas pensam de um modo diferente, há três alternativas: impor sua vontade, ceder e frustrar-se; ou negociar, até chegar a um acordo aceitável para todos.

Negociar eficientemente pode proporcionar, portanto, maior êxito pessoal e profissional e facilitar a conquista do sucesso que você merece.

Ultimamente, a negociação anda na mira da vanguarda intelectual, apesar de sempre ter sido utilizada para resolver as complexas diferenças de interesses diplomáticos, políticos, comerciais e particulares.

Os profissionais de direito a chamam de mediação e fazem uso dela para resolver as diferenças entre litigantes. Os diplomatas envolvidos em comércio internacional chamam a negociação de compra e venda de importação e exportação.

Muito já se escreveu a respeito de negociação; só na biblioteca Baker, da Universidade de Harvard, há mais de mil títulos sobre o assunto.

Esses livros costumam se dividir entre metodológicos, que apresentam verdadeiros receituários de estratégias e táticas; psicossociais, que se concentram nas interações entre os protagonistas da negociação; matemáticos, que desenvolvem teorias ou fórmulas para inferir

os resultados de uma negociação, e filosóficos e diplomáticos, que defendem as virtudes da negociação.

Faço aqui um coquetel dos quatro tipos de abordagem, ressaltando o que funciona melhor na prática.

Poderia ter escolhido, como título deste livro, *O negociador invencível*, *Método mágico para negociar* ou *Como desestruturar seu opositor*, para ter algo parecido com as dúzias de slogans de marketing vistos nas capas de livros por aí. Escolhi simplesmente *Negociar*, como é conhecida essa arte desde a Antiguidade, porque quero apresentar técnicas realistas, para que você mesmo escolha o que é mais eficiente para o ambiente e a cultura de sua empresa ou família.

Não seria proveitoso aplicar a tecnologia da valsa vienense à escola de samba da Mangueira. Também seria uma perda de tempo tentar reinventar a roda. Assim, adotei algumas idéias dos melhores precursores, indicando sempre o autor, para você localizar a obra no Anexo. Ali você encontrará também exercícios e testes, com as respectivas soluções e interpretações, para cada item importante apresentado, bem como o exemplo prático, detalhado, de uma negociação de compra e venda.

Permeio todas as considerações com exemplos reais e, sempre que pertinente, sintetizo o tema em uma lição. No fim de cada trecho, indico exercícios do Anexo.

Se você quer apenas uma orientação geral sobre negociação, atenha-se aos trechos destacados; se quiser tornar-se um mestre, faça todos os exercícios indicados, do modo mais verdadeiro possível. Não procure dar a resposta considerada ideal, porque assim estará enganando a si mesmo.

Vale lembrar que o êxito na vida é 20% talento e intuição e 80% transpiração. Felizmente, técnicas e habilidades podem ser aprendidas, conforme insiste Peter Drucker, mentor do gerenciamento moderno.

Mãos à obra!

Sumário

Preâmbulo meditativo	11
Por que negociar é imprescindível	15
Mudanças no século XX	15
A negociação nas indústrias	16
Contratos mal negociados	17
Descontos não aproveitados	17
Alicerces da negociação	19
Ética	20
Inteligência emocional	23
Pré-requisitos da negociação	26
Saber comunicar	26
Saber ouvir	35
Saber perguntar	36
Saber persuadir	38
Negociações pessoais	47
Pechincha <i>versus</i> negociação	47
Diligência simples	48
Como geralmente se compra	49
Exemplos de pechinchas	52
Os cinco passos	56
Estrutura da negociação	58
O que é negociar	58
A seleção do(s) negociador(es)	60
Fase I: Consulta e levantamento de informações	62
Determinando o interesse da negociação	62
O estudo de artigo, mercado e fornecedores	64
A solicitação de propostas (concorrência)	72
O julgamento dos orçamentos	76
Resumo das informações	81

Fase II: Estratégia	82
A informação-chave	82
Avaliação do poder de barganha	83
Recompensa e punição	85
Pontos e metas a negociar	88
Escolha da atitude básica	93
Obtenção do consenso interno	96
A preparação da reunião	97
Fase III: Tática (a reunião)	99
Diretrizes básicas	99
Criação de um ambiente adequado	101
A proposta	105
A discussão das propostas	109
Pequeno dicionário da discussão de propostas	114
O ajuste de divergências	121
O acordo	131
Fase IV: Manutenção do acordo	135
Ratificação do acordo	135
Acompanhamento da execução	137
Renegociação de eventuais ajustes	138
Negociações peculiares	140
Negociações diplomáticas	140
Negociações políticas	143
Negociações trabalhistas	144
Negociações inconvenientes	147
Negociação com estrangeiros	149
Comércio mundial	149
Cultura e língua	151
Tratando com estrangeiros	153
Epílogo	158
Anexo	159
I Exercícios e testes	159
II Respostas e interpretações dos exercícios	187
III Exemplo de negociação de compra e venda	197
Bibliografia	207

Preâmbulo meditativo

*“Não sei se devo falar-vos das minhas meditações...
são tão pouco comuns que talvez não sejam do gosto
de todo mundo.”*

Descartes

Não há, hoje, consultores, seminários, revistas de *management* e administradores que não falem de algum novo e revolucionário método de administração, como a reengenharia. Comentam tais métodos como se fala sobre moda. A moda tem um ciclo predeterminado: primeiro, alguns pioneiros criam um novo conceito; depois, outros o imitam até se fartarem, por fim, o grande público o aprecia.

Constata-se que modas passam. Certos métodos de *management* que causam problemas, por exemplo, também provocam novas modas de *management*. Assim, substitui-se a moda da centralização pela nova moda da descentralização.

Mas como se cria moda?

Um autor enfatiza um novo método que, em sua opinião, foi criminosamente negligenciado no passado e por isso deve ser considerado novo e revolucionário.

Para impor suas idéias, ele se situa em um patamar superior, usando linguagem esotérica e tentando criar um dogma normativo. Na verdade, isso agrada a muitos com saudade da prisão confortável do dogma, porque diminui o esforço de pensar e criar.

Quem não aplicar a reengenharia (ou outro conceito qualquer) irá expor sua empresa a uma ameaça apocalíptica. Os japoneses já a aplicaram e os americanos estão em vias de fazê-lo.

Pontifica-se que o novo método resolverá todos os problemas. É um grande desafio (sobretudo sem a ajuda de consultores), mas quem o fizer terá recompensas inimagináveis.

Diz-se, por exemplo, que a reengenharia baixa os custos de 30% a 90% e aumenta a produção em até 100%. Então, perguntamos: Que companhias são essas que, por meio da reengenharia, puderam obter esses resultados? Como se explica que administradores experimentados, treinados em avaliação crítica e racional, acreditem nesses mitos? Talvez possamos pensar, conforme crêem os antropólogos, que o mito é, em última análise, o medo de uma desgraça.

O *manager* talvez tema, sem o novo método, perder para a concorrência e ver reduzir-se sua capacidade de dominar e manobrar.

Consultas e seminários não servem para, em curto prazo, esclarecer o pensamento lógico, porém são um ritual da confirmação mútua do novo método. Todos se entusiasmam e se sentem como bandeirantes, até aparecer uma nova moda.

Fui com um amigo engenheiro — que trabalha em uma consultoria que também aplica a reengenharia — ao Teatro Municipal assistir a Nona Sinfonia de Beethoven. Depois, em um bar, eu disse que seria engraçado fazer uma reengenharia da Nona Sinfonia. Ele respondeu: “Você fazer, só para você se divertir”. Eis os resultados:

a) Os quatro movimentos têm muitas repetições de melodias (7/25/8/17 respectivamente). Se houvesse reengenharia no tempo de Beethoven, tudo isso poderia ser reduzido

em 50% e a Nona Sinfonia duraria a metade do tempo — 30 minutos — que seriam mais palatáveis para audiências que não tivessem o hábito de apreciar música clássica. Beethoven poderia ter dobrado sua produção e composto uma Décima Sinfonia.

b) No quarto movimento, o texto deveria ser modificado: de “alegria... Filha de Elysium” (já que poucos sabem onde fica Elysium) para “alegria... Filha da Bahia”, o que seria um bom marketing.

c) Geralmente, a orquestra se compõe de cerca de oitenta músicos e um coro de oitenta cantores, que só fica operacional no quarto movimento. Para evitar o desperdício, a orquestra poderia ser reduzida a vinte músicos e o coro, a quatro solistas. Com bons microfones e amplificadores de alguns milhares de watts, seria possível obter os mesmos decibéis da orquestra e do coro completos. Em termos de comando, poderia haver apenas o dirigente, eliminando-se o vice-dirigente, o maestro do coro e o spalla.

d) Com a reengenharia, haveria melhor aceitação pelo público em geral (vide *a* e *b*), aumento de produção em 100% (vide final de *a*) e redução de custos em 90% (vide *c*).

Caso você ache complicado implantar tal programa, o livro *Reengenharia da gerência*, de James Champy, mostra “como combater as resistências que podem prejudicar ou mesmo inviabilizar os benefícios da reengenharia”.

Existem as mais diversas filosofias sobre os métodos a serem adotados para melhorar resultados. Muitos livros, seminários e consultores nos apresentam métodos classificados como necessários, quase indispensáveis e até infalíveis. Todos eles ajudam a melhorar, com nomes diferentes, aquilo que vem sendo feito.

O velho termo “racionalizar” é apresentado sob vários nomes: reengenharia, produtivismo, análise de valor, *lean management*, *downsizing*, *rethinking*, e muitos outros. O velho “fabricar ou comprar” é hoje descrito como *outsourcing*, terceirização, *make or buy* ou quarteirização. Em minha opinião, o único conselho que serve para todo tipo de empreendimento é o de aumentar suas rendas e/ou reduzir suas despesas, e nisso a negociação ajuda.

Alguém pode, por exemplo, apresentar um método fora de série de cozinhar em fogão a gás, mas serviria para o caboclo que mora longe das cidades, e tem lenha à disposição, ou para quem aprecia a comida feita em fogão a lenha? Para alguém que mora longe do gás, mas perto de uma mina de carvão, esse conselho seria o mais indicado? Resolveria o caso de uma dona de casa que já enfrentou uma explosão provocada por gás e prefere fogões elétricos? Quem tem pressa não escolheria para cozinhar um forno de microondas? E isso sem falar do futuro, quando talvez outra energia venha a ser utilizada, como a solar, a atômica ou a eólica.

Nenhum método pode ser indicado para todos, em todo lugar e por todo o tempo. Precisamos nos adaptar ao ambiente, às metas e à cultura de nossa empresa.

Todos esses livros com belos títulos, além de seminários e consultores, podem ser muito úteis para certas empresas, em certas épocas. Acredito que todos tentam uma só coisa: metodizar o bom senso, artigo bastante escasso no mercado.

Podemos relembra Descartes, em *Discurso do método*: “E assim pensei que a ciência dos livros, ao menos aquelas cujas razões são apenas prováveis [...] não se acha de modo algum tão próxima da verdade quanto os simples raciocínios que um homem de bom senso pode efetuar”.

Há algum tempo a imprensa mundial contou a história de dezesseis senhoras, aposentadas, algumas delas fazendeiras, com idade entre 41 e 87 anos, moradoras da cidade de Beardstown, de seis mil habitantes. Costumavam se encontrar para tomar chá e trocar receitas e, para se divertir, formaram um clube de investimentos. Cada uma entrou com US\$ 100. Não consulta-

ram experts da Bolsa nem gurus de investimentos. Suas ferramentas foram um jornal e o que observaram nas compras feitas nos shoppings e supermercados da cidade.

Após oito anos, tinham acumulado um capital de US\$ 52.153. Seu rendimento em 1991 foi de 59,5%, o melhor entre os onze mil clubes de investimentos dos Estados Unidos.

O segredo desse sucesso extraordinário? Bom senso, simplesmente.

Devemos estudar os métodos eficientes apresentados pelos especialistas e que foram aplicados com sucesso, mas precisamos adotar nosso próprio método com bom senso, conhecendo a cultura de nossa empresa. Trabalhamos mais eficientemente com as ferramentas que nós mesmos forjamos. O que conta é o resultado.

Como diz Lair Ribeiro: "Não adianta você ter um modelo de sucesso que não seja o seu".

Negocie com seu próprio método, porque só ele proporcionará sucesso, adaptando flexivelmente novos sistemas a sua cultura, sob a égide do bom senso.

Outro elemento essencial que precisa ser considerado é a média áurea.

Acompanhei também uma fábrica de tecidos que tinha perdido muitas vendas por não manter um estoque suficiente, não conseguindo atender os clientes nem repor sua matéria-prima. Passada a escassez, o dono caiu no erro de comprar lã e algodão para mais de um ano de produção. Logo depois, veio uma recessão e a fábrica não conseguiu colocar seus produtos no mercado. Até a matéria-prima baixou de preço, fazendo com que a empresa entrasse em concordata.

Outra empresa, com cerca de quinze fábricas no Brasil, tinha um departamento de compras centralizado em São Paulo, onde estavam localizados 75% dos seus fornecedores. As fábricas só compravam miudezas e materiais produzidos em sua região.

A matriz, porém, resolveu descentralizar repentinamente o departamento e deixar as fábricas comprarem 80% do que necessitavam. O número de compradores aumentou cerca de 22%, porque cada fábrica contratou empregados para compras, embora menos instruídos, treinados e experimentados. O resultado: não só aumentou o custo de compras em geral, como também muitos itens passaram a ser comprados até 20% mais caros do que quando eram adquiridos em São Paulo.

A vida é cíclica e devemos sempre manter uma média áurea, o caminho de ouro do meio, que não deve ser confundido com mediocridade.

No templo de Apolo, em Delfos, há uma inscrição: "Nada em excesso". Apresentamos, a seguir, um quadro indicando o que consideramos extremos; no meio, a média áurea.

Extremo	Média áurea	Extremo
esquerda	centro	direita
radicalismo	liberalismo	conservadorismo
indiferença	ambição	cobiça
covardia	coragem	temeridade
hostilidade	amizade	bajulação
centralização	controle e contratos importantes centralizados, execução descentralizada	descentralização
caos	disciplina	servidão
moleza	objetividade	duresa

Os pólos extremos consideram a média áurea como defeito e dificultam sua adoção e os extremos criticam o meio.

Os descentralizadores pensam que os que têm um misto de bom senso e otimização de eficiência e custo são centralizadores e vice-versa. Constata-se ainda que um extremo oscila facilmente para o outro, por correção excessiva.

A Alemanha nazista transformou-se em comunista no lado oriental, após a Segunda Guerra Mundial, e capitalista em 1989, com a queda do muro de Berlim. Francesco Giovanni Bernardone, o maior farrista de Assis, transformou-se, após seu 22^o aniversário, no homem que seria São Francisco.

Também não coloque suas metas em patamares inalcançáveis. Elas devem ser realistas, atingíveis e perseguidas com ambição, para que você consiga o que almeja sem prejudicar a honra, ética, saúde ou segurança e evitando a cobiça e a indiferença.

Valorize o que tem! O escandinavo que desejar praia com sol todos os dias será tão descontente e infeliz quanto o brasileiro que desejar esquiar na neve o ano todo. Trate as pessoas com quem negocia com amizade, descartando bajulação ou hostilidade. Se atacado, responda com coragem, rejeitando a temeridade ou a covardia.

A disciplina é o caminho do meio, contrária à servidão e ao caos.

Negocie com bom senso, respeitando a média áurea.

Capítulo 1

Por que negociar é imprescindível

(Este capítulo tenta convencer o leitor da absoluta necessidade de negociar.)



Mudanças no século XX

Na segunda metade do século XX, as grandes potências convenceram-se de que era mais vantajoso substituir guerras por negociações diplomáticas. No Brasil, acompanhamos uma abertura democrática com processo participativo, que passou a exigir negociações políticas e coletivas.

A abertura da economia requer maior competitividade das empresas e, por conseguinte, negociações comerciais sobre qualidade, prazos de entrega e, sobretudo, custos.

A importância diminuída do patriarca autocrático, a emancipação das mulheres e a nova independência dos filhos força-nos até a negociações privadas na família e com amigos e conhecidos.

A melhor ferramenta para um bom relacionamento, satisfazer interesses e resolver conflitos é a negociação.

Infelizmente, costuma-se pensar que negociar é uma habilidade dominada por qualquer um, como a respiração e a fala. Imagina-se que não seja necessário estudar e aprender uma técnica tão importante.

Fayol, em 1916, dizia: "A administração não figura nos programas de escolas superiores. Por quê? Não percebem a importância da capacidade administrativa? Como escusa, dizem que a capacidade administrativa só é adquirida na prática. Desculpa sem valor. A capacidade administrativa pode e deve ser adquirida como a capacidade técnica, primeiro na escola e depois na fábrica".

Não existiam faculdades de administração no começo do século XX. Hoje, são inúmeras as escolas superiores e até cursos de pós-graduação em administração.

Mas quando surgirá o Fayol da negociação? Quando é que as pessoas vão se convencer de que a negociação deve ser ensinada nas universidades para evitar conflitos e aumentar a competitividade?

É muito bom constatar que algumas grandes universidades, berços em que brotam as novas idéias, já se conscientizaram da necessidade do ensino dessa matéria.

O professor emérito Kurt E. Weil, antigo decano da Congregação da Escola de Administração de Empresas de São Paulo — FGV, escreveu um artigo publicado pela *Gazeta Mercantil* com o título de "A arte de negociar: uma disciplina a ser ensinada aqui". A Universidade de São Paulo oferece cursos sobre negociação e o professor Frank E.A. Sander, reitor da Escola de Direito de Harvard, escreve o seguinte: "Hoje sabemos que a habilidade de negociar pode ser melhorada sensivelmente, por uso contínuo e posterior reflexão. Essa prática se faz na nossa universidade..."

John Nash lançou as bases da análise do equilíbrio em estratégias não-cooperativas na negociação, equilíbrio batizado de "ponto Nash". Reinhard Selten aprimorou essa teoria do ponto de vista dinâmico e John Harsanyi desenvolveu a teoria para situações de informações incompletas.

Os três receberam o Prêmio Nobel de economia, dando à negociação um lugar de destaque nas ciências.

A negociação nas indústrias

Vamos tomar como exemplo uma indústria de transformação cujas despesas, média Brasil, se dividam conforme o quadro a seguir.

Despesas incidentes sobre vendas sem ICMS para a indústria de transformação – média Brasil	
material: 60% <i>Anuário IBGE, p. 311</i> (59,07% arredondados)	lucro: 3% (sobre vendas) <i>Exame — Melhores e Maiores 1998,</i> média dos últimos três anos (2,92% arredondados)
Salários: 9% <i>Anuário IBGE, p.311</i> (8,69% arredondados)	despesas gerais: 28% (calculadas como 100% das despesas fora compras, salários e lucros.)

Na empresa média de transformação, se todos os outros fatores forem iguais, 1% de economia negociada nas compras equivale a 20% de aumento do lucro; 1% de 60% (material) corresponde a 0,6%, e esses 0,6% são 20% de 3% (lucro).

Infelizmente, esse tipo de lucro, por ser complexo, não costuma ser indicado entre os dados contábeis, como o volume e o valor das vendas. Mas a metodologia contábil não pode asfixiar a estratégia empresarial.

Se a direção decidir ser indispensável dobrar o lucro de uma empresa, precisará teoricamente dobrar a produção e a venda, meta em curto prazo dificilmente atingível, mesmo havendo financiamento para os novos investimentos eventualmente necessários.

A empresa poderá aumentar em 3% o preço de venda, o que, com vendedores que saibam negociar a qualidade e os serviços de um produto especial, é possível fazer se não houver grande concorrência.

Poderá ainda tentar reduzir em 10,7% as despesas gerais, já que 10,7% de 28% equivalem a 3%. No entanto, como nessas despesas estão incluídos impostos e juros determinados por outras autoridades, não é fácil conseguir uma redução da ordem de 10,7%.

Reduzir salários em 33% é quase impossível (33% de 9% = 3%), uma vez que isso é contra a lei e só se pode demitir mais de um terço do pessoal em casos excepcionais.

A direção da empresa poderá tentar baixar o valor das compras em 5% (5% de 60 = 3%). Com bons compradores que apliquem análise de valor e produção com tecnologias renovadas, é possível. A diminuição de perdas evitáveis, se houver, é uma pré-condição.

Grosso modo, na empresa brasileira de transformação, tanto um aumento de 3% no preço de venda quanto uma redução de 5% no custo do material e serviços comprados, se todos os outros fatores ficarem inalterados, aumenta o lucro em 100%.

Não pretendo dizer que um bom administrador de empresa não deva tentar reduzir todas as despesas, mas quero demonstrar que o vendedor, com um aumento do volume e do preço de vendas, e o comprador, conseguindo economias, terão grande influência sobre os resultados da empresa.

Evidentemente, não me refiro ao vendedor que apenas anota pedidos recebidos por tele-

fone, inclusive de desconhecidos, ou do comprador que adquire na loja mais próxima, anunciada nas Páginas Amarelas, o material necessário.

Nenhum dos dois merece o título honroso de vendedor ou comprador. Estou falando de vendedores e compradores negociadores! A diferença entre anotadores, apanhadores e negociadores é enorme.

Para as economias obtidas com aumento de vendas ou compras negociadas, dou um exemplo simplificado, sem aplicação universal e dependendo dos dados parciais específicos, que demonstra que um aumento de 5% das vendas e da produção proporciona um aumento da lucratividade de 20%, enquanto uma redução de 5% do custo do material pelas compras negociadas apresenta um aumento da lucratividade de 100%.

	Situação base	Vendas + 5%	Compras - 5%
Vendas	100	105	100
Compras	60	63	57
Despesas variáveis	28	29,4	28
Despesas fixas (salários)	9	9	9
Lucro	3	3,6	6
Aumento da lucratividade		+ 20%	+ 100%

Refaça o quadro com os dados de sua empresa. Calcule as porcentagens de compras de materiais e serviços, de despesas variáveis, despesas fixas (salários) e do lucro sobre o faturamento total sem ICM.

Contratos mal negociados

Há vendedores e compradores mal orientados sobre as necessidades e facilidades reais de suas firmas. Há outros que não transmitem, aos setores competentes, eventuais particularidades de um pedido, sobretudo se tiver sido feito verbalmente.

Foi feito um levantamento com duzentos fornecimentos em desacordo com os pedidos firmados com a Klabin, por motivos como produtos fora das especificações, prazo de entrega não cumprido, débitos maiores que os combinados e prazos de pagamentos não respeitados. Constatou-se que, em dois terços dos casos, os problemas provinham de negociação omissa, imperfeita ou não enfatizada.

Descontos não aproveitados

A consultoria Norbert Muller para gerentes de vendas em Munique fez uma pesquisa com diversas empresas, perguntando quantos vendedores tinham permissão para conceder um abatimento sobre o preço de lista e quantos compradores pediam desconto.

% de desconto permitido sobre o preço de lista	% das empresas consultadas	5% de compradores que pediram desconto
0	34,5	45
5	27,5	32
6	6,9	4
7,5	3,4	0
10	17,2	14
15	10,5	5

Em resumo, 55% dos vendedores das firmas consultadas tinham sido autorizados a fazer descontos entre 5% e 10% sobre o preço de lista, mas apenas a metade dos compradores pediu descontos a essas empresas.

Um seminário feito em São Paulo sobre negociação apresentou o slogan "Todos os preços têm 15% de gordura", o que me parece, em muitos casos, verdadeiro.

Faça, no Anexo, o exercício 1.

Negociar é imprescindível, não só para esclarecer ou ajustar os pontos de interesse mas também "para obter e conservar amigos, propriedades e lucros", conforme prega John K. Galbraith.

Capítulo 2

Alicerces da negociação

(A importância da ética e da inteligência na negociação.)



Em geral, quando se fala em uma negociação difícil, coloca-se como primeira necessidade para o sucesso a argumentação lógica, isto é, a coerência e a racionalidade das idéias. Aqui, porém, colocamos como alicerces da negociação a ética e inteligência, sobretudo a emocional.

Os filósofos gregos, nos seus ensinamentos de retórica e dialética, escolheram como critérios decisivos para a negociação, em ordem de importância, *ethos*, *pathos* e *logos*.

Ethos

Você precisa irradiar credibilidade e confiabilidade, uma decorrência de postura ética, para convencer o outro. Sua comunicação verbal deve estar de acordo com suas atitudes quando quiser persuadir alguém, porque todos percebem quando uma pessoa realmente acredita no que diz. Também a linguagem do corpo, muito mais antiga que a falada, deve transmitir, mesmo inconscientemente, sua sinceridade e confiabilidade.

A ética cria credibilidade e confiabilidade, bases de uma boa negociação.

Pathos

Pathos tem hoje vários significados, mas os gregos o entendiam como “forte emoção que comove a alma”, isto é, empatia, que hoje podemos interpretar como inteligência emocional.

Tente compreender o outro antes de ser compreendido! Preste atenção especialmente ao que a pessoa sente; assim, a persuasão será muitíssimo facilitada.

O interlocutor deve estar convicto de que seus interesses e sentimentos foram compreendidos.

Logos

Evidentemente, *logos*, como sentido, lógica, argumentação racional, um produto da nossa inteligência racional (QI), para se distinguir da emocional, é também um alicerce da negociação, mas foi colocado pelos filósofos gregos depois da ética e da inteligência emocional.

Para negociar eficientemente, precisamos irradiar uma atitude moral, ou seja, credibilidade e confiabilidade. Precisamos ainda de empatia para entender os interesses e sentimentos do outro, para finalmente convencê-lo com inteligência lógica.

Ética

*"Nem a riqueza nem as armas preservam a Pátria,
que só é salva pela Moral."
Cícero*

Se negociamos um apartamento, devemos considerar localização, metragem, disposição dos quartos, qualidade do material empregado, cozinha, banheiros, vista, recursos de recreação (piscina, salão de festas, etc.), jardim, privacidade, vizinhança, comércio, escolas e hospitais, meios de transporte e especialmente prazo de entrega e custo. Poucos se preocupam com o que não se enxerga, como as fundações. Se os alicerces não forem fortes, porém, um dia o edifício apresentará sérios problemas.

O alicerce de qualquer acordo negociado é a ética, base imprescindível para duradouras relações comerciais, que não é visível nos pedidos e contratos.

A ética é a ciência da moral. Durante nossa evolução desenvolvemos, além da linguagem, um código moral para possibilitar e facilitar a vida em comum. Esse conjunto de diretrizes do comportamento pode ter origem religiosa, intuitiva ou social.

Há 2.500 anos, Tzu Kung perguntou a Confúcio se o caminho da verdade e da moral poderia ser resumido em uma palavra. "Reciprocidade", respondeu Confúcio. "Não faça aos outros o que você não quer que lhe façam." O rabi Hillel repetia esse ensinamento no reinado de Herodes, na Palestina, e Jesus pregou essa doutrina como a regra áurea.

Não há dúvida de que o peso específico do ouro é 19,32 e seu ponto de fusão 1.063°C. Estes são fatores indiscutíveis, válidos em qualquer parte e em qualquer tempo. Do mesmo modo, existe também a moral absoluta, válida para todos, porque se baseia em leis naturais.

Voltaire dizia: "Há somente uma moral, assim como há somente uma geometria".

Mas como o valor do ouro e sua utilidade podem variar, conforme a época, local e a pessoa nele interessada (financista, fabricante de produtos eletrônicos, joalheiro, etc.), assim também os conceitos secundários da ética podem divergir.

Podemos citar, como exemplo, a monogamia, que no ocidente é prezada como virtude e nos países árabes é tida como sinal de pobreza, já que um homem pode ter tantas mulheres quantas puder alimentar, e no Tibete é vista como pouquíssimo importante, já que os pais suplicam ao visitante que durma com sua filha em sinal de hospitalidade.

A variação dos códigos secundários não deve suscitar dúvidas. As mudanças sempre surgem para o bem de um grupo específico.

A ética desempenha a função de preservação do grupo, que pode ser família, tribo, associação, empresa ou nação. Como dizia Voltaire: "A única medida da boa ou má moral é o bem da sociedade".

O professor Petrick, da Universidade de Ohio, em sua palestra na FGV-SP, distingue estágios da evolução ética.

O papa da administração moderna, Peter Drucker, escreveu: "Quanto mais bem-sucedido for o administrador do futuro, maior terá de ser sua integridade". Com isso concorda o economista Eduardo Giannetti da Fonseca, ao afirmar, para a revista *Exame*: "A ética incorpora elementos vitais para a eficiência".

Essas opiniões foram confirmadas por pesquisas sobre desempenho *versus* ética feitas pela Exxon Education Foundation durante dois anos, levando à conclusão que a ética aumenta a produtividade e reduz problemas trabalhistas, reforça a empresa, habilitando-a ao crescimento e ao progresso, e uma sólida base ética ajuda os administradores a conviverem melhor com abruptas e complicadas mudanças externas. Empresas excelentes são, acima de tudo, éticas.

Evolução pessoal	Evolução organizacional	Exemplos do raciocínio
evitar conseqüências físicas e punições	darwinismo: o mais forte sobrevive	não vou agredi-lo, porque ele pode revidar
obter ganhos e prazeres	maquiavelismo: dando, se recebe	vou ajudá-lo, porque ele pode me ajudar
conseguir aprovação dos outros	conformidade: aderência às normas sociais	vou comportar-me, porque quero que gostem de mim
cumprir o dever	autoridade: seguir o que o chefe determina	executo as ordens porque é errado desobedecer
ter a ética como convicção	integridade, justiça, dignidade e direito individual	ninguém me compele a fazer algo que considero moralmente errado

Pesquisa recente da Columbia University envolvendo 1.500 executivos de vinte países concluiu que a ética pessoal deve ser a característica número um do executivo do novo milênio.

A evolução do ambiente de negócios tende a favorecer as corporações mais íntegras.

Uma empresa precisa ter normas por escrito, como 95% das grandes companhias norte-americanas têm. A título de exemplo, reproduzimos a parte que aborda a ética nas compras do livreto *Ao nosso amigo fornecedor*, da Klabin.

Ética nas compras

Estimulamos o mais alto padrão ético e defendemos a “Recomendação ao Combate à Extorsão e Suborno” da Câmara Internacional do Comércio de Paris e Resolução 3.514 da ONU, que considera o suborno como ato criminal.

Conforme nosso Código de Ética, uma eventual alusão a aliciamento deve ser transformada pelo comprador em desconto oficial. O fornecedor que oferecer “propina” pela segunda vez será eliminado do nosso cadastro.

Esperamos que nossos fornecedores não ofereçam, sob pretextos de apreço e amizade, presentes imoderados aos nossos compradores com o intuito de influenciar suas decisões de compra.

Nossos colaboradores recusam todas as práticas ambíguas e de favoritismo.

Em eventuais contatos sociais entre fornecedores e nossos compradores, as despesas serão compartilhadas ou as gentilezas retribuídas.

Todas as informações comerciais ou técnicas obtidas em nossas relações devem ser mantidas em sigilo, sendo proibida sua divulgação a terceiros.

Evitamos comprar de fornecedores que, por quaisquer atitudes aéticas, criem dificuldades para a livre concorrência.

Nossos compromissos, assumidos por cartas, pedidos ou contratos, são cumpridos à risca. Contamos com a reciprocidade dos nossos fornecedores.

A negociação ética nem sempre é fácil. Veja o exemplo a seguir, de importação de antibióticos.

Na década de 1940, para importar era exigida fatura consular, indicando, entre outros dados, o país de origem do produto e o país de procedência da encomenda. A alíquota alfandegária para produtos químicos em geral era de 25%, mas aumentava para 33% se a procedência fosse desconhecida.

Fiquei muito orgulhoso, naquela época, de descobrir um fornecedor de estreptomicina

na Suécia, de nome Kabi, de qualidade acima da norma internacional, quando todos os concorrentes importavam dos Estados Unidos. A importante diferença de custo deu à minha empresa, Sarsa, maior competitividade.

Quando chegou a primeira partida encomendada, valendo cerca de US\$ 250 mil, fui visitado por um fiscal da alfândega, que me informou que, infelizmente, o país de procedência não constava na fatura consular; por isso, teríamos de pagar 33% de imposto em vez de 25%, ou seja, US\$ 20 mil a mais.

Expliquei que a origem constante na fatura era a Suécia e que a mercadoria fora embarcada em Estocolmo, conforme conhecimento da SAS. Por conseguinte, não poderia haver dúvida de que o país de origem e de procedência era a Suécia.

"Mas não consta da fatura", retrucou o fiscal, "e daqui a oito dias vocês vão começar a pagar a armazenagem, com aumentos geométricos, sendo que a conservação do produto em geladeira é cara". Claro que ele estava ali para eliminar todos esses inconvenientes, desde que recebesse US\$ 10 mil, isto é, metade do que pagaríamos só em alíquota alfandegária a mais (em resumo, uma pechincha).

Aquilo ofendeu meu código de ética e contratei o melhor advogado do Rio de Janeiro. Ele conseguiu retirar a estreptomicina, depositando em juízo a quantia em cruzeiros (moeda vigente à época) correspondente aos US\$ 20 mil da multa.

O processo passou por três instâncias e, finalmente, decorridos seis anos, ganhamos. Dois anos depois, ou seja, após oito anos iniciado o processo, recebemos de volta a quantia depositada em cruzeiros, só que nessa ocasião, só valiam US\$ 1.740.

Em resumo, pagamos US\$ 6 mil ao advogado, e perdemos no câmbio US\$ 18.260 além dos juros sobre US\$ 20 mil durante oito anos, sem falar na perda de tempo em trabalhos burocráticos.

O processo custou à minha empresa mais de US\$ 30 mil, em vez de US\$ 10 mil de suborno. Podemos prejudicar, por razões éticas, a lucratividade de nossas empresas?

Fizemos um esforço especial para seguir as instruções alfandegárias a partir de então, nos mínimos detalhes, e responsabilizamos os importadores por qualquer falha, explicando as minúcias que eram desconhecidas nos países industrializados.

Casualmente, encontrei-me com um colega de um laboratório semelhante ao nosso, também importador de antibióticos. Ele contou que não tinha nenhuma dificuldade na alfândega, porque pagava propinas da ordem de US\$ 3 mil por mês.

Em resumo, todas as contas feitas, comparando nosso custo com o do concorrente, economizamos nos oito anos cerca de US\$ 260 mil ($3.000 \times 12 \times 8 = 288.000 - 30.000 = 258.000$).

A atitude ética pode ser custosa no momento, mas paga dividendos altos a médio e longo prazos.

A negociação imoral

"Tenha respeito pelo seu nome, pois ele permanecerá com você muito mais tempo do que um grande suprimento de ouro."
Eclesiástico 41,12

Uma negociação com corrupções, subornos, falsificações e mentiras é imoral. A corrupção mais freqüente em empresas é o suborno. Uma negociação aética poderá gerar lucros a curto prazo, mas a médio e longo prazo trará desvantagens.

A Universidade de Ohio fez um estudo, nos Estados Unidos, para ver quanto custam os negócios aéticos, chegando ao resultado de que o custo financeiro atinge 1,84% do PNB, sendo de US\$ 3 mil a 5 mil por pessoa ao ano.

Outros inconvenientes são a falta de confiança, o trabalho em equipe dificultado, a falta de satisfação no trabalho e a ausência de orgulho e comprometimento. A mentalidade resultante é de “como posso me proteger contra a empresa”, e não “o que posso fazer pela empresa”.

Como dizia um dos banqueiros mais bem-sucedidos da história, barão Guy de Rothschild: “Ganhar dinheiro não obriga as pessoas a perderem sua honra ou sua consciência”.

Uma aplicação de princípios éticos que muito me impressionou foi a do *Reader's Digest*. Após a primeira advertência do cirurgião-geral dos EUA sobre a ligação do fumo com o câncer, a revista não aceitou mais anúncios de cigarros, uma de suas mais importantes receitas até então.

Um código de ética precisa, ainda assim, de sanções e castigos para não ser um amontoado de palavras vazias.

O estado do Colorado (EUA), por exemplo, pune o suborno com multa de US\$ 15 mil e cinco anos de prisão. No Brasil, conforme a CLT (artigo 482, alínea a), o ato de improbidade constitui justa causa para rescindir o contrato de trabalho.

De acordo com nosso Código Civil (artigos 92, 96, 147 e 1521), obter comissão é ato doloso e fica sujeito a reparação do dano causado. Se o comprador não tiver bens que garantam a devolução do suborno, pode-se exigir a indenização pelo fornecedor.

O artigo 171 do Código Penal determina que o suborno que prejudica a empresa é estelionato, proporcionando multa e prisão de um a cinco anos, sem sursis.

O bom senso nos ensina que não se deve aceitar nada que possa influenciar na tomada de uma decisão comercial ou que leve outros a pensarem que isso ocorreu.

Faça, no Anexo, o exercício 2.

Inteligência emocional

“É com o coração que se vê corretamente. O essencial é invisível aos olhos.”
Saint-Exupéry

Daniel Goleman escreveu o livro *Inteligência emocional*, no qual afirma que, para ter inteligência emocional, é preciso reconhecer as próprias emoções (ter autoconsciência); lidar com as emoções e controlá-las, livrar-se da ansiedade, tristeza ou irritabilidade, o que se desenvolve pela autoconsciência e motivar-se, colocar as emoções a serviço de uma meta essencial.

A automotivação nos leva à criatividade. O autocontrole, que nos permite adiar a satisfação e reprimir a impulsividade em troca de uma satisfação maior mais tarde, possibilita excepcional desempenho.

Reconhecer as emoções dos outros significa ter empatia e sintonizar-se com os sinais sutis que as pessoas dão a respeito do que precisam ou querem. É entender as idéias e sentimentos do outro e saber se colocar no lugar dele. Isso torna os que têm empatia melhores vendedores, administradores, professores, etc.

Lidar com relacionamentos é a aptidão de responder adequadamente às emoções dos outros, o que reforça a popularidade, a liderança e a eficiência interpessoal.

O sucesso na vida, como nas negociações, depende basicamente de não se ter só uma inteligência acadêmica, ou Q.I. (quociente de inteligência), mas também uma inteligência emocional, ou Q.E.

Goleman cita o caso de um aluno universitário com Q.I. 140, que desejava uma bolsa de pós-graduação em Harvard. Em um dos testes feitos obteve nota 8, que é uma nota alta, mas não suficiente para quem estava acostumado com 10. Ele ficou tão irado que agrediu e feriu o professor com uma faca, sendo preso.

Como uma pessoa tão inteligente pode cometer um ato tão irracional?

Só a inteligência racional não assegura o sucesso na vida; não pensamos apenas, também sentimos.

Conheci, nos anos 1940, um homem simples, sem nenhuma instrução, mas dotado de uma empatia extraordinária e de liderança absoluta. Lentamente ele conseguiu montar, em Petrópolis, o hotel-cassino mais luxuoso da época, o Quitandinha.

Apesar de, aparentemente, não ter um Q.I. acima da média, ele exibia, todavia, a inteligência que hoje chamamos de emocional, tão importante quanto a inteligência racional.

A inteligência emocional preserva nossos relacionamentos, valores e equilíbrio emocional, ajudando também a proteger nossa saúde e a evitar o estresse.

Faça, no Anexo, o exercício 3.

Inteligência racional

"Nossa salvação depende da nossa inteligência."

Racine

Em 1903, Alfred Binet, professor da Sorbonne, escreveu "L'etude experimental de l'intelligence", baseado em experiências com crianças de dez anos.

A inteligência racional não é intuição ou instinto. A inteligência é síntese, ordem, unificação e comparação para julgamento. É a capacidade cognosciva de formação de relações novas, a aptidão de resolver problemas, sendo por isso indispensável em uma negociação.

Os testes de inteligência estruturam-se geralmente pelas seguintes aptidões principais:

- capacidade de raciocinar (que pode incluir a lógica, isto é, coerência de idéias, seqüência regular e racional, estudo harmônico de proposições e operações, etc.);
- capacidade numérica (de resolver problemas aritméticos);
- fluência verbal;
- compreensão verbal (sensibilidade a nuances semânticas);
- capacidade de memorização;
- velocidade de percepção.

Já o psicólogo Guilford acha que se podia medir a inteligência com cinco testes:

- cognição ou percepção imediata da informação;
- memória ou armazenagem e fixação de novas informações;
- produção divergente ou geração de alternativas lógicas a partir de certa informação;
- produção convergente ou geração de uma conclusão lógica;
- avaliação ou comparação dos itens disponíveis de informação.

Ele classifica ainda a informação em figural, simbólica, semântica e comportamental.

A medição é geralmente feita pelo teste de Q.I., tido, nos círculos acadêmicos, como a melhor medição da inteligência. Sua diversidade de aplicações práticas é enorme e existem as mais variadas opiniões sobre sua utilidade e restrições.

Parece certo, todavia, que o teste de Q.I. é profícuo para estudantes por ser um prognosticador confiável do sucesso escolar. E até hoje não há teste melhor.

O resultado de 100 de Q.I. é considerado o de uma inteligência mediana, precisando levar-se em conta a idade mental e cronológica. Supõe-se que o nível de inteligência seja uma decorrência tanto de fatores hereditários quanto ambientais, o que significa que é possível aumentar a inteligência.

As pessoas não utilizam toda a sua capacidade intelectual. Acredita-se que o cérebro de um adulto mediano tenha entre oito e dez bilhões de células. Normalmente, a pessoa usa apenas de dois a três bilhões, no máximo quatro bilhões delas. Aquele que adquire o hábito de raciocinar será, portanto, mais inteligente que o preguiçoso intelectual.

Para exercitar todos aqueles bilhões de células cerebrais, deve-se ler muito, falar com pessoas inteligentes, reservar tempo para a música, aguçar a percepção, observando em detalhes a natureza e os indivíduos, treinar a memória, fazer palavras cruzadas, jogar xadrez, enfim, praticar qualquer atividade que necessite de raciocínio.

Conforme a fábula de Esopo, a tartaruga ganhou a corrida porque a lebre dormiu durante a prova.

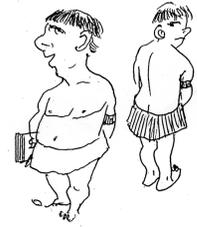
Viva com saúde num ambiente sadio.

Faça, no Anexo, o exercício 4.

Capítulo 3

Pré-requisitos da negociação

(Quatro habilidades essenciais ao negociador de sucesso: saber comunicar, saber ouvir, saber perguntar e saber persuadir.)



Saber comunicar

“Comunicação é devolver importância ao interlocutor.”
Platão

Daniel Webster, o primeiro gramático a compilar um dicionário da língua inglesa, tinha muita fé na comunicação: “Se todas as minhas possessões me fossem tiradas, mas pudesse escolher uma para ficar comigo, escolheria o ‘poder da comunicação’, porque com ele ganharia todas de novo”.

Com ele concordava Eleanor Roosevelt, esposa do famoso presidente e muito ativa em causas beneficentes: “Melhor comunicação fará você ser melhor cidadão, melhor empregado, melhor na sua família. Você se auto-realizará. Confiança em si mesmo é o primeiro segredo da boa comunicação. Ninguém pode fazer você se sentir inferior sem o seu consentimento”.

Apesar de indispensável e pré-requisito da negociação, não é fácil conseguir uma comunicação eficiente.

Vivemos na era da comunicação, tendo a nossa disposição informações que alguns consideram até demasiadas. De fato, um exemplar de domingo do jornal *O Estado de S. Paulo* contém mais informações do que um brasileiro recebia durante toda sua vida no século XVIII.

Muitas vezes, esse excesso de informações e toda a estrutura da sociedade nos conduz ao isolamento e à indiferença. E, entretanto, em decorrência do próprio progresso, estamos nos tornando cada vez mais dependentes uns dos outros, com uma necessidade crescente de nos entendermos.

A importância da boa comunicação se percebe quando ouvimos comentários como: “Se ele tivesse se explicado melhor, poderíamos ter concedido X” ou “É lamentável que o ministro não tenha esclarecido melhor seu programa político, que é ótimo, mas foi recusado porque pouca gente o entendeu”.

Sem diálogo não há comunicação nem solução possível para os problemas. No silêncio, tudo se envenena. Mas dois monólogos não são um diálogo. A maioria dos erros, omissões, irritações, atrasos e conflitos é causada por uma comunicação inadequada.

Aspectos de uma comunicação	
o que queria dizer	ainda não foi dito
o que foi dito	ainda não foi ouvido
o ouvido	ainda não foi compreendido
o compreendido	ainda não foi aprovado
o aprovado	ainda não foi aplicado
o aplicado	ainda não foi continuado

Em todas as negociações, deve-se usar sempre a técnica CCFF para desenvolver relações mutuamente satisfatórias: compreensão, correção, franqueza e flexibilidade. Todo diálogo funciona melhor se você aplicar o BBB: bom humor, boa vontade e bom senso. Não há problema que resista se, ao redor de uma mesa, os principais interessados dialogarem com BBB e CCFF.

Tipos de comunicação

Há vários tipos de comunicação, que podem ser usados para diferentes fins. O *bate-papo* cria um ambiente agradável e relaxado e permite que se percebam interesses comuns, diferenças de opiniões, informações sobre gostos e experiências. É uma conversa banal que, todavia, não significa tempo perdido.

Exemplos: "Preciso contar a última anedota sobre a atriz X", "Você gosta de teatro?", "Para que time torce?", "A goleada de ontem foi sensacional", "Parece que vai chover à tarde".

A conversa *factual* é um outro tipo de comunicação que permite dar e obter informações. Por exemplo: "O preço aumentou para US\$ 100 o quilo", "A produção diminuiu em 5%", "A data de pagamento foi prorrogada".

A comunicação *indagativa* descobre razões e cria alternativas, sendo extremamente importante.

Há também o *controle* ou *verificação*, que conduz, julga, aconselha, apóia, transmite aspirações e obtém consenso, como: "Penso que deveríamos reduzir o preço", "Parece que o problema da produção não é da fábrica", "Precisaríamos antes de tudo reduzir os estoques".

A *contenda*, ou briga, força mudanças, é um mecanismo de autodefesa. Exemplos: "Eu já disse que você precisa baixar o preço", "Você tem de aumentar a produção", "Cem dias de estoque é um absurdo!".

Há ainda a *obstinação*, ou teimosia, que protege o ego, faz com que os outros se sintam culpados, oculta a resistência a mudanças: "Já disse que o preço correto é US\$ 80 o quilo", "Produzir mais do que mil toneladas por dia é impossível!", "Quando trabalhei no almoxarifado, tínhamos quinze dias de estoque".

É bom notar que os três últimos tipos de comunicação — o controle, a contenda e a obstinação — são muito similares e só devem ser utilizados com as devidas precauções.

A comunicação funciona bem quando é franca, direta e responsável; quando une e não controla, quando leva as pessoas a colaborar, participar e apreciar umas às outras.

Ninguém, mesmo ficando em silêncio, pode deixar de se comunicar. Todas as ações, ou a falta delas, dizem alguma coisa.

Gerentes usam de 50% a 70% do seu tempo para coordenar, estabelecer objetivos, delegar, aconselhar, prever, desafiar, motivar, planejar, relatar, persuadir, julgar, analisar, criticar, decidir, economizar e recomendar, ou seja, se comunicar.

De acordo com Eric Berne, podemos ter quatro atitudes básicas na comunicação:

Eu +	você +	Eu sou ok e você também. Podemos resolver juntos os nossos problemas.
Eu +	você -	Eu sou ok e você não. Os problemas existem por sua causa.
Eu -	você +	Você é ok e eu não. Diga como resolver o problema.
Eu -	você -	Nenhum de nós é ok. Não tem sentido dialogarmos sobre problemas.

Faça, no Anexo, o exercício 5 sobre tipos.

A mensagem

“Onde há poucas palavras, elas têm peso.”
Shakespeare

A mensagem exprime o que você pensa e crê. Pode ser eficiente ou não, dependendo de alguns fatores: simplicidade, ordenação, síntese, estímulo. Conforme Schulz Von Thun, autor de vários livros sobre psicologia e comunicação, esses fatores determinam a compreensibilidade da mensagem.

Compreensão da mensagem

Eficiência da mensagem		Avaliação da mensagem	
Boa simples ordenada, sinóptica resumida, sintética estimulante	Má complexa desordenada, sem visão geral extensa, prolixa não estimulante	++ + 0 - --	Altamente positiva Positiva Neutra Negativa Altamente negativa

Frases curtas, com expressões comuns e sem palavras estrangeiras ou muito técnicas, colaboram com a simplicidade.

A mensagem proporciona uma visão geral. Quando escrita, é dividida em parágrafos. A ênfase é indicada por meio de títulos e é feita uma exposição em ordem lógica, ordenada.

Quando a informação é passada em poucas palavras, limitadas ao essencial, há síntese. Cuidado para que não fique tão resumida a ponto de não ser bem compreendida.

O humor faz a comunicação mais gostosa, mas na medida certa — um pouco de sal na sopa deixa-a mais gostosa, sal demais pode estragá-la. A mensagem deve conquistar confiança, motivar e provocar curiosidade.

Veja o exemplo de uma circular da Secretaria Geral a seus funcionários.

Ref.: Abuso do xerox

“Chegou recentemente ao nosso conhecimento que alguns funcionários desta empresa usam as máquinas de xerox de uma maneira generosa e liberal.

Para exprimir isso mais claramente: estes equipamentos foram usados para outras finalidades que não as da empresa.

Depois de a confiança, aparentemente, só ser retribuída por uma parte dos funcionários, queremos que todos os que no passado usaram o xerox para documentos particulares ou os que ainda queiram fazê-lo no futuro saibam que queremos deixar bem claro que não toleraremos mais esse tipo de comportamento. Quem não seguir estas instruções sofrerá as conseqüências a nosso critério (vamos pesquisar com detalhes).

Caso ainda queiram fazer alguma pergunta sobre o assunto, por obséquio venham na Secretaria Geral para obter todas as informações suplementares.”

Podemos classificar esta mensagem como: simples (0), resumida (- -), ordenada (-), estimulante (- -).

A circular poderia ficar melhor se cortássemos todas as informações desnecessárias; mudássemos o tom, considerando que não fica bem a Secretaria Geral fazer ameaças públicas; e calculássemos o custo das cópias xerox, levando em conta que as cópias ficam proporcionalmente mais baratas para a empresa a partir de um certo número.

Proponho que a circular seja redigida da seguinte maneira:

"A partir de 1º de janeiro de 2000, pode-se usar a máquina de xerox para fins particulares pagando-se só o custo real (R\$ 0,03 por cópia).

Junto a cada máquina, haverá uma lista na qual cada um deverá indicar seu nome e o número de cópias tiradas.

Quem tirar o maior número de cópias no mês terá seu débito anulado.

Contamos com sua colaboração."

Podemos classificar esta mensagem como: simples (+), resumida (++), ordenada (+), estimulante (++)

A boa compreensibilidade é o fator mais importante da mensagem.

As escolas de filosofia da Antiguidade definiam oito pontos necessários para que uma mensagem fosse eficiente:

- Obter boa vontade.
- Apresentar uma situação atual.
- Mostrar novas possibilidades.
- Expor, argumentar e mostrar vantagens.
- Antecipar objeções.
- Resumir fatos.
- Entusiasmar.
- Chamar à ação.

A ordenação lógica da mensagem é indispensável.

Faça, no Anexo, o exercício 6.

Recursos auxiliares

"Só conheço uma figura retórica: a repetição."

Napoleão

A absorção de uma mensagem oral é ótima nos primeiros quinze minutos, depois diminui. Por isso, repita as informações importantes, acompanhe sempre sua mensagem com imagens e gráficos e, quando possível, provoque a participação do ouvinte com perguntas.

A repetição pode ser estereotipada e exaustiva. Se você repetir trinta vezes "O sabão X lava mais branco", é possível que, no fim, o consumidor acredite.

Se você citar grandes números (65% aprovam, 350 mil votaram em mim), sua mensagem parecerá mais confiável, mesmo sem provas, o que é chamado multiplicação quantitativa.

Caso você cite uma autoridade, estará fazendo um reforço qualitativo: "O professor X da Harvard pontifica...". Citações de jornais, rádio e TV, livros têm o mesmo efeito, assim como mencionar pessoas de destaque como atores e esportistas: "Pelé só veste a camisa marca Y".

A velocidade da fala e o tom da voz

Alguns autores afirmam que o efeito da mensagem divide-se em 7% do conteúdo, 38% do tom da voz e 55% do que é visto (mímica).

O tom de sua voz pode entusiasmar seu interlocutor ou desestimulá-lo, já que o tom é a embalagem da palavra. Uma jóia de ouro acondicionada em papel jornal talvez seja considerada uma bijuteria barata de latão.

A velocidade da fala é um outro fator que influencia a qualidade da mensagem; 200 sílabas por minuto representam uma fala muito lenta; 350 sílabas por minuto, média, e 500 sílabas por minuto, muito rápida.

Conforme Vera F. Birkenbihl, psicóloga, jornalista e autora de vários livros para administradores a fala lenta irradia calor humano. Por isso, é bom começar a falar lentamente e em tom baixo para conquistar confiança. A fala rápida faz o comunicador parecer mais inteligente, competente e informado.

Pausas são necessárias para realçar os pontos relevantes.

Postura

Sua mensagem vai depender, portanto, de voz, volume, articulação, modulação, escolha das palavras, pausas. A mensagem deve ser feita em linguagem correspondente ao grau de instrução e ao conhecimento do assunto em debate pelo destinatário.

A melhor postura é a de atenção, mantendo contato visual permanente, tendo cuidado em exalar odores agradáveis da boca e do corpo, e apresentar um vestuário adequado à situação.

Não esqueça: todo mundo tem, como você, sentimentos, aptidões, habilidades, pontos de vista, opiniões, conceitos, modos de agir, saber adquirido, experiência.

Sete regras para melhor transmitir sua mensagem:

1. Só fale quando o interlocutor estiver prestando atenção e escutando.
2. Olhe para o interlocutor e chame-o pelo nome.
3. Apresente opiniões com argumentos.
4. Pense antes de falar e não saia do tema.
5. Mostre empatia.
6. Evite ironias e ataques pessoais.
7. Evite um monólogo.

A transmissão da mensagem

Podemos transmitir uma mensagem oralmente, face a face, por telefone, por meio de boatos; ou por escrito, seja por carta, memorandos, pela Internet ou por meio de publicações, como revistas e jornais.

A comunicação oral direta transmite, além da clareza dos fatos, o invisível calor humano (ou a falta dele), fornecendo indicações sobre a relação que temos com a pessoa com quem falamos, fazendo um apelo para a ação e passando informações sobre nós mesmos.

A entonação, o volume e a modulação da voz podem dar sentidos diferentes às palavras pronunciadas, como desinteresse, agressividade ou reserva, moderação ou ambição, sinceridade ou hipocrisia.

A mímica e as gesticulações, como todas as comunicações não-verbais, podem dar nuances distintas à nossa fala.

Para transmitir uma mensagem oral, portanto, não se apresente:

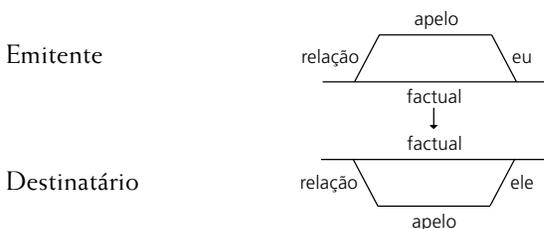
- despreparado;
- tímido ou humilde, falando em voz muito baixa, olhando para o chão, etc.;
- vaidoso ou egocêntrico, só falando de si e de seus sucessos;
- erudito ou verborrágico, falando difícil, com palavras estrangeiras ou muito técnicas;
- modorrento ou espalhafatoso, fazendo as pessoas cochilarem pela monotonia da voz ou, ao contrário, produzindo gestos exagerados e gritando;

A mensagem transmitida pode ser classificada em quatro modalidades.

- factual, a mais importante, usada para apresentar opiniões, casos, sondagens;
- relação, pela qual se dá a entender como se vê o outro e como se relacionar com ele;
- apelo, utilizada para indicar o que se quer que o outro faça ou sinta;
- informação sobre o "eu", por meio da qual se podem perceber características de quem emite a mensagem.

A modalidade factual passa informações objetivas, enquanto as outras três fornecem interpretações sobre a informação e são transmitidas, muitas vezes de maneira inconsciente, por meio do volume e do tom da voz, da expressão facial e da postura corporal. Podem ter, juntas, influência semelhante à factual.

Veja uma representação gráfica das várias modalidades envolvidas na transmissão de uma mensagem:



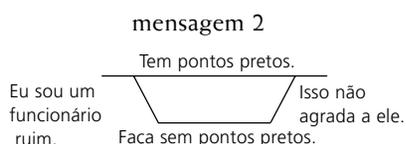
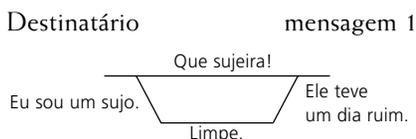
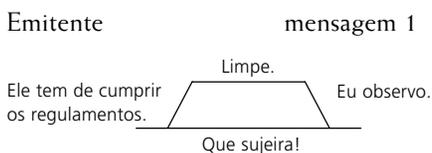
O emissor da mensagem transmite a palavra falada com certa entonação, combinada com gestos.

O destinatário da mensagem interpreta a palavra, a entonação e os gestos, percebendo e processando, interpretando e sentindo, filtrando e guardando.

As quatro modalidades são recebidas das seguintes maneiras:

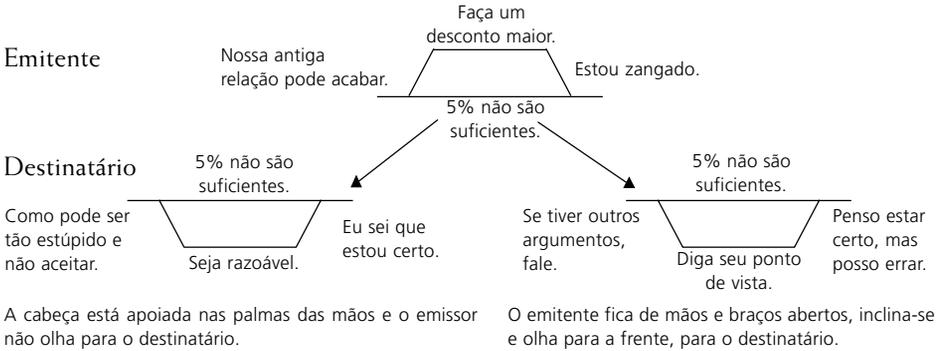
- a modalidade factual é como o destinatário entende os fatos. Se a exposição for feita de modo muito simplificado, no entanto, o destinatário poderá também sentir, na modalidade relação, que está sendo tratado como idiota;
- a modalidade relação é percebida como o que a outra pessoa pensa do destinatário, como é a relação entre os dois. A maioria das pessoas é especialmente sensível nessa modalidade e pode sentir-se julgada ou criticada;
- a modalidade apelo é percebida como o que o destinatário deve fazer ou sentir;
- a informação sobre o "eu" da mensagem é interpretada como a opinião da pessoa que fala sobre si.

Um gerente de uma fábrica de papel mostra ao funcionário que há sujeira no chão da sala de máquinas e pontos pretos no papel.



A mensagem factual pode ser interpretada de maneiras variadas. O destinatário pode receber as modalidades relação, apelo e informação sobre o “eu” de modo diferente do que se pretendia se, conforme sua sensibilidade, estiver habituado a ouvir mais nessas modalidades do que na factual.

Um comprador, por exemplo, pede um desconto de 10%, mas o vendedor só concede 5%.



Se o destinatário não é conterrâneo do emissor, havendo diferenças de vocabulário e sotaque, podem ocorrer desentendimentos na modalidade factual. Muitas vezes, o que acontece é a má interpretação de uma das três modalidades emocionais.

Numa festa de confraternização, já quase no final, o presidente pergunta a um escriturário, para ser amável e começar um bate-papo:

— De onde você vem?

A mesma pergunta, vinda de um colega, talvez fosse interpretada exatamente de acordo com a intenção do presidente. O escriturário, todavia, pode ver o presidente como uma pessoa mais velha, com status e autoridade elevados, e entender, nas modalidades:

Factual: — Você vem de fora, não participou da festa?

Relação: — Você está sob suspeita.

Apelo: — Confesse!

Eu: — Eu sou controlador e suspeito de quem não colabora com a empresa.

Faça, no Anexo, os exercícios 7, 8 e 9.

O telefone

A comunicação oral também pode se dar por telefone, o que a torna um pouco diferenciada.

O telefone é uma voz sem rosto (pelo menos até ser comercializado o telefone com vídeo). A falta de informação visual pode provocar mal-entendidos, sobretudo se a tonalidade da sua voz for diferente da sua personalidade.

O aparelho não lhe dá oportunidade de usar seu carisma, nem de perceber a mímica e os gestos de seu interlocutor, os quais fornecem informações preciosas. Por isso, exagerar, mentir ou dizer uma verdade indesejada ao telefone é mais fácil do que pessoalmente. É comum alguém dizer, pelo telefone, que o pedido já foi despachado, quando ainda nem o providenciou.

Por telefone, é mais fácil se dizer não; por outro lado, há mais riscos na realização de negócios, já que não é possível apresentar provas do que foi falado.

Apesar disso, é certamente uma ferramenta ideal para negociadores quando se trata de transações de rotina, repetitivas, que envolvem valores baixos e requerem poucos argumentos e números. É também útil como acessório em negociações complexas, sobretudo para informações suplementares.

O vendedor pode ainda iniciar ou acertar detalhes de uma negociação por telefone, bem como passar um orçamento, quando avalia ter pouca probabilidade de ser aceito, poupando o tempo de uma visita.

É importante saber, no entanto, se um telefonema é adequado ao caso ou se uma carta não seria mais funcional. Tenha à mão a eventual troca de correspondência sobre o assunto tratado. Calcule a diferença de horário se estiver ligando para o exterior. Se, durante o telefonema, for decidido algo, avise que irá confirmar por escrito, sobretudo se envolver valores importantes ou prazos médios e longos.

Se a pessoa com quem se deseja falar não está, deve-se deixar recado para que retorne a ligação.

Quando você recebe um telefonema inesperado, fica em desvantagem, seja qual for o tipo de negociação, por não estar preparado. Por isso, sempre que possível, faça você a ligação em vez de esperar para recebê-la.

Se não puder atender no momento, prometa chamar de volta, pergunte quando seria adequado e em que número.

Caso receba um telefonema muito inconveniente, diga algo como: "Estou feliz por você ter ligado, estava justamente pensando em você" e desligue. A pessoa irá pensar que a linha caiu. Se voltar a ligar, deixe recado dizendo que você saiu para uma reunião.

Se a empresa em que você trabalha tiver uma central telefônica, ligue de vez em quando da rua, com a voz disfarçada, para verificar como os clientes são atendidos. Se a resposta da telefonista é "Bom dia, (nome da firma), com quem deseja falar?", ou algo semelhante, o atendimento é bom. Se é: "Meu benzinho, qual é o seu desejo?" ou similar, o atendimento pode ser considerado médio. Caso a telefonista atenda com "Hummm" ou outro grunhido, considere o atendimento ruim.

Você está certo se pensa que telefonar é mais econômico do que fazer uma visita ou escrever uma carta. Mas pesquisas indicam que o tempo gasto em chamadas telefônicas inclui entre 50% e 70% de esperas. Considere a possibilidade de transmitir um fax à noite, com tarifa muito menor e sem esperas.

Se você pensa seriamente em conseguir algo que deseja, apresente-se em pessoa, face a face, como diz Francis Bacon em seus *Ensaios*.

Faça, no Anexo, o exercício 10.

Boatos

Um boato é uma mensagem oral incontrolável, geralmente baseada em fatos inverídicos ou inexatos, que surgem para explicar algo importante ou de difícil compreensão. Boatos confusos e ambíguos são espalhados mais rapidamente em tempos de crises.

Se cada pessoa contar um boato a três outras, depois da 12ª vez mais de meio milhão de pessoas (531.441, exatamente) terão recebido essa versão do fato.

Boatos espalham-se sobretudo horizontalmente, o que só permite às chefias reagir com certo atraso. Em uma pesquisa feita na Esso, 53% dos funcionários admitiram receber informações por boatos mais rapidamente do que por meio dos canais de comunicação oficiais da

empresa. Boatos são uma arma aérea utilizada sobretudo por concorrentes, políticos, investidores da bolsa e pessoas descontentes.

Estratégias comuns são falar, por exemplo, que "O produto X vai aumentar de preço", para que o comprador faça a compra precipitadamente; "A firma Y vai baixar os preços", para que clientes de X suspendam as compras; "O produto Z vai faltar" ou "O tipo H vai sair de linha", para prejudicar a reputação.

Um boato extremamente danoso é: "A firma W está em dificuldades financeiras" — ou falência, concordata. Houve um banco alemão da região da Baviera que, em 1974, enfrentou até panfletos declarando que estava falido, o que provocou retiradas de 250 milhões de marcos num só dia. Após três semanas, um telefonema anônimo informou que se fizessem certas mudanças no Conselho de Administração a campanha de boatos cessaria.

Os boatos podem ainda versar sobre qualidade — "O produto X é de qualidade inaceitável" — criar antipatia: "A firma X polui o ambiente", "A empresa Y paga mal seus empregados" — ou nutrir inveja — "Ele já ganhou demais".

O negociador deve basear-se sempre em fatos, nunca em boatos.

Faça, no Anexo, o exercício 11.

Comunicação escrita

Os romanos diziam: "Palavras voam mas a escrita permanece, o que não está nas atas não existe".

A negociação principal e decisiva deve ser sempre pessoal, mas os dados iniciais, como orçamentos, e a confirmação do negócio, o contrato, deverão ser sempre por escrito.

Seja por carta, telegrama, fax ou e-mail, quando se tratar de valores importantes, especificações extensas, condições complexas, prazos médios ou longos de entrega e/ou pagamento, transmita sua mensagem por escrito.

A comunicação oral é mais fácil, requer menor esforço do transmissor e é mais rápida. Permite uma verificação imediata da reação provocada, além de evitar muita burocracia.

A comunicação por escrito dá ao emissor mais tempo para pensar. Produz um documento que pode ser utilizado para sanar mal-entendidos ou servir de prova em juízo. Pode atingir mais rapidamente diversas pessoas em locais diferentes e formaliza a comunicação.

A linguagem do corpo

A fala do corpo é mais antiga do que a forma oral como modo de comunicação, incluindo mímica, gesticulação, postura e distância.

Pesquisadores da comunicação dizem que, algumas vezes, até 90% do conteúdo da comunicação é transmitido não-verbalmente.

A mímica mostra emoções pelas expressões da face (incluindo enrubescer e empalidecer). Rugas na testa denotam atenção, os olhos permitem contato ou controle, o nariz pode mostrar superioridade ou depreciação, o canto da boca levantado indica satisfação, na horizontal mostra indiferença, abaixado traduz insatisfação.

A gesticulação, ou como você movimentar e posiciona os braços e as mãos, enfatiza o falar e apela sempre para sentimentos.

A postura do corpo, parado, sentado ou andando, indica os mais variados sentimentos, tanto negativos como positivos, e sobretudo se há interesse ou não em algo.

A distância a que ficamos da pessoa com quem estamos falando denota o grau de intimidade que temos com ela.

Se você quiser adotar posturas corporais que transmitam emoções positivas, procure inclinar-se e olhar para a frente para demonstrar interesse; deixar as mãos abertas, sentar na ponta da cadeira, levar a mão ao rosto e abrir o paletó para sinalizar cooperação; pousar as mãos no peito, deixar mãos e braços abertos, tocar e aproximar-se de outra pessoa, para mostrar aceitação.

Shakespeare, em *Macbeth*, já dizia: “O seu rosto é como um livro no qual os homens podem ler”.

E eu acrescentaria: para negociar bem, preste atenção a todas as modalidades de mensagem que você está passando.

Saber ouvir

“Para ter sucesso, você precisa ouvir o ponto de vista do outro e ver as coisas com os olhos dele.”

Henry Ford



A comunicação em geral consiste, conforme Rolf Bay, autor de vários livros sobre psicologia social, 45% em ouvir, 16% em ler, 30% em falar e 9% em escrever. Ou seja, quase metade das comunicações requer que ouçamos os outros.

Aprendemos na escola a ler e escrever, às vezes até a falar (retórica). Não conheço, porém, nenhum curso que ensine a ouvir com atenção.

Saber ouvir ativamente é um dos pré-requisitos indispensáveis da negociação. Não foi à toa que o bom Deus nos deu duas orelhas e apenas uma boca, para nos lembrar que devemos ouvir duas vezes mais do que falar.

Todos somos tentados, baseados em conhecimentos, experiências, valores e sentimentos, a interromper a pessoa com quem falamos para retificar, julgar e aconselhar. Não levamos em conta que o interlocutor conhece o problema e já tem, certamente, propostas de solução, que pode deixar de nos comunicar devido à nossa interrupção. Além disso, poucas são as pessoas que apreciam salvadores.

O psicólogo Thomas Gordon afirma que há pouca diferença entre a melhor maneira de lidar com problemas em terapia e na comunicação comercial: a solução deve vir de quem tem o problema.

As interrupções são danosas quando falamos de nós mesmos — “O mesmo me aconteceu ontem...”, “Concerto de Mozart? Prefiro samba” — quando aconselhamos — “No seu lugar, eu faria...”; interpretamos: “Na verdade, você não gosta deste serviço”; julgamos: “Você acha isto legal?”, “Você está cometendo um grande engano”—; ou quando ameaçamos — “Pense nas conseqüências”.

Se as pessoas fossem obrigadas a escutar a si mesmas, com certeza fariam menos. A causa mais freqüente de mal-entendidos é deixar de ouvir ativamente.

O mau ouvinte não acompanha a mensagem do interlocutor, esperando alcançar a conversa mais tarde e freqüentemente perdendo alguma informação. O psicólogo Franklin Ernest fala ainda de um “ouvir passivamente”, isto é, desligar-se da conversa e ouvir seletivamente. O que não interessa aparentemente é ignorado. Nesse caso, o interlocutor se sente depreciado.

Como negociadores, devemos nos disciplinar para ouvir ativamente. Metas e intenções não compreendidas levam sempre a uma negociação sem sucesso.

Ouvir ativamente é, antes de tudo, um posicionamento perante o interlocutor. Trata-se de ter e demonstrar interesse genuíno pela pessoa que fala e pelo assunto, evitando criticar ou tentar dirigir a conversa. É a atitude de ver as coisas com os olhos do outro.

O ouvinte ativo, além de ter empatia e paciência, adota uma posição afirmativa — Eu sou ok e você também é ok” —, mostrando respeito pela outra pessoa.

Como ouvir ativamente? Olhe, ouça e se adapte. Preste atenção à mímica e à entonação. Peça mais informações ou explicações. Resuma para garantir o entendimento correto e faça eventuais anotações.

Compreender o outro é essencial para o sucesso do negociador. Quando damos a quem fala a impressão de que achamos importante o que está sendo dito, estimulamos o interlocutor a dizer mais e a confiar em nós. Quem sabe ouvir ativamente obtém os fatos com mais rapidez, melhora a qualidade da comunicação e geralmente acaba obtendo mais informações do que esperava. Além disso, quando ouvimos, deixamos de falar em demasia.

Para conhecer a opinião do seu interlocutor, entender suas necessidades e tirar conclusões, escute com atenção e sem interromper. Acompanhe a mímica e a entonação da voz do outro e se adapte. Peça mais explicações quando achar necessário e faça eventuais anotações. Uma vez que o ponto esteja esclarecido, resuma-o.

Além de ouvir, é bom saber quando se calar. Após ter feito uma pergunta ou apresentado uma proposta ou quando quiser forçar o outro a falar, mantenha-se quieto. Faça o mesmo após o negócio ter sido fechado.

Procure primeiro compreender, depois ser compreendido.

Faça, no Anexo, o exercício 12.

Saber perguntar

Quem pergunta, conduz; o perguntado é conduzido.

Saber perguntar é uma outra faceta de ouvir ativamente. Quem pergunta conduz a conversa, sendo essa uma tática do negociador. Quando um jornalista experiente entrevista um político, quem você pensa que está no controle?

Não há dúvida de que a maioria das pessoas prefere falar a ouvir. Por essa razão, se você dá a oportunidade a alguém de falar, a pessoa fica satisfeita. Veja como são apreciados os jogos de perguntas dos programas de rádio e televisão.

Perguntas abrem e excitam a mente. A criança sabe fazer perguntas muito melhor do que o adulto, cabendo a nós reavivar essa habilidade. Em geral, aprendemos na escola mais a responder perguntas do que a formulá-las. Assim como ouvir ativamente, fazer perguntas requer um aprendizado intensivo.

As perguntas esclarecem o assunto. Para formular uma pergunta lógica, você precisa saber do fato em detalhes, o que leva a uma maior concentração do que quando apenas faz uma declaração.

Em princípio, antes de fazer uma pergunta, você deve avaliar o que pretende conseguir: informação, colaboração, motivação? Deve considerar a quem se dirigir, naturalmente buscando um especialista ou pessoa com poder decisório. Deve ainda se colocar no lugar do seu

interlocutor, tentando entender quais são as metas da outra pessoa. E, finalmente, deve calcular como formular melhor a pergunta.

Existem dois tipos principais de pergunta, a aberta e a fechada.

A pergunta fechada é aquela para a qual a resposta é sim ou não, ou um preço, uma hora, uma data. O negociador só deve fazer esse tipo de pergunta se estiver esperando uma resposta afirmativa. A pergunta aberta é mais indicada do que a fechada porque exige explicações detalhadas.

Muitas vezes, é possível transformar uma pergunta fechada em aberta.

Pergunta fechada	Pergunta aberta
"Você teve algum problema com o transporte desse produto?"	"Quais foram as suas experiências com esses transportes?"
"O preço pode ser melhorado?"	"Como podemos melhorar esse preço?"
"Você está de acordo com nossa proposta?"	"O que você pensa da nossa proposta?"

Com perguntas, obtemos mais informações, e nenhuma decisão é melhor do que as informações sobre as quais se baseia. Com perguntas, evitamos ainda mal-entendidos e convidamos a outra pessoa a participar.

Eis alguns exemplos de boas perguntas abertas: "Como eu poderia ajudar você?", "O que deve ser feito?", "Pode me explicar a tecnologia?", "O que você acha disso?", "Você pode me explicar com mais detalhes?", "Qual é sua posição a respeito desse problema?", "Você pode me explicar por que o resultado não foi tão bom quanto esperávamos?", "Que mudanças você faria para funcionar melhor?", "Quais são os resultados requeridos, antes de tudo?"

Se você, ao dar uma instrução, perguntar "Todos compreenderam?", as pessoas responderão "Sim", temendo passar por pouco perspicazes se disserem que não entenderam. Se você, em vez disso, perguntar "Para que não haja qualquer dúvida, vocês poderiam resumir?" ou "O que vocês vão fazer a respeito do que falamos agora?", poderá avaliar melhor a compreensão dos presentes.

Com perguntas podemos também *motivar* nosso interlocutor. Por exemplo, ao dizer "Isso não é muito difícil, sei que você consegue resolver esse problema", você fortifica a confiança do interlocutor pela atitude positiva. Mas se perguntar "Onde vê dificuldades?" e, depois, "Como acha que vai solucioná-las?", será mais eficiente e motivador.

Com perguntas podemos *transmitir idéias*. Conheci um diretor que, numa reunião, perguntou: "O que vocês acham de juntar o plano A, proposto pelo diretor A, ao plano B, do diretor B?". Ao discutirem a junção, todos se familiarizaram com a nova idéia e tiveram a impressão de haver formulado o plano final, que foi aprovado.

Com perguntas podemos também *debilitar objeções*. Quando temos um interlocutor que sistematicamente diz "Sim, mas...", podemos replicar: "Quais são suas preocupações principais com relação à execução desse plano?", "Em sua opinião, há outras possibilidades?", "Eu poderia ajudar em alguma coisa?"

Perguntas podem *dissipar temores*. Tive um fornecedor muito preocupado em dar conta do pedido que lhe fora atribuído. Perguntou: "Quais são as prioridades? Até quando o senhor precisa que o serviço seja feito?". Tornou-se dono da situação e não teve mais temores.

Com perguntas, podemos *formular críticas*. Se você pretende censurar um fornecedor, dificilmente conseguirá resultados advertindo: "Seu desempenho está abaixo de crítica e de qualquer padrão aceitável". Mas se perguntar "O que você proporia para melhorar seu desempenho?", estará convidando o seu interlocutor a pensar sobre o problema e certamente obterá boas respostas.

Se advertir — “Você sempre chega atrasado!” —, a crítica terá pouca ressonância. Se perguntar — “Como acha que seus atrasos se refletem no trabalho?” —, terá feito a crítica sem ferir tanto.

Ao perguntar, evite colocar diversas questões de uma vez. O interlocutor responderá apenas a última ou a mais fácil.

Algumas perguntas são inconvenientes. Por exemplo, um representante de uma empresa em Paris foi buscar um cliente importante no aeroporto de Orly num Rolls Royce. Quando o cliente entrou no carro, o representante perguntou: “É a primeira vez que entra num carro deste?”.

Há perguntas que, além de deixar de motivar a pessoa, causam irritação. Exemplos de questões que devem ser evitadas: “Quantas vezes preciso dizer isso?”, “Quando, finalmente, você vai ser razoável?”, “Como você pode ter feito isso?”.

Habitue-se nas negociações a fazer perguntas, não apenas para obter informações, mas também para que você e a pessoa com quem conversa sejam forçados a pensar com mais clareza.

Quando lhe forem feitas perguntas, nunca responda se não houver entendido perfeitamente a questão; peça esclarecimentos. Se a pergunta não lhe agrada, responda só uma parte ou sobre outro assunto similar não-perguntado, ou diga que não quer ou pode responder.

Perguntar é uma das melhores táticas numa negociação. Faça muitas perguntas, sobretudo abertas, para a pessoa certa, na ocasião oportuna.

Faça, no Anexo, o exercício 13.

Saber persuadir

“Para manobrar alguém, é indispensável conhecer seus costumes e caráter, daí conduzi-lo, suas ambições, para convencê-lo; o ponto fraco ou as falhas, para dominá-lo; ou pessoas que têm influência sobre ele, para governá-lo.”

Sir Francis Bacon

A definição de Bacon, quando fala de negociação em seus *Ensaio*s, parece bastante completa. Persuasão é vender suas idéias ao outro por meio de argumentos lógicos, emotivos ou que apelem ao inconsciente.

Tipificar

O primeiro passo para persuadir é saber com que tipo de pessoa você está falando. Esse reconhecimento é importante para motivar e convencer seu interlocutor. Geralmente, uma pessoa tem características diversas mas apresenta, na maioria dos casos, uma predominância.

Não existe um tipo só positivo ou só negativo, cada um tendo vantagens e desvantagens. Generalizar, como dizer que todos os políticos são ladrões, é uma reação primitiva e errônea.

Saber discernir o tipo e o estilo correspondente do interlocutor pode ajudar muito o negociador a compreendê-lo melhor e agir eficientemente nas negociações. Existem muitos sistemas de tipificação e cada um deve escolher o que mais lhe convém. Utilizei por muitos anos o sistema de tipos morfológicos para pessoas que estava conhecendo naquele momento. A análise transacional é também uma técnica excelente, mas não posso pretender ensiná-la neste espaço.



Podemos ainda tipificar, em um primeiro encontro, a pessoa conforme o sexo, a faixa etária e o tipo morfológico.

As características predominantes em homens e mulheres em nossa cultura são, geralmente, de acordo com Hans Endres, as seguintes:

Homem	Mulher
Objetivo	Subjetivo
Dominar	Agradar
Conquistar	Guardar
Teórico	Prático
Tenso	Relaxado
Calar, pensar	Falar, gesticular

O negociador deve ainda atentar para a faixa etária de seu interlocutor.

O adolescente é consciente da sua individualidade e em geral gosta de ficar na oposição. É muito ativo, mas não tem experiência. O que ele faz serve para a sua aprendizagem individual, não para suas verdadeiras metas. Tem sentimento vivo, porém menos controlado que o do adulto.

O adulto em geral esqueceu as fantasias da juventude. É realista e quer assegurar seu emprego e sua vida. A necessidade de ganhar dinheiro provoca sobriedade e objetividade.

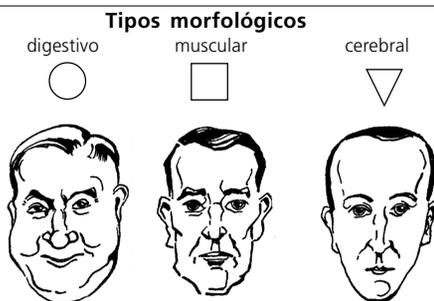
O idoso julga sua vida pela experiência, vendo, nos diversos ciclos, normas que se repetem, o que explica sua posição conservadora.

É bom lembrar que raramente existe um tipo puro. Existem adolescentes com mentalidade de ancião e velhos intelectualmente jovens, mas a definição de tipos extremos é uma boa ajuda para nosso julgamento.

Durante minha estada em Paris, elaborei, com especialistas, um sistema simples que permite, no curto período do início de uma negociação, determinar o tipo morfológico do interlocutor. Esse sistema é baseado nas teorias de E. Kretschmer, psiquiatra, Jung e N. M. Sheldon, médicos: psicoviscerotonia, atlético-somatotonia, leptosomático-cerebrotonia.

Costumeiramente, o homem apresenta diversas tipologias, sobressaindo-se, todavia, uma. Para uma aplicação prática, aponto a seguir três tipos morfológicos, suas particularidades fisiológicas e psicológicas e conselhos sobre como tratá-los.

Adotei esse sistema com sucesso durante cinquenta anos. Minhas secretárias eram treinadas para discernir os tipos morfológicos e, quando anunciavam uma visita, diziam: "Está aqui o diretor João da firma Y, parecendo do tipo morfológico cerebral".



Características fisiológicas			
	Digestivo	Muscular	Cerebral
<i>Aspecto geral</i>	redondo, pneumático, mole	quadrado, em relevo, forte	linear, plano, frágil
<i>Pele</i>	lisa e aveludada, "maçã"	espessa e rude, "laranja"	fina e seca, "cebola"
<i>Zona dominante</i>	abdome	tórax	membros
<i>Cabeça</i>	redonda/oval	quadrada ou retangular	triangular
<i>Face</i>	grande (embaixo)	de maxilar ossudo	pequena, leve
<i>Pescoço</i>	curto	longo e musculoso	longo e fino
<i>Espáduas</i>	altas, quadradas	largas	caídas
<i>Tronco</i>	esférico	longo e direto	costelas proeminentes
Características psicológicas			
	Digestivo	Muscular	Cerebral
<i>Aparência</i>	pesada	madura	juvenil
<i>Postura</i>	relaxada	peremptória	ereta
<i>Voz</i>	tranqüila	estridente	moderada
<i>Andar</i>	lento	enérgico	vivo
<i>Inteligência</i>	intuitiva	concreta	abstrata
<i>Caráter</i>	plácido	corajoso	tenso
<i>Motivações pessoais</i>	amor ao conforto, sociabilidade, amabilidade	necessidade de exercício, gosto pelo risco	gosto pela intimidade
<i>Motivações sociais</i>	necessidade de afeição e aprovação	gosto pela competição	embaraço social, fuga dos contatos
<i>Interesses</i>	pelas cerimônias, pelas crianças	por aventuras, pela juventude, pela ginástica	pelo intelecto, pela idade madura
<i>Tendências</i>	tolerância sentimentalismo	egoísmo impiedade	escrúpulo
Como melhor tratar os três tipos			
	Predomínio do digestivo	Predomínio do muscular	Predomínio do cerebral
Crie um ambiente	jovial, familiar	entusiástico, dinâmico	íntimo, calmo
Tome uma atitude	calorosa, familiar	franca, direta	reservada, pensativa
Evite	criar incômodos ou dificuldade; obrigar a esforço	procurar piedade	imprecisão familiaridade
Use argumentos	simples e de bom senso	explicativos concretos	científicos dedutivos
A motivação do Interlocutor é	comodidade	orgulho	interesse segurança

Faça, no Anexo, o exercício 14.

Motivar

Na verdade, motivar é falácia. Ninguém pode motivar uma pessoa a fazer o que ela não quer. Só podemos satisfazer as aspirações que a pessoa já tenha, de modo que ela mesma se motive.

Para isso, é útil seguir alguns passos: manter seu interlocutor informado, fazê-lo participar da conversa, conhecer seus anseios e atender a suas necessidades.

Se você tem a sorte de possuir empatia e sensibilidade, recomendo motivar a ação do seu interlocutor baseando-se na pirâmide de A. H. Maslow, pai da Teoria de Motivações.

A pirâmide pressupõe que só depois de satisfeita uma etapa é que se pode passar para a seguinte. Isso quer dizer que só se podem usar as necessidades de uma etapa para motivar alguém se as necessidades da etapa anterior tiverem sido atendidas para aquela pessoa.

Hierarquia das necessidades humanas



A motivação pode brotar do íntimo ou emanar de fonte externa, como recompensa ou castigo. Mas o que pode ser forte estímulo para uma pessoa, para outra causa apenas desinteresse.

Enquanto um homem se esforça por satisfazer as etapas 1 e 2, não será bom parceiro para a 3 (equipe, grupo) nem se interessará pela 4 (prestígio).

A etapa 5, a mais elevada (de auto-realização, conforme Berne; *The winner*) é, por exemplo, a etapa em que está um homem que trabalha não por dinheiro, segurança, aceitação ou prestígio, mas porque o trabalho lhe proporciona prazer. Nesse grau figuram ainda as necessidades estéticas e do saber.

Outros estudiosos (Goldman, Lavaud Crolord, Moulinier) pesquisaram também as necessidades humanas e acrescentaram às necessidades indicadas por Maslow também posse, novidade e comodidade, entre outras.

Faça, no Anexo, o exercício 15.

Argumentar

A argumentação começa com os assuntos que podem ser resolvidos facilmente. O acordo sobre itens polêmicos é mais fácil se a conversa for iniciada com temas sobre os quais não há problemas.

O acordo fica mais provável se forem enfatizados os pontos similares em vez dos diferentes e se você apresentar os dois lados da questão antes de chegar ao seu ponto de vista.

A conclusão deve ser explicitamente enfatizada e repetida de diversas formas. Os argumentos devem ser lógicos e críveis, mas só terão sucesso se você for honesto e estiver pessoalmente convicto do que está dizendo.

Faz parte da boa argumentação apresentar dados verdadeiros, inegáveis e oriundos

de fontes confiáveis. É mais eficiente exibi-los por retroprojektor, slides, etc., do que apenas citá-los.

Recorrer à opinião da maioria é, conforme Jean Marie Domenach, um bom argumento. Ele diz: "Fora os loucos e marginais, a massa adere à opinião majoritária", mesmo que a maioria se engane tanto quanto a minoria. Por isso, procure dizer, em lugar de "Eu penso X", "Nós (a Federação das Indústrias, a instituição Y) pensamos X".

Por conseguinte, numa negociação, não devemos falar só sobre o preço, mas também fazer referência às dezenas de outros fatores que compõem um produto e que podem representar um bom argumento.

As estatísticas, para serem argumentos eficazes, precisam apresentar a fonte e ser utilizadas com lisura e lógica.

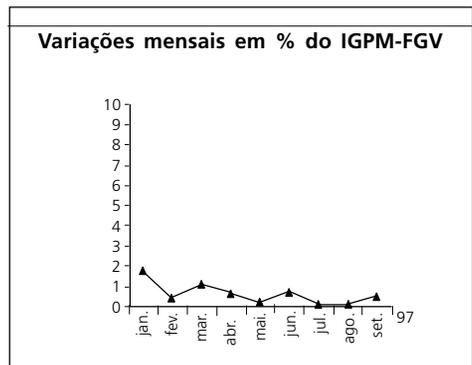
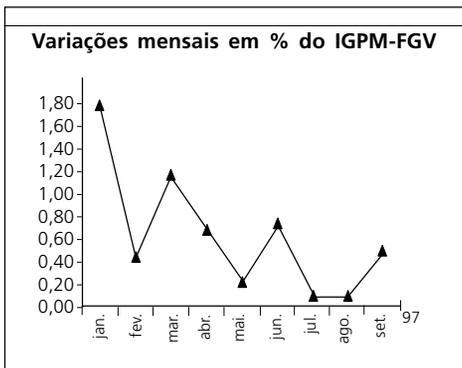
Sobre estatísticas de experiências empíricas, gostaria de alertar que o sucesso do passado não é garantia para o sucesso no futuro. Devemos desconfiar de algo que esteve no pico recentemente, porque tudo na vida é cíclico.

É importante também considerar que estatísticas baseiam-se geralmente em médias. Por exemplo, o prazo de cobrança no balanço de uma empresa pode ser de 45 dias, mas alguns clientes talvez paguem em 30 dias e outros, em 60 dias. Nesse caso, a condição de pagamento deve ser negociada pelo vendedor abaixo de 45 dias e, pelo comprador, acima de 45 dias.

Se o setor de informática teve uma lucratividade média de 10,8% em 1994, houve empresas com 103% de lucro, outras com 1,1% e algumas com prejuízo.

O ex-ministro Delfim Neto dizia: "Alguém que tem a cabeça no congelador e os pés no forno está, estatisticamente, com uma temperatura média".

Também é necessário, para estatísticas apresentadas em gráficos, verificar a unidade da abscissa. Se alguém quer provar muita volatilidade, 5 cm serão, por exemplo, 1%. Todavia, se quiser argumentar pouca variação, 0,5 cm exprimirá 1%. Veja os dois gráficos que se seguem:



Nossos argumentos, deduções, induções (conforme Aristóteles, mais persuasivos e mais acessíveis quando apresentam provas), raciocínios de analogia e de eliminação devem ser coerentes e consistentes.

Nossas atitudes devem ser honestas e as informações, precisas. A ética acima de qualquer dúvida e uma reputação ilibada fazem de nós pessoas confiáveis.

Faça, no Anexo, o exercício 16.

Convencer

Podemos esquematizar os tipos de persuasão no quadro seguinte:

Inconsciente e espontâneo	Intencional e calculado	
	<i>Aberto</i>	<i>disfarçado</i>
Atração	Apelo a emoções	astúcia
Carisma	Argumentos	blefe
Charme	Coerência	estratagemas
Cortesia	Consistência	motivação do desejo
Prestígio	Credibilidade	pedagogia para autoconhecimento
Riqueza	Lógica	sofisma
Sedução	Marketing	sugestões

Não consideramos persuasão influenciar pessoas mediante constrangimento ou agressão violenta, como intimação com sanções, chantagem, calúnia, guerra psicológica, lavagem cerebral, propaganda aética ou ameaça de força bruta, todas técnicas imorais.

Consideramos técnicas válidas de persuasão, além de uma boa argumentação apresentada de forma a motivar o tipo psicológico da pessoa, o marketing, a astúcia, o blefe e a sugestão.

Hoje se fala muito em persuasão das massas. Packard Vance, no livro *Hidden persuaders*, acredita que as massas podem ser tecnicamente persuadidas e dirigidas pela propaganda. Merton K. Robert, na obra *Mass persuasion*, pensa da mesma maneira.

Hoje em dia, o marketing (conforme alguns, a forma moderna dos sofistas) recomenda ao vendedor persuadir o cliente aplicando o esquema AIDA:

- estimulando a Atenção
- suscitando o Interesse
- provocando o Desejo
- obtendo o Acordo.

A astúcia não é para enganar os outros ou uma tática pérfida. Nos países árabes, a astúcia é considerada uma virtude. O conceito dos árabes, conforme Al-Mouhallab, é: "Utilize a astúcia na guerra, porque ela permite chegar à meta com mais segurança do que numa batalha corpo a corpo, sangrenta".

Mesmo no *Corão* (III 47) se lê: "Alá usou a astúcia".

A palavra "blefe" vem do pôquer e significa a atitude de um jogador que, apesar de não ter em mãos boas cartas, aposta alto, fazendo o adversário deixar o jogo.

Impor-se sobre outrem com demonstração de força mesmo sem tê-la, deixando o outro em estado de incerteza, não é enganar ou mentir. E tem suas utilidades para o negociador.

Convencer, não contrariar.

Sugerir

Existem, em princípio, três estados de consciência: a vigília, quando estamos acordados e concentrados; a pré-consciência, quando nossa atenção está difusa e estamos prestes a cair no sono; e a inconsciência, quando dormimos ou entramos em transe.



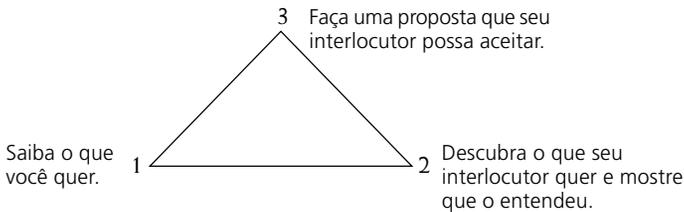
Segundo Erickson, 80% das relações humanas são do tipo hipnótico, ocorrendo quando a pessoa está inconsciente. Já Coué diz: "A imaginação domina a vontade e a razão".

A sugestão na comunicação persuasiva se exerce justamente sobre o inconsciente. Consiste em levar o interlocutor a um estado de confiança e relaxamento, suscitando seu interesse e cooperação e depois fazer uso de mensagens repetidas, criando evidência de uma necessidade, e a sugestão do que é a nossa meta.

Anderson Kare, em *Secrets of power persuasion*, dá como receita três passos em triângulo.

Determine o que você quer, avaliando diversas alternativas e decidindo-se por uma. Certifique-se de que é a mais importante.

Tente descobrir suas forças e fraquezas, como também as do seu interlocutor. Não pense que as intenções do outro foram baseadas nos seus temores.



Veja o mundo com os olhos do interlocutor. Saiba que o outro tem consciência dos seus preconceitos e fraquezas. Dê, no primeiro encontro, uma boa impressão, que é a mais duradoura.

Adapte-se ao ambiente, faça perguntas abertas e pratique ouvir ativamente. Aceite a situação como ela é e não como queria que fosse.

Descarte explosões emocionais.

Finalmente, interprete as preocupações e os problemas do outro e fale dos interesses dele. O horóscopo é um exemplo de mensagem sugestiva persuasiva.

Mudar hábitos

"Não se deve esquecer de que não há nada mais difícil a planejar, nada com menos expectativas de sucesso ou mais arriscado a fazer, que uma nova ordem. Porque quem toma a iniciativa não sofrerá só a rejeição e o ressentimento dos que aproveitam a ordem atual ou sentem que estão sendo passados para trás, mas também só receberá suporte fraco dos que irão se aproveitar da nova ordem."

Maquiavel

A apresentação de fatos e argumentos lógicos raramente é suficiente para persuadir a mudança de um costume. Os grilhões do hábito são demasiados pequenos para se sentir, mas demasiados fortes para se quebrar facilmente.

A resistência provém de costumes e hábitos baseados em valores, atitudes, lealdades diferentes, apatia ou ceticismo. Por exemplo, muitos fumantes, apesar de estarem convencidos de que o cigarro faz mal à saúde, continuam fumando.

O negociador que tenta fazer com que a pessoa com quem conversa tome uma atitude contrária a seus costumes precisa levar essa resistência em consideração. Eis um exemplo.

Após uma longa recessão, retornei ao meu alfaiate para encomendar um terno.

"O feitiço custa, hoje, US\$ 300", ele disse.

"Não é possível, na última vez custou US\$ 200. A inflação não foi tão alta. Vou mandar fazer o terno na Europa, por US\$ 200."

"Você não avalia como tudo aumentou. Imagine que aviamentos como botões e botoeiras me custam, hoje, US\$ 3 cada. Mas você é um antigo freguês e posso dar, se vier para as provas, 20% de desconto", disse. Ou seja, o terno sairia por US\$ 240.

"Como aposentado, disponho de tempo e virei provar. Mas, no caso das botoeiras, proponho que suprima as duas dos bolsos internos do paletó e as quatro de cada manga, inclusive os botões. Aí eu teria um desconto suplementar de US\$30, não?" Estava calculando as oito botoeiras das mangas, mais duas dos bolsos, a US\$ 3 cada.

"Não é possível!", replicou ele.

"Ora, os botões nas mangas não têm função alguma, ninguém jamais os abriu, só servem para acumular poeira e nem são decorativos, com exceção de botões dourados em blazers."

"É impossível!", insistiu ele.

"Então, só um botão em cada manga."

"É impensável, com um ou dois botões seria um terno de confecção. Os alfaiates italianos e ingleses só fazem com quatro botões em cada manga, não posso baixar meu padrão de qualidade. Mas posso fazer o terno por US\$ 210."

A insistência sobre os botões intrigou-me. Fui pesquisar. Constatei que os *grenadiers* de Napoleão costumavam limpar o nariz nas mangas, sujando os uniformes luzentes. Napoleão então ordenou que fossem colocados botões nas mangas, para que os soldados ferissem os narizes e parassem assim com aquele mau hábito.

Bonaparte, na tumba nos Invalides, deve rir ainda hoje, porque seus inimigos ingleses, alemães e russos, após quase duzentos anos, ainda seguem suas ordens, embora a funcionalidade dos botões não mais exista.

Um hábito se cria facilmente. Para modificá-lo, é preciso transpor três barreiras difíceis: a da ignorância, por meio de informações novas; a da desconfiança, com argumentos convincentes; e a da inércia, ou resistência a mudanças, com demonstração, novas explicações, treinamento e controle permanente.

Há cerca de cinquenta anos mandei vir da França, para um laboratório do Rio de Janeiro, um especialista em cronometria para reorganizar o setor de empacotamento, que contava com aproximadamente trezentas moças.

Ele se apresentou e, testemunhando um telefonema meu, disse: "O senhor não dá o bom exemplo!".

Proteste, alertando-o de que fora eu quem o contratara. Ele retrucou: "O senhor pegou o telefone do seu lado direito com a mão direita, passou o fone da mão direita para a esquerda, a fim de apanhar um lápis e fazer anotações. O senhor desperdiça oito segundos por telefonema. Se receber quarenta telefonemas por dia, estará roubando da sua firma ou de sua família cerca de 25 horas por ano, ou três dias de trabalho".

O consultor furou minha barreira de ignorância e desconfiança. No dia seguinte, mandei colocar o telefone do meu lado esquerdo. Mas, o que aconteceu quando tocou? Continuei durante alguns dias a pegar o fone com a mão direita. Precisei de uma semana para vencer a inércia.

Transpor a barreira da ignorância e desconfiança com comunicação adequada e argumentos convincentes não é tão difícil. Mas para vencer a inércia do interlocutor é preciso

motivá-lo, conforme o tipo de pessoa que é, com uma das técnicas preconizadas. É preciso demonstrar o novo artigo e, se possível, acompanhar a mudança. Todo vendedor que apresenta uma nova marca (não habitual do seu cliente) deve acompanhar a primeira vez em que o novo produto é usado.

A persuasão para a mudança de um hábito, costume ou tradição, é a mais difícil e exige muita paciência. Mas como dizia Rousseau: "A paciência é amarga, mas seu fruto é doce".

Mudar hábitos para melhor é progresso.

Para encerrar o capítulo, permito-me citar um trecho da obra-prima de Goethe, *Fausto*:

Wagner: Como podemos persuadir o mundo?

Fausto: Se você não sente, jamais irá alcançá-lo. Se não vem da alma vigorosamente (...), se não fala do coração ao coração, você nunca vai consegui-lo.

Capítulo 4

Negociações pessoais

(Exemplos práticos de negociações particulares simples, mais conhecidas como pechincha, e de solicitação de aumento de salário.)



Pechincha *versus* negociação

Todos os dias fazemos negociações, sobre quem vai fazer arrumação e limpeza, a que horas usar o carro familiar, onde passar férias, por exemplo. Quem não admite que essas negociações existem provavelmente está negociando mal.

Já ouvi muita gente, sobretudo mulheres, dizer: “Sou uma leoa para negociar interesses alheios, mas uma lebre assustada para negociar os meus próprios”. Há quem seja acanhado e acabe aceitando arranjos inconvenientes.

Freqüentemente, em discussões ou disputas pessoais, ou ainda em pequenas compras, não negociamos, mas só pechinchamos.

No quadro a seguir estão listadas as principais diferenças entre pechincha e negociação.

	Pechincha	Negociação
<i>Como é feita</i>	com apelos	com argumentos
<i>Definição</i>	improviso	ciência e arte
<i>Mandante</i>	você mesmo	alguma instituição
<i>Protagonista</i>	você mesmo	profissional
<i>Objeto</i>	interesse particular	interesse da organização
<i>Categoria</i>	interpessoal	interorganizacional
<i>Filosofia</i>	embromar, sem princípios	negociar com princípios
<i>Relação entre as partes</i>	independentes	interdependentes
<i>Atitude</i>	mole ou dura	objetiva
<i>Alegações</i>	apelos irracionais, emotivos e fantasiosos	arrazoados, fundamentados e lógicos
<i>Objetivo concreto</i>	não	sim
<i>Tempo disponível</i>	curto	suficiente
<i>Escopo</i>	um item imediato	vários itens a médio prazo
<i>Meta</i>	obter vantagem sem dar nada	obter vantagens mútuas
<i>Desfecho</i>	vencedor/perdedor	vencedor/vencedor (ambos obtêm vantagens)

A pechincha é interessante na vida diária porque, apesar de ser menos complexa que uma negociação profissional, funciona quando os valores são pequenos e a relação é interpessoal.

Trata-se de empurrar suas vantagens até o limite, sem planejamento, informações ou outras estratégias além de fazer perguntas. Sobretudo em compras, a pechincha produz resultados porque somos todos impacientes, e tempo é dinheiro. Além disso, o vendedor gosta de fechar um negócio para poder passar para outro, quer que gostemos dele e deseja mostrar como é justo.

Existe bastante preconceito contra a pechincha, menosprezada por muitos como um procedimento de bazar oriental ou mercado baiano. Ainda hoje tem uma conotação pejorativa nos países germânicos, onde os nazistas chegaram a proibir, em 1934, que comerciantes dessem descontos porque Hitler achava que pechinchar era um hábito judeu.

Nos países árabes, no entanto, o vendedor quase se sente insultado se você não pechinchar. E na Bíblia lemos sobre regatear no Gênesis, cap. 18:

“Deus anunciou a destruição de Sodoma e Gomorra. Abraão pergunta a Deus: Destruireis também o justo com o ímpio? [...] Se porventura houver cinqüenta justos na cidade, destruí-los-eis também?

Se em Sodoma eu achar cinqüenta justos, pouparei a todo o lugar, por amor a eles.

Se porventura faltarem dos cinqüenta justos, cinco, destruireis, por aqueles, toda a cidade?

Não a destruirei se achar ali quarenta e cinco.

Se porventura se acharem quarenta justos?

Não o farei por amor aos quarenta.

Ora, não vos ireis, Senhor, se ainda vos falar. Se porventura se acharem ali trinta?

Não o farei se achar ali trinta.

Eis agora, me atrevi a falar ao Senhor: Se porventura se acharem ali vinte?

Não a destruirei por amor aos vinte.

Ora, não vos ireis, Senhor, que ainda só mais esta vez falo: Se porventura se acharem ali dez?

Não a destruirei por amor aos dez.”

Será que a Bíblia traria procedimentos desclassificáveis?

Podendo pechinchar com Deus um desconto de até 80%, por que regatear com quem quer que seja?

Diligência simples

Em certas ocasiões, basicamente com firmas pequenas e médias ou vendedores de nível médio, é necessário dar uma “pechinhada” com apelos emotivos, com a invocação de argumentos irracionais ou fantasiosos.

Saber se comunicar, ouvir, perguntar, persuadir e tipificar é útil também numa pechincha. Conforme diz Maria Ermelinda Figueiredo em um artigo na revista *Seleções*: “Pechinche, não seja tímido! Informe-se direito; não diga quanto pretende gastar; faça o vendedor dar o primeiro passo; mostre-se irredutível; procure perceber os pontos fracos; aproveite a concorrência; altere a modalidade de pagamento; tente obter alguma vantagem extra”.

A seguir dou exemplos de situações em que a simples indagação da possibilidade de baixar preço, conceder descontos ou dilatar o prazo de pagamento dá resultados, sem negociação real, face ao seu prestígio ou ao da sua empresa.



Com um interlocutor digestivo, cuja motivação é a comodidade: "Faça por R\$ 10,00 (não R\$ 12,00), para tirar logo o pedido e não criar dificuldades, forçando nova concorrência. Faremos outros pedidos e você nem precisará retornar. Confirmaremos por telefone".

Com um interlocutor muscular, motivado por orgulho: "Todos acham que você é o manda-chuva na sua firma. Tenha certeza de que pode conceder um desconto de 5%".

Note que a pechincha dificilmente consegue resultados com um interlocutor cerebral.

Peça sempre algum adicional: "Mande, sem ônus, dez amostras para meus vizinhos experimentarem a sua mercadoria".

Peça para dispensarem os "quebrados". Por exemplo, um comprador que precisava adquirir uma tonelada de um produto químico cujo orçamento era de R\$ 3,107/kg pediu: "Tire os quebrados para simplificar as contas". O resultado foi uma economia de 0,107/kg, num total de R\$ 107,00.

Ao vendedor interessa conceder descontos complexos porque impressionam, mas o comprador não deve aceitá-los sem análise. Numa compra de peças de reserva no valor de R\$ 1.000,00, o vendedor fez os seguintes descontos: 10% + 10% + 5%. O comprador retrucou: "Vamos escrever 25% para facilitar os cálculos". $10 + 10 + 5 = 23,05\%$ e não 25%. A economia foi de R\$ 19,50.

Na mesma compra, o adquirente aventou: "Não vai querer debitar a insignificância da embalagem". Economia de R\$ 15,00, pois geralmente debita-se de 1% a 2%. A mercadoria não pode ser vendida sem embalagem; portanto, levante a questão e não aceite esse débito.

Tente sempre um prazo maior de pagamento. Na compra de um aparelho de ar-condicionado em setembro, o cliente argumentou: "Eu vou utilizar este aparelho só em dezembro, faça a condição de pagamento em noventa dias".

Como geralmente se compra

Uma compra sem pechincha

A pechincha, apesar de não requerer uma atuação profissional, produz melhor resultado quando feita com um pouco de planejamento. Veja a situação corriqueira da compra de um refrigerador por uma família.

A mulher diz ao marido: "Nosso congelador pifou definitivamente, não há mais conserto. Precisamos de um novo". Isso mostra falta de planejamento.

O marido leva a mulher e as crianças à loja mais próxima, Loja S. Eles vão diretamente à seção de eletrodomésticos, geladeiras e *freezers*. O vendedor escuta o diálogo do casal:

Ele: — É do tamanho ideal para nós.

Ela: — A cor combina com a cozinha.

Ele: — Faz também cubos de gelo.

Ela: — Tem pés para limpeza por baixo.

Ele: — Os compartimentos são muito práticos.

Ela: — A Loja S tem sempre bons preços.

O comprador ignora se o modelo é antigo ou atual, se é artigo forte ou enalhe na Loja S, qual é o custo, margem de lucro, o preço de concorrentes e eventuais promoções, se o vendedor tem cotas, comissão ou ordem para vender de qualquer maneira.

O vendedor percebe que o cliente deseja o refrigerador, enquanto o comprador mostra inabilidade psicológica e ignora quase tudo a respeito do material, do mercado, da loja e do vendedor. Informação e conhecimento: vantagem absoluta do vendedor.

O homem pergunta: "Dá para entregar hoje à tarde? Senão os alimentos vão estragar".

Enquanto isso, os filhos estão inquietos, um quase quebra um vaso, o outro fica preso numa geladeira. O vendedor conclui que o cliente está sob pressão de tempo: vantagem absoluta do vendedor.

O marido vê a plaqueta com o preço impresso, R\$ 499,00, supõe que tenha sido calculado com precisão e seja imutável. Ele não ousa perguntar se é possível reduzir o preço, porque teme receber resposta arrogante como: "O senhor não está na rua 25 de Março, está na Loja S".

O comprador nem suspeita de como o preço foi formado. O pessoal de vendas propôs: "Vamos vender por R\$ 480,00, assim venderemos muitos", pensando em mais comissão. O pessoal do financeiro argumentou: "Nessa época incerta, devemos vender no mínimo a R\$ 520,00 para ter um lucro razoável". O pessoal de marketing e publicidade alertou: "R\$ 520,00 é inviável, pois os concorrentes vendem a até R\$ 500,00. O preço psicologicamente certo seria de R\$ 499,00". O gerente concordou.

Geralmente, o vendedor tem uma margem inicial, da qual pode ceder parte ao comprador. Nesse caso, o cliente deixou de obter, por meio de uma simples conversa e levantamento de informações dos concorrentes, entre 5% e 10% de desconto.

A pechincha conduzida pelo comprador

Para pechinchar ou negociar, você depende de dois fatores: gostar de negociar como um espadachim gosta de esgrimir e os benefícios esperados da pechincha compensarem o tempo gasto e as eventuais despesas.

Certa vez, quando dava um seminário, perguntaram-me se eu negociaria na situação de compra do refrigerador. Respondi que havia treinado meus colaboradores para serem bons negociadores e tirei a prova dos nove. Enviei três deles para diferentes magazines da cidade, a fim de comprarem o mesmo tipo de eletrodoméstico. Os três conseguiram descontos entre 5% e 15%, usando os argumentos apontados a seguir:

Mencionar a concorrência. O comprador argumentou com o gerente que: "A loja X vende por Y! Sei o preço de fábrica. Vocês querem ganhar 48%? Não é exagerado!? Se você for inflexível, estará me forçando a ir à loja do concorrente".

Alegar falta de satisfação e pressionar por modificações custosas. "A cor não combina com a nossa cozinha, pode arranjar na cor b? A porta abre à esquerda, pode mudá-la para abrir à direita, o que seria indispensável? Pode desmontar o dispositivo para cubos de gelo, senão meu filho vai pegar e contrair amigdalite!".

Exigir o preço promocional quando houve ou haverá promoção: "Não vou pagar mais porque cheguei um dia antes (ou depois) da promoção. Se está em promoção, vocês querem se livrar do artigo".

Oferecer alternativas que gerem economia para o vendedor: "Transporto o refrigerador na minha perua. Instalo eu mesmo".

Estudar o aproveitamento do aparelho a substituir, habitual no comércio de automóveis: "A firma X faz desconto apreciável pela devolução do aparelho usado". O vendedor talvez possa indicar um comprador para o mesmo.

Sugerir a possibilidade de um negócio novo ou maior: "Sou comprador importante. Meu irmão, que é diretor da firma B, e minha cunhada estão pensando em comprar um refrigerador igual".

Exigir agrados rotineiros, como uma gravata com o terno: "Quero duas garrafas plásticas e quatro fôrmas de gelo".

Aceitar qualidade inferior: "Fico com o modelo da vitrine que já pegou pó e tem arranhões".

Pedir ajuda com apelos emotivos às vezes dá certo, mas não com o tipo muscular: “Gosto muito da sua loja e do seu produto, mas só tenho R\$ 400,00, minha família vai ficar triste se voltar sem o refrigerador”.

Ficar em silêncio pode induzir o vendedor a falar.

Oferecer não pagar com cartão de crédito deve dar até 5% de desconto.

E, finalmente, há a técnica de *amolecer pelo envolvimento*. O comprador fez três visitas, a primeira sozinho, a segunda com a esposa, a terceira com a sogra. Depois desse envolvimento e gasto de tempo considerável, o vendedor concedeu o desconto em parte para se livrar desse comprador.

A pechincha conduzida pelo vendedor

Minha mulher admirou, numa vitrine em Budapeste, um bibelô em porcelana. O lojista, que nos ouviu falar em português, perguntou em português: “Interessou-se pela peça?”.

— Estou só olhando, respondeu minha mulher.

— Pode levá-la por 1.500 forint (moeda húngara).

— Obrigada, disse ela.

— Ok, eu deixo por 1.400 forint.

— Obrigada, não.

— Se fizer por 1.300 forint? Seria sua melhor compra.

Minha mulher, que não queria levar a porcelana, ficou interessada nas reações do lojista e permaneceu na calçada, observando.

— Eu lhe vendo por 1.200 forint, preço que não encontrará nem na América, nem na Europa.

— Obrigada, mais uma vez.

— Já que vai viajar e é turista, deixo por 1.100 forint.

— Obrigada.

— Minha oferta final, se você não contar a ninguém, é de 1.200 forint.

— Como, você já me ofereceu por 1.100!

— Foi um erro terrível. Eu não devia ter feito. Mas a gente deve honrar os próprios erros. Eu deixo, mas somente para a senhora, se não contar a ninguém, por 1.100 forint.

Minha mulher adquiriu a porcelana.

Uma variante disso é a escalada.

Comprador: — Quanto custa esta geladeira?

Vendedor: — R\$ 400,00.

Comprador: — Não pode fazer um desconto?.

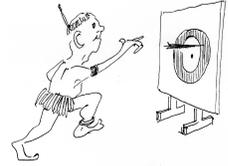
Vendedor: — Vou consultar o gerente. — Voltando da gerência: — Vai me desculpar, cometi um erro imperdoável, estava com a lista de preços do mês passado. A geladeira custa, agora, R\$ 450,00. O gerente me passou aquele pito. Mas, para amenizar minha falha, concordei em conceder um desconto de 10%, a título excepcional.

O vendedor deixa assim o comprador decidir entre contentar-se em levar a geladeira por R\$ 405,00 (isto é, 10% de desconto) ou ficar furioso e deixar a loja, desde que saiba que pode comprar em outra por menos de R\$ 405,00.

A técnica do produto esgotado é a mesma, adaptada. A loja publica um anúncio do produto X, ao preço de R\$ 400,00. Quando você entra na loja, informam que o produto está esgotado. Oferecem, todavia, o produto X1, que aliás é melhor, por R\$ 450,00.

Exemplos de pechinchas

Pechinchar é um jogo no qual você só ganha. Como tudo não é só preto ou branco, havendo sempre uma zona cinzenta, há também na negociação uma zona intermediária entre a pechincha e a negociação profissional.



Toda negociação profissional requer uma preparação. Há, todavia, negociações privativas conduzidas com preparação apenas parcial, ou mesmo sem nenhuma. Pessoalmente, considero uma negociação pessoal, para a defesa de um interesse particular, algo que fica na faixa cinza, assim como a pechincha.

Por exemplo, se alguém adquire um artigo padronizado e abundante no mercado, em grande quantidade (sabonete marca X, óleo marca Y), vai fazer, provavelmente, uma negociação na zona cinza, limitada à pechincha, porque o que importa é só o preço.

Vejamos alguns exemplos práticos de pechinchar/negociar:

Briga sobre posse de objetos

Em casa, minha neta de quatro anos investia contra o irmão, um ano mais novo. Ambos disputavam a mesma laranja. Resolvi intervir. Expliquei que na vida não se deve brigar, mas negociar. Propus que cortássemos a laranja ao meio e cada um ficasse com uma metade.

A proposta salomônica foi aceita.

Para meu espanto, a menina pegou sua metade e comeu a polpa, enquanto o menino descartou a polpa e, com a casca, improvisou um barquinho, que colocou para navegar na banheira.

Claro, uma negociação melhor teria sido a menina ficar com os recheios das duas metades e o pequeno construtor de barcos com ambas as cascas.

Para pechinchar e negociar bem, precisamos conhecer os interesses reais de cada parceiro. Muitas vezes podemos oferecer alguma coisa que nos custa pouco ou nada, mas que é valiosa para nosso interlocutor e pode nos render reciprocidade.

É preciso conhecer os interesses do outro.

Conhecidos fortuitos

Certa feita, viajei à tardinha para o Rio. A meu lado, sentou-se uma morena muito bonita. Puxei conversa e descobri que ela era economista. Em minha opinião, os economistas foram forçados a fazer previsões econômicas só para os astrólogos parecerem mais sérios. Todos sabem também que economistas são muito econômicos com novas idéias, por isso discutimos os velhos assuntos: *keynesianos versus monetaristas*; *Galbraith versus Milton Friedman*; *Celso Furtado versus Roberto Campos*; *Maria Conceição Tavares versus Mário Henrique Simonsen*.

Mas qualquer debate, em certo momento, vira oposição declarada ou negociação para consenso, e durante a discussão conhecem-se as metas de cada um. A moça queria obter certas informações sobre a indústria de papel e eu queria obter dela um "sim" para jantar comigo naquela noite. Infelizmente, quando ela confundiu juro simples e composto, real e nominal, me irritei — e esse é um erro fatal em negociação.

Perguntei: "Por que o bom Deus fez vocês, mulheres, tão lindas e atraentes, mas tão burras?".

Ela retrucou calmamente: "Isto é simples, doutor Stukart. Lindas e atraentes para vocês, homens, nos amarem. Burras, para que nós possamos amar vocês".

O resultado da negociação foi o pior imaginável. Ela não obteve as informações desejadas e eu jantei sozinho.

Uma negociação malconduzida, sem autodomínio, traz como resultado "perde/perde", frustrando ambas as partes.

À noite, sozinho na cama, li um artigo da *Gazeta Mercantil*. Kissinger rendia tributo a Gromiko, escrevendo: "Um dos principais elementos da sua técnica de negociação (que ele também mostrou em público em diversas ocasiões) é o autocontrole quase absoluto. Seu estilo de negociação é decidido, meticuloso e frustrantemente lento".

Lição dos dois negociadores fora de série: autocontrole, nunca se irritar, não se apressar.

Contratação de pessoal

Há anos viajei pela Europa com Giulite Coutinho, antes de ele presidir a Confederação Brasileira de Futebol (CBF), e assisti a uma negociação de contratação de um técnico para seu clube carioca de futebol. Perguntou:

— Quanto você gostaria de receber?

— Eu gostaria de receber, na assinatura do contrato, US\$ 100 mil. — respondeu o técnico.

Coutinho anotou "cem mil, na ocasião da assinatura". Continuou perguntando: — Quanto gostaria de ganhar mensalmente?

— US\$ 2 mil mensais e 13^o salário. São 26 mil. Se formos campeões brasileiros, gostaria de receber mais US\$ 50 mil.

Coutinho comentou: — $100 + 26 + 50$ totalizam US\$ 176 mil que lhe devemos garantir. É um lado do balanço. O que você nos garante?

— Eu? Nada.

— Mas que negócio é este? Você acha que nós devemos garantir US\$176 mil e você não nos garante nada? Nem o primeiro lugar no Rio? Isso não é razoável nem justo!

As exigências do técnico, depois dessa demonstração, se reduziram a 75% do preço à vista na assinatura do contrato.

Um balanço das contribuições de ambas as partes pode mostrar um desequilíbrio que abre caminho a concessões.

Tirar proveito de uma chateação

Tia Polly ficou desapontada porque o sobrinho matou as aulas e ficou trocando surras e rolando no chão como gato, conforme conta Mark Twain no livro *Aventuras de Tom Sawyer*.

Como punição, tia Polly decidiu obrigá-lo a pintar a cerca no sábado, quando os outros meninos estariam brincando.

Ben Rogers surgiu: — Você entrou pelo cano, não? Eu vou nadar, você dava tudo para ir também, hein? Mas você prefere trabalhar, é claro!

— Não é todo o dia que um garoto tem a oportunidade de cair uma cerca.

A explicação dava ao caso um novo aspecto.

— Tom, me deixa cair um pouco?

— Não, você não sabe fazer. Tia Polly é muito exigente. Se fosse a cerca do fundo, vá lá. Não há um rapaz em mil, talvez dois mil, que saiba pintar direito uma cerca destas.

— Ora bolas, tomo todo cuidado. Fique com um pedaço da minha maçã.

— Não, tenho medo. Já disse não.

— Toma a maçã toda.

Tom cedeu, mostrando relutância. De vez em quando aparecia um rapaz diferente para zombar e acabava trabalhando. Pelo meio da tarde, Tom, o pobre rapaz da manhã, estava com uma pipa, doze bolas de gude, parte de um berimbau e muito mais.

Lição de Twain: Para que algo desperte a cobiça de alguém, basta torná-lo difícil.

Na década de 1940, havia um *night club* no Rio de Janeiro que era freqüentado por aristocratas e grã-finos. O porteiro, que conhecia bem a sociedade carioca, tinha instruções de não deixar entrar ninguém que não pertencesse àquela elite.

Ele informava: "Não há mais lugares disponíveis."

Eu conheci, porém, muitos burgueses emergentes que iam lá para passar uma noite e conseguiram entrar dando boas gorjetas ao porteiro.

Pedido de aumento de salário

Você acha que ganha tanto quanto merece? Até hoje não encontrei alguém que respondesse "sim". Mas só há um jeito de mudar esta situação: pedindo aumento. Mesmo o seu superior gostaria de obter uma fatia maior do bolo.

Como em qualquer negociação, esta depende do seu dever de casa. Prepare-se respondendo às seguintes perguntas:

Qual é a situação financeira do setor e da firma? Em tempos de recessão, não é aconselhável pedir qualquer coisa.

Quais são as regras da minha empresa para aumentos? O chefe pode decidir sozinho?

Qual é a reação do meu chefe e do chefe dele para solicitações de aumentos?

Ele julga minha presença rotineira ou sabe qual é a minha contribuição para os resultados da empresa?

Em caso positivo, você precisa demonstrá-la.

Quais são as críticas que ele poderia fazer? Previna-se com argumentos para explicar eventuais ineficiências.

Com que facilidade você pode ser substituído? Não superestime seu valor. Os insubstituíveis descansam nos cemitérios.

E a pergunta mais importante: *Qual é o seu valor para a empresa?*

Se você pode comprovar esse valor em reais, em porcentagem de maior produtividade, em economia ou outros parâmetros concretos, está em boa posição para negociar. Mas não esqueça que, seja qual for sua atribuição, o valor considerado é sua contribuição para os resultados.

Você deve se informar sobre os salários que outras empresas do mesmo gênero pagam. Contatos em seminários, estatísticas em revistas especializadas e jornais dominicais servem para a sua orientação.

Se você fez a preparação para a negociação de aumento, deve decidir quando fará sua solicitação. Aconselho você a fazê-la de modo natural, falar com o chefe sozinho sobre a situação, um projeto, etc. Há especialistas que aconselham marcar entrevista, mas acredito

que uma ocasião oportuna para se fazer tal pedido é quando o chefe está de bom humor, quando você terminou um trabalho fora de série, quando o chefe perde, por exemplo, dois bons colaboradores.

O que você não deve fazer, de jeito nenhum, é mendigar, desculpar-se, lamentar-se, importunar ou atormentar o chefe, ficar excitado ou irado.

Ao falar do assunto, não diga aumento de salário, fale sobre "ajuste" ou "reconhecimento do seu trabalho de forma financeira". Agradeça ao chefe pelo apoio e pelas ações sempre corretas. Não dê a impressão de que mais dinheiro é sua única motivação para oferecer maior produtividade e lealdade.

Algumas perguntas indicadas:

O que eu precisaria fazer para você avaliar melhor meu valor para a empresa?

Você está convencido de que managers deveriam ganhar tanto quanto valem?

Faço há três meses o trabalho de duas pessoas. Não acha que seria justo receber alguma coisa por isso?

O que acontece se um bom colaborador ganha menos do que realmente vale?

Se você pode claramente demonstrar seu valor para a empresa, vá direto ao assunto. Se chegou à conclusão de que não é um *superstar* na empresa, faça primeiro uma cruzada para que seu chefe saiba de seus conhecimentos e habilidades. Não se elogie e não se lamente por ter muito trabalho. Chame atenção sobre si antes de pedir qualquer coisa, ou peça um novo título, mais responsabilidade, etc.

Se a amplitude de suas atribuições foi aumentada e bem administrada por você, chegou a ocasião de pedir aumento ou dar um ultimato. Essa estratégia é sempre arriscada, a menos que você tenha um trunfo na manga ou outro emprego garantido. Um trunfo na manga seria ter um conhecimento ou habilidade especial de que a empresa carece. Mesmo assim, esteja atento. Ninguém gosta de ser colocado contra a parede e seu chefe poderá lhe dar o troco se a situação mudar.

Por exemplo, no laboratório onde trabalhei, um drageador reivindicou salário superior ao do chefe do setor de comprimidos. A bem da verdade, nenhum outro conseguia fazer drágeas tão uniformes e com brilho tão esplendoroso. Era um artesão perfeito, não havia outro igual no Rio de Janeiro.

Soubemos que um laboratório suíço e outro americano tinham trazido drageadores de suas matrizes. Fomos forçados a ceder ao ultimato, sabendo que ele encontraria emprego em qualquer laboratório da cidade.

Quando o setor cresceu, porém, trouxemos um especialista da França que treinou três jovens brasileiros durante seis meses. Seguiu-se o acordo de desligamento do antigo drageador.

Na mesma empresa, o exemplo de aumento por ultimato induziu o chefe da limpeza à imitação. Em seu caso, a ameaça de sair lhe foi adversa: quinze homens da limpeza foram desligados e o setor foi terceirizado. A limpadora contratada reportou-se ao setor de engenharia.

Independentemente da estratégia escolhida, esclareça a quantia desejada, talvez com ligeiro acréscimo para garantir espaço para negociar.

Se você deixar que o chefe indique antes o novo ordenado, este será provavelmente inferior ao desejado, colocando-o em situação constrangedora.

Chefes têm por hábito dizer não: "Não temos dinheiro. O orçamento para salários já foi ultrapassado. Tenho, no momento, outros problemas".

A perseverança e a eficácia recompensam. Um vendedor que triplicara as vendas e voltava, a cada dois meses, para reivindicar aumento, obteve o ajuste após a terceira reunião, tendo reconhecida sua eficiência.

Se o chefe alegar que você merece aumento, mas que as normas da empresa não permi-

tem, você pode questionar: "Nunca houve exceção?". Tente descobrir uma, para citar. "Quem pode ser exceção à regra?". Se você pretende negociar com o superior do seu chefe, deve avisar seu superior imediato sobre isso.

Algumas outras perguntas úteis: "Se um aumento de salário não for possível agora, para quando posso esperá-lo? Quando a situação da empresa melhorar, pode me prometer uma gratificação especial, eventualmente em ações da empresa ou participação nos lucros? Na reorganização de nosso setor, poderei colaborar com o senhor mais ativamente? Como sabe, minha responsabilidade aumentou muito, não seria justo ter um novo título correspondente? Para ser mais útil à empresa, poderei participar do seminário sobre X em São Paulo?".

Os cinco passos

Para qualquer negociação difícil, William L. Ury propõe cinco passos:

1. *Não reaja! Desligue completamente!*

É humano que, com um ataque ou o primeiro "não", você queira se conformar, ou contra-atacar. Isso seria vantajoso para seus interesses? Desligando, você pode recapitular seus verdadeiros interesses e as melhores alternativas.

2. *Desarme seu interlocutor, defendendo as idéias dele!*

Faça o contrário do que seu interlocutor espera. Ele receia um contra-ataque. Concorde com os argumentos dele, sempre que possível. Exponha também suas idéias, sem provocá-lo.

3. *Não rejeite nada, deixe o problema ensiná-lo!*

Não recuse as posições pouco racionais do seu interlocutor. Enfatize o problema, os interesses comuns. Transforme as declarações do outro em tentativa de resolver o problema. Pergunte: "O que você faria no meu lugar?", "Sob quais condições você concordaria?".

4. *Transponha o ponto morto e facilite ao outro a dizer "sim".*

Não insista agora, isso provocaria resistência. Faça uma ponte entre os interesses dele e os seus. Induza-o a ajudar você com idéias para construir a ponte e apresente o resultado favorável como vitória dele.

5. *Dificulte para que ele não diga "não".*

Provavelmente, ainda haverá resistência. Mostre quanto custa um "não" e o interesse da ponte construída. Alerta-o, mas não o ameace. No fim, utilize seu poder construtivamente.

Tomemos como exemplo dessa estratégia um pedido de aumento de salário.

Empregado: — Chefe, posso lhe falar um minuto?

Chefe: — Se é sobre aumento de salário, perderemos nosso tempo, porque a resposta é não!

Empregado: — Mas eu ainda não pedi.

Chefe: — Você não precisa me pedir, a empresa não tem dinheiro.

Empregado: — Mas chefe, meu último aumento foi há dois anos.

Chefe: — Você não ouviu o que eu falei? Não há dinheiro. Fui claro?

O empregado pode aceitar o veredicto ou brigar. Segundo a primeira regra, de não reagir e desligar, ele chega à conclusão de que, se aceitar a negativa, não vai conseguir qualquer aumento. Se brigar, terá provavelmente de deixar a firma. Segue então a segunda regra, desarmando o chefe ao defender suas idéias.

Empregado: — Eu compreendo perfeitamente que agora não há dinheiro. Sei também que isso não é fácil para o senhor. Evidentemente, não pretendia que tirasse dinheiro do caixa para melhorar meus rendimentos.

Chefe: — Você não esperava isso?

Empregado: — Não, eu não quero pressioná-lo. Eu sei que o senhor, nessas circunstâncias difíceis, sempre encontra a melhor solução.

Chefe: — Isso é verdade. Gostaria que a firma tivesse o dinheiro, mas não tem. O que você quer então?

Empregado: — Posso tomar alguns minutos do seu tempo para saber se está satisfeito comigo, o que poderia fazer melhor, e o que posso esperar, visto que agora não há dinheiro?

Chefe: — Ok. Isso pode ser útil. Venha amanhã, após o expediente, à minha sala.

O empregado não alcançou o objetivo, mas quebrou a obstinada resistência do chefe e criou um clima positivo.

No dia seguinte, na sala do chefe, o empregado diz:

— Agradeço por me ouvir. Pensei no que me disse sobre a falta momentânea de caixa e cheguei à conclusão de que poderei contribuir para economizar dinheiro se fizer meu trabalho de maneira diferente ou assumir outras responsabilidades. Tenho algumas idéias, mas reconheço que o senhor talvez tenha melhores. Como poderei colaborar ativa e positivamente?

Chefe: — Hum, é uma pergunta interessante. Deixe-me pensar um pouco.

O empregado passou a defender os argumentos do chefe e começou a enfatizar o problema e os interesses comuns.

Empregado: — Compreendo perfeitamente que, no momento, um aumento de salário está fora de cogitação. Mas, se eu conseguir efetivamente reduzir os custos ou aumentar as entradas, poderíamos destinar uma parte dessa economia, ou eventuais entradas suplementares de numerário, para me recompensar?

Chefe: — Escute, nem sei se tais planos vão dar resultado...

Empregado: — Claro, vai depender das entradas ou economias comprovadas. Isso elimina suas dúvidas?

Chefe: — Vou, de fato, precisar de dinheiro suplementar.

Empregado: — De pleno acordo. Uma parte desse ganho servirá para reajuste do meu ordenado. Qual é a porcentagem que considera justa?

A ponte funcionou. Ao chefe resta concordar, pois ficou difícil dizer não.

Nem sempre alcançamos resultados desejáveis, mas o método desmonta a resistência do interlocutor e permite chegarmos a um compromisso interessante.

A negociação poderia ter outro desfecho. Se o chefe nem quis ouvir o colaborador e o obrigou a procurar novo emprego, o fato deve ser informado sem desafio.

Empregado: — O colégio do meu filho tornou-se um fardo financeiro para mim. Após dois anos de um trabalho dedicado, pensei que um aumento de salário estaria garantido. Compreendo que é impossível, porque não há dinheiro. Queria seu conselho. Tenho oferta de emprego com melhor remuneração, que me permitiria mantê-lo no colégio. Todavia, preferiria ficar aqui, porque gosto de trabalhar com o senhor.

Se o chefe o considera imprescindível, um compromisso parece provável. Se, ao contrário, não faz questão de reter o empregado, este terá de se dirigir ao seu novo emprego. Um blefe seria fatal.

Faça, no Anexo, o exercício 17.

Capítulo 5

Estrutura da negociação

(As fases da negociação e indicações práticas sobre como selecionar um negociador.)

O que é negociar

Antes de passar para a negociação profissional, precisamos definir o termo “negociar”. Conheço quase uma centena de definições, mas elas se enquadram em quatro grupos:

- Negociar é arte e ciência.
- Negociar é ter objetivos concretos, resolver conflitos e tentar acordos.
- Negociar gera ganhos.
- Outros.

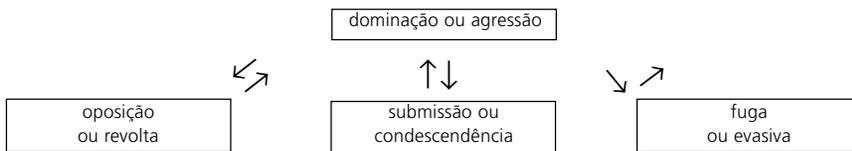
Cito, todavia, a definição do Harvard Negotiation Project:

Negociar é obter um ‘sim’ conforme méritos e princípios, não com dureza, querendo só ganhar ou eventualmente prejudicar futuras relações, nem com moleza, querendo só ser agradável e ficando depois magoado.

Negociar é obter acordo de mútuo interesse e, se houver conflitos, adotar padrões corretos, passando por cima das propostas individuais.

Enfatizo a necessidade de obter um “sim” baseado em padrões corretos.

A negociação já passou por muitas evoluções ao longo da história. Nas monarquias absolutas, o rei falava e pronto! Não havia muita negociação. As reações a esses estímulos primários de dominação ou agressão eram as seguintes:



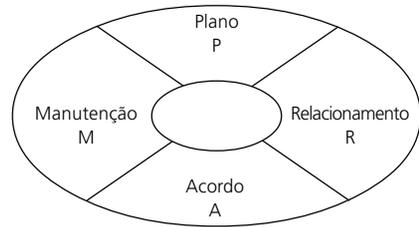
A arte de negociar passou talvez por três etapas nos últimos três séculos, da dominação à dissimulação e, hoje, às relações confiáveis para mútua vantagem.

Dissimular sentimentos e propósitos pode parecer falso, manipulativo e inaceitável nos dias de hoje, mas já foi a regra nas cortes européias.

O poder é agora mais simétrico do que antigamente e a interdependência aumentou muito. Toleramos a tensão entre autonomia e dependência, achando normal que as partes tenham opiniões e interesses divergentes dos nossos. Flexibilidade e busca de compromisso são primordiais.

Um dos livros mais conhecidos a abordar a negociação é o de Ross Reck e Brian Long, *The win win negotiator*, traduzido por Joary Corrêa sob o título de *O negociador ganha/ganha*. Nele, Reck e Long recomendam o modelo PRAM:

"Um problema só poderá ser resolvido quando todos lutarem contra o problema e não um contra o outro."
Sócrates



Muitos duvidam de que o método "ganha/ganha" possa ser sempre efetivado, argumentam que é utopia pensar que todos os negociadores têm sempre boa vontade e estão prontos a ceder uma parte de suas vantagens. Mas todos concordam que atender seus interesses não implica trabalhar contra os interesses do outro. Se existe interdependência, o problema do outro é problema comum.

A estratégia "ganha/ganha" é tratar dos problemas comuns, conforme mérito, para defender seu próprio interesse. Deve-se agregar valor a um acordo e não tirar valor da outra parte.

Existem possibilidades de agregar valor porque um produto (mesmo uma *commodity*) não é um mero material. Um produto é complexo e traz benefícios diversos, funções múltiplas e tecnologia, além de fatores indiretos, como credibilidade, garantia do desempenho, permanência da empresa no mercado, etc. Por conseguinte, numa negociação não devemos tratar só do preço, mas também de dezenas de fatos e centenas de fatores que compõem um produto, nem sempre fáceis de serem valorizados, mas muito valiosos.

Freqüentemente, um item do produto pode ter pouco valor para nosso interlocutor mas ser muito importante para nós (e vice-versa). Assim, a negociação contempla os interesses reais e proporciona muitas vantagens a dois ganhadores.

A superioridade da estratégia "ganha/ganha" foi cientificamente comprovada pelo pesquisador norte-americano Robert Axelrod. Ele solicitou a 60 especialistas que propusessem estratégias para resolver o conhecido "dilema do prisioneiro". Colocou tudo no computador e a estratégia "ganha/ganha" de cooperação e reciprocidade deu os melhores resultados.

Há ocasiões, raras, em que a estratégia "ganha/ganha" não é aplicável.

Em fins de 1996, 14 revolucionários ocuparam a embaixada do Japão em Lima, Peru, mantendo 72 reféns durante cerca de quatro meses. Suas exigências para o resgate eram a libertação dos seus correligionários da prisão, muito dinheiro e salvo-conduto para fugir para o estrangeiro.

Uma negociação "ganha/ganha" não teria sido apropriada, tendo em vista a criação de precedente, o custo político e o desgaste pessoal do presidente.

As quatro fases da negociação

Podemos distinguir quatro fases em uma negociação: consulta, estratégia, tática e manutenção do acordo. Cada uma delas será analisada nos capítulos a seguir.

Na primeira fase, de consulta e informação, o negociador:

- avalia o grau de interesse da negociação, para fazer um esforço proporcional a sua importância;
- seleciona o(s) negociador(es) mais indicados para o caso;
- estuda artigo, mercado e fornecedores (clientes), para, com mais informações, tomar melhores decisões;



- solicita proposta (concorrência), para obter dados competitivos e atualizados;
- julga os orçamentos (comprador), para selecionar a proposta mais vantajosa.

Na segunda fase, de estratégia, o negociador:

- colhe dados suplementares, para adicionar as informações-chave necessárias nessa fase;
- avalia o poder de barganha, para medir a própria força e a do oponente;
- delimita metas e pontos a negociar, para determinar o essencial e as concessões possíveis ao opositor;
- obtém consenso interno de todos os interessados e autorizadores do assunto;
- planeja a reunião, registrando informações e tomando as providências indispensáveis.

Na terceira fase, tática, o negociador:

- cria um ambiente adequado, para obter boa vontade e despertar interesse;
- influencia o poder de barganha, antecipando a atitude do opositor, conseguindo equilíbrio ou leve dominância;
- expõe os objetivos da negociação, ressaltando os detalhes e as vantagens das propostas;
- discute a proposta e a contraproposta, argumentando, exemplificando e debilitando objeções;
- flexibiliza e barganha, ajustando diferenças, tentando obter vantagem, pressionando ou criando soluções alternativas;
- obtém acordo, resumindo e logrando resultado positivo com compromisso vantajoso.

Na quarta fase, de manutenção do acordo, o negociador:

- ratifica acordo, visando base legal;
- faz o *hedging* do comprador, caso um seguro do preço seja necessário;
- supervisiona a execução do acordo, garantindo cumprimento;
- assegura o bom relacionamento, mantendo contatos ocasionais com parceiros preferenciais;
- renegocia reajustes quando há imprevistos.

Evidentemente, só as negociações mais importantes exigem todos os pontos citados, sendo que as mais simples requerem apenas alguns e a seqüência não é idêntica em todas as situações.

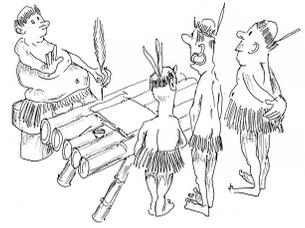
A seleção do(s) negociador(es)

Seja qual for a importância da negociação, é imperioso que seja conduzida por um protagonista executivo, que precisa ser selecionado.

Ao preparar uma negociação, deve-se escolher um negociador que:

- conheça o produto e o mercado;
- perceba e explore seu poder de barganha;
- possua a convicção de que suas metas são elevadas;
- tenha personalidade íntegra e aberta;
- saiba ouvir e perguntar;
- tenha inteligência analítica;
- mostre perícia em planejamento e resolução de problemas;
- pense claramente sob tensão;
- goste da arte de negociar.

Outras qualidades de um negociador, conforme o inglês Bill Scott, são ser disciplinado, não desanimar e ter entre 33 e 50 anos, porque no início da carreira somos competitivos e, no fim, acomodados. O francês Claude le Bail acrescenta que cada negociador precisa de um saber, uma filosofia e uma competência, além de sorte.



Napoleão Bonaparte já exigia isso de seus generais e Francis Bacon recomenda: "Empregue negociadores que tiveram êxito, porque isso lhes dá segurança e eles se esforçarão para manter a própria reputação".

Os inconvenientes observados em alguns negociadores são a rudeza (mostra-se áspero para dar a impressão de competência), o orgulho (não admite suas limitações e toma decisões para as quais seria necessária uma consulta a um especialista), a timidez (é indeciso, com medo de cometer erros ou receber críticas) e comodismo (não se esforça para avaliar um novo produto).

A experiência do negociador

A experiência faz uma grande diferença no desempenho de um negociador. O profissional experiente faz perguntas e propõe alternativas. É sincero e tenta resolver o problema em conjunto. Pergunta muito para obter informações, testa para ver se compreendeu a opinião do outro e resume. Equilibra aprovação e discordância, sem bloqueio.

O negociador inexperiente dá informações excessivas, mais externas que internas. Confunde opiniões com fatos, pergunta pouco para obter informações, mostra pouco interesse pelo ponto de vista do oponente.

Convencido de que sua posição é a correta, pensa que o outro é menos inteligente por não refutá-la. Repete sua opinião sem criatividade de alternativas. Não se interessa pelas propostas do outro, em criar ou entender sua própria proposta. Discorda mais do que aprova, ataca e bloqueia. Tenta controlar a negociação nos próprios termos, querendo tirar o máximo e dando o mínimo.

A motivação do negociador

O negociador precisa ser motivado. Nenhum negociador trabalhará adequadamente sem um padrão de vida comparável com os do mesmo *status*.

A satisfação de ter conduzido uma negociação com êxito é aumentada quando se trata de uma negociação difícil e há reconhecimento do chefe, se possível em público.

O superior de um negociador deve analisar o trabalho feito, não a pessoa. Dizer "você realmente fez uma excelente negociação e os resultados irão beneficiar muito a empresa" é produtivo. Falar "você é uma pessoa maravilhosa e penso que será difícil encontrar um negociador tão eficiente quanto você" pode ser interpretado como pura lisonja.

Se quiser recompensar a pessoa por uma excelente negociação e o orçamento não permite uma gratificação monetária, o chefe pode dar a ela um dia livre ou permissão para sair uma hora mais cedo na sexta-feira, durante um mês.

Também é produtivo mandar seu negociador, pelo menos uma vez por ano, participar de um seminário sobre negociação.

Faça, no Anexo, o exercício 18.

Capítulo 6

Fase I: Consulta e levantamento de informações

(O sucesso de uma negociação importante depende em grande parte da sua meticulosa preparação. Aqui estão indicadas as qualificações do líder e as informações e necessárias)

"Quanto mais opiniões viermos a ter, tanto mais realista será nosso argumento. Falta de informações cria receio."
Sócrates



Limitamo-nos, neste capítulo, a abordar compras e vendas de materiais ou serviços. Evidentemente, para casos de vendas ou compras repetitivas, de empresas organizadas, existirão especificações detalhadas do artigo, estudos sempre atualizados do mercado e informações completas relativas a clientes ou fornecedores.

Determinando o interesse da negociação

Devemos negociar sempre que houver valores significativos e/ou prazos de entrega médios e longos envolvidos. Também nesse caso a lei de Pareto prevalece: 20% das negociações devem corresponder a 80% dos valores envolvidos.

A intensidade com a qual vamos aplicar os pontos das fases I e II será proporcional à importância e à complexidade da transação em foco. Para avaliar o grau de interesse da negociação, devemos analisar se estamos lidando com uma transação simples, importante ou complexa.

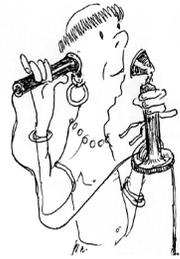
A *transação simples*, de venda e compra, envolve um artigo de conhecimento geral, em mercado regular, com fornecedores tradicionais. Seu custo final pode ser calculado sem interpretações subjetivas, redundando em negociação contratual a prazo médio e valores não expressivos. Os pontos da fase I são, nesse caso, apenas parcialmente necessários.

A *transação importante* abrange expressivo valor monetário e itens de considerável participação operacional ou de alto comprometimento. Evidentemente, há uma sensível diferença entre um valor expressivo para, digamos, a Petrobrás e para uma microempresa. Uma pesquisa provou que firmas médias e grandes consideram expressivo o valor de US\$ 10 mil e elevado o valor de US\$100 mil.

Material de alto comprometimento é o que está escasso no mercado, independentemente do valor ou participação operacional, cuja falta ou qualidade inadequada podem provocar a interrupção ou o estrangulamento de uma linha de produção.

A *transação complexa* ocorre quando o material, equipamento ou serviço depende de alta tecnologia e o custo comparativo calculado não é o fator principal. Por exemplo, quando a confiabilidade, o grau tecnológico, o nível da equipe técnica, dos controles da pesquisa e da situação financeira, sobretudo de fornecedor novo forem fatores decisivos para a aquisição.

Faça, no Anexo, o exercício 19.



Dependendo da classificação da negociação (simples, importante ou complexa), estabelece-se o número de negociadores.

Um só negociador é certamente mais econômico, além de não haver problema com divergência de opiniões. É indicado para transações simples, em que os valores negociados são pequenos ou médios e os assuntos não são críticos para a operação da empresa. Todos os detalhes devem estar claros e a negociação deve priorizar preços.

São necessários dois negociadores nas negociações mais complicadas, quando é preciso um provável acordo. Às vezes, um negociador e uma secretária podem ser suficientes.

Nas negociações complexas, pode ser preciso usar de três a cinco negociadores. Uma equipe maior do que essa não aumenta o sucesso, apenas o custo, e pode resultar em opiniões divergentes diante do opositor, sendo, portanto, pouco recomendável. Lembramos que qualquer negociação tem audiência, presentes e ausentes (os chefes, os eleitores, etc.), que influenciam o negociador.

Quando há um time, é preciso escolher o líder. São líderes naturais o gerente de vendas e o de compras e o advogado. Um diretor deve, preferencialmente, participar apenas como mediador, *ombudsman* ou interventor, para autorizar eventuais concessões, ou ainda quando for aplicada a tática do “bom moço” e “mau moço”, assumindo o papel de bom moço.

O líder do time deve ser especializado em barganhar e ter autoridade para tomar decisões, negociando cláusulas comerciais como preço, entrega e condições. Ao líder cabe escolher os participantes da negociação. Se inteligente, indica especialistas para tudo o que é complexo. Não sendo inteligente, pensa em negociar sozinho.

A escolha da equipe não pode ser só baseada na habilidade e no conhecimento de cada um, mas deve reunir pessoas de temperamento similar.

A secretária anota as decisões tomadas em cada ponto e rascunha os termos do acordo. O técnico ou especialista no material ou serviço a negociar (pode ser o próprio usuário) garante a qualidade desejada. O *financista* calcula esquemas de pagamento e crédito, financiamentos, etc. Se necessário, tem conhecimento de custos, tráfego e alfândega, entre outros itens. Os *advogados* fiscais e comerciais redigem as cláusulas legais indispensáveis ao contrato, podendo entrar na reunião quando o acordo estiver se formando.

O líder do time determina a distribuição do trabalho: estudo do artigo, mercado e fornecedores, concorrência. Assim como o dirigente de uma orquestra, ele conduz diferentes instrumentos e vozes (com tato e respeito pela partitura) para obter um acordo harmonioso que satisfaça a todos.

Deve ainda incentivar a criatividade, não só *top down* (de cima para baixo) como também *bottom up* (de baixo para cima). Como dizia Einstein: “A criatividade é mais importante do que conhecimento”.

Pirâmide das qualidades do líder

zelo empresarial
capacidade para liderar time
criatividade – flexibilidade
poder analítico – instrução – disposição para aprender
habilidade de negociar – internacionalidade
conhecimentos técnicos – análise de valor
boa cultura – noções jurídicas – analista de custos
lealdade – integridade – tolerância

As cinco recomendações de Henri Fayol, engenheiro, administrador e escritor também devem ser objetivo do líder:

- Prever um plano de ação.
- Organizar seus colaboradores.
- Dirigir os participantes da negociação.
- Coordenar os esforços até atingir as metas.
- Controlar metas com resultado, normas com execução e gastos com orçamento.

É útil esclarecer eventuais dúvidas sobre autoridade e responsabilidade. O chefe designa a tarefa, enquanto o colaborador a executa. O chefe delega sua autoridade porque a possui. O colaborador exerce a autoridade que lhe foi delegada, passando então a possuí-la. O chefe exige e o colaborador assume a responsabilidade. A responsabilidade é exigida e não presumida. Não sendo presumida não pode ser delegada. O chefe é sempre responsável.

Há algumas coisas que um líder de equipe não pode fazer, sob pena de prejudicar a negociação. Ele não pode deixar de assumir responsabilidade por seu time ou de apoiar os membros da equipe. Não deve nunca dizer "eu consegui", mas sim "nós conseguimos". Não pode se desviar para problemas secundários nem se esquecer das metas e resultados. Não deve ser "cupincha", mas chefe. Não pode deixar de treinar seus colaboradores nem deve só criticá-los, mas elogiar quando oportuno.

Faça, no Anexo, os exercícios 20 e 21.

O estudo de artigo, mercado e fornecedores

O artigo

É indispensável que vendedor e comprador conheçam o artigo, serviço ou projeto que desejam vender ou comprar, sua função e aplicação. O vendedor conhece seu produto em geral dez vezes melhor que o comprador.

Entrei, uma vez, numa loja de *lingerie* e fui atendido pela dona. Pedi uma camisola.

— O senhor não pratica o que ensina! Assisti a uma palestra sua sobre compras na qual pontificou que precisamos sempre dar especificações pormenorizadas e saber a função e a aplicação do item a comprar — disse a mulher.

— Isto se aplica a compras industriais, mas a senhora tem razão, sempre é bom especificar. Então, quero uma camisola 100% algodão, branca, número 42, simples e bonita — respondi.

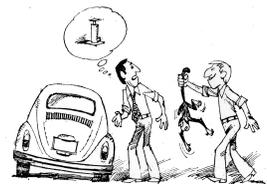
— E a função? — perguntou ela. — É para proteger contra o frio ou para criar um atrativo irresistível?

— A segunda opção — repliquei.

— E a aplicação? — indagou novamente. — É para sua excelentíssima senhora? Ou deseja algo melhor e mais fino?

É indispensável conhecer especificação, função e aplicação.

Especifique claramente



A especificação completa contribui também para a prevenção de acidentes. Por exemplo, precauções de manuseio, como "usar luvas e máscaras"; de alerta, como "explosivo", "tóxico" ou "inflamável"; e de conservação, como "teme calor e luz". A especificação evita ainda a deterioração dos artigos, como no caso da data de validade. Mas cuidado com especificações em excesso, com detalhes que às vezes não são funcionais.

Ao estudar a especificação, automaticamente devem ser consideradas a simplificação e a padronização, que permitem menor custo do artigo, menor imobilização de estoque e menos obsoletismo.

Ao estudar um artigo, é útil determinar, por exemplo:

- Qual é o material-base principal do artigo?
- Qual é o tempo de vida útil?
- Como vai ser fornecido? (embalagem e transporte)
- Até que altura pode ser empilhado?
- Que patentes, certificados, testes, análises e garantias devem acompanhar o artigo?
- Há instruções legais ou de alerta para armazenagem? (explosivo, tóxico, radioativo, etc.)
- Quem pode fazer a manutenção?
- Quais são as peças de reserva de substituição regular e ocasional?
- Quem vai instalar, demonstrar e/ou fazer o *start-up*?

Em casos importantes, devem-se buscar alternativas. O artigo pode ter diferentes formas (por exemplo, soda cáustica fundida, em escamas, pérolas, lentilhas, líquida a 50%). O artigo pode ser substituído por outro com a mesma aplicação (como amido de milho por amido de mandioca ou trigo). O artigo pode ser substituído mediante modificação dos equipamentos ou processos (por exemplo, para aquecimento, óleo combustível, diesel, querosene, carvão, lenha, gás, biomassa, energia elétrica, energia solar). Pode haver um outro artigo com igual função (como parafusos, rebites, solda ou cola para fixação; prata, cobre ou alumínio para fios elétricos, churrasqueira ou forno de microondas para cozinhar).

Às vezes é possível ainda adquirir o artigo semi-acabado, como celulose em vez de madeira, cola em vez de breu, ou fabricar economicamente o artigo (*make or buy*), analisando o consumo, os equipamentos, o pessoal especializado e o financiamento necessário, assim como o mercado fornecedor (por exemplo, fabricar sulfato de alumínio com ácido sulfúrico e bauxita).

O estudo do artigo inclui um levantamento da regulamentação oficial que o abrange, e que é sujeita a modificações pelo governo, como ICMS, IPI, Acordo Geral sobre Tarifa Aduaneira e Comércio (GATT), *drawback* (incentivo à exportação) com isenção ou suspensão de alíquota alfandegária, inclusive para Adicional do Frete para Renovação da Marinha Mercante (AFRMM), menos 25% sobre o frete marítimo e outros incentivos fiscais.

É necessário verificar se existem restrições, como do Ministério da Guerra para armas e explosivos; da Comissão Nacional de Energia Nuclear (CNEN) para material radioativo, isolado ou montado em equipamentos; do Ministério da Justiça (Polícia Federal) para alguns produtos químicos; do Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (Ibama) para a importação de aparas, desperdícios e resíduos sólidos.

Em uma negociação importante ou complexa para a compra de material, é indispensável saber se estamos adquirindo um artigo ou um sistema.

Comprando uma vela, compramos um artigo. Amanhã poderemos substituí-la por uma lanterna a pilha ou uma lâmpada a querosene. Tratando-se da aquisição de uma caldeira ou um computador, estaremos negociando um sistema que nos obriga a usar determinado combustível e peças de reposição (óleo combustível ou determinados periféricos, por exemplo). Nesse caso, a mudança será mais custosa do que a simples substituição de um artigo.

Existe também uma diferença de abordagem na consideração de produtos, que apresentam uma competitividade bem maior, e de serviços. Produtos não-vendidos continuam sendo um fator do mercado. Já o tempo do serviço não-vendido não influi sobre o mercado futuro. O mercado de produtos é competitivo e determinado por forças globais, enquanto em geral apenas forças regionais disputam o mercado de serviços. No caso de materiais, legislações antitruste favorecem a competitividade; no de prestação de serviços, a pressão dos sindicatos dificulta a competição. O material pode ser avaliado e comparado em diversas fontes, mas os serviços são um esforço pessoal, baseado em tecnologias particulares mais difíceis de comparar.

Além da presente classificação, podemos distinguir três grandes grupos de materiais e serviços, que devem ser negociados com premissas diferentes:

Matérias-primas, sobretudo *commodities* padronizadas internacionalmente. Por exemplo: petróleo, ouro, soja, celulose, etc. Se quisermos saber o preço do dia, só precisaremos consultar nos jornais ou na Internet a cotação da bolsa respectiva (Londres, Chicago, etc.).

Produtos, uma matéria-prima fracionada em embalagens de utilidade doméstica ou diferenciada com marca e propaganda. Óleo de soja em caminhão-pipa é matéria-prima, óleo de soja em lata de um litro, com marca impressa na embalagem, é um produto.

Itens especiais compreendem em geral serviços, construções, material em desenvolvimento ou equipamentos conforme desenhos específicos.

Material e objetivos do vendedor		
matéria-prima	produtos	itens especiais
padronizados internacionalmente, <i>commodities</i>	inclusive matérias-primas fracionadas ou diferenciadas com marca e propaganda	serviços, itens em desenvolvimento ou conforme desenhos
mercado (em geral)		
oligopólio ou monopólio	competição homogênea ou heterogênea	competição pura (se houver várias fontes)
preços (em geral)		
fixados	competitivos	custo + lucro
objetivos do vendedor		
manter ou aumentar a participação no mercado, obter preço no mercado, evitar que seu concorrente fure o preço do mercado	manter ou aumentar a participação no mercado, obter o maior preço que o cliente aceite, influenciar o usuário*	obter lucro razoável, evitar risco nos custos, tratar diretamente com o responsável técnico*

*Se o vendedor tratar diretamente com o usuário, o que os americanos chamam *backdoor selling*.

Material e objetivos do comprador		
matéria-prima	produtos	itens especiais
assegurar suprimento a longo prazo, obter melhor (ou pelo menos igual) condição dos concorrentes	assegurar fornecimento na qualidade adequada, obter preço correto, mas o mais baixo possível	assegurar execução na qualidade desejada, obter preço correto e economia nos custos
força do comprador na negociação		
grandes valores, novos fabricantes, aquisição em tempo oportuno (<i>sazonal, mercado em baixa</i>), obtenção de vantagens colaterais com a empresa não líder do mercado, alternativas	volumes interessantes, grande número de competidores, saber avaliar custos, fabricação própria (em vez de comprar), alternativas com análise de valor, tempo*	engenharia competente, conhecimento dos fatores de custo, execução própria (evitando encomendar), tempo*

*O tempo é assunto conflitante entre usuário, comprador e vendedor. Qualquer urgência injustificada cria despesas suplementares inúteis (compra sem concorrência, do revendedor em vez do fabricante, transportes extras, etc.) e diminui a força de barganha do comprador.

1 custo direto do material	2 custo direto da mão-de-obra	3 overhead fabril indireto (incluindo depreciação e manutenção)	4 custo administrativo, financeiro, de vendas e impostos	5 lucro
custo do produto vendido (CPV)			despesas gerais	
			margem bruta	
preço de venda (sem ICMS)				

Ao negociar, tente, sempre que possível, fazer uma análise de custo. Poucos fornecedores colaboram, mas a análise constitui uma excelente ferramenta para negociação (aprovação de aumento de preços, curva de aprendizagem, etc.) e é indispensável em contratos elaborados em estreita colaboração, a longo prazo.

Quando nossa empresa pode fabricar artigo similar ou dispomos do balanço do fornecedor, nossa tarefa é consideravelmente facilitada.

Tanto o CPV como a margem bruta e o lucro são destacados nos balanços.

A análise de valor, conforme Lawrence Miles, engenheiro e pai da "análise de valor", é uma das ferramentas mais eficazes para encontrar alternativas para nosso material importante. Ela propicia geralmente economia significativa, mantém a qualidade adequada e sobretudo nos dá argumentos para a negociação.

O mercado

De início, devemos avaliar a conjuntura que influirá sobre a negociação. A conjuntura do mercado é de equilíbrio? A conjuntura econômica é de expansão ou recessão? A conjuntura monetária é de estabilidade, deflação ou inflação?

A respeito de inflação, desconsiderando de que tipo se trate — de custos (Delfim Neto), de demanda (Simonsen), estrutural (Furtado), importada ou desenvolvimentista —, interfere na competição. Muitos vendedores aumentam seus preços repetida e rapidamente.

Na inflação, devemos atentar para a piora da qualidade, variações desnecessárias nos produtos para aumentar os preços, mais intermediários, fundação de novas firmas, ou *mergers*, e aumento dos estoques à medida que a psicose inflacionária cresce. O vendedor prefere negociar sempre à vista e o comprador adquirir no maior prazo possível, exigindo desconto para encurtá-lo.

Em seguida, devemos estudar as condições de mercado do ramo do item a ser negociado (produtos químicos, imóveis, automóveis, serviços, etc.) e concluir se o mercado específico é comprador ou vendedor.

Devemos observar movimentos cíclicos ou sazonais do mercado, uma vez que não se obtém o mesmo preço no momento de semear e na safra. O agricultor com legumes no seu caminhão precisa vender, senão perde tudo. Ele é suscetível de aceitar um preço inferior.

As informações sobre tendências são as mais difíceis, mas muito relevantes para a negociação, que é sempre influenciada por três fatores: passado, presente e futuro. A natureza humana quer se distanciar de problemas mesmo quando claramente antevistos, talvez na esperança de que não aconteçam.



Nas previsões, além dos números de consumo passado e provável no futuro, das tendências dos preços e do câmbio, devemos considerar também eventos especiais como datas dos dissídios, greves, superlotação de transportes, etc.

Devemos pesquisar, ainda referente ao nosso material importante:

- a capacidade do mercado (por exemplo, produção anual em toneladas);
- se a utilização da capacidade é muito variável de ano para ano, a utilização além de 90% num ramo da indústria dará pouca flexibilidade para eventuais aumentos drásticos do nosso consumo;
- nossa participação no mercado (nosso consumo/capacidade do mercado);
- novas instalações previstas;
- prazos de entrega habituais (*lead-time*) e eventuais modificações;
- situação dos transportes e eventual armazenagem;
- subvenções ou restrições governamentais;
- oportunidades especiais para eventuais compras especulativas;
- mercado primário do nosso artigo (por exemplo, o sulfato de alumínio depende em 50% do ácido sulfúrico e este em 37% do enxofre);
- modernas tecnologias para a fabricação do nosso material;
- costumes peculiares do mercado (por exemplo, a unidade onça troy para o ouro).

Uma análise SWOT (*strength-weakness opportunities-threats*) pode ser indicada tanto para força e fraqueza do mercado quanto para oportunidades ou ameaças.

No caso de algum imprevisto (calamidade, descontinuidade de fabricação, transportes sobrecarregados, preços extorsivos, etc.) que ameace um produto importante, precisamos fazer uma análise de risco: Temos alternativas? Podemos importar? De onde? A que preço? Qual a alíquota? Podemos prever nossa integração vertical?

Há várias situações de mercado que influenciam o comportamento do comprador. A competição pura e homogênea, ou seja, quando há muitos vendedores do mesmo produto, nenhum com força para influir decisivamente no mercado geral, é o tipo de mercado mais vantajoso para o comprador.

A competição monopolística ou heterogênea é a situação em que há um mercado competitivo de inúmeros vendedores, mas cada um tenta diferenciar seu produto para parecer único (apesar de existirem muitos substitutivos), obter maior participação no mercado e vender mais caro. Nesse tipo de mercado, os concorrentes recorrem à propaganda para criar uma marca especial, como a penicilina, exatamente o mesmo produto do mesmo fabricante, sob dezenas de marcas. Recorrem à propaganda institucional ("Se é Bayer é bom!"), às diferenças imaginárias com argumentos irracionais ("Ponha um tigre no seu carro", quando a gasolina de todos os postos provém da mesma refinaria; "Isto é que é", não há dúvida).

O vendedor desse mercado tentará influir diretamente junto ao usuário, fixando-lhe na mente a marca X, a firma Y ou a diferença Z. O comprador precisará evitar ao máximo que o usuário seja diretamente abordado pelo vendedor e fazer uma análise de valor para assegurar o material mais econômico.

Existe também a situação de oligopólio, em que o número de fornecedores é limitado. Em geral, trata-se de indústrias de alta tecnologia, que exigem produção em grande escala e, por conseguinte, investimentos importantes. Normalmente, há um líder de preço no ramo e as listas de preços são semelhantes. É mais difícil conseguir concessões desse líder e com os outros é preferível não discutir o preço mas vantagens colaterais, como consignação, melhores condições de pagamento, entrega, etc.

Há ainda o monopólio, quando existe um vendedor exclusivo do produto e sua posição é geralmente protegida contra a investida de outro vendedor, condições que exprimem força no mercado. Se o monopolista aplica um preço justo e razoável, o comprador deve tentar condições privilegiadas, sobretudo se estiver em posição oligopsônica e mantiver contatos pessoais e amigáveis com a cúpula dirigente da empresa monopolista.

Há, no entanto, limites do poder de um monopolista quando o comprador tem condições de importar o produto, fabricá-lo em vez de comprá-lo, fazer uma análise de valor para encontrar produtos alternativos ou ajudar a criar outra fonte de fornecimento. Se os preços forem altos, o comprador pode pensar em reduzir a quantidade solicitada, oferecer reciprocidade (se possível), ter muito estoque ou negociar se souber que a produção está ociosa ou que o monopolista precisa de dinheiro.

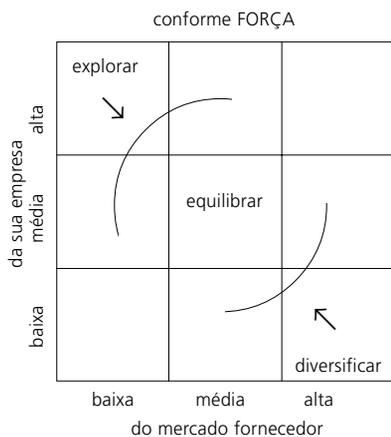
Veja o exemplo. Há muitos anos, uma empresa consumia cerca de 2.500 toneladas de enxofre por mês. Só havia um fabricante e vendedor de enxofre, que ao mesmo tempo era o único autorizado a importá-lo. Por conseguinte, o preço era bem alto, aumentando muito os custos.

Uma análise de valor mostrou que poderíamos substituir o sulfato pelo sulfito, reduzindo o consumo de enxofre de 2.500 para 200 toneladas por mês. Essa quantidade tão menor influía muito menos na rentabilidade. Propondo ao monopolista comprar dele todos os lubrificantes conseguimos, por reciprocidade, um preço bem perto do custo importado do enxofre.

O ponto de Cournot prova cientificamente que o monopolista não pode ultrapassar certo preço sem se prejudicar. Peter Drucker afirma que o monopolista em geral tem vendas menores do que teria se houvesse um concorrente.

Também podemos negociar com um monopolista!

A força do mercado e da empresa



deve AGIR

	explorar	equilibrar	diversificar
preço	pressionar	negociar	não pressionar
tipo compra	spot	spot e contrato	contrato
volume	variar	conservar ou mudar gradualmente	centralizar
novos fornecedores alternativos	contatar	boas oportunidades	procurar enfaticamente
estoque	baixo	normal	estoque de proteção especial

O preço ainda pode variar conforme a natureza do produto (ponto do ciclo de vida, da diferenciação, da inovação, etc.), elasticidade da demanda (relativa ao preço) e de variáveis internas (porcentagem de utilização da capacidade, saúde financeira, controle de custos, etc.), mas o preço final será fixado pela empresa vendedora.

Sem dúvida, determinar se o mercado está comprador ou vendedor é fator importante para uma negociação. Um axioma teórico ensina que o preço do mercado encontra-se no ponto de cruzamento das curvas de oferta e demanda.

Uma avaliação do valor pode chegar a um resultado diferente do preço. Por exemplo, para uma pequena firma, a venda de mercadorias a um oligopólio tem mais valor do que o fornecimento a outra empresa financeiramente fraca.

Todo comprador dará mais valor a um produto que puder revender facilmente com bom lucro. O vendedor que tiver uma produção automatizada poderá faturar ao mesmo preço que os fabricantes não automatizados. O especialista exclusivo em alguma coisa poderá faturar mais do que o não especialista. Um lote situado entre dois terrenos de uma indústria tem maior valor para esta do que o de mercado.

Fornecedores

Para avaliarmos um fornecedor, precisamos levar em conta o cadastro feito pela empresa, as estatísticas conforme o ramo de negócios, o balanço do fornecedor e sua avaliação.

Uma empresa organizada dispõe de um cadastro de clientes e fornecedores, tanto tradicionais como em potencial, com todas as informações para uma tomada de decisão.

Recomendo estudar os quadros de lucratividade e porcentagem de lucros sobre vendas de cada setor da economia publicados pela mídia especializada, como *Maiores e melhores*, da revista *Exame*. (Veja quadro na página seguinte).

Os dados variam de ano a ano, para cada ramo de atividade e mesmo dentro da mesma atividade, como mostra uma análise das vinte maiores empresas de cada setor feita pela Booz, Allen & Hamilton, mas servem para dar uma orientação geral.

O quadro mostra a dramática discrepância entre as melhores práticas de administração e a improvisação. Se puder obter o balanço da empresa com que vai negociar, você terá uma informação bem mais aproveitável do que a lucratividade do setor em geral.

Se puder avaliar o balanço do fornecedor, preste atenção aos seguintes dados: margem bruta (%); lucratividade (%), liquidez corrente (índice) e prazo médio de cobrança (dias).

Os dez setores com maior variância de retornos por empresa

	%
Informática	1.750
Distribuição de veículos	338
Plásticos e borracha	263
Química e petroquímica	260
Alimentos	183
Metalurgia	150
Siderurgia	130
Máquinas e equipamentos	106
Material de transporte	104
Comércio atacadista	58

Margem bruta é a diferença entre as vendas líquidas e o CPV (custo do produto vendido). Há, evidentemente, variações por país, empresa, artigo e ano.

Lucratividade é a porcentagem do lucro líquido sobre as vendas líquidas. (Rentabilidade é o lucro sobre o patrimônio líquido.) Uma porcentagem acima da lucratividade média do setor permite a negociação de descontos ou dá firmeza ao vendedor.

Liquidez corrente serve para julgarmos a confiabilidade financeira da empresa. Indica a liquidez a curto prazo, *grosso modo*, tornando implícita a confiabilidade para vender e comprar normalmente. Orienta ainda o comprador a decidir entre negociar desconto ou prazo de pagamento.

Prazo médio de cobrança indica a média, em dias, do recebimento das faturas de seus clientes. Por conseguinte, o prazo de pagamento negociado deve ser bem superior a essa média para o comprador e inferior para o vendedor.

Para fazer um cálculo dos índices, veja (I) o balanço patrimonial ou balanço geral da empresa; ou (II) uma demonstração dos resultados ou demonstração de lucros e perdas.

Observe a receita líquida das vendas e serviços ou receita operacional líquida, geralmente a 3ª linha em II; o lucro ou saldo no fim do exercício, última linha em II; e o CPV ou custo das vendas, geralmente apresentado após a receita líquida em II.

Lucratividade segundo *Maiores e melhores* da revista *Exame* (%)
(Lucratividade e % de lucro sobre vendas - Rentabilidade e % de lucro sobre patrimônio)

Setores	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	Resultado médio 10 anos	Resultado médio 5 anos	Resultado médio diversos anos
Alimentos	2,9	2,1	0,7	0,7	0,1	0,2	2,8	1,7	1,6	0,9	1,4	1,4	—
Auto-indústria (M)	6,5	6,0	-1,9	-4,5	-2,2	1,6	5,4	0,7	0,9	3,1	1,6	2,3	—
Bebidas (M)	3,8	3,0	4,5	2,5	4,3	7,5	7,0	9,4	—	7,2	—	—	5,5 ⁹
Com. atacadista	1,0	1,0	0,3	0,0	0,1	0,2	2,9	0,4	0,9	1,2	0,8	1,1	—
Com. varejista	0,9	1,2	0,3	-0,5	-0,1	1,2	1,6	1,3	1,2	1,4	0,9	1,3	—
Computação (M)	1,0	1,6	-7,3	-1,0	-6,4	-0,9	10,8	0,8	—	0,2	0,2	2,7	—
Confecções (S)	0,3	3,0	3,9	-1,6	-1,3	2,4	6,5	5,7	1,1	—	—	—	2,2 ⁹
Têxtil (S)	1,7	4,0	1,5	0,6	-0,5	1,5	8,7	1,3	0,5	—	—	—	2,1 ⁹
Confecções e têxteis (N)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	0,6	—	—	—
Construção civil (N)	2,5	1,7	1,9	1,8	2,2	2,8	7,6	—	—	—	—	—	2,9 ⁷
Construção pesada (S)	3,9	1,5	4,2	1,6	1,7	4,6	4,9	—	—	—	—	—	3,1 ⁷
Construção (N)	—	—	—	—	—	—	—	3,3	3,1	1,9	—	—	2,8 ³
Eletroeletrônica	3,3	3,2	2,2	-5,0	1,1	3,7	6,0	3,8	4,3	3,1	2,6	4,2	—
Farmacêutica	-2,9	0,1	4,1	3,6	4,6	6,8	11,7	7,3	7,0	5,2	4,8	7,6	—
Higiene e limpeza	-0,1	0,8	2,7	1,2	0,8	2,4	7,3	4,2	3,5	3,6	2,6	4,2	—
Mat. construção (N)	—	—	—	—	—	—	—	5,6	2,6	2,0	—	—	3,4 ³
Mecânica (N)	—	—	—	—	—	—	—	-0,7	3,6	5,1	—	—	2,7 ³
Mineração	10,8	14,9	6,3	5,2	8,7	13,0	8,5	11,0	6,0	7,1	9,2	9,1	—
Papel e celulose	7,6	6,7	3,2	-6,1	-4,9	-3,8	6,6	6,7	2,5	-0,7	1,8	2,3	—
Plásticos e borracha	1,0	3,4	0,0	-4,2	-2,3	0,3	3,6	1,2	3,7	2,7	0,9	2,3	—
Química e petroquímica	7,1	6,3	0,7	-2,9	0,4	0,5	6,0	3,2	3,5	3,4	2,8	3,3	—
Serviços de transporte	-8,5	0,9-10,1	-8,8-15,1	-6,7	6,3	-0,2	2,6	2,1	—	—	-3,8	0,8	—
Metalurgia (S)	2,4	3,8	-1,2	-2,9	0,5	0,8	7,4	8,8	—	—	—	—	2,5 ⁸
Siderurgia (S)	1,2	6,1	-4,1	-2,6	0,2	2,4	6,1	8,8	—	—	—	—	2,3 ⁸
Siderurgia e metalurgia	—	—	—	—	—	—	—	2,4	2,7	2,6	—	—	2,6 ³
Telecomunicações (N)	—	—	—	—	—	—	7,7	8,3	—	18,8	—	—	11,6 ⁶
Serviços públicos	5,6	5,7	-8,5	-6,8	-4,3	-3,4	—	—	6,5	4,2	—	—	-0,1 ⁸
Agropecuária (S)	0,6	0,5	0,8	0,6	0,8	0,6	—	—	—	—	—	—	0,7 ⁶
Dist. petróleo (S)	1,6	0,8	2,4	0,1	1,2	1,1	—	—	—	—	—	—	1,2 ⁶
Dist. veículos (S)	1,1	2,5	0,6	-1,0	-1,4	-0,6	—	—	—	—	—	—	0,2 ⁶
Fertilizantes (S)	-1,5	0,8	0,5	-1,6	0,6	1,3	—	—	—	—	—	—	0,0 ⁶
Hotelaria (S)	—	—	-2,8	-8,7	-13,1	-12,9	—	—	—	—	—	—	-9,4 ⁶
Madeira e móveis (S)	2,1	1,6	3,1	-0,6	1,6	1,8	—	—	—	—	—	—	1,6 ⁶
Maq. equipamentos (S)	1,9	2,9	-1,9	0,0	3,1	0,9	1,5	-1,2	—	—	—	—	0,9 ⁸
Mat. transporte (S)	0,1	0,7	-0,8	-9,7	1,0	0,8	—	—	—	—	—	—	-1,3 ⁶
Min. não-metálica (S)	4,8	6,2	1,0	3,2	8,0	9,7	—	—	—	—	—	—	5,5 ⁶
Supermercados (S)	1,1	1,5	-0,2	-0,1	1,3	0,7	—	—	—	—	—	—	0,7 ⁶
Média geral											1,9	3,3	
Média dos setores	1,7	2,3	0,7	-0,6	0,5	1,1	6,4	3,3	2,7	3,1			

Nos anos em que a revista *Exame* não publicou os dados relativos ao setor, foi indicado na célula o sinal “—”. Na coluna “Resultado médio (diversos anos)” foi colocado, sobrescrito, o número de anos. Essa coluna foi incluída no resultado médio de 10 anos.

Os setores com melhor lucratividade foram: Mineração, Farmacêutico e Telecomunicações. Os números anuais, às vezes, são corrigidos (vide Siderurgia e Metalurgia em 1995).

S — Setor suprimido N — Novo setor M — Título modificado de Auto-indústria; Bebidas e fumo; Informática.

Obs.: A partir de 1998 a revista *Exame* só forneceu o índice de rentabilidade, e não mais lucratividade.

$$\text{margem bruta (em \%)} = \frac{\text{vendas líquidas (a)} - \text{custo produto vendido (c)}}{\text{vendas líquidas (a)}}$$

$$\text{lucratividade (em \%)} = \frac{\text{lucro líquido (b)}}{\text{vendas líquidas (a)}}$$

$$\text{liquidez corrente (coeficiente)} = \frac{\text{ativo circulante}}{\text{passivo circulante}} = \frac{\text{total 1º conjunto, lado esquerdo I}}{\text{total 1º conjunto, lado direito I}}$$

$$\text{prazo médio de cobrança (em dias)} = \frac{\text{contas clientes a receber} \times 360}{\text{receita bruta das vendas}} =$$

$$= \frac{(\text{ativo circulante rubrica duplicatas}) \text{ contas a receber de clientes em I}}{1^\circ \text{ linha em II}}$$

O comprador deve ainda estabelecer um sistema de acompanhamento do desempenho do fornecedor, assinalando quantidade e valor das compras por artigo. Com referência à qualidade, é aconselhável verificar se o fornecedor tem um certificado ISO-9000.

Na Klabin, instituímos o prêmio Campeões de Excelência e Eficácia, baseado no controle permanente da qualidade, custo comparativo (em relação ao concorrente) e pontualidade/cooperação (conforme entregas combinadas). A ponderação dos três itens foi de 40% para a qualidade, 35% para a competitividade (diferença em relação aos competidores), e 25% para pontualidade/cooperação.

Para a avaliação de um fornecedor novo de um material importante, é indispensável uma visita a sua fábrica e elaboração de um relatório detalhado, referências de outros clientes e informações bancárias e balanço do fornecedor.

Quando o vendedor precisa avaliar um cliente, deve-se pesar o coeficiente da liquidez corrente conforme informações bancárias sobre o pagamento pontual.

Faça, no Anexo, o exercício 22.

A solicitação de propostas (concorrência)

Podemos receber e mandar propostas espontâneas; entretanto, concorrências diligentes com firmas idôneas e competitivas são essenciais à negociação do comprador, para descobrir novas fontes supridoras e eventuais materiais alternativos.

Na compra de produto de marca conhecida ou padronizada no mercado, com entrega imediata e modesto valor envolvido, o comprador deve optar pela solicitação telefônica de preço, com breve resposta pela mesma via.

No entanto, conforme diziam os romanos "*Testis unus, testis nullus*" (Um só testemunho é igual a nenhum), ou seja, consultar só um fornecedor é igual a consultar nenhum. Devemos consultar três fornecedores, no mínimo.

É aconselhável solicitar propostas (conforme a importância da compra) primeiro ao fabricante, depois a um representante/atacadista e por fim a uma loja. Assim, evitamos intermediários que só acrescentam custos.

Um preço no estrangeiro é uma orientação valiosa para a negociação. Muitas vezes, uma importação direta representa uma economia apreciável. Veja o exemplo a seguir:

A empresa X vinha adquirindo lâminas de desenho exclusivo para suas máquinas de

uma multinacional dos EUA por meio da filial no Brasil ao preço de US\$ 7 mil por lâmina. O comprador foi informado pela filial de que a política da multinacional descartava importações diretas da matriz, mas ele observou, pelas perguntas feitas, que a filial não era experiente em cálculos de custos de importação, já que o preço de US\$ 7 mil parecia ter sido obtido sem muito cuidado.

O comprador, em visita ao diretor de peças da multinacional nos EUA, insistiu na permissão de uma importação direta. A resposta foi que, infelizmente, as normas da empresa, baseadas em cláusulas operativas válidas para todos os países, obrigava o fornecimento de peças sobressalentes apenas por meio de suas filiais. Em atenção à visita pessoal, contudo, eles iriam determinar que a filial cobrasse US\$ 5.700, dando um desconto de quase 20%.

Ocorre que o comprador observara, no armazém da multinacional, que a chapa especial para a confecção de suas lâminas era fornecida pela GE, cujo preço pôde facilmente checar. A lâmina representava dezenas de vezes o custo do material. Seria a tecnologia complexa o suficiente para justificar o preço? Uma outra visita do comprador a uma fábrica americana que usava uma máquina similar à de X, com a mesma lâmina, lhe permitiu obter uma cópia do *invoice*, ou nota fiscal de compra. O comprador apresentou o *invoice*, que indicava US\$ 1.300, à filial da multinacional. O fornecedor não teve como contra-argumentar e cobrou US\$ 2.340 (US\$ 1.300 + 80%, para alfândega, lucro, etc.). Resultado: preço reduzido a um terço e economia de US\$ 130 mil por ano.

Tente sempre saber o preço na fonte, inclusive no exterior, e procure eliminar os intermediários desnecessários.

Antes de pedir um orçamento, verifique:

- As especificações são claras, detalhadas e completas? É possível propor alternativas econômicas?
- O comprador e o fornecedor sabem onde, como e por que o material ou serviço será aplicado e qual é sua função?
- As técnicas de amostragem, análise ou verificação do desempenho são conhecidas do fornecedor?
- O fornecedor está ciente dos prejuízos que podem advir de um material defeituoso ou insuficiente desempenho?

Se as respostas a essas perguntas forem negativas, o solicitante do orçamento deve passar as informações faltantes ou o fornecedor deve exigí-las.

Tratando-se de especificações complexas, de entrega a médio ou longo prazo envolvendo valores consideráveis, devem ser sempre solicitados orçamentos (convites, propostas, editais de concorrência, etc.). Se houver conluio de preços de cartéis oligopolistas no Brasil, o preço deve ser solicitado no exterior.

Pedir uma análise de valor é sempre indicado. A resolução 171 de 12/5/77 do Senado norte-americano, obriga todos os ministérios e agências governamentais à adoção de análise de valor nas aquisições acima de US\$ 100 mil.

Nas compras importantes, solicite os preços das parcelas do artigo ou projeto e as quantidades variáveis para facilitar as negociações subseqüentes.

Certa ocasião, na compra de uma máquina de papel avaliada em dezenas de milhões de dólares, sugerimos orçar, entre outros itens, motores elétricos e rolamentos. Adquirindo-os diretamente do fabricante, economizamos cerca de US\$ 500 mil. Segue um exemplo ultra-simplificado de concorrência para um bloco impresso, em que todos os materiais e serviços são separados e quem ganha a concorrência é o fornecedor B, por R\$ 225,00.

Bloco impresso R\$	Concorrência						total	total sem papel
	reprodução	papel	corte	impressão	blocagem	embalagem		
Fornecedor A	40	128	6	25	31	3	233	105
Fornecedor B	51	118	8	26	18	4	225	107
Fornecedor C	60	113	7	35	22	2	239	126
Fornecedor D	61	108	—	41	42	3	255	147

Somando-se as parcelas mais baratas (em negrito) dos outros concorrentes, chegamos a R\$ 199,00, que deve ser nossa meta na negociação.

Se pudermos fornecer a matéria-prima principal (papel, no caso), o fornecedor A será o mais interessante (R\$ 105,00) se pudermos obter esse papel por volta de R\$ 94,00 ($94 + 105 = 199$), teremos atingido nossa meta teórica de R\$ 199,00. Uma proposta subdividida como essa poderia até, em certos casos complexos, levar a uma fórmula de reajuste de preços mais precisa.

Muitas vezes, é interessante obter uma cotação de quantidades inferiores e superiores às necessárias para usar na negociação. Dispondo de análise de custo, poderíamos estabelecer, como meta, 5.000 unidades a até R\$ 10,80.

quantidade de unidades	2.500	10.000	20.000
preço orçado por unidade	15	11	9

Sem orçamento

O vendedor deve considerar se apresenta ou não um orçamento quando o custo de formar um orçamento é importante (máquinas conforme desenho, construções, etc.). Nesse caso, é imprescindível analisar a probabilidade de o orçamento ser transformado em pedido.

Um fornecedor que não apresentara orçamento para um contrato de alto valor certa vez mostrou-me sua ficha interna para justificar sua ausência na concorrência. Ele tinha um sistema em que marketing, produção e finanças avaliavam com pontos o interesse para um eventual pedido. Os orçamentos abaixo de 90 pontos em uma avaliação de 120 pontos não eram feitos.

Uma grande empresa construtora dos Estados Unidos aumentou sua lucratividade por nunca apresentar orçamento quando havia mais de cinco firmas concorrentes.

De fato, se uma empresa avalia em 75% a probabilidade de ter custos mais baixos que uma outra firma qualquer, se tiver cinco competidores a probabilidade de sucesso baixará para 15%. Convenhamos, porém: vontade e decisão de apresentar um orçamento são independentes da probabilidade de sucesso.

O vendedor que se enforça nos interesses e especificações do cliente, que faz boas relações com a empresa e uma análise de valor, oferecendo vantagens técnicas e comerciais, aumenta sua possibilidade de chegar ao contrato.

Se você tiver um produto melhor ou puder oferecer um método mais eficaz para produzir algo, observe os sete pontos a seguir.

As ofertas são irrecusáveis, conforme os compradores, se seu material ou serviço:

- melhora a qualidade do produto final do comprador;
- proporciona maior rendimento, durabilidade, concentração, menos perdas, etc;
- dá maiores facilidades ou encurta o tempo na produção e/ou manutenção;
- contribui para maior segurança pessoal, ambiental (menos poluentes) ou patrimonial.

Ou, ainda, se a sua empresa pode:

- oferecer melhor garantia, maior cooperação e assistência técnica mais eficaz (por exemplo, peças sobressalentes disponíveis).
- apresentar menor prazo de entrega ou artigos em consignação ou empréstimo.
- ofertar menor custo global (preço, imposto, descontos, embalagens, transporte, etc.).

Visitar um cliente não significa dar a ele o que pede, mas descobrir suas reais necessidades.

Confidencialidade do orçamento

Evidentemente, não é ético e funciona contra nossos interesses dar informações sobre um orçamento a um concorrente, tornando a concorrência inoperante.

Muita gente ri quando ouve falar em espões industriais, mas tanto o vendedor quanto o comprador devem divulgar os dados a poucas pessoas de confiança, e evitar abrir perigosas exceções.

O comprador pode pedir que todos os concorrentes apresentem os orçamentos no mesmo dia ou guardá-los fechados e abri-los ao mesmo tempo, na presença de todos os interessados. As propostas devem ser abertas pelo pessoal determinado para fazer análise e julgamento.

Parece exagero, mas pense numa concorrência de centenas de milhões de dólares. O preço e as condições do concorrente são informações que valem no mínimo 1% do preço do contrato e que talvez possam ser obtidas mediante uma propina de US\$ 100 à secretária ou até ao encarregado da limpeza, tanto do escritório do vendedor quanto do comprador.

Quanto maior for a relação custo/benefício, maior será a possibilidade de espionagem industrial.

Fabricar, comprar, terceirizar, alugar ou fazer *leasing*

Normalmente, uma indústria instala-se nas proximidades do local onde existe a matéria-prima essencial a seu produto, perto do centro de consumidores ou do porto de exportação, sobretudo se os volumes são tais que o custo do transporte da matéria-prima e o custo de distribuição do artigo produzido influenciam o resultado.

Às vezes, porém, você tem uma matéria-prima de qualidade inferior, que consome em grandes quantidades, para a qual tem um fornecedor distante, ou pouco confiável, ou muito caro, o que justifica o estudo de uma verticalização de sua empresa.

Por exemplo, uma fábrica que possui caldeiras à base de carvão e o recebe de uma mina a várias centenas de quilômetros, e de má qualidade, deveria procurar um carvão de melhor qualidade ou pesquisar se não valeria a pena abrir uma mineração.

Conheço até um estudo de dupla verticalização de um fornecedor de caldeiras que, para se assegurar do fornecimento. Propôs o abastecimento de vapor em vez de combustível e ele compraria a caldeira necessária. O vapor seria pago conforme tonelada de vapor fornecida e na temperatura e pressão.

Se você compra tintas para impressão e seus diversos clientes exigem várias tonalidades na mesma cor, talvez valha a pena fabricar as tintas, comprando a matéria-prima para produzi-las, oferecendo várias tonalidade reais a bom preço e rapidamente.

O essencial é, num caso como esse, não utilizar a prata da casa, porque não haverá um especialista nessa fabricação, e sim contratar um técnico experiente nesse ramo.

Mais freqüente, todavia, é o caso de parar de fabricar para comprar. Por exemplo, talvez seja o orgulho de sua oficina fazer três peças especiais, se fizer um cálculo do custo, porém, certamente chegará à conclusão de que uma fábrica que produz centenas dessas peças poderá ser mais viável economicamente.

Se precisar fazer impressos para escritório e eventuais folhetos e essa não for sua atividade principal, enfrentará o dilema de comprar uma impressora de pouco rendimento e, por conseguinte, produzir impressos caros e sempre atrasados ou investir numa impressora eficiente que ficará ociosa, forçando a venda de serviços a terceiros que não lhe darão muito resultado porque esse não é o seu ramo principal. Nesse caso, talvez o melhor fosse comprar os impressos ou terceirizar a impressão.

Entre comprar, fazer um *leasing* ou alugar, a dúvida é resolvida com um cálculo financeiro, sobretudo para automóveis, caminhões, empilhadeiras, máquinas e equipamentos em geral.

Terceirizar	
pró	contra
custo menor	perda da competência estratégica
qualidade	risco de perda do <i>know-how</i>
flexibilidade	dependência
tecnologia dinâmica	menos segurança

Informações indiretas

Informações obtidas indiretamente recebem, muitas vezes, mais credibilidade que as obtidas diretamente.

Certo comprador deixou, em sua mesa, um orçamento sem o cabeçalho. Quando se ausentou por alguns minutos, os vendedores não resistiram à curiosidade, leram o documento e acabaram orçando abaixo do preço que viram ali. Evidentemente, o orçamento havia sido manipulado.

Na guerra, um oficial foi encontrado morto carregando no bolso o plano da próxima ofensiva, com data e local.

Desconfie de informações obtidas com facilidade excessiva.



O julgamento dos orçamentos

Uma história talvez explique a ordem dos pontos que deve ser observada na análise de um orçamento, exceto quando se tratar de uma marca de qualidade conhecida, se a entrega imediata for indispensável, ou de orientação política da empresa de compras.

Um homem está no deserto, prestes a morrer de sede, necessitando no mínimo de um litro de água.

O fornecedor A oferece uma garrafa de *whisky*, com entrega imediata, a US\$ 2; B oferece um copo de 50 mililitros, com entrega rápida a US\$ 1; ou um tanque de 10 mil litros, com entrega rápida a US\$ 5 mil com água originária do próximo oásis; C oferece cinco garrafas de água mineral a serem entregues em dois dias, a US\$ 1 cada.

Finalmente, D oferece três garrafas de água mineral de outra marca para entrega imediata, a US\$ 2 cada.

Moral da história: especificação, quantidade e prazo de entrega podem ser mais importantes que o preço.

Se precisamos, para uma análise química, de ácido clorídrico, só poderemos comprar ácido clorídrico p.a. (pró-análise), mesmo que dez vezes mais caro que o ácido muriático (igual ao clorídrico), para limpeza.

Se precisarmos de dez litros de ácido sulfúrico, pagaremos por litro várias vezes mais do que se comprarmos um carro-tanque com dez toneladas.

Se uma máquina com produção de US\$ 10 mil/dia parar por falta de uma peça essencial, que custa US\$ 100 se for importada e US\$ 1 mil na praça para entrega imediata, teremos de adquirir esta última.

Ao analisar um orçamento, precisamos verificar:

- se a qualidade está de acordo com nossas especificações ou se as alternativas propostas satisfazem às exigências. Em caso negativo, o orçamento deve ser rejeitado e reanalisado em uma segunda etapa, quando serão comparados os detalhes;
- se a quantidade oferecida corresponde às necessidades. Sendo menor, pode eventualmente ser considerado para pedido parcial. No caso de imposição de quantidade muito maior, inclusive com custo total exagerado, o orçamento deve ser descartado;
- se o prazo de entrega corresponde às nossas necessidades absolutas. Se não, descartamos, a princípio, o orçamento;
- se os três pontos anteriores foram julgados positivos, o orçamento fica como parâmetro para o cálculo do custo comparativo da grande maioria das compras.

Outras verificações a serem feitas, para ofertas de fontes não muito conhecidas, é se tudo o que queremos foi incluído e se itens indispensáveis não foram esquecidos apenas para serem acrescentados durante a realização. Além disso, deve-se verificar também se o total de horas, metros, metros quadrados, etc. dos serviços não é inferior ao do concorrente e ao que é realmente necessário. O empreiteiro, em geral, conta com acréscimos ou mudanças dos serviços, que aumentam nosso custo e seu lucro.

Outro detalhe a verificar é se não há folhas em branco intercaladas, para retificar o preço para baixo, para ganhar da concorrência, ou para cima, se os concorrentes têm preço maior. Isso só é possível se houver conluio com o comprador.

Por exemplo: existe uma lista de preços de automóveis, mas você só compra com trio elétrico, pintura metálica, farol de neblina e tapete especial, o que acaba saindo facilmente 10% acima do preço de tabela.

Verifique itens indispensáveis não incluídos na proposta.

Custo comparativo calculado

Nunca procure o menor preço e sim o menor custo!

O custo final deve ser calculado levando-se em conta o custo contábil e os coeficientes de pagamento, rendimento e durabilidade. Veja a fórmula de custo final para o comprador:

$$\text{Custo final} = (\text{Ccont} \times \text{P} \times \text{R} \times \text{D}) + \text{F} - \text{I}$$

Em que:

Ccont = custo contábil = valor que consta na nota fiscal, base para pagamento

P = coeficiente de pagamento

R = coeficiente de rendimento

D = coeficiente de durabilidade

F = frete

I = impostos

O coeficiente de pagamento é calculado pela seguinte fórmula:

$$P = 1 + (1 + tf)^m$$

Em que:

P = coeficiente de pagamento

m = prazo de pagamento em meses

tf = taxa financeira ao mês em decimal, por exemplo: 5% = 0,05

Vejamos, agora, uma tabela prática para o comprador:

Coeficiente de pagamento			
P	tf 2% am	tf 3% am	tf 4% am
0,25 (1 semana)	0,99506	0,99164	0,99024
0,50 (15 dias)	0,99014	0,98533	0,98058
1 (30 dias)	0,98039	0,97087	0,96153
2 (60 dias)	0,96116	0,94259	0,92455
3 (90 dias)	0,94232	0,91514	0,88899
12 (1 ano)	0,78849	0,70138	0,62459

am = ao mês

O vendedor que prorroga o prazo de pagamento poderá aumentar teoricamente o preço, conforme o prazo e a taxa financeira. Por exemplo: para aumento do prazo em mais 30 dias, a taxa seria de 3%. Esse número será o inverso da tabela do comprador apresentada ($1 \div 0,97087 = 1,03$).

O coeficiente de rendimento é calculado da seguinte maneira:

$$R = R_m + R_p$$

Em que:

R = coeficiente de rendimento

R_m = rendimento *médio* ou padrão ou concentração

R_p = rendimento *proposto* e garantido ou concentração

Um exemplo:

rendimento	coeficiente
médio 100 kg	1
Proposto A 120 kg (100 + 120)	0,8333
proposto B 80 kg (100 + 80)	1,25

O coeficiente de durabilidade é resultado de:

$$D = r(1 + r)^a + (1 + r)^a - 1$$

Em que:

D = coeficiente de durabilidade (capital presente)

r = taxa de retorno anual (ROI)

a = número de anos de vida útil

Uma tabela prática:

Coeficiente de durabilidade	
base: ROI 16% aa = r	
1/2 ano	2,237
1 ano	1,160
2 anos	0,623
5 anos	0,305
10 anos	0,207
20 anos	0,169

aa = ao ano

É bom lembrar que só se calculam os coeficientes P, R ou D quando os orçamentos apresentam prazos de pagamentos, rendimentos ou durabilidade diferentes. O frete também só é incluído nos cálculos quando não há condição CIF ou há locais de entrega diferentes.

Os impostos, quando recuperáveis (ICMS, IPI), são contabilizados só para insumos de produção quando há percentagens diferentes nas propostas, como entre compras estaduais e interestaduais.

Orçamentos para compras complexas

Se na maioria dos casos o método de cálculo do custo comparativo é suficiente, para aquisições que chamamos de complexas as outras avaliações são necessárias. Isso acontece, por exemplo, quando a qualidade requerida é alta e os materiais, equipamentos ou serviços são de tecnologia exclusiva, complexa ou que exigem estudo de alternativas. A qualidade é item de maior importância e fator decisivo de sucesso, e não o risco de custos elevados.

Conforme estudos, empresas com produtos de alta qualidade tiveram rentabilidade (ROI) e participação no mercado duas vezes superiores às firmas de artigos similares de baixa qualidade.

Qualidade é o grau de satisfação das exigências dos usuários e a adequada adaptação do artigo ao uso. Convém ressaltar que o que se entende por qualidade pode ser complexo.

A satisfação do usuário e a adequada adaptação para o uso podem exigir ponderações sobre a tecnicidade e cooperação do fornecedor (como para equipamentos com construção e tecnologia diferentes), facilidades de manipulação, consumo de energia, tipo e número de pessoal necessário, assistência técnica, segurança, disponibilidade de peças sobressalentes, ecologia, ergonomia e também o custo do ciclo de vida do produto, estudo muitas vezes omitido.

A Técnica de análise de decisão, de Kepner Tregoe, pode ser facilmente adaptada a compras e auxilia bastante na escolha do fornecedor.

Por exemplo: um laboratório queria comprar cerca de duzentos automóveis de três marcas para seus vendedores, em substituição aos veículos com quatro ou cinco anos de uso. Cada uma das nove filiais mandou um representante à sede para colaborar com o engenheiro com experiência automotiva e o chefe de compras nas ponderações sobre o futuro carro. A carta-convite foi elaborada por consenso, especificando os pontos importantes para que os orçamentos pudessem ser facilmente comparados.

Os destaques da carta-convite estão delineados no exemplo a seguir, que contém apenas o julgamento dos fornecedores A e D porque B e C não apresentaram os pontos obrigatórios.

Concorrência para compra de 200 automóveis com fornecedores A, B, C e D						
qualidade técnica (ao melhor, 40 pontos)						
obrigatório		A		D		
consumo máximo de 10 km/l em estrada		sim		sim		
assentos traseiros dobráveis		sim		sim		
desejável		ponderação	nota	índice	nota	índice
pneus radiais com cinta de aço		20%	5	1,0	10	2,0
ar-condicionado eliminado pela diretoria		-	-	-	-	-
vidro traseiro com limpador		5%	10	0,5	0	0,0
capas de tecido para assentos		5%	4	0,2	2	0,1
tapetes para assoalho		5%	2	0,1	8	0,4
câmbio manual de 4 ou 5 marchas		40%	5	2,0	10	4,0
odômetro com posição 0		10%	10	1,0	2	0,2

	100%		5,4		8,2
A = 65% de D		26,4 pontos		40,0 pontos	
custo (ao melhor 35 pontos)					
obrigatório		A		D	
receber o carro usado como parte do pagamento		sim		sim	
financiamento em 24 meses		sim		sim	
desejável	ponderação	nota	índice	nota	índice
desconto mínimo de 10% sobre lista	30%	10	3,0	1	0,3
pagamento acima de x para carro usado	30%	5	1,5	8	2,4
taxa de financiamento de 16% aa	25%	2	0,5	0	0,0
sem entrada em dinheiro	15%	0	0,0	10	1,5
	100%		5,0		4,2
(D = 84% de A)		35,0 pontos		29,4 pontos	
entrega/cooperação/serviço (ao melhor 25 pontos)					
obrigatório		A		D	
entrega dentro de 60 dias		sim		sim	
serviço de manutenção na sede nas nove filiais		sim		sim	
desejável na oficina	ponderação	nota	índice	nota	índice
poder deixar o carro antes das 8h	10%	0	0,0	10	1,0
poder buscá-lo depois das 18h	10%	10	1,0	10	1,0
bom estoque de peças*	10%	5	0,5	10	1,0
localização conveniente*	20%	10	2,0	8	1,6
garantia de 12 meses	50%	0	0,0	10	5,0
* verificados com visita pessoal	100%		3,5		9,6
(A = 36% de D)		9,0 pontos		25,0 pontos	

Resumo: $A = 26,4 + 35,0 + 9,0 = 70,4$ pontos, $D = 40,0 + 29,4 + 25,0 = 94,4$ pontos. O fornecedor D recebeu o pedido, apesar de A ter dado o melhor desconto.

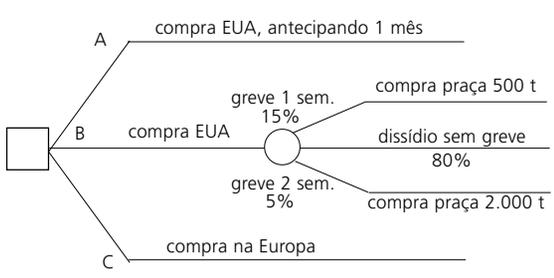
Outros fatores além do custo comparativo, às vezes estimados ou só inferidos, devem ser utilizados para uma avaliação correta, como: confiabilidade, qualidade dos administradores e técnicos, tradição, situação financeira, subsídios e incentivos governamentais, mudanças de impostos, alíquotas alfandegárias, contingenciamento, incertezas, proibições, ecologia, greves, etc.

Quando a decisão pode ser afetada por condições de incerteza, uma árvore bayesiana é útil para aclarar as idéias e as escolhas, bem como para avaliar riscos e eventuais ganhos.

Por exemplo, na compra de 2 mil toneladas do produto químico X, equivalente ao consumo de quatro semanas, as cotações obtidas (como qualidade, prazo, condições de pagamento e entrega iguais) para embarque em julho foram: EUA, US\$ 1.000/t; Europa, US\$ 1.100/t; praça, US\$ 1.200/t.

No mês de julho há, nos Estados Unidos, o dissídio dos estivadores. Nos últimos vinte anos houve, por três anos, paralisações de uma semana (15%); uma vez, uma paralisação de quatro semanas (5%); e nos anos subseqüentes, os trabalhos portuários não foram paralisados (80%).

A árvore bayesiana mostra as diferenças a maior ou a menor sobre a compra mais vantajosa nos Estados Unidos, no valor de US\$ 2 milhões ($2.000 \text{ t} \times \text{US\$ } 1.000$).



Convenção: □ pontos de decisão; ○ acontecimentos fortuitos
 M milhares
 Tipos de acontecimento: + % de probabilidade; + cálculo do custo (diferencial)

taxa de imobilização
 4% sobre US\$ 2 milhões
 A = + 80 M

US\$ 200 a mais por t
 (500 t x 200 x 0,15)
 + 15 M

nenhuma diferença
 2.000 t x 0 x 0,80
 0

US\$ 200 a mais por t
 (500 t x 200 x 0,05)
 + 20 M

Total B = + 35 M (15+ 20)

US\$ 100 a mais por t
 (2.000 t x 100)
 Total C = + 200 M

Intuitivamente, seria escolhida a solução A, que antecipa o fornecimento de um mês, mas a solução B é mais econômica. A solução A custaria US\$ 80 mil a mais, enquanto a B custaria US\$ 35 mil a mais e a C, US\$ 200 mil.

Encerramento da concorrência

De posse de todos os orçamentos analisados, pode-se encerrar a concorrência e definir o primeiro e o segundo colocados. Em princípio, só deveríamos negociar com o primeiro colocado e não permitir aos participantes retificações posteriores, ou a força da concorrência ficaria prejudicada. Na prática, pode ser útil negociar com o segundo colocado se houver especificações técnicas diferentes ou interessantes.

Aviso de aumento de preço

Se recebemos uma comunicação de aumento de preço, devemos verificar o estoque e, eventualmente, fazer uma compra especulativa.

Por exemplo: ficamos sabendo que, a partir do próximo mês, o material X aumentará 20%. O custo mensal do estoque é de 6% a.m.

$$\text{Compra especulativa} = \frac{\% \text{ aumento}}{\% \text{ custo estoque}} = \frac{20}{6} = 3,33 \text{ meses}$$

Se tivermos um mês de estoque, poderemos adquirir 2,33 meses do consumo mensal.

Faça, no Anexo, o exercício 23.

Resumo das informações

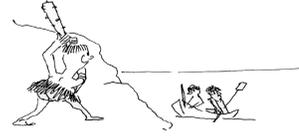
Muitas empresas exigem um plano para negociação por escrito.

A Rockwell exige esse plano para todas as compras acima de US\$ 100 mil, indicando justificativa da escolha do fornecedor, relações no passado com esse fornecedor ou informações detalhadas sobre um novo fornecedor, análise de preço, recomendação das metas (inclusive limite do preço), exigências especiais referentes ao produto e/ou contrato.

Pensamos que, uma vez que todas as informações tenham sido obtidas, pode ser feito um "resumo para negociação".

Capítulo 7

Fase II: Estratégia



"Se você tem nove horas para cortar uma árvore, use as primeiras seis horas para afiar o machado."
Abraham Lincoln

Com o ex-presidente americano concorda o imperador francês Napoleão — "O que não foi pensado em detalhes até o fim não traz resultado" — e também o marechal Yu-Lin, do exército de Mao Tsé-Tung: "A guerra se ganha no planejamento estratégico eficaz, não no campo de batalha".

A fase estratégica é talvez a mais importante para o sucesso nas negociações. Vamos avaliar nosso poder de barganha e o do outro, escolher nossa atitude básica e determinar nossas metas.

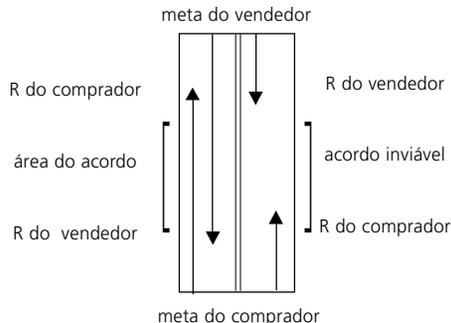
A informação-chave

"O segredo do negócio é saber alguma coisa que ninguém mais sabe."
Aristóteles Onassis

Quando estamos na fase I, de consulta e levantamento de informações, geralmente ficamos sabendo o que é mais explícito, porém nada sobre os interesses não declarados ou aquilo que uma das partes quer esconder. No entanto, essa informação pode ser essencial para a negociação, e por isso devemos tentar por todos os meios obtê-la, ou pelo menos inferi-la, e ao mesmo tempo evitar fornecer nossa informação-chave ao concorrente.

Uma informação que confere vantagem ao comprador na negociação é saber o ponto de resistência do vendedor, ou seja, o valor mínimo pelo qual faria a venda. Para o vendedor, é saber o mesmo ponto do comprador, ou o valor máximo que pagaria pelo produto ou serviço.

No esquema a seguir, R é o ponto de resistência do comprador e do vendedor.



Interesses não declarados são uma outra informação que pode decidir a negociação. Se o vendedor é vaidoso, por exemplo, podemos publicar sua foto e fazer-lhe elogios no jornal da empresa ou da associação, o que irá facilitar as negociações posteriores.

A uma rede de supermercados, certa vez oferecemos, entregar a mercadoria em cada loja em vez de no depósito central, sabendo que no depósito central o giro é de 23 dias e nas filiais, de 16 dias, uma vantagem de sete dias de custos financeiros, um interesse não declarado na solicitação.

Na compra de arame farpado, queremos resistência e durabilidade, mas certamente daremos preferência a quem apresentar embalagem de fácil e seguro manuseio. Na compra de *ketchup*, por exemplo, escolheremos uma boa marca, com preço competitivo, mas daremos preferência a um molho espesso, por entender que significa melhor qualidade.

As firmas de propaganda já perceberam que muitas empresas querem destacar não só o produto, mas sobretudo a imagem corporativa. Por exemplo: "Se é Bayer é bom"; "Brahma, a número 1", "A Volkswagen, você conhece".

Além de interesses, em uma negociação é muito útil também conhecer as falhas que a outra parte quer ocultar. Por exemplo, na compra de um carro usado, devemos verificar se teve um acidente grave, se o chassi foi soldado, se o modelo vai sair de linha, etc. Modelo, ano, conservação e preço do mercado são as informações normais necessárias.

Na compra de uma fazenda, precisamos verificar se, na época de seca, não há total falta d'água, se não há litígios com vizinhos sobre limites, se há uma praga difícil de extirpar nos campos, nas florestas ou no terreno do vizinho, etc.

Na compra de um apartamento, devemos observar se o edifício não está sob risco de desapropriação, se as tubulações ou elevadores não precisam ser substituídos em breve, se há condôminos barulhentos ou que não pagam condomínio, etc.

Na aquisição de uma empresa, analise se existe passivo trabalhista, dívidas fiscais e outras que não aparecem na contabilidade e se o proprietário tem um *know-how* muito superior ao da empresa e que poderá aplicar numa nova ou em outra empresa do mesmo ramo.

No caso de divórcio, costuma-se verificar se existem provas da infidelidade, por meio de testemunhas, fotos, etc.

Avaliação do poder de barganha

Poder de barganha é a habilidade de influenciar o oponente equacionando os próprios trunfos *versus* os do outro.

O poder tem má fama porque desconfiamos que seja instrumento de coerção, como às vezes acontece, todavia, o poder tem aspectos benéficos, pois permite que a justiça e as regras indispensáveis ao convívio sejam respeitadas, sobretudo no caso de parceiros interdependentes.

Devemos sistematicamente tentar uma posição levemente dominadora ou, no mínimo, de equilíbrio nas negociações. Negociar com pouco poder é difícil.

O poder é relativo e corresponde ao que seu opositor percebe e julga, dependendo de cada caso e mudando com o tempo. O parceiro mais forte tende a pressionar o mais fraco, pressão que gera uma força contrária. Se o poder não é percebido, não pode ser aplicado.

Se o comprador tiver urgência de um material, terá poder inferior, mas só se o vendedor souber disso. Se o vendedor tiver excesso de estoque para desovar e o comprador perceber, terá poder superior.

É um erro subestimar seu poder de barganha e pensar que o oponente conhece suas vulnerabilidades.

Conhecimento e informação

"Força sem sabedoria cai pelo próprio vigor."

Horácio

Nenhuma decisão pode ser melhor do que as informações sobre as quais se baseia. Quanto mais conhecimento e informação tiver, tanto melhores serão suas decisões e seu poder.

Veja o exemplo de um vendedor de uma fábrica de lâmpadas negociando um novo contrato com o comprador:

Comprador: — Veja, quando emiti o último pedido, de cinco mil lâmpadas de 200 W, recebi de meu chefe um tíquete de uma simples loja de eletricidade que oferece preço igual, porém sem debitar o IPI de 10%.

Vendedor: — Posso ver essa lâmpada da loja?

C: — Pois não. O chefe me enviou, além do tíquete, a lâmpada. Aqui está.

V: — Ah, é uma lâmpada de 120 V, não de 130 V, conforme especificado. Veja na nossa lista de preços, a lâmpada de 130 V custa em média 35% mais que a de 120 V [diferença na época]. Se não houver flutuações relevantes na corrente, 120 V serve perfeitamente e custa bem menos.

C: — Vou pedir ao engenheiro-chefe da eletricidade confirmação por fax.

Após cinco minutos, o comprador tem a resposta: — A fábrica insiste em lâmpadas de 130 V.

Como resultado da informação, o vendedor conseguiu novo contrato sem desconto.

Em outro exemplo, o que contou foi o poder de conhecimento e informação do comprador que negociava novo contrato com o vendedor de uma fábrica de lâmpadas.

Comprador: — Veja, quando emiti o último pedido, de cinco mil lâmpadas de 200 W, recebi de meu chefe um tíquete de uma simples loja de eletricidade que oferece preço igual, porém sem debitar o IPI de 10%.

Vendedor: — Bem, isto pode ocorrer. Como sabe, ultimamente ocorreram dois aumentos. As lojas que compraram grande quantidade de lâmpadas antes desses aumentos e ainda têm estoque podem oferecer, temporariamente, preço menor. Nossos preços são justificadíssimos. Veja neste boletim de Nova York como só o tungstênio aumentou 40%.

C: — Senhor Silva, não devo nem quero aborrecê-lo com uma análise técnica ou de custo. Mas, no caso do tungstênio, posso fazer um comentário: sou um admirador de seu engenheiro de compras nos Estados Unidos, Lawrence Miles, que publicou o livro *Técnica da análise de valor*. Por coincidência, num dos seminários sobre o tema, aprendi que 1 kg de tungstênio rende 650 km de fio de um centésimo, usado nessas lâmpadas. Se me lembro bem, por lâmpada é usado cerca de um metro de fio espiralado a três centímetros. Se o senhor fabrica por mês até dez milhões de lâmpadas, gastará, no máximo, 15 kg de tungstênio mensais (10.000.000 divididos por 650.000). Ah, temos *O Estado de S. Paulo* aqui, vamos conferir... O tungstênio custa agora 12 centavos por libra. Então, os 15 kg correspondem a 33 libras. Portanto, o senhor irá gastar cerca de quatro dólares já com aumento de 40% (33 x 0,12) por mês, para dez milhões de lâmpadas.

O comprador obteve desconto de 12% nesse novo contrato.

"Conhecimento é poder", segundo sir Francis Bacon.

Recompensa e punição

Outro poder é o de recompensa e seu oposto, o de punição, que não incluem apenas dinheiro e bens, mas também louvor ou críticas, admoestações e perda de confiança.

Não é fácil determinar esses dois poderes. Evitar uma recompensa não é forma de punição, assim como evitar uma punição não é forma de recompensa. É sempre melhor optar por uma atitude positiva de recompensa que de punição.

Por exemplo: "Você receberá este pedido se concordar com a cláusula X" é melhor do que "Se não concordar com a cláusula X, nada de pedidos".

A recompensa é geralmente usada quando não se consegue persuadir de outra maneira, e deve ser direcionada para as necessidades materiais ou psicológicas do outro. Geralmente, a punição é aventada na possibilidade de perda da coisa desejada.

Use recompensa ou punição com parcimônia.

Relação

O tipo de relação que mantiver com seu oponente influirá preponderantemente sobre seu poder de barganha. Se você for independente, sua força será maior. Sendo interdependente, o poder de barganha será equilibrado. Se for dependente de seu interlocutor, sua força de barganha estará reduzida.

Competição

Também o poder de competição influi na negociação. O comprador que tem diversos fornecedores idôneos pode eventualmente fabricar um produto (*make or buy*). Além disso, se tem uma equipe eficiente de análise de valor, tem força de competição. O vendedor de produto único de alta tecnologia, um monopolista ou uma empresa que comprou sua concorrente têm força de competição.

A grande influência da competição, porém, está na força de sua empresa e na do mercado, que induz um comprador a explorar, equilibrar ou diversificar.

As forças do mercado que independem de nós devem ser consideradas na negociação.

Autoridade

O poder da autoridade é baseado no cargo ou status, não na própria pessoa.

Um cargo de presidente, ministro ou diretor geral, assim como a posição de padre ou professor universitário, confere status e autoridade que chegam a assustar, sobretudo se formos hierarquicamente inferiores.

É importante não se deixar intimidar e desejar ser amigável. Às vezes, é até vantajoso estar lidando com um líder. Se um vendedor negocia com o diretor geral de uma empresa, este provavelmente estará menos preparado nos detalhes e terá menos tempo para longas conversas.

Nunca se deixe intimidar por status.

Tempo

O tempo é também uma variável que confere poder. Podemos ocupar ou limitar o tempo, são ambas pressões fortes.

O vendedor que sabe que o comprador precisa do material com urgência tem maior poder. O comprador que não tem pressa e pode decidir no mês vindouro tem maior poder quando o vendedor precisa urgentemente de caixa. O acionista que pode esperar para comprar na baixa e vender na alta tem mais poder do que aquele que depende de vender ações para fazer caixa. O *timing* certo é um grande poder.

Jovem comprador, fui aos EUA com última escala em Nova York, com chegada na quinta-feira pela manhã. Deixei minha passagem com a secretária da firma com a qual devia negociar uma compra importante e pedi que marcasse para sexta-feira à noite meu retorno para o Brasil. Na quinta-feira me fizeram conhecer Nova York e uma fábrica situada perto da metrópole. Na sexta de manhã, me levaram para visitar um laboratório de análise de qualidade. Portanto, restou-me a parte da tarde, até as 17 horas para negociar. Não querendo voltar ao Brasil sem efetuar a compra prevista, tive de fazer diversas concessões, pressionado pelo tempo.

Nunca revele sua agenda ao opositor.

Legitimidade

Algumas vezes aceitamos um argumento porque o interlocutor exhibe um documento que achamos legítimo, como uma lei, casos precedentes, normas aceitas, uma apólice de seguro, um contrato impresso, um preço da concorrência ou de outro país, um *benchmark* publicado, uma lista de preços oficial ou até uma etiqueta de preço em loja de renome.

É o poder quase hipnótico dos padrões, que pensamos não poder contrariar. Cuidado. Mesmo assim, negocie! O poder de legitimidade é também o poder do status.

Verifique a legitimidade de um documento.

Risco

A natureza humana é propensa a evitar riscos, apesar de as incertezas poderem se basear mais em receios, preconceitos ou informações insuficientes do que em razões concretas.

Certos riscos são previsíveis, dependendo das informações prévias.

Se uma companhia de seguros lhe oferece um valor abaixo do que seria correto por uma perda total e você ameaça ir a juízo — mostrando coragem de se arriscar e aceitar o atraso na indenização —, talvez ela não se arrisque e pague a quantia certa.

Às vezes é indicado se arriscar.

Soluções simples

Sem dúvida, quem puder simplificar um problema terá maior poder. São exemplos a solução salomônica de dividir por dois mesmo quando não é lógico e aproximar para números redondos que todos entendem (não 101.478 mas 100.000).

Se 20 m² de armários embutidos custam R\$ 1.000,00, 40 m² custarão R\$ 2.000,00, mesmo que pudessem ser vendidos por R\$ 1.770,00 dada a economia das paredes entre as unidades.

Simplificar é sempre indicado.

Poder zero

Parece ilógico, mas a falta de poder também é um poder.

Seu filho de quatro anos sentado à janela, com poder de barganha nulo, ameaça: "Se não me der um sorvete, salto da janela".

Deficientes físicos, vítimas de guerra, etc. raramente são pressionados em suas reivindicações, pois moralmente isso soa muito mal. O Movimento dos Sem Terra ocupa terras para forçar negociações no mesmo princípio.

Respeite o poder zero.

Coerção

O poder da coerção só pode ser exercido se o interlocutor depender de você. Mesmo nesse caso, deve ser aplicado com muita habilidade, uma vez que a pressão feita com antagonismo agudo provoca uma reação de igual pressão e agressividade. " Fizemos tudo que podíamos" barra a proposta de qualquer alternativa. "Conhecemos nossa responsabilidade" demonstra seu poder superior. "Isso já foi decidido, não esqueça seu lugar" é arrogante e sarcástico e incita à luta.

É melhor evitar a coerção.

Passado

"Quidquid agis, prudenter agas et respice finem."
(O que você fizer, faça prudentemente e pense no resultado.)
Provérbio romano

É muito importante saber como um negociador se comportou no passado, se costuma manter suas promessas e como reage quando precisa assumir riscos. Ele assume compromissos, trabalha com meios de pressão, blefa?

O presidente Kennedy, em sua célebre oração, em 1961, disse: "Onde iremos ficar se não observarmos nossas obrigações com Berlim, se não mantivermos nossa palavra? Tudo o que conseguimos na segurança coletiva pode nada significar".

Kennedy colocou-se numa posição que não deixou lugar para concessões e certamente Kruschew considerou que ele não estava blefando, confirmando sua opinião sobre a atitude previsível de Kennedy.

Um comportamento correto no passado nos dá maior poder de barganha.

Existem inúmeros outros poderes de barganha nas mãos do vendedor ou do comprador: possuir boa reputação; estar financeiramente fortalecido; ter uma participação significativa no mercado (*market share*), um futuro progresso assegurado, relações comerciais antigas, reputação de inovador; fazer parte de uma grande organização; ser o único comprador ou vendedor de quantidades apreciáveis; ser geograficamente vizinho; cumprir seus compromissos; estar em um mercado de muitos compradores ou vendedores; ter negociadores com bons conhecimentos do artigo, hábeis nos níveis técnicos, comerciais e humanos; conhecer as fraquezas do outro; poder e querer auxiliar o outro a se aperfeiçoar; ser ético, honesto e leal; ter boas relações com órgãos do governo; demonstrar tolerância com o outro; apresentar uma imagem pública favorável; ter tempo suficiente para negociar.

Força do vendedor	Força do comprador
<ul style="list-style-type: none"> • mercado comprador • não há produto substitutivo • superior qualidade, certificação ISO 9000 • disponibilidade de grandes quantidades • fornecimento pontual • serviço superior • menor preço • melhores condições de pagamento e entrega • garantias mais amplas • flexibilidade nas especificações, entregas, embalagem e exigências especiais • superior pesquisa e desenvolvimento • marcas respeitáveis ou patentes especiais • reputação de preocupação ecológica • regulamentos do governo que beneficiem o fornecedor • capacitação em JIT (<i>just in time</i>). 	<ul style="list-style-type: none"> • mercado vendedor • pagamento pontual • grandes quantidades • poder fazer novos pedidos de materiais ou serviços • poder influenciar outros compradores prováveis • ter a possibilidade de fabricar o produto • fazer análise de valor • comprar apoiado pela direção geral • o contrato em negociação poder reduzir significativamente o custo variável e fixo no fornecedor

Pontos e metas a negociar

Os itens a negociar geralmente são especificação, qualidade, entrega e custo global. Após os participantes do time da negociação receberem o resumo para negociação, deverão decidir em reunião o que deve ser negociado e estabelecer metas.

O que pode e deve ser negociado em compras e vendas	
especificação	qualidade adequada e uniforme
quantidade	quantidade necessária e econômica
entrega (prazo e local)	entrega pontual, de preferência no lugar de consumo
custo global	menor custo global para o comprador e para o vendedor, condições orçadas sem modificações

Não se deve confundir *quantidade econômica* (um tambor, um caminhão) com lote econômico. O *custo global* compõe-se de preço, desempenho, durabilidade ou concentração diferenciadas, desconto, embalagem, frete, seguro, impostos, tipo de ajustes do preço, condições de pagamento e emolumentos, assistência técnica, etc.

Os quatro itens apresentados sempre devem ser aclarados. Por exemplo: se você diz a sua nova secretária, que ainda não conhece seus hábitos, "Peça um refrigerante do botequim", você precisará esclarecer os quatro pontos citados ou receberá, em vez de duas garrafas de dois litros (quantidade) de guaraná gelado (especificação) às 17 horas (entrega) pelo preço X (custo), uma garrafa de um litro de Coca-cola sem gelo, pela manhã, ao custo X mais 10% pela entrega.

Segue uma *check list* do que deve ser esclarecido e pode ser negociado em compras e vendas. Evidentemente, a lista é somente indicativa e deverá ser completada com sua criatividade.

Metas e esclarecimentos referentes à especificação

- qualidade adequada e uniforme (conforme especificações detalhadas);
- qualidade melhor (concentração, pureza, resistência, rendimento, durabilidade, etc.);
- qualidade padronizada (do fornecedor);
- inspeções prévias no fornecedor;
- recebimento;
- aceitação;
- garantia do material;
- garantia do desempenho;
- indenização por inadequação;
- multas por perda de produção;
- qualidade simplificada (mais funcional conforme análise de valor);
- qualidade inferior (com risco calculado);
- maiores tolerâncias;
- periculosidade;
- perecibilidade;
- colaboração técnica, dinâmica;
- moldes, formas, ferramentas, etc.;
- instruções de operação/manutenção;
- ajuda na instalação, *start-up*, operação;
- assistência técnica, custos de transporte, estadia, etc.;
- instabilidade /fragilidade;
- certificado de análise, testes;
- indicação dos subfornecedores (aprovação);
- estudo de consumo de energia;
- ergonomia;
- lista e garantia de peças críticas de reposição;
- devolução de sobras de material (sucata);
- classificação fiscal;
- nacionalização do produto importado.

As metas nas especificações podem ser definidas como obter qualidade adequada e uniforme, em consonância com as especificações, verificar a exequibilidade (amostras, visita às instalações industriais, etc.) e conseguir esclarecimentos e eventuais sugestões do vendedor.

Deve-se procurar qualidade ligeiramente superior à especificada sem maior custo e que aumente a margem de segurança, como fitas de aço com cantos arredondados para evitar cortes, maior concentração, rendimento ou durabilidade, embalagem de mais fácil manuseio.

Trata-se de uma vantagem quando uma proposta é elaborada para substituir um artigo por outro mais econômico, com a mesma finalidade indicada nos orçamentos ou por análise de valor. Um exemplo é a substituição de tubos de aço inoxidável por PVC.

É vantagem ainda quando a confecção de moldes, formas, ferramentas, peças de reserva é feita sem acréscimo de custo.

Qualidade

Qualidade se define como a adequada adaptação do material ou serviço a seu uso e ao grau de satisfação das exigências do usuário.

O especialista Philip B. Crosby, engenheiro e autor, nos ensina que “Qualidade não custa nada, o que custa é a qualidade inadequada”, que pode contribuir com um aumento entre 7 a 12% do custo em controles, devoluções, perda de mercado, etc.

Considere que a qualidade adequada pode representar, tanto para o vendedor quanto para o comprador, uma melhoria do processo de produção com menor custo; redução de refugos, sucatas, reparos, adaptações e devoluções de clientes; melhoria das relações com o cliente e aumento de vendas e lucro.

Metas e esclarecimentos sobre quantidade e embalagem

- quantidade necessária;
- lote econômico ou padrão do fornecedor ou do comprador;
- maior quantidade (curva de aprendizagem);
- quantidades programadas;
- quantidade-padrão para transporte;
- estoque, posto no fornecedor;
- artigo em consignação;
- bonificação em mercadoria;
- embalagem adequada;
- embalagem melhor;
- embalagem mais simples;
- embalagem a reaproveitar;
- embalagem a devolver;
- embalagem maior, produto a granel;
- marcação do volume.

Em relação à quantidade, são metas comprar a quantidade imprescindível na unidade oficial e verificar a entrega ou exequibilidade de produção. Quanto à embalagem, o objetivo é obter as que protejam melhor o produto e que sejam de mais fácil manipulação, sem débitos extras.

A embalagem normal faz parte do produto, que sem ela seria invendável. Por conseguinte, o preço da embalagem deve estar incluído no preço do produto.

São vantagens quando o fornecedor mantém estoque para entrega imediata sob aviso ou quando há um estoque em consignação, que se paga quando se usa. Quando a embalagem protege ou permite uma manipulação mais uniforme sem aumento do custo ou quando se trata de embalagens reaproveitáveis ou recicláveis, como tambores, sacos de aniagem ou náilon comerciáveis por reaproveitamento.

Metas e esclarecimentos referentes a prazo e local de entrega

- data-limite de entrega;
- prazo menor, que permite redução de estoque;
- multa por atraso;
- prêmio por adiantamento;
- entrega imediata com pagamento parcelado;
- entrega programada;
- prazos intermediários (desenho, molde, provas tipográficas);
- cronogramas conforme etapas de fabricação;
- prazo para conserto de equipamentos em garantia;
- local de entrega: CIF no ponto de consumo, no ponto intermediário, FOB, fábrica do fornecedor (posto, vagão ou caminhão) ou transportador contratado pelo fornecedor;
- transporte;
- seguros;
- guias;
- carregamento/descarregamento;
- armazenagem intermediária;
- *free out, demurrage* (pagamento por não retirada de carga no prazo estipulado).

A meta em relação à entrega é receber a mercadoria pontualmente na data aprazada, verificando exequibilidade de prazo (se há estoque, vai receber de onde, vai fabricar, etc.) e a entrega, de preferência no local de consumo.

São vantagens de entrega quando há redução do prazo e quando tanto as entregas de pedidos de valor significativo quanto seu pagamento são parcelados.

Atrasos na entrega podem custar caro ao comprador. Computando os custos administrativos para reclamar a entrega, os de imobilização de outros materiais para o mesmo serviço, da mão-de-obra ociosa e das horas extras posteriores para amenizar o atraso, pode-se chegar a até 40% do valor da mercadoria atrasada. Caso precisemos de cláusula de multa ou prêmio por adiantamentos, devemos registrar no resumo para negociação.

Se, por exemplo, uma grande máquina de papel é paralisada por atraso de entrega de um material imprescindível, o custo diário pode ser da ordem de US\$100 mil.

O vendedor não pode, tampouco, esquecer de outras eventuais perdas efetivas, como trabalhos administrativos suplementares e desnecessários, irritação geral com reflexos no trabalho, lote menor e mais oneroso de fabricação, compras urgentes e antieconômicas de insumos, horas extras, frete urgente mais caro, perda da boa imagem da empresa, perdas financeiras (inflação e juros), multas, cancelamento do pedido e possível perda do cliente.

Considere-se também como parte do raciocínio do comprador: o fornecedor faz o planejamento de entrega como o cliente faz o planejamento financeiro. O prazo para entrega pontual é um item de idêntica importância ao do prazo para pagamento pontual. Seguindo esse raciocínio, o comprador poderá atrasar o pagamento em tantos dias quantos forem os de atraso na entrega.

Consignação ou empréstimos de uma matéria-prima, como um sistema JIT (*just in time*), podem substituir entregas pontuais.

Metas e esclarecimentos referentes ao custo global menor

Preço inferior ao da concorrência, ao pago por outros, ao pago no exterior conforme análise de custo e lucro último preço mais índices oficiais	Preço fixo até X meses, preço reajustável a partir de X + 1 mês. fórmula de reajuste (redução ou aumento) análise de custo do fornecedor data-base do pedido, não do orçamento, e até o prazo combinado limite máximo de reajuste data de dissídio	Condições de pagamento venda + tempo ciclo de produção + permanência / estoque médio. pagamentos parcelados c/ retenção de X% até aprovação definitiva (muitas vezes, após o pagamento, as garantias são esquecidas)
Cláusula de garantia do melhor preço do ramo	Débitos diversos para qualidade, quantidade e local de entrega	Financiamentos ou leasing De acordo com os termos do financiador (Finame, etc.)
Descontos negociados referentes a qualidade, quantidade e local de entrega	Impostos (ICMS, IPI, imposto de importação). (Quando se tratar de projetos ou compras especiais, ver redução, crédito, crédito adicional ou isenção de impostos; <i>drawback</i> (impostos alfandegários da matéria- prima serão anulados na exportação do produto acabado)	Alugar, comprar ou produzir
Classificação na categoria mais favorecida		
Prêmios e bônus X% desconto para volume anual de R\$ Y		

É meta referente ao custo global eliminar os dispêndios desnecessários, obtendo o custo mais baixo possível levando-se em conta todos os fatores e condições. O rendimento superior ou de maior durabilidade do artigo, como uma embalagem reaproveitável, já é considerado no julgamento dos orçamentos.

São vantagens quando há redução do preço unitário (ou aumento para vendedor) e declaração de não vender por preço superior ao de outras empresas do ramo.

Débitos diversos

A meta é, em princípio, não aceitar débitos como de embalagem, guias, carregamento, armazenagem, *free out*, *demurrage*, etc.

Condições de pagamento

As condições de pagamento devem ser tão boas quanto as nossas próprias ou melhores. Em princípio, o comprador não deve aceitar prazo menor do que o prazo médio de cobrança no balanço.

Médias

É importante conscientizar-se de que os dados estatísticos são baseados em médias. Por conseguinte, o comprador negocia valores reais abaixo dessas médias.

Estudamos então os itens que queremos negociar, baseados sobretudo no orçamento recebido, na situação do mercado e no balanço do fornecedor. Devemos escolher também itens para os quais tenhamos bons argumentos, que indicaremos no resumo. Se há limites, teremos de consigná-los. Se parecer difícil obtermos o desejado, já apontaremos eventuais alternativas.

Metas

“Não há vento favorável para quem não sabe para qual porto quer velejar.”
Sêneca

Alguém que saia para o alto-mar sem bússola, com tempestade a caminho, certamente estará sendo imprudente ou mesmo irresponsável, podendo enfrentar inconvenientes ou até sérios perigos.

O caminho através de uma negociação não é diferente. Sua bússola indispensável é a meta.

Muitos negociam por crises, depois que os conflitos acontecem, ou por intuição, esperando que as coisas ocorram conforme sua vontade. Nenhuma das duas maneiras dá resultado. É preciso planejar e estar sempre um passo à frente, para que o resultado esteja de acordo com a finalidade da negociação.

Para uma negociação eficiente, é necessário estabelecer metas, ter políticas diretrizes, isto é, uma atitude básica a ser adotada (cooperativa, competitiva, hostil), e selecionar procedimentos e táticas para chegar ao melhor resultado.

A meta de uma negociação deve ser a de obter o maior valor possível ao menor custo. Mas, muitas vezes, o que tem pouco valor para nós pode ter grande valor para o outro e vice-versa. Se estabelecermos limites sem alternativas, poderemos ser induzidos a negociar posições, o que seria um erro fatal. Precisamos sempre negociar nossos interesses.

Por isso, o líder da negociação — ou a diretoria — deve estabelecer metas que reflitam os interesses reais, como qualidade fora de série, quantidades além da possibilidade rotineira do fornecedor, um fornecimento rápido na data estipulada, custo baixo para ser possível competir, condições de pagamento, dadas as disponibilidades, levar em conta a informação-chave e outros interesses especiais.

Evidentemente, gostaríamos de obter tudo, mas devemos ficar com os pés no chão e priorizar nossos interesses conforme nosso poder de barganha. Perguntamos então: Qual é nosso interesse fundamental? Por que estamos interessados em A, B ou C? O que é só um meio para um fim?

Por exemplo: se você quer comprar uma casa, são de seu interesse a localização, os meios de transporte, vizinhos agradáveis, proximidade de supermercado, escola, hospital, etc. Feita essa análise, pode então decidir qual é sua meta principal — como preço baixo — e quais são as metas desejáveis.

Também deve, nessa fase estratégica, reavaliar os próprios argumentos e os prováveis de seu interlocutor, e pensar em quais alternativas lhe interessam e ao oponente.

Os americanos chamam as alternativas de uma negociação de BATNA (*best alternative to a negotiated agreement*). É sempre bom ter diversas BATNAs na manga para apresentar na reunião: uma delas pode ser decisiva para o sucesso da negociação.

“Se existe uma forma melhor de fazer, descubra-a!”
Thomas Edison

“Você vê coisas e diz ‘Por quê?’. Eu sonho coisas e digo ‘Por que não?’.”
George Bernard Shaw

Nunca tome como meta apenas o preço menor. Discuta o custo global, que inclui qualidade, quantidade, embalagem e prazo de entrega. Quanto mais itens discutir, tanto mais amplo será o campo para obter vantagens. Sindicatos em greve por melhoria de salários apresentam geralmente uma lista de até cem outras exigências.

É aconselhável considerar também se a negociação é subsequente a outras ou baseada em instruções, regulamentos ou leis dos quais deve-se inteirar. Além disso, deve saber se existem mais partes negociadoras além das duas presentes e, em caso afirmativo, tentar convencê-las da vantagem de suas metas antes da reunião. É bom saber se um acordo é indispensável ou se o item pode ser descartado, se existem outras fontes, se o acordo pode criar um precedente e qual sua importância, se suas metas representam interesses importantes, se são viáveis, compatíveis com outras, desafiantes e mensuráveis (ou avaliáveis).

Uma experiência com 120 negociadores conduzida por Chester Karras na University of Southern California mostrou que o maior sucesso se atinge com um negociador experiente (mesmo com pouco poder de barganha) que tenha elevadas aspirações, altas exigências iniciais, que evite fazer a primeira concessão e teste a validade das premissas e intenções do oponente.

“Nossas dúvidas são traidoras e, temendo tentar, nos fazem perder o sucesso que muitas vezes poderíamos alcançar.”
Shakespeare

As metas não podem, todavia, exceder o que temos condição de sustentar com argumentos. Metas vagas, genéricas, não mensuráveis e fora da realidade indicam imaturidade, má-fé ou incompetência, enfraquecendo a posição do negociador. É indispensável considerar a situação do nosso futuro oponente.

Se ele tiver um TQC (Controle Total de Qualidade) ativo ou técnicos competentes, facilitará negociações sobre qualidade. Se receber porcentagem sobre a margem e o lucro no balanço superior ao ramo de seu negócio, poderá conceder descontos. Se sua liquidez for baixa, uma proposta de pagamento à vista poderá redundar em vantagens consideráveis. Se o prazo médio de cobrança no balanço superar o prazo de pagamento proposto, este será um argumento irrecusável para dilatá-lo.

Avalie inclusive as metas prováveis do interlocutor, para preparar/encontrar/contrargumentos aceitáveis, e estabeleça os limites para o essencial, como preço, prazo de entrega e condições de pagamentos. Se seu opositor tenta ultrapassar algum desses pontos de resistência, não há acordo.

É aconselhável também verificar as alternativas viáveis para sermos flexíveis e poderemos nos adaptar às mudanças circunstanciais na fase tática e levantar onde nossos interesses e visões para o futuro são concordantes.

Para negociações muito importantes, é indicada uma simulação da reunião com um “advogado do diabo” que tente destruir os argumentos e descubra eventuais argumentações do futuro oponente.

Metas determinadas em consenso pelo time serão indicadas no resumo como itens a negociar, sublinhando-se duas vezes a meta principal e uma vez as metas desejáveis.

O time tem a responsabilidade de tentar tudo para atingir tais metas. Sua eficácia será julgada comparando-se o acordo com as metas estabelecidas.

Faça, no Anexo, o exercício 24.

Escolha da atitude básica

São duas as condutas mais adotadas em negociação: a cooperativa (amigável, integrativa,

sinérgica, receptiva, delicada, positiva) e a competitiva (inamistosa, distributiva, antagônica, conflitual, agressiva, radical).

A atitude cooperativa é objetiva e enfatiza interesses. A postura positiva implica compreensão, simpatia, respeito, admiração e receptividade aos objetivos do outro. Geralmente, há interesses similares e interdependência.

Já a atitude competitiva é subjetiva e enfatiza a posição pessoal. A postura negativa inclui agressividade, concorrência, temor, receio e inveja e ignora os objetivos do outro.

A seguir, uma lista de como um mesmo motivo pode repercutir diferentemente nas atitudes competitiva e cooperativa.

provável motivo	atitude competitiva	atitude cooperativa
ambição	bloquear	apoiar
ciúme	irritar	acalmar
lealdade	aproveitar	recompensar
receio	ameaçar	assegurar
simpatia	retirar	dar

O Harvard Negotiation Project distingue três atitudes na negociação: mole, dura (igual à competitiva) e objetiva (igual à cooperativa e criativa).

O negociador mole faz concessões, mas provavelmente se arrepende mais tarde ou é destituído como negociador pela empresa que representa. O negociador duro demais pode prejudicar futuras relações ou receber qualidade inferior, com atraso.

Quadro sinóptico das três atitudes básicas:

atitude	mole	dura	objetiva
	complacente com pessoas e problemas	intransigente com problemas e pessoas	intransigente com problemas, complacente com pessoas
interlocutor é	amigo	adversário	participante na solução de problemas
a meta é	acomodação	vitória	acordo eficaz
confiança	há	não há	é indiferente
posição adotada	muda, se necessário	mantém a todo custo	ênfata interesses, não posições
insiste	na concordância	na posição adotada	em critérios objetivos
táticas	faz propostas	faz ameaças	explora interesses
pressão	cede	aplica	cede a princípios, não a pressões
contestação de vontades	evita	ganha com ela	consegue resultado baseado em padrões objetivos, independentes de vontades
para obter acordo	aceita desvantagens	exige vantagens	encontra alternativas para mútuo ganho

Lição: A atitude objetiva é a mais indicada.

No governo Kennedy, a União Soviética e os Estados Unidos negociaram o banimento de testes nucleares. Segundo a imprensa, a URSS admitiu no máximo três inspeções por ano e os Estados Unidos exigiram no mínimo dez. Ambos se entrencharam nas próprias posições e as negociações fracassaram. Ninguém considerou, pelo menos segundo os jornais, se uma inspeção seria de uma pessoa observando por um dia ou de cem técnicos durante um mês. A ênfase foi dada à posição, não ao verdadeiro interesse.

Enfatizar interesses, nunca posições. Ser complacente com pessoas e intransigente com princípios.

Uma manufatura no Paraguai deseja obter uma tecnologia especial de um fabricante de São Paulo.

Posição versus interesse		
proprietário do <i>know-how</i> em São Paulo	fabricante no Paraguai quer obter licença do <i>know-how</i>	
posição referente à licença		
exclusividade inaceitável	exclusividade indispensável	
interesses referentes à licença		
obter bom rendimento	obter proteção contra concorrente	
negociação		
pagamento antecipado por X meses	pagamento mensal	limite do prazo

Se cada um ficar em sua posição inicial, nenhum acordo será possível. Mas um bom negociador, explorando os interesses, poderá encontrar várias alternativas para ganho mútuo.

Entrincheirar-se numa posição não permite acordo.

Ignácio Lopez Arriortua, rei das compras da GM em Detroit, foi transferido para a filial alemã Opel, de onde mandou ultra-secretamente instruções para "fortalecer o espírito de luta".

O basco deu, como modelo a seguir, os resultados obtidos com o maior fabricante de anéis de pistão da Europa, Goetze, com faturamento de 880 milhões de marcos, de quem conseguiu descontos entre 18% e 36%. O magnífico resultado da Opel, de 2,4 bilhões de marcos, foi conquistado em dois terços pela redução do custo das peças. Mais tarde, Lopez foi contratado pela Volkswagen. A Goetze, tradicional empresa familiar alemã, não agüentou a pressão e foi absorvida por um grupo britânico. Este teria mantido os descontos?

Atitude dura demais pode dar resultado a curto prazo, mas não a prazo médio e longo.

Existe, além da atitude dura, uma atitude de luta que, em princípio, não é aconselhável. Às vezes, há quem prefira, em vez de negociar, assumir a atitude combativa considerando que o ataque é a melhor defesa, usando táticas como demonstrações, greves, boicotes, *sit-ins*, zombarias e ridicularização do oponente, simulação de impaciência e raiva.

A combatividade pode ter vantagens: mobiliza o próprio partido com efeitos psicológicos positivos, solidificando a união interna; quando não há muita dependência do oponente, pode-se conseguir mais com luta do que com negociação; e se o oponente não lhe levou a sério, a luta pode conquistar um lugar na mesa de negociação.

As desvantagens dessa atitude são uma possível escalada do conflito e sentimentos de vingança, do tipo: "Ele joga duro, vamos jogar mais duro". No calor da luta, pode-se ainda perder o objetivo e, para sair vitorioso, prejudicar os próprios interesses.

Quando seu oponente adota uma atitude combativa, tente descobrir o porquê (interesses reais, psicológicos, quer fazer show, etc.). Não entre na luta: para brigar são necessárias duas pessoas. Proclame que só negociará de modo civilizado. Defenda sua posição inabalável, o que pode convencer o oponente a negociar e tentar um compromisso.

Não há dúvida de que o grau de dependência é um fator determinante da atitude básica. Se você é independente, pode até escolher uma atitude de luta; sendo dependente, precisará ser cooperativo; e se for interdependente, é necessário escolher uma atitude objetiva.

A atitude básica escolhida é registrada no resumo para negociação.

Faça, no Anexo, o exercício 25.

Obtenção do consenso interno

Se um boxeador precisasse lutar num ringue móvel, seu desempenho seria bastante dificultado. Assim, também o negociador precisa trabalhar sobre uma plataforma firme, isto é, deve ter aprovação e apoio de seus superiores e dos interessados no caso.

Se um político regional, por exemplo, ataca o partido X, com o qual seu próprio partido fez um acordo de cavalheiros para não se hostilizarem mutuamente, poderá ser duramente criticado por sua diretoria nacional.

Se um negociador precisa comprar microcomputadores para dezenove fábricas, certamente o projeto deverá ser elaborado por uma empresa especializada, porém é aconselhável pedir também a aprovação dos dezenove futuros usuários, depois de explicar detalhadamente o projeto. A satisfação e o desempenho serão melhores, evitando críticas posteriores.

Se comprar um apartamento sem consultar sua família, sua mulher e seus filhos poderão infernizar sua vida com críticas. Além disso, talvez você deixe de perceber um detalhe importante que sua mulher provavelmente observaria.

Muitas vezes, a aprovação do usuário (diretoria, conselho de administração, congresso, etc.) é necessária.

Verifique se uma aprovação é necessária.

Não raramente, uma negociação por consenso interno é mais complicada e demorada do que a negociação prevista com terceiros. Por exemplo, nas negociações sobre o canal do Panamá entre esse país e os Estados Unidos, Elsworth Bunker negociou mais tempo com o Departamento de Estado, o Pentágono e o Senado do que com os panamenhos.

Para negociações importantes, é bom realizar uma reunião com os superiores, demais usuários e departamento financeiro para obter consenso em relação às metas. É sábio comunicar aos outros apenas as metas mínimas para não aumentar as expectativas e diminuir eventuais esperanças irrealistas com argumentos convincentes.

A aprovação de um valor importante a negociar deve ser obtida, conforme estatutos, da diretoria, do conselho de administração ou da assembléia de acionistas, caso não esteja incluída no orçamento. Não devemos esquecer que as prioridades dos diversos departamentos da empresa são diferentes e até conflitantes.

As prioridades de produção e vendas não incluem necessariamente economias, além de terem interesses conflitantes. O comprador é então o apóstolo da economia e da parcimônia, bem como o mediador no melhor interesse da empresa.

Metas conflitantes na negociação de um projeto podem ser mais acentuadas entre serviços comerciais e técnicos. Desse diálogo pode sair um consenso sobre a melhor solução para a empresa.

O financiamento de uma compra de valor representativo deve ser negociado pela direção financeira, caso não haja crédito do fornecedor.

Veja o exemplo de uma negociação com divergências de opiniões dentro de uma empresa.

O conselheiro de uma firma propõe investimentos em máquinas mais modernas, mas o diretor financeiro é absolutamente contrário à idéia e considera as máquinas atuais perfeitamente adaptáveis.

Primeira etapa

O conselheiro ressalta a posição do diretor financeiro: "Se entendi bem, o senhor está, no momento, contra todo novo investimento como ação mais indicada".

Segunda etapa

O conselheiro toma uma posição extrema: "O senhor sabia que os técnicos de nossa consultoria propuseram jogar todas as máquinas fora e comprar as mais modernas do mercado já?".

Terceira etapa

O conselheiro distancia-se da postura radical e diz: "Certamente isso é um pouco utópico, não quero ir tão longe".

Quarta etapa

"Podemos chegar a um acordo mediano entre a minha posição extrema e a do diretor financeiro. Deveríamos adotar uma solução razoável para todos os interessados. Eu proporia que eliminássemos todas as máquinas de mais de 20 anos e as demais continuariam até nova avaliação. Seria um compromisso razoável."

O consenso interno obtido será registrado no resumo para negociação, com indicação do nome da pessoa e anexo do documento do financiamento.

Repita a opinião do interlocutor. Elabore um conceito oposto e em seguida distancie-se das duas opiniões extremas, propiciando um compromisso.

A preparação da reunião

A primeira decisão a tomar quando se planeja uma reunião é o local onde ela irá ocorrer em seu escritório, no escritório do oponente ou num lugar neutro. As vantagens e desvantagens são:

Nosso escritório	Escritório do oponente
ambiente conhecido	pode-se observar a organização do outro
informações suplementares disponíveis	o oponente pode responder melhor
podemos fazer o <i>layout</i> e criar o ambiente	nossas perguntas
	o oponente aprecia a visita e pode ser mais cooperativo

Um lugar neutro será indicado quando houver confronto ou as negociações forem secretas.

Alguns dizem que ir ao oponente é um ataque, porque invadimos o território inimigo; outros acham que é subjugar-se ao mais forte, como uma rendição. Não há uma resposta normativa, boa ou ruim: a melhor solução depende das circunstâncias. O mais importante é ir bem preparado ao local da reunião.

A sala de reunião deve ser tranqüila, com móveis e assentos confortáveis porém sem ostentação, de preferência sem telefone mas com água, refrigerantes e cafezinho. É aconselhável haver blocos de rascunho e lápis. Documentos a serem discutidos e calculadoras são itens costumeiramente trazidos pelos negociadores. A iluminação e temperatura deverão ser adequadas.

Uma mesa redonda é preferível, pois representa uma proteção psicológica para ambas as partes. Quando a mesa é retangular, como em geral é, para evitar que os interlocutores fiquem face a face, formando blocos, nossos negociadores devem sentar entre os oponentes,

o que também evita sussurros. Coloque seu interlocutor sentado contra a luz (janela) para melhor observá-lo.

Em negociações diplomáticas, é possível haver discussões já a respeito da mesa e da distribuição dos negociadores nela. As discussões entre Vietnã e EUA, quando inimigos, gastaram várias semanas só para determinar a forma e o tamanho da mesa de negociação.

Para a reunião sobre o Tratado de Westfalia, 1648, após a Guerra dos 30 anos, seis meses foram consumidos só para determinar a ordem de entrada e dos assentos para os parceiros.

Uma vez decidido o local, é preciso determinar data e hora.

A hora deve ser escolhida conforme o ciclo energético do negociador: alguns têm o pico na parte da manhã e outros, só no final da tarde. Se tiver de viajar durante a noite para reunir-se com seu interlocutor, não combine a reunião para antes de 24 horas de sua chegada, para evitar estar sob os efeitos do *jet lag*.

Para decidir quem estará com você convide, como seu oponente, somente as pessoas que estão inteiradas do assunto, como os vendedores que conhecem os produtos oferecidos e que possam fazer concessões. Todos têm autoridade para dizer não, mas poucos podem dizer sim às concessões.

Procure o *yes man*, ou estará perdendo tempo. Pergunte a seu interlocutor se virá acompanhado e de quem. Evidentemente, terá de avisar os membros de seu time e eventuais colaboradores indicados para participarem da reunião. Também deverá enviar uma cópia do resumo para negociação a todos os convidados de sua empresa.

Você estará mostrando incompetência se não pedir — e inteligência se solicitar — a assistência dos engenheiros, químicos, técnicos, especialistas em financiamento, alfândega e transporte, advogados fiscais ou comerciais, economistas, etc. quando o caso requerer.

Para negociações importantes, será aconselhável ter ainda uma agenda que indique local, data e hora da reunião, itens a tratar e os participantes. Evite marcar a reunião para uma sexta-feira, porque parte dos pensamentos já estará voltada para o final de semana. Os itens a tratar são a finalidade da reunião. Indique todos a serem discutidos e eventuais assuntos excluídos por serem inegociáveis. Às vezes a definição de termos ambíguos é necessária, como rentabilidade (sobre vendas ou patrimônio?).

Os participantes são o líder e os membros do time do interlocutor, líder e membros de seu time e outros participantes (consultores, advogados, técnicos, mediadores, ouvintes, tradutores, secretária, observadores, etc.). O tempo máximo para cada um falar deve ser decidido: três minutos é um bom tempo. O tempo disponível para a negociação também, como das 14 às 16 horas.

Em casos especiais, pode ser útil publicar um *statement* na mídia ou lançar um boato para criar um clima adequado, como: "O governo não pode anular as dívidas da agricultura, seria injusto e anticonstitucional. Como ficariam os que já pagaram a dívida?" ou "O sindicato entrará em greve se a diretoria não aumentar no mínimo em 6% o salário".

Informações como o local da reunião, data e horário, como também os convidados dos interlocutores, serão anotadas no resumo da negociação, que então será distribuído a todos os participantes, eventualmente com cópia da agenda.

Se você estudou detalhadamente o artigo ou serviço a comprar e seu mercado, fez solicitações de orçamentos, considerou o perfil do ganhador da concorrência, inclusive o psicológico, avaliou seu poder de barganha, suas metas, inclusive as mínimas, como as do outro, escolheu a equipe, o local e o interlocutor, pode, então, sentar-se à mesa de negociações e iniciar a fase III, tática.

Tudo preparado, conforme indicado, não se aplicam então a você os Atos dos Apóstolos 19.32: "Nesta altura, os que se achavam ali estavam em completa desordem; uns gritavam uma coisa e outros gritavam outra, pois a maioria nem sabia por que estava ali".

Capítulo 8

Fase III: Tática (a reunião)

(A fase tática III, a reunião, é o cerne das negociações. A sorte não nos faz sempre a cortesia de apresentar as fases na seqüência indicada neste livro, sendo as outras três fases aplicadas apenas em negociações complexas. A reunião, no entanto, sempre acontece.)

Tática é a execução dos planos estratégicos, adaptada às circunstâncias. Quanto mais táticas conhecermos, menos surpresas teremos; todavia, uma tática reconhecida pela outra parte como tal muitas vezes não dará resultado.

Não há tática certa para uma estratégia errada, mas existem estratégias que são derrotadas por meio de táticas erradas. Uma tática que serve para você, poderá não valer para outra pessoa. Uma tática que não dê resultado no início pode ser própria para a conclusão da negociação. Uma tática oportuna para um mercado comprador pode ser uma estupidez quando existe falta de produtos.

A chave para usar a boa tática é flexibilidade e bom senso comercial.

Diretrizes básicas

“Todo homem luta com mais bravura por seus interesses do que por seus direitos.”
Napoleão

Um piloto de guerra treina durante meses e aplica o que aprendeu para vencer um combate aéreo em poucos minutos. Você também pode utilizar o que assimilou deste livro para ter sucesso durante os minutos da reunião de negociação.

O filósofo grego Sócrates afirmava que negociadores inconvenientes acreditam possuir sempre verdades válidas e pensam poder obrigar, com essa ilusão, os outros. Têm boas intenções sem a competência necessária. A vontade não esclarecida provoca o mal-estar.

Já Platão convidava o negociador a ter empatia pelos sentimentos e interesses do outro, enquanto Aristóteles declarava: “Quem argumenta com lógica convence”.

Maquiavel, em *O príncipe*, dizia: “Faça as concessões lentamente. Nunca ameace ou insulte. Evite ser odiado”. Montaigne, em seus *Ensaio*s, sugeria: “Negocie sempre honestamente mas desconfie até o acordo ser assinado”. Bacon, também do século XVI, afirmava: “Conheça seu interlocutor, suas fraquezas e as pessoas que podem influenciá-lo”.

Ainda hoje devemos seguir o *Discurso do método*, de Descartes (1637):

- “Jamais acolher alguma coisa como verdadeira, que eu não conheça como tal”, ou seja, verificar continuamente os dados e argumentos apresentados por nosso interlocutor.
- “Dividir cada uma das dificuldades em tantas parcelas quantas possíveis e necessárias forem para melhor resolvê-las”, também conhecida como “tática salame”, interessante para casos complexos.
- “Conduzir meus pensamentos por ordem, começando pelos objetivos mais simples para subir pouco a pouco (cada item após aquele de que depende)”, ou tratar primeiro dos casos simples e onde há concordância.

- “Fazer em toda parte enumerações tão completas e revisões tão gerais que eu tenha a certeza de nada omitir”, ou seja, preparar-se bem para a negociação.

F. Callières, em seu livro *Maneira de negociar com os soberanos*, de 1716, aconselha: “Não minta, tenha autocontrole, adquira confiança e ouça mais do que fale.” F. B. Felice, em seu livro *Negociar*, de 1778, concorda: “Conheça os sentimentos do seu interlocutor”.

Além de usar o bom senso, é necessário ser sempre ético e negociar com inteligência. Credibilidade, confiabilidade, lógica e empatia são os alicerces de uma negociação eficiente.

Roger Fisher insiste:

- Considere, separadamente, os problemas e os negociadores.
- Crie um leque de opções para ganho mútuo.
- Insista no resultado baseado em padrão objetivo.
- Enfatize interesses, não posições.

Nunca se deve entrar em uma reunião sem estar bem preparado. Só pode convencer quem está convencido. Deve-se conhecer a própria meta, defender seus interesses mais importantes e dizer “não” a propostas contrárias a esses interesses prioritários.

Não se pode remodelar o outro, nem é sábio subestimá-lo. Tenha confiança em si e nos outros, seja assertivo (quem não pede, não recebe) mas sem agressividade (que provoca mais agressão). Seja delicado, permaneça delicado, continue delicado!

Ouçã mais do que fale e pergunte muito sobre cada item negociado. Não faça aos outros o que não quer que façam a você. Conseguimos o máximo quando evitamos brigas. Veja as coisas com os olhos de seu interlocutor, entendendo suas expectativas e necessidades, e o ajude a conservar as aparências. Nunca tente provar que o outro está errado, mas reconheça seus próprios erros.

Junqueira acredita que o negociador brasileiro incorre em alguns erros mais constantes, decorrentes da “síndrome de Gérson”, isto é, tentar levar vantagem em tudo:

- Planeja pouco, improvisa muito.
- Não ouve a outra parte, nem procura descobrir suas necessidades.
- Enfatiza as fraquezas do outro e desrespeita sua lógica.
- Promete e não cumpre, aplicando truques em demasia.
- Vai com muita sede ao pote.
- Trabalha mais com opiniões do que com fatos.
- Não segue etapas, estratégias e táticas preconizadas.

Para evitar esses deslizes, use uma *check list* antes da reunião:

- Você sabe exatamente qual é sua meta?
- Você acredita sinceramente em sua causa?
- Quais são seus argumentos para justificar sua meta?
- Que objeções irá, possivelmente, esperar?
- Quais são seus argumentos contra essas objeções?
- Você tem alternativas para seu plano? Quais?
- Avaliou seus recursos? (econômicos, legais, políticos, intelectuais, conhecimentos, habilidades de negociar, etc.)
- Avaliou seu poder de barganha?
- Sabe o tipo morfológico de seus interlocutores?
- Qual será, provavelmente, o plano de seu interlocutor?
- Qual é o benefício que seu interlocutor espera?

Se você responder negativamente ou não puder responder a uma das perguntas, procure uma resposta possível. Lembre-se de que o único lugar onde o sucesso vem antes do trabalho é no dicionário. E, como disse George Bernard Shaw: "As pessoas que conseguem sucesso são as que levantam e buscam as circunstâncias que desejam. Se não conseguem encontrá-las, criam essas circunstâncias".

"O caminho da sabedoria é não ter medo de errar", diz Paulo Coelho. "Existem derrotas, mas [...] um verdadeiro guerreiro sabe que, ao perder uma batalha, está melhorando sua arte de manejar a espada."

Criação de um ambiente adequado

Na fase estratégica escolhemos a atitude básica que adotaremos. Conforme essa orientação, criamos um ambiente cooperativo amistoso, atitude mais aconselhável, ou competitivo e até hostil, o que às vezes é necessário.



Acontecimentos recentes, fora da sala de reunião, podem influenciar as negociações, como mudanças políticas, na legislação, nas tarifas, nos juros, no câmbio; na diretoria de uma das partes; súbitas dificuldades nos transportes (quando houver safra); boatos referentes a assuntos da reunião; operários em greve marchando ao lado do edifício onde há reunião de negociação; vendedores na sala de espera aguardando junto com concorrentes; manobras da marinha perto do país que se mostrou hostil; documentos falsos (cartas, memos, bilhetes, etc.) deixados num lugar onde o interlocutor possa lê-los com pouca dificuldade.

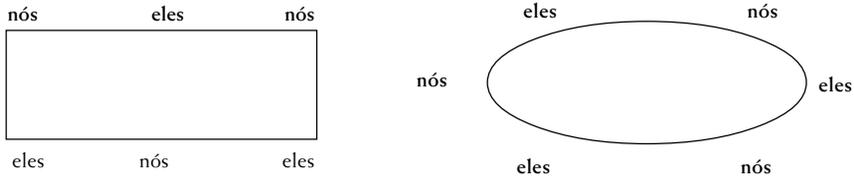
A escolha da atitude pode se refletir na recepção dos negociadores. Apanhá-los na portaria quando chegam a nossa empresa significa uma deferência especial, assim como conduzi-los em uma visita. Mas é preciso cuidado. Visitei uma pequena fábrica em que o diretor mostrou-nos tudo. Durante a visita, diversos colaboradores fizeram perguntas ao diretor, das quais pude concluir que a programação dele era problemática e havia pouca fidelidade aos prazos. No quadro-negro vi um comunicado de remuneração extra para o setor que reduzisse as devoluções. Já entrei na sala de negociação sabendo que precisaria de cláusulas especiais sobre qualidade e prazo de entrega.

Normalmente, os convidados são anunciados no escritório por uma secretária que, muitas vezes, traz os cartões de visita. Se essa pessoa for treinada, pode já indicar o tipo morfológico deles (digestivo, muscular ou cerebral). Para mim, esta sempre foi uma informação valiosa para saber a principal motivação de cada um: comodidade para o digestivo, orgulho para o muscular e interesse para o cerebral. Ao entrar na sala, confirmo a observação prévia de minha colaboradora.

Na sala de negociações, o líder cumprimenta o chefe dos visitantes, apresentando os membros de seu time, e o visitante retribui. Eventualmente, há troca de cartões de visita nessa ocasião, quando se pode verificar o status de cada visitante (presidente, diretor, chefe, etc.). Status não pode ser ignorado, mas não deve influir na sua atitude de negociar.

Se houver especialistas presentes, preste atenção no que consta no cartão de visita e como eles são apresentados. Não confunda idade avançada, grau acadêmico, boa apresentação, status, fama ou riqueza com conhecimento. O especialista é *expert* numa área, porém não pode julgar outras. Saiba, todavia, que para cada *expert* você encontra no mundo um outro capaz de argumentar o contrário. O importante é não se deixar intimidar por status ou *experts*!

Antes de se acomodar à mesa, se forem diversas pessoas de cada time, nossos negociadores devem sentar-se entre os deles, para evitar uma frente única e dificultar o entendimento entre os opositores.



Penso que, para criar o ambiente adequado, precisamos de cerca de 5% do tempo previsto para a negociação. Mas o período crítico para uma primeira impressão é bastante curto, talvez segundos, certamente não mais que alguns minutos.

Evidentemente, o passado influencia, mas os contatos iniciais determinam mais incisivamente a impressão geral, criando um ambiente cooperativo, amistoso e *business like*, ou competitivo, defensivo, desconfiado e até hostil. É possível que o ambiente piore durante a negociação, mas dificilmente ficará melhor que o inicial.

O subconsciente registra muito mais do que sua primeira percepção. O cérebro interpreta aspecto geral, boa apresentação, trajes, postura, mãos, ombros, gesticulação, tensão ou relaxamento, tom de voz animado ou sonolento, atitude aberta ou dissimulada, modo de se movimentar, aperto de mão, olhares, e então julga se o seu interlocutor é confiável ou suspeito.

Acostume-se a dar um forte aperto de mão (sem provocar dor) e a verificar a cor dos olhos da pessoa que lhe é apresentada. Assim, terá contato obrigatório de olhos e parecerá natural, sincero, confiável, simpático e seguro. Olhos irrequietos provocam o contrário.

O período inicial é muito importante para quebrar o gelo porque todos, em princípio, estão ainda com concentração e energia máximas. As atitudes básicas firmam-se porque cada um observa com atenção o outro, a comunicação entra lentamente na mesma frequência de ondas e também surge um líder.

No fim desse período inicial, idealmente haverá um ambiente adequado, que desperte cooperação e acordos.

Faça, no Anexo, o exercício 26.

Criando um ambiente cooperativo e amistoso

Sorriso, fisionomia descontraída, impressão de satisfação conduzem seu interlocutor a uma atitude de boa vontade e confiabilidade. Comportamento seguro, respeito pelo espaço pessoal, ouvir com interesse e chamar o interlocutor pelo nome, tudo isso cria um ambiente positivo, agradável, cordial, construtivo e profissional (*business like*). Firms norte-americanas consideram a boa vontade um investimento que vale 5%.

Inicialmente, na reunião só acontece um bate-papo que, todavia, pode ser valioso para a negociação. Vamos aprender os interesses comuns de nosso interlocutor, como esporte (tênis, golfe, futebol, etc.), música (ópera, concertos, música pop, etc.), comida (restaurante X, Y, feijoada, etc.). Vamos obter informações diversas e saber que clube ou restaurante nosso interlocutor frequenta, o que pode ser útil no futuro. É mais prudente nos abstermos de falar sobre temas religiosos ou políticos.

As seguintes perguntas também podem ser feitas: “Como vão os negócios?”, “As vendas melhoraram? E a exportação?”, “Vocês já introduziram um TQC?”, “Vocês já pensaram em JIT?”, “Quantos funcionários empregam?”.

Se há boatos ou balões de ensaio no ar (talvez lançados por seu oponente ou por você mesmo), podem ser mencionados para ver a reação de seu interlocutor.

“Civildade não é sinal de fraqueza”, já dizia o presidente Kennedy. Polidez e cortesia devem sempre prevalecer. Além de tudo, não esqueça de ouvir atentamente! Nessa ocasião, é indicado sondar se o visitante tem autoridade para assinar um contrato no final da reunião, ou quem é a autoridade e quanto tempo poderá demorar para dar essa aprovação. Também podemos começar a avaliar a confiabilidade de nossos interlocutores.

Elogie, sinceramente, a firma e seu interlocutor, num ponto merecido (gostamos de comprar da maior firma do ramo / a qualidade X / tratar com pessoas que conhecem seus produtos / um profissional competente e responsável, gente de confiança, etc.). Aproveite o bate-papo para começar a avaliar seu poder de barganha e o deles, enfatizando, discretamente mas em todas as ocasiões oportunas, as vantagens que representam negócios com sua empresa ou consigo. Isso aumenta seu status e poder de barganha, que durante o primeiro contato é avaliado, às vezes até inconscientemente, por seu oponente. Nosso poder de barganha deve ficar com leve dominância ou em equilíbrio com o do oponente.

Veja o exemplo de uma visita feita à Petrobrás, em 1983. O diretor de vendas da divisão de caixas de papelão ondulado da Klabin pediu-me para acompanhá-lo numa visita ao gerente de compras da Petrobrás, que eu conhecia bem. Eis as minhas anotações das informações dadas pelo gerente:

“Somos a primeira empresa no Brasil, com vendas em 1982 de US\$ 23 bilhões, e a sétima no mundo, conforme a revista *Fortune*. Fazemos pedidos de vulto no mercado nacional, de US\$ 1,35 bilhão, com apoio a pesquisas e encomendas pioneiras. Há possibilidade de contratos a médio e longo prazo. As caixas da Klabin poderão aparecer em cerca de cinco dezenas de nossas controladas e coligadas, e em 9.820 clientes da Petrobrás e 4.358 postos de serviços da BR. [Fica subentendido que haverá propaganda para a Klabin.] Poderíamos até estudar, no futuro, o Tetrapak, também feito com seu papelão, para substituir as latas de óleo.”

Nunca conheci um comprador que, mostrando a importância da empresa, tivesse estabelecido com tamanha superioridade seu poder de barganha. Conseguimos vantagem, todavia, ao mostrar conhecimento do produto (propusemos a caixa mais econômica, de melhor qualidade, mais adequada para o uso) e informação sobre o mercado, sabendo que o único fabricante do papelão para líquidos Tetrapak no Brasil era a Klabin.

Não subestime seu poder de barganha, portanto, e procure revelar seus poderes lentamente. Não pressuponha que seu oponente conhece suas fraquezas. E, finalmente, não se deixe intimidar por status, *experts*, estatísticas ou irracionalidade.

Criando um ambiente competitivo ou hostil

Em casos raros, nos quais, por razões específicas, fica decidido que o mais eficiente é criar um ambiente competitivo ou mesmo hostil, a recepção é feita sem sorriso, com cara carrancuda, rosto contraído, impressão de bloqueio e movimento recuado. Às vezes, trata-se apenas de uma tática para baixar as expectativas do outro ou reduzir sua resistência.

Começa-se por criar desconforto ao, por exemplo, reservar um hotel de terceira classe para os visitantes, mudar constantemente de sala de negociação, trabalhar até altas horas da noite, não oferecer ar-condicionado no verão do Rio de Janeiro ou aquecimento no inverno

da Finlândia, promover interrupções constantes, colocar o interlocutor numa cadeira cambaleante, mandar servir cafezinho sem açúcar, bolacha passada e sanduíche com pão velho.

Se você chega em seu destino depois de doze horas de vôo e é recepcionado por dois jovens executivos que o conduzem para o hotel, insistem em levá-lo para jantar num bom restaurante e, após a meia-noite, para um show exótico, você provavelmente aceita por polidez, apesar de só querer dormir. Na manhã seguinte, você encontra outros negociadores, descansados, sem *jet-lag* e uma noite mal dormida. Não foi criado desconforto?

Uma outra tática é a de intimidação, fazendo com que a pessoa se sinta pouco importante, como ao deixar o negociador esperar muito, fazer longos telefonemas na sala de negociação ou discutir outros assuntos com um colaborador, avisar a secretária que em dez minutos vai receber, na outra sala, o concorrente X, reclamar dos produtos, serviços ou até da firma de seu interlocutor, olhar constantemente para o relógio, mostrar-se desinteressado, pouco preparado ou indisposto a responder perguntas.

Tudo isso pode ser feito com boas maneiras ou até com ataques hostis e pessoais.

Adiar a reunião é outra tática altamente desconfortável. O negociador pede tempo para pensar melhor, como os diplomatas, que têm curtas sessões de negociação e longos recessos entre elas. Alguns propõem criar uma comissão, um método mais elegante e que não gera um ambiente competitivo. A experiência confirma que um problema simples pode tornar-se difícil e demorado desde que se nomeiem muitas comissões para resolvê-lo. Ou, como afirma Robert Copeland: "Para conseguir que alguma coisa seja feita, um comitê deve consistir de não mais que três pessoas, duas das quais estejam ausentes".

Outra maneira de dificultar uma negociação é a secretária informar que o negociador ficou subitamente doente ou que foi chamado, sem aviso prévio, pelo ministro X para ir a Brasília.

Um exemplo dessa tática bem utilizada foi o de uma vendedora que tinha contatos com a empresa X para vender uma máquina muito especial, para a qual tinha solicitado uma redução da alíquota alfandegária à autoridade competente. Com essa alíquota reduzida, sua oferta seria imbatível. A concessão, porém, apesar de prometida para dois dias antes da reunião, não tinha chegado até aquela data. A vendedora não queria informar ao comprador seu segredo e pediu para transferir a reunião para uma data posterior.

Existe ainda a ocasião em que não se quer negociar. Uma das partes recebe no dia da negociação, por exemplo, uma nova instrução ou informação. Um vendedor que forneceu um orçamento para um equipamento o vende a um outro cliente, que paga 10% mais, no dia da reunião. Um comprador que chamou o vendedor para tratar de um orçamento recebe, nesse momento, uma oferta espontânea, 10% melhor. Comunica que ficou doente ou foi chamado por autoridade superior, se desculpando e depois informando que não precisa ou não tem mais o item a negociar.

Fazendo guerra

"Guerra é uma forma de negociar."
Acheson

Pensa-se que diplomatas que negociam um armistício desejam, na próxima reunião, acertar as condições para a paz. Nada disso. Eles querem ganhar tempo para poder concentrar maior poder bélico e vencer a guerra.

As lutas políticas e as greves de sindicatos são, muitas vezes, também guerras, sendo sua (suposta) diferença apenas a ausência de armas de fogo e mortes. Infelizmente, nesses casos

são usados ataques pessoais, ofensas e acusações mentirosas que nada adiantam exceto provocar as mesmas reações nos oponentes. Tanto nas guerras como nas greves, as negociações são geralmente secretas.

Toda guerra une uma organização, colocando todos os recursos materiais e pessoais em favor da causa. Cada um é forçado a contribuir e esquecer seus próprios interesses. Essa é, justamente, sua força e fraqueza. Muitos não suprimem seus interesses particulares, enquanto outros se cansam, porque o entusiasmo inicial é erodido pelos problemas diários.

Muitas vezes, em situações do tipo guerra, são feitas ameaças anônimas por telefone. Uma contramedida que experimentei com sucesso foi instruir a telefonista a exigir sempre o nome da pessoa que estava telefonando. Caso a pessoa se recusasse a informar o nome ou este parecesse falso, ela informava que a conversação estava sendo gravada. Os telefonemas cessaram.

É bom lembrar o que dizia o filósofo francês Rousseau, no seu *Contrato social*, de 1762: "O mais forte nunca é suficientemente forte para ser sempre o senhor senão transformando sua força em direito e a obediência em dever". Acrescentava: "Ceder à força constitui ato de necessidade, não vontade, quando muito de prudência. [...] Se considerarmos somente a força, quando é obrigado a obedecer e o faz, age acertadamente. Mas assim que pode sacudir esse jugo e o faz, age melhor".

A proposta

"Todo discurso tem um objetivo: conseguir ou evitar alguma coisa."
Hobbes

A proposta deve ser a melhor combinação entre boa lucratividade e probabilidade de ser aceita. É também desejável que o vendedor seja do tipo criativo e não rotineiro. O tipo rotineiro limita-se a ser um representante do fornecedor, oferecendo um produto, louvando suas qualidades e desejando conseguir um pedido. Já o vendedor criativo oferta economias, apresenta alternativas para resolver um problema, enfatiza as vantagens de seu produto para o cliente e quer conquistá-lo.

Para ser um vendedor criativo, você deve analisar o que o cliente quer, o que não quer e o que não importa. É também de suma importância verificar o que o concorrente faz, como faz e o que pretende fazer no futuro.

Esteja você vendendo ou comprando, lembre-se de fazer uma exposição bem compreensível, isto é, simples, ordenada, resumida e estimulante. É desejável que apresente sua proposta em uma seqüência lógica: especificações (qualidade), quantidades, entrega e custos.

Os franceses pensam que os princípios da negociação devem ser indicados na exposição inicial. O foco da negociação será então o desempenho geral, sem muitos detalhes. Os americanos pensam que cada item importante deve ser apontado. A negociação se desenrola então, ponto a ponto, criando confiança mútua e um entendimento melhor do conjunto. É importante adotar ambas as táticas.

Ao criar o ambiente, você já terá se inteirado das idéias e preferências de seu interlocutor, que devem ser levadas em conta em sua exposição, sobretudo para provocar atenção e boa vontade. Tente envolver os outros transmitindo seu entusiasmo, chame alguém da outra equipe pelo nome, como "Eu vejo o Antônio, seu diretor comercial, com a calculadora para verificar meus dados", ou conte uma anedota relacionada ao assunto da negociação.

Formule seus objetivos o mais concretamente possível, mas não dê a entender o que você fará em contrapartida. Deixe suas metas parecerem realistas e inevitáveis. Argumente a favor de sua posição de maneira firme porém não inflexível, levando em conta sobretudo as prováveis metas de seu interlocutor.

Exponha seus objetivos detalhadamente, com argumentos, exemplos e imagens, mostrando as vantagens para o outro, como qualidade, tecnologia, embalagem, pontualidade, entrega e custos: "Você lucra com isto X, economiza Y, reduz Z", "Se chegarmos a um acordo, você obterá isto" (especifique vantagem), "Caso contrário, você arrisca aquilo" (especifique desvantagens para o outro).

Quando falar das vantagens, faça uma série de perguntas cujas respostas sejam, obrigatoriamente, "sim". Após muitos "sim", é mais difícil dizer "não".

Mantenha as proporções, enfatizando o essencial e não se perdendo em assuntos secundários.

Novas idéias devem ser apresentadas lentamente para que o interlocutor possa entendê-las e habituar-se a elas. Repita-as de formas variadas, em metáforas, de outro ângulo. Não esqueça: a mente não aceita com facilidade informações diferentes das armazenadas na memória.

A visualização dos dados é importante; por isso, complemente sua argumentação com fotos, desenhos, catálogos, amostras, comparações gráficas, artigos de jornais, fitas de áudio ou vídeo, etc.

A boa embalagem de suas idéias também é importante. Um anel de ouro, embrulhado em papel jornal, não chamará atenção sobre seu real valor, mas um anel de latão numa caixa artística de plástico cristal dará a impressão de que se trata de algo valioso.

A embalagem de suas idéias deve ser feita através da mídia mais apropriada:

Mídia simples	Mídia mais apropriada
exposição verbal	idem com transparências ou resumo escrito
papel escrito à mão	papel datilografado ou impresso
estatísticas em números	gráfico de estatísticas
descrição verbal da mercadoria	slide da mercadoria ou amostra
relatório sobre a fábrica	videoteipe da fábrica
artigo na <i>Tribuna de Ibiúna</i>	artigo em <i>O Estado de S. Paulo</i>
previsão econômica de H. Stukart	previsão econômica do ministro Malan
folheto sobre desempenho do item	demonstração do desempenho do item

Um representante de caixas de papelão ondulado, numa demonstração soberba, encheu uma caixa de madeira usada pelo Laboratório Sarsa e uma de papelão das que estava vendendo com nosso produto, cerca de 30 kg de medicamentos. Depois disso, jogou as duas caixas pela janela do primeiro andar. A eficiência superior do papelão ondulado ficou comprovada e gravada definitivamente em nossa memória, argumento reforçado pelo preço inferior da embalagem de papelão.

Posicione seu caso vantajosamente, mas tenha altas aspirações. Em muitos casos práticos, suas pretensões máximas e as mínimas da outra parte são bastante distantes e você não obterá tudo o que pediu. É certo, porém, que jamais receberá mais do que pediu.

"Quando dinheiro está em jogo, nunca seja o primeiro a mencionar quantias."
Sheikh-Ahmed-Yamani, ministro do petróleo da Arábia Saudita

Se a proposta é apresentada na reunião, deve-se omitir o preço. Evidentemente, se um orçamento tiver sido enviado, o proponente já deverá ter orçado um preço defensável, levan-

do em conta a concorrência. Se o preço for exagerado, provavelmente nem será chamado para uma reunião de negociação. "Quando se trata de dinheiro, todo mundo é da mesma religião", dizia Voltaire.

Faça, no Anexo, o exercício 27.

Casos especiais de exposição

Sua exposição talvez se beneficie de alguma das táticas seguintes:

Uma pista falsa

Um vendedor, ao saber da necessidade absoluta do comprador referente ao prazo, que podia satisfazer sem grandes dificuldades, enfatizou o quão difícil seria cumprir o prazo desejado. O comprador então insistiu, com todas as armas disponíveis, para encurtar o prazo, desviando sua atenção de discutir o preço.

Um balão de ensaio

"Eu, particularmente, penso que o problema poderia ser resolvido da maneira X, mas não sei se minha empresa concordaria", o que permite eventualmente uma retirada honrosa.

Prolepsis

Termo da retórica grega referente à tática de já apresentar, na exposição dos objetivos, contra-argumentos aos argumentos que o opositor provavelmente vai utilizar.

Numa reunião de proprietários, um condômino, por exemplo, diz: "A administradora talvez proponha, nesta reunião, um acerto das taxas de condomínio. Não podemos nem pensar nisto porque..."

Isso dificulta a argumentação do eventual proponente, que já foi colocado na defensiva.

Take it or leave it (É pegar ou largar)

Às vezes, um lado toma esse posicionamento no começo da negociação, deixando o outro na defensiva. Certamente, é a pressão mais potente quando manifestada antes do encerramento, mas deve ser usada com muita habilidade para não ser interpretada como chantagem. Também fica difícil fazer uma retirada dessa posição.

Essa tática é muito usada, mesmo não sendo chamada por esse nome. Um vendedor diz, por exemplo: "Infelizmente não posso reduzir o preço deste artigo. O fabricante determina o preço de venda ao público e, se fizermos um desconto, pagaremos uma multa importante e talvez o artigo não esteja mais a nossa disposição para venda".

O comprador deve testar se, de fato, o preço é firme. Tente, como contramedida, modificar a estrutura do negócio variando quantidade, qualidade, entrega e outros custos.

Fait accompli

A tática do "fato consumado" é aética porque se baseia no princípio de que a posse é 90% da lei.

Assistimos, há alguns anos, ao conflito de nossa vizinha, a Argentina, com a Inglaterra, a respeito das Malvinas-Falkland, quando essa tática não deu resultado. Mais tarde, Argentina e Inglaterra criaram juntas uma sociedade de exploração de petróleo submarino, dividindo os *royalties*. O resultado das negociações foi lucro em vez de guerras.

Ainda assim, *fait accompli* e negociação não se excluem. A tática pode ser usada para criar uma boa posição inicial. O inconveniente para a outra parte é que o novo *status quo*

rapidamente torna-se o ponto inicial, e é preciso uma boa argumentação para restabelecer o *status quo ante*.

Um vendedor declara, por exemplo, antes de negociar o pedido: "Já coloquei a máquina de seu interesse na seção". Ou você deixa seu carro na oficina para consertar a embreagem com a idéia de pagar entre R\$ 100,00 e 300,00. Quando pede orçamento, dizem: "Já foi colocada nova embreagem, por R\$1.000,00".

Um fornecedor, em vez de 1.000 kg, entrega 1.105 kg no intuito de aumentar suas vendas em 10%, o que muitas vezes é tacitamente aceito. Alguém faz horas extras, sem autorização prévia. Alguns funcionários ocupam um escritório vazio antes que a gerência tenha feito a nova distribuição.

Contra o fato consumado, algumas medidas podem ser tomadas, como antecipar a tática, recusar-se a pagar a imposição de um acréscimo, tentar trazer a opinião pública para o seu lado, negociar exigindo uma vantagem para compensar a decepção.

Nos círculos da máfia, se o chefe diz, após uma proposta, "Eu fiz uma oferta que ele não podia ter recusado", isso significa que o outro, por não ter aceito, já descansa no cemitério.

Proposta surpresa

Um fornecedor foi convidado para negociar porque havia ganho a concorrência. Conforme nossos cálculos, deveríamos conseguir ainda um desconto de 2%, mas ele disse: "Para evitar delongas, vamos dar a vocês um desconto de 10% para ganharmos seu prêmio anual no concurso de Campeões de Excelência e Eficácia". Nossa surpresa foi total e a reunião acabou.

Às vezes, um vendedor acha mais elegante apresentar uma proposta com condições exageradas, em vez de não responder a uma solicitação, como dizer que seu estoque e sua produção para um ano já foram vendidos, o valor ou a margem do projeto são pequenos demais, o cliente é mau pagador, o concorrente é imbatível, etc.

O intermediário indesejável

Os americanos chamam o intermediário indesejável de *skimmer*, ou seja, que tira a nata de um negócio. Ele é contratado para influenciar o vendedor ou o comprador, mas na maioria dos casos sua influência é utópica.

No tempo da Cacex, por exemplo, entramos no mesmo dia que a firma X com a solicitação de uma licença de importação do mesmo artigo. A firma X pagou caro por um intermediário, nós justificamos nossa necessidade diretamente à autoridade. Nossa licença saiu uma semana antes da autorização da firma X.

Se o intermediário é contratado para subornar o comprador, a situação fica pior. Trata-se de corrupção ativa e criminosa, além de custosa, pois é preciso comprar uma fatura para justificar a despesa perante o fisco. Conscientize-se. Se não houver corruptores, não haverá corruptos.

Como ouvir uma exposição

Se você assiste à exposição dos objetivos de um vendedor, ouça ativamente e deixe-o falar o máximo sem interromper. Tenha uma atitude desejável, como indicado a seguir.

Verifique também a expressão gestual das pessoas e se a equipe oposta é coesa ou não. Às vezes, ficamos tão absorvidos nos pensamentos sobre como vamos responder e argumentar que nos esquecemos de escutar.

Atitude desejável	Atitude indesejável
ouvir atentamente	aparentar desinteresse
mostrar respeito	não prestar muita atenção
concentrar-se no outro	qualificar declarações do outro
considerar o outro mais importante no momento	dar bons conselhos
observar sentimentos	consolar ou subestimar
fazer perguntas	só esperar para poder falar
aprovar por meio de mímicas e gestos	criticar atitudes e pessoas
desejar aprender	estar convicto de que sabe tudo
estar aberto a novas idéias	ficar obstinado
ouvir com calma o que não agrada	interromper e agredir
resumir a declaração do outro	falar de si mesmo

Durante a exposição, é importante fazer exclamações monossilábicas como “perfeito”, “excelente”, “bom”, “OK” e os gestos correspondentes, desde que você de fato aprove o que é exposto. Não tire conclusões antes de ouvir todos os fatos. Você sabe que ouviu atentamente quando consegue repetir todos os pontos importantes da exposição.

Lee Iacocca, o salvador da Chrysler, diz: “A disciplina à qual nos dedicamos anotando as coisas é o primeiro passo em direção à sua realização. [...] Quando se colocam idéias no papel [...] é mais difícil enganar-se ou ser enganado”.



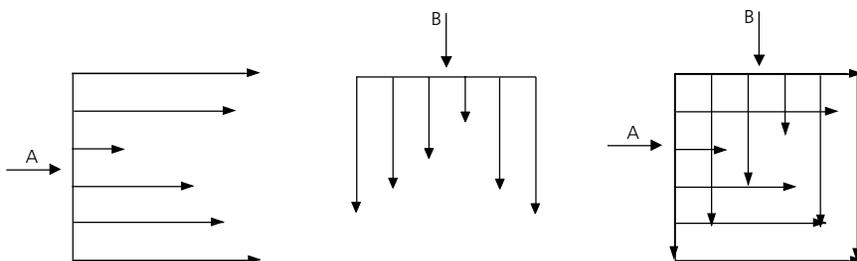
A discussão das propostas

“Não há fatos, só interpretações.”

Friedrich Nietzsche

Uma proposta começa com os fatos apresentados. Precisamos, no entanto, nos conscientizar do que afirmou o grande filósofo alemão, porque nossa argumentação deve partir da interpretação de nosso interlocutor. Os pontos de vista são sempre diferentes e é preciso ter empatia pela posição do outro.

O mesmo objeto visto de ângulos diferentes por A e B:



Você deve tentar compreender o ponto de vista do outro. Nem todos os pontos são vistos pelos dois lados.

Veja os fatos da proposta com empatia, isto é, com os olhos de seu interlocutor.

Fisher dá o exemplo de negociação de um novo aluguel.

O inquilino pensa:	O locatário pensa:
Tudo está aumentando, não posso pagar um aluguel maior.	Tudo está aumentando, preciso de renda maior.
Conheço pessoas que pagam menos por um apartamento similar.	Conheço pessoas que pagam mais por um apartamento semelhante.
O aluguel deve ser baixo porque a conservação do edifício deixa a desejar.	Preciso aumentar o aluguel para melhorar o aspecto do edifício.
Jovens como eu não podem pagar aluguéis altos.	Jovens como ele estragam o apartamento e fazem barulho.
Eu sempre pago quando ele pede.	Ele nunca paga se eu não reclamo.
Se procurar outro apartamento, terei grandes despesas de mudança.	Se ele sair do apartamento, terei grandes despesas com uma nova pintura.
Não agüento mais do que R\$ 100,00. Não aceitarei aumento maior que X.	Recuso a oferta de R\$ 100,00 a mais, é um insulto, preciso de no mínimo Y.

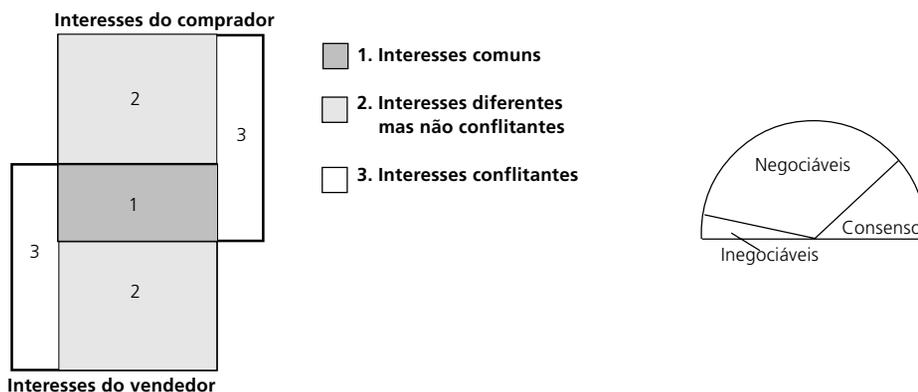
Os interesses comuns devem, nesse caso, ser enfatizados, como a estabilidade, que evita despesas de mudança e de pintura, ter o mesmo endereço (é trabalhoso avisar terceiros sobre mudança de endereço), a boa manutenção do edifício, boas relações (não é agradável encontrar o proprietário ou o inquilino de cara feia no hall).

Os interesses diferentes, mas não conflitantes, tornam um negócio possível. Um quer locar, o outro alugar; um quer vender e o outro, comprar.

Os interesses conflitantes (no caso, o valor do aluguel) não devem ser resolvidos na base de quem é mais generoso ou mais cabeçudo, mas de acordo com padrões objetivos. No caso, talvez o índice oficial ou o que pagam os outros inquilinos, etc.

Dessa negociação podem sair um resultado "ganha/ganha", um bom relacionamento e um acordo mantido e renovado no futuro.

Em toda negociação existem interesses comuns, interesses diferentes mas não conflitantes e interesses conflitantes, evidentemente em proporções variáveis.



Também existem, em cada negociação, assuntos para os quais já há consenso, assuntos negociáveis, dependendo da habilidade dos negociadores, e assuntos inegociáveis, por razões econômicas, legais, ideológicas ou religiosas, como tentar vender uma geladeira a um esquimó sem dinheiro ou a anedota de que a Coca-Cola teria pedido ao papa para mudar o Pai Nosso de "Dai-nos o pão nosso de cada dia" para "Dai-nos a Coca-Cola nossa de cada dia".

Clarificação da proposta

Nunca aceite a primeira proposta com satisfação ou o interlocutor poderá pensar que deveria ter pedido mais. Pareça sempre neutro e hesitante. Mostre uma atitude de certa indiferença, para chegar rapidamente a um acordo; de confiança, na razoabilidade da eventual contraproposta; e a determinação de não assumir compromissos, como se tivesse alternativas interessantes guardadas.

Faça questão de esclarecer a proposta e conhecer os interesses do outro. Se já tem a informação-chave, melhor. Senão, dedique atenção especial para descobri-la. Tente novamente aumentar seu poder de barganha com perguntas. As mais comuns para esclarecimentos são:

- “Para quê?": qual é o objetivo, a meta, a intenção.
- “Quem?": a quem atribuir o assunto.
- “Onde?": o local, procedência, destino.
- “Quando?": em que ocasião, duração, qual é a periodicidade.
- “Como?": qual é o feitiço, o recurso, a maneira.
- “Quanto?": números referentes aos assuntos citados.

Todas essas perguntas podem ser acompanhadas de um “Por quê?”, pedindo uma explicação lógica, a justificativa de um item da proposta. Pelas respostas a suas perguntas, você conhecerá melhor a opinião de seu interlocutor.

Com empatia e perguntas, podemos descobrir as necessidades de nosso interlocutor.

As perguntas muitas vezes contribuem mais para o sucesso da negociação do que a argumentação. Faça perguntas também para conduzir o pensamento de seu interlocutor, como: “Não somos pagadores pontuais?” ou “Com nosso contrato vocês não poderão aumentar em 50% sua produção?”.

Uma vez esclarecido um ponto, repita-o, sobretudo para assuntos importantes, seja palavra por palavra, por meio de um exemplo ou com um resumo. A repetição diminui o risco de mal-entendidos e facilita a compreensão.

Atenção às palavras e gestos que as acompanham. Se seu interlocutor diz “impossível”, talvez pense que é difícil; se ele diz “nunca”, talvez pense que só em certas circunstâncias; se ele diz “inexeqüível”, talvez pense que em geral é inexeqüível.

Você precisa identificar, explicar, quantificar e priorizar seus interesses e os do outro ou apresentar alternativas viáveis. Anote todos os pontos importantes em que haja concordância e aqueles em que seus interesses sejam diferentes.

Descobrir os interesses do outro é imprescindível para o sucesso na negociação.

Não devemos confundir a razão econômica e a eficiência técnica com a razão psicológica de assegurar a satisfação e a realização do homem. Numa negociação se misturam, às vezes, os sentimentos com os fatos e as pessoas se tornam mais problemáticas do que os fatos.

Tente observar e compreender suas emoções e as do outro. E, sobretudo, separe as pessoas dos problemas. Dê ao outro todas as concessões que nada custem a você, mas que deixam o interlocutor satisfeito. A tipologia da pessoa — digestiva, muscular, cerebral — já indica se a sua motivação é comodidade, orgulho ou interesse, respectivamente.

Conforme decisões estratégicas, você terá recebido uma primeira orientação sobre como tratar seu interlocutor. Mas, como um navegador precisa ajustar as velas quando o vento

muda de direção, você também precisa ajustar seu comportamento. Mesmo velejando contra o vento, o hábil navegador chega ao porto desejado. Você atingirá sua meta com o comportamento modificado.

Por exemplo: o dono de uma pequena empresa, ambicioso e desejoso de ser conhecido por todo mundo, fez um desconto importante numa venda porque o comprador lhe propôs publicar uma página no jornal da multinacional sobre ele e sua firma.

Descobrir os sentimentos do outro é uma grande vantagem para o sucesso da negociação.

Táticas de debate

Depois do esclarecimento, é preciso decidir se adotamos a negociação em pacote global ou se discutimos em detalhes cada ponto, tática conhecida como “salame”.

Alguns acham mais prática a tática global porque evita as dificuldades e perda de tempo em discutir dezenas de subitens, geralmente de pequeno custo ou importância. Às vezes, a redução de um item aumenta o preço de outro (material *versus* mão-de-obra) sem resultar em diferença apreciável sobre o total.

Na década de 1930, o ministro do exterior da Alemanha, Ribbentrop, conseguiu que a Grã-Bretanha concordasse que a frota alemã fosse até 35% da inglesa. O consenso sobre todos os detalhes seria discutido posteriormente.

A tática salame geralmente é recomendada não só para negociar os detalhes, mas para dividir os itens controvertidos em parcelas. Kissinger chamou essa tática de “pequenos passos”, enquanto Descartes recomendava-a no *Discurso do método*, regras 2 e 3, há quase quatro séculos.

O salame é um embutido feito originalmente, na Hungria, com carne de jumento. Conta-se que, no passado, o chefe do Partido Comunista da Hungria, Mathyas Rakosis, explicou a tática da seguinte maneira: “Quería um salame inteiro, mas o proprietário não queria me dar. Tirei primeiro uma fatia muito fina. Não sei se o dono não notou ou não se importou. Depois tirei seguidamente outras fatias, já um pouco mais grossas. E assim, de fatia em fatia, consegui o salame inteiro”.

Veja um exemplo. Uma dona de casa quer remobiliar e redecorar a sala. Tenta uma *package deal* com seu marido:

— Amorzinho, eu tenho aqui um orçamento do decorador Martin para comemorarmos os 25 anos de casados com um novo ambiente na sala. Este projeto custa só R\$ 5.750,00, uma pechincha.

Resposta do marido:

— Agora não é possível.

Se recorresse à tática salame, a conversa poderia ser esta:

— Nossas venezianas de madeira estão podres, podem até cair e matar alguém. Graças a Deus, o síndico decidiu que todos devem substituí-las por venezianas de alumínio.

Num outro dia:

— Seu carro novo tem bancos confortáveis, verdadeiras poltronas. As poltronas da sala já estão meio desbotadas e uma está rasgando. Usamos dez vezes mais as poltronas da sala que as do carro. Comprei novas. Barátíssimas, numa liquidação.

Mais tarde:

— Deveríamos também contribuir para a Feira da Bondade, onde seu co-diretor trabalha. Lá tem lindos tapetes orientais a preço de banana, ocasião única. E já que seu cachorro rasgou o tapete, fui forçada a comprar um novo.

— As cortinas estavam se desmanchando devido ao sol e à poluição de São Paulo. Comprei novas porque sua tia vem nos visitar.

— Estive na inauguração da exposição de quadros de sua irmã. Trouxe este lindo quadro. Evidentemente ela nos fez um preço de irmã para irmão.

— Estive hoje na Feira Escandinava e vi um vaso tão lindo que quase caí em êxtase. Seu amigo Bruno estava lá, viu meu encantamento e quis me oferecer esta maravilha. Claro que não aceitei e então comprei esta obra-prima.

Após seis meses, a sala está reddecorada.

Temos às vezes maior sucesso se conseguirmos, passo a passo, acordos parciais, até as parcelas somarem nossa meta total.

Se a proposta feita em reunião está fora de suas expectativas, diga logo em que faixa é possível continuar a negociar. Essa informação é importante para que o proponente reduza suas expectativas. Induza o outro a apresentar uma segunda proposta mais construtiva, significativamente diferente da primeira.

Suas exigências relativas à proposta devem ser as mais concretas possíveis, porém deixe vago o que fará em contrapartida.

Resuma inicialmente os pontos importantes do proponente para certificar-se de que entendeu bem. Indique então suas necessidades, priorizando suas metas obrigatórias e essenciais, depois as metas desejáveis mas não essenciais e finalmente as metas tentativas, que poderão servir até de iscas para obter do interlocutor as metas essenciais.

Antes de começar a discutir, é indispensável que ambos tenham entendido as necessidades, os interesses, as intenções e os temores de cada um. Lembre-se, cada necessidade pode ser satisfeita de diversas maneiras.

A discussão

O primeiro ponto diz respeito à qualidade e às especificações. Cada caso é um caso. A meta deve ser obter a qualidade mais adequada a nosso uso.

O segundo é a quantidade. Precisamos verificar se a capacidade produtiva do fornecedor é suficiente para o volume necessário ou se trata-se de um item a ser recebido por ele de terceiros. Se compramos um terreno ou um apartamento, precisamos verificar sua existência legal.

O terceiro ponto é a entrega. Precisamos verificar se o prazo indispensável para nós é exequível para o fornecedor e se o local de entrega é conveniente.

O quarto ponto é o custo global. Coloque a sua frente, na mesa, os documentos com os dados comprobatórios dos seus argumentos. Mostre que quer negociar de maneira aberta e aumente sua credibilidade.

Ao argumentar, evite dizer: "Seu preço é muito alto". Pergunte: "Seu preço inclui imposto e frete?". Nunca seja pessoal ou agressivo, invente um bode expiatório. Diga, por exemplo: "Tenho a impressão de que seu engenheiro não lhe informou o suficiente".

Geralmente, deixamos para o fim o ponto mais controverso, que, na maioria dos casos, é o custo. Parece ilógico, porque se o ponto principal não for resolvido, não haverá acordo. Mas resolver pontos secundários cria um ambiente positivo e muitas vezes abre alternativas.

Siga os pontos a discutir sem se desviar e não deixe o outro afastar-se deles. É preciso debater aberta, objetiva e respeitosamente. Não seja contra um ponto de vista. Defenda um. E não se perca em detalhes. Como diz Paulo Coelho: "Muitas pessoas fascinam-se pelos detalhes e esquecem o que procuram".

Comprometa-se somente depois de ter certeza de que a solução é adequada para ambas as partes. Não se deixe impressionar por chantagem emocional. Conscientize-se de que não há problemas, só soluções. Não defenda inicialmente suas idéias, peça conselho e críticas.

Pequeno dicionário da discussão de propostas

Seguem alguns conselhos e táticas para o período de debate de propostas e contrapropostas, apresentados em ordem alfabética. Evidentemente, as táticas citadas em outros capítulos podem e devem também ser aplicadas.

Argumentação

Diante de um juiz, precisamos de um argumento para convencê-lo, mas, ele é imparcial. Na reunião, falta uma terceira pessoa neutra e é bem mais difícil persuadir o interlocutor que tem seus próprios argumentos, muitas vezes contrários aos seus.

A argumentação deve levar em conta os interesses, a motivação, a personalidade e as vantagens vistas pelo outro.

O argumento deve ter credibilidade e coerência (harmonia lógica entre situações e idéias), congruência (harmonia com o fim a que se destina) e consistência.

Se você for surpreendido por um argumento novo, poderá dizer: "Seu argumento é surpreendente (ou não é ruim), precisamos pensar a fundo sobre esta idéia", ganhando assim tempo para preparar seu contra-argumento.

Atenção, despertar

A falta de atenção pode ser provocada por cansaço devido a uma apresentação muito longa ou a uma sala muito quente e barulhenta. Nesses casos, vá direto ao assunto principal.

Por exemplo: "Qual é o preço que quer pagar para fecharmos o negócio agora?" ou "Nós já concordamos sobre as especificações, então vamos falar do custo!", o que força o outro a responder a suas afirmações. Ou ainda: "Vamos ao trabalho", tirando o paletó e arregaçando as mangas da camisa, ou chamando a atenção com um toque de humor, fazendo um gesto espalhafatoso.

Em meus seminários sobre análise de valor, destruo um relógio e depois ofereço-o ao auditório ao preço de custo mais o valor da minha mão-de-obra (a martelada que dei no relógio), para demonstrar que só a função dá valor a um artigo.

Kruschev, chefe do governo soviético, numa reunião da ONU sobre a crise de Cuba em 1958, transmitida pela televisão, bateu, espontâneo e raivoso, com um sapato no púlpito (ele trouxera um terceiro sapato, que tinha deixado escondido embaixo da mesa, o que, todavia, não se viu na televisão).

Atrasar ou adiar a reunião

Retardar uma reunião pode ser útil quando se espera que a situação fique mais favorável; para fazer um estudo mais detalhado de um assunto, eventualmente com concorrente; para aumentar a impaciência do oponente. O atraso pode ser provocado com longas discussões sobre detalhes; compridas pausas para cafezinho, ficando diplomaticamente doente, mudando o time, retomando assuntos já discutidos, insistindo na tradução juramentada para

a língua do interlocutor estrangeiro, adiando a reunião dizendo que seu *expert* no assunto só virá amanhã.

Se você quer ganhar tempo, pode dizer também: "Se você permite, vou responder logo a sua proposta" ou repetir as objeções com palavras mais amenas, antes de responder.

Concessões

Faça concessões lentamente, recomendava Maquiavel em *O príncipe*.

Não aumente as aspirações do outro fazendo concessões cedo demais. Deixe o outro fazer a primeira concessão importante. Você pode fazê-la em pontos secundários.

Faça-o argumentar para cada concessão. Quanto mais ele esperar, tanto mais irá apreciá-las, e uma concessão obtida com muito trabalho dá maior satisfação. Não roube do seu interlocutor essa alegria.

Meu filho pediu-me, em julho, uma bicicleta. Eu poderia lhe dar e certamente ele ficaria contente, mas disse a ele que só receberia a bicicleta no Natal se tivesse boas notas no fim do ano.

Ele caprichou, estudou mais do que de costume e obteve um magnífico boletim. A bicicleta no Natal lhe deu muito mais prazer, alegria e senso de realização do que se a tivesse recebido em julho.

Não diga "sim" muito rapidamente, mesmo que você tenha gostado da concessão. Não pense que suas aspirações são altas demais e nunca faça uma concessão sem receber algo em troca. O princípio romano do *ut des* ou *quid pro quo* ficaram modernos como o "é dando que se recebe". Diga: "Se você der isto (esta condição), eu darei aquilo".

Condicionar concessões é uma das táticas mais importante nas negociações. Uma concessão feita sem contrapartida aumenta as aspirações do outro!

Exemplos: "Se aumentar a concentração do produto de 48% para 52%, pagarei 2% mais", "Se entregar 15 dias antes do prazo de entrega indicado, pagarei um prêmio de R\$ 500,00", "Se você der 5% de desconto, pago à vista". O potencial dos conflitos depende de quantas concessões os negociadores estão preparados a fazer.

Critérios

Só use critérios justos, como ética, leis, instruções da autoridade pública, precedentes, valor do mercado (jornais, bolsa), opinião científica, padrões profissionais e morais, custos comprovados, etc.

Você pode minar as propostas de seu interlocutor com perguntas: "Como chegou a esta proposta?", "Que dados você usou para chegar a este número?", "Qual é o princípio para suas exigências?".

Dessa maneira, você pode argüir fatos alegados, aprender alguma coisa, questionar a confiabilidade ou exatidão dos dados, julgar se pode acreditar nos critérios do outro.

Criticar

Fazer críticas é uma tática duvidosa para ganhar tempo e pressionar por concessões. De qualquer maneira, devemos censurar somente um fato e não uma pessoa.

Ao ser criticado, ignore a observação, e passe para o próximo assunto. Não se deixe provocar; contra-atacar não é inteligente. Não se deixe colocar numa posição de precisar dar justificativas, isso só provocará novas críticas. Fique em silêncio.

Culpar

É mais fácil culpar o outro pelo pouco progresso das negociações do que discutir problemas a fundo, o que faz com que o outro retribua apontando suas culpas. Você entra num ciclo diabólico, desviando-se da resolução dos problemas. Prefira dizer: "Desculpe-nos por criarmos este inconveniente; com sua ajuda vamos voltar ao assunto que interessa" para quebrar o ciclo. Uma desculpa é um bálsamo para muitas feridas. Mas, sobretudo, não sinta culpa, mesmo admitindo seus erros. A culpa não adianta nada, nem para você nem para seu interlocutor.

Discrição

Se você joga cartas, mostra as suas antes de começar o jogo? Por que então agiria diferente numa negociação? Seja discreto, não dê informações se não for necessário. Resista ao desejo de mostrar conhecimentos sem ligação direta com o item negociado.

Dividir para vencer

Se você observar que na equipe oponente existem opiniões diferentes, tente apoiar os que estão mais perto de seus desígnios.

Duro/simpático (*bad boy/good boy*)

Essa tática consiste em uma representação teatral. Dois negociadores representam papéis completamente opostos, muitas vezes o negociador "duro" começando a negociar, fazendo as maiores exigências e nenhuma concessão. O "simpático", em geral um superior hierárquico, entra em cena perto do fim da negociação, mostrando-se mais flexível e pronto a fazer concessões.

É também possível que o "duro", depois que o outro partido tomou uma posição inflexível sobre um assunto importante, saia da sala com uma observação como: "Não podemos negociar com inflexíveis". O "simpático" salva a situação desagradável: "Isto só aconteceu por causa de sua intransigência".

Veja um exemplo de negociação com a tática *good boy/bad boy*:

Simpático: — Senhor vendedor, como julga a possibilidade de baixar o preço?

Vendedor: — Fizemos o melhor preço da praça e temos certeza de que vamos receber o pedido.

Duro: — Nem pensar, você quer dar a impressão de que seu orçamento indica um preço favorável. É indispensável reduzir o preço.

Simpático ao duro: — Não vamos polemizar. Devemos deixar ao senhor vendedor a possibilidade de uma resposta factual.

Vendedor: — Todos os compradores pensam que podemos reduzir o preço, que na opinião deles sempre tem espaço para desconto. Neste caso, precisam acreditar que já oferecemos o preço mais favorável.

Duro: — Vê-se, senhor simpático, que a firma é intratável e inflexível e quer impor um preço que é inaceitável.

Simpático ao vendedor: — O senhor vê que temos grandes dificuldades com seu preço. Não quer nos fazer outra proposta?

Duro: — Mas não pense que só com a eliminação de alguns custos secundários nós iremos concordar.

Vendedor: — Vejo, meus senhores, que assim não podemos progredir.

Simpático interrompendo-o: — Nós temos uma análise do preço que indica um preço-meta. Baseado neste estudo, pensamos que vocês poderiam fazer um desconto de no mínimo 4%.

Vendedor: — Isto é impossível. Eu já expus aos senhores nossos custos e fico surpreso de que não possam trabalhar com este preço.

Duro ao simpático: — O senhor vê a intransigência. Nós precisamos no mínimo de 4%, senão nosso produto não será mais competitivo no mercado.

Simpático ao vendedor: — Poderemos suspender nossa reunião por dez minutos para o senhor contatar seu diretor de vendas.

Duro: — Mas o senhor precisa insistir que tenhamos os 4%.

Simpático ao duro: — Devemos deixar o senhor vendedor contatar seus superiores.

Contra essa tática, você pode intimidar o "durão", tornando-se hostil. O "simpático" terá dificuldade em oferecer concessões a um inimigo. Apresente então o simpático de sua equipe, revidando com o mesmo jogo.

Escalada de condições ou de autoridade

Combina-se um preço mas o vendedor telefona no dia seguinte para dizer que precisa aumentá-lo porque errou, quando na verdade só um pequeno detalhe mudou.

Para combater essa escalada, diga que só pode ser blefe e que não é sério mudar condições já acordadas ou então aceite, exigindo também mudar outras condições de seu interesse. Em caso extremo, cancele o pedido e use outro fornecedor.

A escalada de autoridade pode ser empregada como no seguinte exemplo: Em uma firma com três irmãos, o primeiro dava o acordo, mas mandava o negociador verificar com o segundo irmão. Este pedia novas concessões e mandava que o terceiro irmão, presidente, desse a aprovação. Este exigia mais um desconto especial.

Para evitar a escalada, coloque no circuito a pessoa mais alta na hierarquia de sua organização. Ouça e não repita seu argumento em cada etapa. Se possível, desista da negociação.

Escapar

Se você for atacado quando estiver em uma posição fraca, pode responder: "Pensamos tratar deste problema, todavia acho mais adequado tratarmos primeiro dos fatos que criam este problema" ou "Gostaria de ter tempo para entrar em detalhes, mas isto levaria horas" ou "Para poder argumentar sobre esta questão preciso de informações reservadas, e necessito de autorização da direção para divulgá-las".

Inegociáveis

Não se deve comunicar quais são os próprios assuntos inegociáveis ou seu oponente apresentará os inegociáveis dele, pedindo concessões para esses itens.

Na realidade, não há itens inegociáveis. É freqüente uma greve terminar com a aceitação de um item supostamente inegociável. Mas se essa é uma tática para baixar as expectativas do outro e frear concessões, você se arrisca a criar um impasse.

Inferno

Infernal é dar duas opções, uma pior que a outra, para que o interlocutor escolha a menos ruim. No inferno, você quer ficar no fogo a lenha ou nas chamas do carvão?

O diretor pede ao chefe do pessoal, por exemplo: "Indique os cinco funcionários mais ineficientes de seu setor, para serem demitidos!". O chefe do pessoal se mostra hesitante e o diretor continua: "Se não tiver a lista até amanhã às 10h, vou demitir cinco homens a esmo, sem considerar ineficiências, e pode ser até que você seja incluído".

O chefe do pessoal responde: "Quer a lista datilografada ou deseja que eu indique os cinco agora?".

Kiss

Abreviação de *keep it super simple* ou *keep it simply stupid*, o que se traduz como "mantenha a negociação o mais simples possível".

A simplicidade é sempre um bom argumento.

Objecções, debilitar

Existem objeções sinceras e as de pretexto. É conveniente responder primeiro as sinceras. Para debilitar objeções, recomendamos transformá-las em perguntas de reflexo simples e de interpretação.

Exemplo:

Vendedor: — Não posso lhe conceder um desconto porque nosso preço já é o melhor da praça.

Comprador: — Você pensa que seu preço é o melhor da praça?

O vendedor pode se escusar: — Talvez a firma X ofereça melhor preço, mas veja com que condições...

Ele pode também se explicar: — Comparando nossa qualidade com a dos concorrentes...

Isso já dá um ponto para discussão.

Pode ainda se obstinar: — Sim, nosso preço é o melhor. É nessa hora então que ensaiamos o reflexo de interpretação para descobrir o raciocínio e/ou sentimento atrás da objeção.

Comprador: — Provavelmente, comparando as listas de preços oficiais, seu preço irá parecer o melhor da praça.

O vendedor pode de novo se escusar: — Eu sei que sempre existem firmas que fazem condições especiais. Pode, ainda, se explicar: — Eu não me baseio nas listas de preços, mas nas condições efetivamente feitas por A e B. Ou ainda se obstinar. Nesse caso, passaremos a ajustar divergências (veja mais adiante) para fazer pressão.

O reflexo é uma provocação que força seu interlocutor a se explicar. Não o contradiga; ao contrário, leve-o a sério, sente-se a seu lado, diga: "Sim, mas..."

É também uma tática para debilitar objeções: "Sua proposta parece satisfazer nossos interesses, mas há ainda um pequeno ponto a esclarecer...". Repetindo esse "sim, mas", você pode pedir novas concessões.

Se seu interlocutor adota essa tática seguidamente, junte todos os "sim, mas" para negociá-los num pacote. Acabe com a repetição dos "sim, mas" com um forte "não".

Paciência

"A paciência é amarga, mas seu fruto é doce."
Rousseau

A paciência é uma tática muito potente, que pode diminuir as expectativas do outro e facilitar concessões. Ela nos força a ver melhor as prioridades e proporciona novas informações, apesar de poder ser custosa para um ou para ambos os lados.

A paciência é necessária para chegarmos a um acordo. Leva tempo até nos habituarmos a aceitar idéias ou fatos novos, estranhos ou pouco agradáveis. Pedir às pessoas para trocarem velhas idéias por novas é como pedir para abandonarem velhos amigos. Certas ou erradas, estão acostumadas e comprometidas com elas.

A negociação é geralmente um rude despertar para a realidade, o preço baixo esperado pelo comprador começa a parecer impossível e a venda fácil almejada pelo vendedor apresenta-se ilusória. Vontades são transformadas em realidades por meio da barganha. Mas podemos esperar que o vendedor ou o comprador se ajustem a essas novas e indispensáveis realidades imediatamente? Evidentemente não. Ambos precisam de um certo tempo para aceitarem. Por isso o perceptivo vendedor informa ao comprador sobre um possível aumento muito antes da oficialização do negócio.

Não seja impaciente para atingir suas metas. É possível que seu oponente só tente desgastá-lo.

O McDonald's negociou durante quase dez anos para abrir sua primeira lanchonete na Rússia. A IBM negociou durante dois anos para construir sua fábrica no México.

Persistência

*"Em negócios, se você tiver persistência, normalmente chegará.
É a velha história da tartaruga e da lebre."*
Noel Lister

Se o oponente levanta questões sem relação com o discutido, seja persistente e não se deixe desviar. Todavia, não seja obstinado. "A obstinação e a opinião exaltada são as maiores provas de estupidez", dizia Montaigne. Bertrand Russel já brincou: "Eu sou firme, você é obstinado, ele é teimoso como uma mula".

Persuasão

Você não conseguirá convencer o outro mostrando que ele está errado ou tomando uma posição categórica em vez de razoável e flexível. Também não será capaz de persuadir criando antagonismo com críticas, arrogância e desprezo ou insistindo que só você é quem tem razão. Mas irá convencer mais facilmente se apoiar seus argumentos com provas e fatos; argumentar baseado no sistema de valores e na lógica de seu interlocutor; provar sua credibilidade, coerência, consistência e congruência; indicar que é o interlocutor quem decide; não dramatizar a situação com cargas emocionais que criem inibições ou freios; explicar o mais claramente possível, repetindo o argumento.

Problemas

Diz-se que não há problemas, só soluções. Tente negociar problemas e não exigências. Para conseguir soluções, maximize as vantagens para os dois lados, enfatize os interesses comuns e não conflitantes, faça valer o bom senso e o jogo limpo.

Não julgue os outros e não os confronte. Não esqueça que o problema do outro não é só dele, mas um problema comum a ambos, que precisa ser resolvido por vocês dois. Veja no capítulo 10 como propor quatro soluções.

Razoabilidade

Evite exageros. Em uma negociação, cada um vê as coisas a seu modo, o vendedor encarando o preço de venda de modo diferente do comprador ou de um terceiro que avalie o item. Atitudes pouco realistas e não razoáveis diminuem sua credibilidade.

Relacionamento

Um bom relacionamento facilita as negociações. Cultive a comunicação fácil, a confiabilidade, a compreensão mútua, o equilíbrio nas emoções, a atitude de aceitação e não de rejeição, a ênfase na persuasão e não na coerção.

Silêncio

O silêncio é aquela insuportável réplica que, conforme Bernard Shaw, pode ser a mais perfeita expressão de desprezo. Como tática é interessante, porém pouco usada porque muita gente não tem paciência e gosta de falar.

Com o silêncio podemos nos concentrar melhor e ouvir com mais atenção. Fique silencioso algumas vezes. Você verá que, em muitas ocasiões, isso irá desmorrar objeções. O silêncio dá a impressão de que o negócio está perdido. Frequentemente, o outro começa a falar em melhores condições.

Simulação ou pista falsa

Enfatizar um item não crítico para nós, mas de grande valor para o outro, tira a atenção do ponto-chave para nós, criando boa vontade para atingirmos nossa meta.

Surpresa

Introduzir um elemento completamente novo é uma ferramenta eficaz na negociação. Por exemplo: "Se a greve não acabar até 10 de outubro, vamos fechar a fábrica", "Recebemos uma oferta da empresa X substancialmente menor que a sua" ou "Apresento o doutor João, autoridade máxima em avaliação de terras".

Após a discussão das propostas e contrapropostas, todos os detalhes de ambos os lados devem ser esclarecidos e as exigências, justificadas e assimiladas. Você deverá ter percebido os interesses e as emoções de seu interlocutor e avaliado seu poder de barganha.

Tática de Sócrates

A habilidade suprema que tornou Sócrates célebre é tentar fazer com que seu interlocutor se convença, ele mesmo, da vantagem de nossa proposta.

O comprador pergunta, por exemplo: — Que vantagens você vê em vender para a nossa firma?

O vendedor responde, talvez: — Pagamento pontual, referências de primeira classe, colaboração para melhorar o produto, venda mais fácil para suas subsidiárias, etc.

Um vendedor perguntou uma vez: — Que diferentes utilizações você prevê para nosso aparelho?

Com nossa resposta fizemos propaganda para ele.

Um consultor sobre gestão de estoque perguntou: — Que problemas você observou? Quais deles teme precisar resolver no futuro?

Nossa resposta deu a ele argumentos para fazer a consultoria para nós.

O ajuste de divergências

O ajuste de divergências começa quando ambas as partes sabem onde a outra pede concessões e entendem claramente a posição uma da outra.

Negociar é um pouco como comandar uma batalha. A visão deve abranger o campo próprio e o do opositor, a atenção, estar concentrada e correções constantes nas táticas devem ser feitas conforme a evolução da negociação.

Não comece logo a expor seu verdadeiro objetivo e as eventuais concessões. Tenha argumentos e concessões de reserva para o ajuste final. Para dançar tango, um conduz e o outro segue. Talvez um tenha preferência para conduzir e o outro, para seguir.

Continue a fazer muitas perguntas nessa fase e tome a iniciativa se for conveniente. Um pode ser muito sensível à opinião da platéia e o outro, só se importar com pessoas que possam lhe dar ou tirar alguma coisa. A vitória pública de um pode ser compensada com uma vantagem financeira que o outro aprecie mais.

Não defenda sua posição a todo custo, pensando que mais para o outro é menos para você. Tente aumentar o bolo, assim ambos terão maior proveito. Talvez juntar os recursos de ambos seja uma solução adequada.

Duas crianças que brincam na praia, uma com uma pá e outra com um balde, poderão construir tudo o que quiserem se juntarem seus recursos. Se duas empresas se unirem para fazer um seminário sobre negociação, ambas aproveitarão em ampliação de conhecimentos, melhora das habilidades para negociar, melhores relações públicas e, finalmente, menor custo.

Apresente seus argumentos com lógica para fortalecer sua posição. Uma metáfora é mais eficiente. Evite contradições ou exageros que façam você parecer pouco sério.

Reexamine seu poder de barganha e aplique-o. Não coloque seu peso numa solução em relação à qual seu interlocutor é antagonico e não repita argumentos que seu oponente já recusou.

Se não obtiver acordo para um item, passe para outro e diga: “Nossa posição é lógica e razoável e protege, senão maximiza, seus interesses”. Aprecie conflitos como uma oportunidade para o progresso.

Não se esqueça de enfatizar sua meta e analise o que é possível obter. Contenha seu oponente fazendo muitas perguntas e resumos. Gaste mais tempo para tratar de assuntos importantes e não negocie com uma posição fixa, mas sim flexivelmente.

Pense mais a longo prazo do que o contrário. Às vezes, quando há pessoas das duas partes em número igual na reunião, é feita uma votação. Se desejar um voto afirmativo para sua proposta, não diga “quem aprova, levante a mão”, mas “quem aprova, fique sentado, os contrários se levantem”.

Se você recusa alguma coisa, mostre ao outro tudo o que já ganhou e faça uma pequena compensação com um elogio merecido. Use todas as táticas referentes a pechinchar (vide capítulo 4) e não esqueça que seu interlocutor sentou à mesa porque pensa que poderá obter alguma coisa que lhe interessa.

Como barganhar diferenças

Com a meta de obter o maior valor com custo menor, devemos negociar primeiro especificações, quantidades, entrega e custos e só depois barganhar os preços.

O vendedor procura, muitas vezes, transferir os custos para o comprador. Assim, a mercearia se transforma em supermercado e o restaurante com garçons em *self-service*. Por que não fazer o reverso e transferir nossos custos para o vendedor?

Quando o vendedor tem necessidade de efetuar a venda, aceita mais facilmente bancar custos. Muitas vezes a fornecedora já presta alguns desses serviços a outros clientes e tem máquinas ou organização para fazê-lo de forma muito econômica. Geralmente, o vendedor e seu chefe são inclinados a fazer concessões, o departamento de marketing e financeiro são contra descontos.

Não há dúvida de que o vendedor conhece seu produto dez vezes melhor do que você. Portanto, peça sua cooperação para que ele lhe dê dez sugestões de redução de custo para cada uma sua.

Evidentemente, a economia varia conforme cada caso, mas em geral podemos fazer perguntas como as seguintes para barganhar a redução de custos:

— *Vocês podem nos ajudar com tecnologia e rapidez para o novo produto?* No mercado eletrônico, os dois primeiros fabricantes a introduzir uma nova geração de produtos ganham inicialmente 80% do mercado.

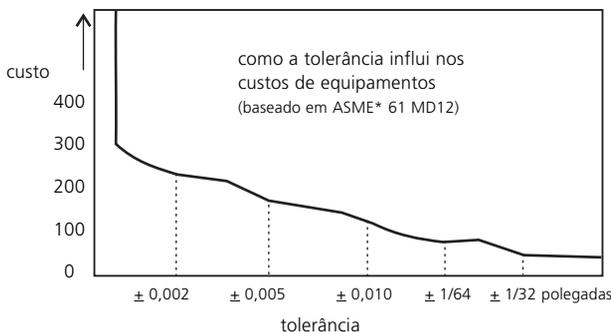
— *Podem fazer uma especificação adequada?* Usam-se plantas de construção detalhadas, especificações de verificação ou análise de produtos.

— *Podem fazer relatórios?* Podem ser *status report* de projetos, certificados de análise, certificados de qualidade para exportação feita por empresas especializadas.

— *Há possibilidade de vocês usarem materiais alternativos?* A substituição com material alternativo pode baratear a produção.

Outra possibilidade de diminuir o custo pode ser pela adoção do sistema KISS. Muitas vezes, o fornecedor pode descomplicar o assunto se modificarmos as tolerâncias.

Exemplo da redução de custo quando há tolerâncias exageradas:



* American Society of Mechanical Engineers

Se houver diferenças de qualidade, seja sobre sua especificação ou a do concorrente, essa negociação será importante porque ainda se poderá usar o produto, não sendo preciso devolver com os descontos negociados inicialmente.

Por exemplo, as especificações para carvão mineral de vapor grosso de um fornecedor são:

- Cinzas
máximo de 25%, para cada 1% a mais, multa de 1,35% (75:74), para cada 1% a menos, prêmio de 1,33% (76:75)
- Granulometria
no mínimo 75% de 5 mm, para cada 1% a menos, multa de 1%
no máximo 2,5% acima de 35 mm, para cada 1% a mais, multa de 1%
- Umidade
Máxima de 4%, para cada 1% a mais, multa de 1,010% (97:96)
- PCS
6.000 kcal/kg \pm 5%, para cada 100 kcal a menos, multa de 1,78% (5.700:5.600)
- Enxofre
Máximo de 8%, a devolver se superior a 8%.

O custo de rejeição precisa ser calculado. A GE e a Toyota pensam, por exemplo, que US\$ 1 na prevenção de falhas economiza US\$ 10 de correções posteriores.

Outro fator a ser negociado é o rendimento ou a durabilidade. Se forem menores que o padrão, qual será o abatimento?

O produto deve também ter proteção adequada para transporte e manipulação. O produto para revenda deve contar com apresentação vistosa. Se o acondicionamento ou apresentação deixaram a desejar, essa será mais uma razão para barganha.

Verifique o consumo de energia, combustível, homens/hora para a operação da máquina. Se for maior que o padrão, peça uma grande redução do preço.

Veja qual será o custo de manutenção após o prazo de garantia, assim como o custo da substituição de peças especiais. Garanta preço para o futuro.

Estude a via de transporte mais indicada (correio, caminhão, estrada de ferro, navio, avião).

Considere o custo de colocar máquinas pesadas no lugar, veja empréstimos de guindastes, etc.

Leve em conta o custo do adiantamento, que pode ser de até 20%, e do atraso na entrega, de até 40%, em casos especiais até 1.000%. Também considere o custo de possuir (armazenar, segurar, ter em excesso, falta, obsolescência). No Brasil, conforme Artur Andersen, esse custo fica entre 24% e 30% ao ano. Tente deixar o material disponível no fornecedor para retirada imediata (custo de possuir) ou em consignação (custo financeiro).

Preço é receber dinheiro em troca de mercadorias ou serviços. O preço do vendedor é "solicitado", geralmente diferente do preço do comprador, que é "acordado".

A barganha pode também ser feita por meio do aumento da quantidade, se interessar, como em embalagem maior (em vez de litro, galão, garrafão, tambor, carro/tanque, com descontos variáveis), em curva de aprendizagem (cada duplicação da quantidade equivale a 20% de desconto sobre mão-de-obra, ou pelo coeficiente de Triffin, de 1% de desconto para cada aumento quantitativo de 8%).

As condições de pagamento também merecem atenção. O prazo deve ser inferior ao prazo médio da cobrança tirado do balanço. Negocie sempre o maior prazo possível, eventualmente com alternativa de prazo mais curto com desconto, por exemplo, 60 dias ou 30 dias com 3%. Se tiver folga no caixa, proponha pagamento à vista.

Para barganhar a redução do preço

métodos	exemplos
<p>Pechincha</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tire os quebrados. • Todo mundo dá desconto. • Precisa melhorar as condições de pagamento. • Não pode vender produto sem embalagem. 	<ul style="list-style-type: none"> • Arredonde de R\$ 817,37 para R\$ 817,00). • Fature R\$ 97,00 em vez de R\$ 100,00. • Em vez de 15 dd, 45 dd. • Anule os 2% de embalagem.
<p>Comparação com:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Último preço. • Preços de transação. • Preços negociados. • Preço da concorrência. • Preço no estrangeiro. • Condições-padrão do setor. • Desconto usual de revendedor. • Desconto comum de grande consumidor. • Valor da sucata. • Análise de custo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Foi R\$ 84,00 e agora é R\$ 100,00. Se não há índice justificador, só o diretor autoriza aumentos superiores a 10%. • Não aceitamos o preço de lista de R\$ 100,00, o preço de transação é de R\$ 90,00. • Preços negociados até R\$ 87,00. • R\$ 88,00. • US\$80. Devemos importar?. • Baixar condições de pagamento, débito, embalagens, impostos e outras despesas, conforme "usanças" do setor. • De 6% até 50%. • De 2% até 20%. • Desconto de X kg para devolução de sucata • Conforme nossa contabilidade, R\$ 85,00 (veja o item "análise de preço e custo" abaixo).
<p>Conveniência do vendedor, caso interessar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Antecipar prazo de entrega. • Encurtar prazo de pagamento. • Primeiro pedido de introdução. • Apanhar a mercadoria. • Comprar no fim da estação. • Comprar na estação baixa de uso. • Revender o artigo. • Arranjar outro comprador. • Autorizar publicidade em jornais e TV ou fazê-la. • Assegurar fidelidade quantitativa do cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desconto Tf por mês (Tf = taxa financeira mensal sobre o custo). • Desconto Tf por mês. • Desconto de 2% a 5%. • (FOB em vez de CIF, desconto = frete). • Artigo de verão, em fim de verão. • Exemplo: sulfato de alumínio no inverno; na primavera o enxofre é vendido para adubo, no verão o sulfato é para tratamento de água. Desconto de 1% a 10%. • Propor ser representante com direito a desconto para revendedor. • Desconto de 1% a 5%. • Em coligação, desconto de 1% a 5%. • Por mercadoria em consignação ou por descontos progressivos ou escalados (vide adiante).

Análise de preço e custo

A análise de preço e custo é a ferramenta mais importante para uma negociação racional e lógica, para que não se torne uma pechincha. Às vezes, o fornecedor apresenta uma análise de custo artificialmente aumentada. A pressão de *full disclosure* é raramente aceita, mas ele pode lhe passar informações parciais valiosas e freqüentemente prefere dar logo um desconto para evitar abrir seus livros.

Muitas vezes nossa contabilidade pode apresentar uma análise de custo, sobretudo se tivermos tido uma operação similar. De qualquer maneira, é mais fácil argumentar sobre fatores individuais de custo do que sobre o preço. Certamente poderemos discutir o valor das matérias-primas em porcentagem sobre o produto oferecido, as contingências e inflação antecipadas e o lucro em comparação com a média do ramo.

Descontos progressivos e escalados

Para premiar fidelidade quantitativa do cliente podem-se negociar descontos progressivos ou escalados. Assegurar uma compra mínima de R\$ 10 mil por um período de, digamos, seis meses, com desconto base de 2%.

Desconto para faturamento a partir de:	progressivo	escalado
R\$ 10 M - 2%	200 = 200	200
R\$ 15 M - 4%	200 + 200 = 400	600
R\$ 20 M - 6%	400 + 300 = 700	1.200
R\$ 25 M - 8%	700 + 400 = 1.100	2.000

O vendedor vai preferir descontos progressivos e o comprador, escalados.

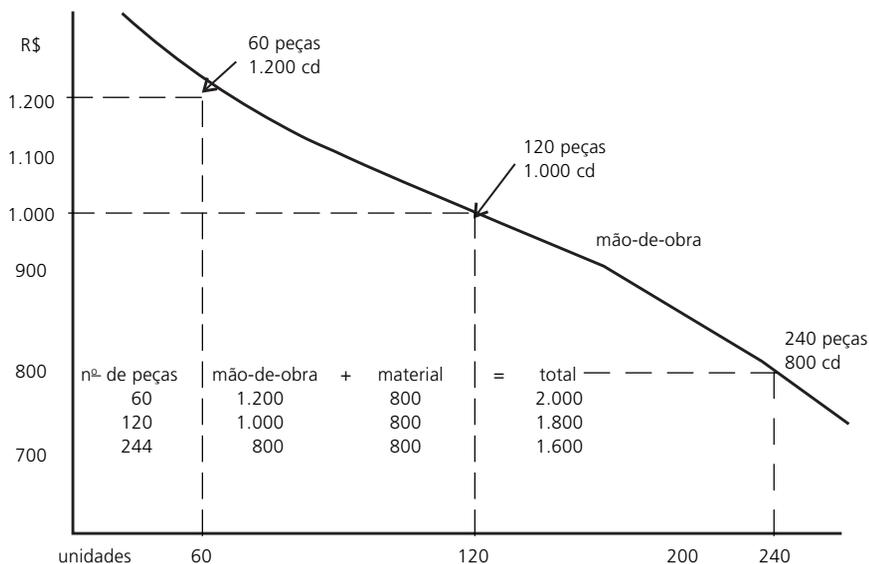
Curva de aprendizagem

O custo da mão-de-obra de produtos manufaturados fica menor quando a quantidade aumenta na medida da "aprendizagem" (familiarização com fluxo de trabalho e métodos, diminuição do desperdício, tempo para análise de valor, *feedback* do cliente, novas tecnologias, produção em escala, etc.).

Conforme verificado por meio de pesquisas em várias indústrias, constata-se que, para cada duplicação da quantidade, há uma redução da mão-de-obra para 95% em indústrias altamente automatizadas, para 90% na produção mecanizada em geral, para 80% em produção mecanizada e montagem mista e para 70% em produção de peças avulsas.

Evidentemente, os resultados desta duplicação podem demorar mais ou menos, conforme o produto. Se você pediu um orçamento para a metade da quantidade que de fato quer comprar, não se trata de um produto já feito em série em grandes quantidades e precisa de uma porcentagem razoável de mão-de-obra, é a hora de aplicar a curva de aprendizagem para reduzir o preço, conforme princípio do desenho a seguir:

Curva de aprendizagem a 80%



Na experiência prática, muitos fornecedores aceitam os 20% de redução com a duplicação da quantidade não só sobre o valor da mão-de-obra, mas sobre o preço total.

A curva de aprendizagem não é um assunto acadêmico, mas eminentemente prático. Todos conhecem a calculadora eletrônica simples, que hoje qualquer vendedor possui. Não se sabe quantas duplicações de quantidade ocorreram, mas em 1962 pagavam-se US\$ 600 por uma; hoje, custa em torno de US\$ 5.

A Ford vendeu 5.986 unidades de seu modelo T em 1908 e cada carro custou, em dólares da época, US\$ 950. Em 1916, 577.036 unidades foram vendidas a US\$ 345 cada, o que significa que a quantidade dobrou mais do que seis vezes e o preço foi reduzido quase cinco vezes.

O exemplo mais célebre no Brasil é o do Xavante, da Embraer. Até o 56º avião, foram necessárias 53.000 h/homem para cada um, após o centésimo avião, foram necessárias 23.000h/homem para cada um.

A curva de aprendizagem é uma excelente ferramenta para reduzir os custos nos casos indicados.

Alguém perguntou: "Quanto é 2 + 2?". O estatístico respondeu: "3,99999". O médico retrucou: "4, mas deveríamos consultar uma segunda opinião". O contador perguntou: "Quanto você quer que seja?". O comprador afirmou: "3,6, porque dobrei a quantidade e, conforme a curva de aprendizagem, negocieei um desconto de 20% sobre a mão-de-obra seguindo a fórmula de reajuste de 50% na mão-de-obra".

Coeficiente de Triffin

Em certa época, tínhamos de comprar grandes quantidades de um produto químico, chegando a 10 mil toneladas por mês. Não existia um único produtor capaz de fornecer tudo e o pedido teve de ser distribuído entre quatro fabricantes, que orçaram preços diferentes.

A distribuição entre esses fornecedores foi feita mais pela lãbia e simpatia do vendedor do que com base em fatos reais. Procuramos uma solução nas obras de Chamberlin, Robinson, Pareto e Triffin e encontramos um coeficiente que levava em conta a participação quantitativa no mercado, conforme preços da concorrência, desenvolvido pelo professor Triffin de Harvard, em seu livro *Monopolistic competition and general equilibrium theory*.

Se o coeficiente é 0, isso significa monopólio puro; se for ∞ , trata-se de competição pura homogênea.

$$\text{Coeficiente de Triffin} = \frac{PC}{QS} \frac{\delta QS}{\delta PC}$$

em que: δQS = incremento ou decréscimo da quantidade de vendas

δPC = incremento ou decréscimo do preço de venda

Pesquisamos então o coeficiente na indústria, na época, realmente competitiva de sulfato de alumínio. Evidentemente, qualquer outra indústria com quantidades e preços muito diferentes não daria exatamente o mesmo resultado mas, para simplificar o assunto, fizemos uma tabela para todos.

Quantidade a comprar = 1.000		
referente ao custo total conforme diferença a mais do segundo colocado sobre o primeiro	atribuir a seguinte quantidade ao segundo colocado	atribuir a seguinte quantidade ao primeiro colocado
= 0%	500	500
+1%	460	540
+2%	420	580
+3%	380	620
+4%	340	660
+5%	300	700
+6%	260	740
+7%	220	780
+8%	180	820
+9%	140	860
+10%	100	900

A distribuição de um dos pedidos entre dois fornecedores foi feita então conforme essa tabela que mostramos aos vendedores. Para nossa surpresa, os fornecedores, de iniciativa própria, consultaram quanto de desconto precisavam dar para aumentar a quantidade do pedido. Verificamos que a tabela suscitava o espírito de competição contra os concorrentes, para evitar que ficassem com uma fatia importante.

Um desconto de 10% do segundo colocado quintuplica a quantidade a pedir (100 para 500) e um desconto de 5% aumenta em dois terços a quantidade a pedir (300 para 500).

O coeficiente de Triffin provou ser uma das melhores ferramentas para reduzir os preços. Em princípio, todavia, recomendamos aplicá-lo só no fim das negociações.

Proposta para pagamento à vista

O pagamento no ato obedece a fórmula:

$$\text{preço à vista} = \frac{\text{preço a prazo}}{(1 + jm) P/30}$$

em que P = prazo de pagamento em dias

jm = juro mensal que você paga

Por exemplo: um preço orçado em R\$ 200,00 com prazo de pagamento para 60 dias com juro mensal de 6%, à vista deveria ser de R\$ 178,09.

$$\text{à vista} = \frac{200}{(1 + 0,06)^2} = \frac{200}{1,123} = 178,09$$

Aumento de preço

Quando o vendedor pede um aumento de preço para um novo pedido ou até um pedido em curso, deve-se discutir. Os preços raramente são determinados matematicamente, mas com base em dados imprecisos como previsões da tendência da economia, intuição ou orientação do tipo "siga o líder".

Como vendedor, aliás, é melhor falar em "investimento" em vez de "preço", já que preço dá a impressão de referir-se ao que será gasto e investimento promete um retorno.

Se o cliente já aceitou várias vezes um aumento sem discutir, o vendedor tem mais coragem. Para ele, a vida fica mais difícil quando impõe aumentos, mas como melhoram suas comissões, fica motivado. Ainda assim, em geral o vendedor se prepara para voltar atrás se o

cliente fica muito aborrecido. Por isso, não hostilize o vendedor, mas faça com que seja seu amigo e intervenha junto a sua matriz para a redução do preço.

Muitas vezes são feitos aumentos ocultos, mais difíceis de detectar, como na pior qualidade, embalagem, serviços, etc. De qualquer maneira, considere sempre o que o vendedor diz como subjetivo.

Para reduzir o aumento de preço, você pode usar várias táticas. Exija, por exemplo, que o vendedor se apresente pessoalmente. É mais fácil mandar cartas comunicando aumento do que ficar um pouco sem jeito com uma justificativa pessoal. Demonstre espanto. Diga não só "que exagero", mas também faça seu chefe, o chefe de produção e o gerente financeiro dizerem "que disparete", "que facada" ou similares.

Faça o vendedor apresentar o aumento a um escalão superior ao seu.

Ouça pacientemente as explicações e pergunte se os preços podem ser reduzidos ou ignore o aumento e mande o pedido com o preço anterior. Conforme nossa experiência, ele muitas vezes é aceito.

Não tenha pressa e peça tempo para decidir, o que deixará o vendedor inquieto.

Proponha aceitar o aumento só no próximo pedido ou comprar agora mas com o pagamento esticado em X meses, conforme suas futuras necessidades.

Peça nova concorrência e, eventualmente, ameace cancelar o pedido.

Peça para parcelar o aumento: em vez de 15% em janeiro, 5% em fevereiro, 5% em março, 5% em abril. Os árabes fizeram isso com o petróleo.

Tente prorrogar o aumento para o mês seguinte.

Exija a apresentação de uma análise do preço. Geralmente, só um parceiro fornece, mas qualquer informação parcial é melhor do que nenhuma.

Peça uma análise de valor para poder estudar reduções.

Faça sua contraproposta com cautela, sua contra-oferta é uma concessão! Você deve pedir outra vantagem em troca.

Prevenção para o futuro

Ao negociar, exija do fornecedor um relatório de seu ponto de vista do mercado, indicando suas eventuais tendências e intenções no futuro. Estabeleça uma cláusula de reajuste, por exemplo, conforme sugerido pela Organização das Nações Unidas (ONU), ou qualquer aviso de aumento deve ser enviado entre 1 e 15 de cada mês, para vigorar a partir do mês seguinte.

Alternativas

"Não é triste mudar de idéia. Triste é não ter idéias para mudar."
Barão de Itaré

Se não conseguir, nessa fase de barganha, obter suas metas, sobretudo as essenciais, estude uma eventual modificação do escopo e tente propor alternativas ou comece a exercer pressão.

Se a necessidade é a mãe da inovação, a discordância é o pai. Discordâncias são saudáveis. Você discorda de um outro porque vê uma situação ou emoção de maneira diferente. A discordância fica mais séria se é sobre valores; em todo caso, apresente a melhor opção entre as que preparou no plano estratégico.

Peter Drucker, um dos papas da administração atual, diz: "A inovação sistemática exige uma vontade de se ver alternativas como oportunidades." A negociação criativa evita a falta de acordo. Tente uma solução mas não provoque uma batalha. Não pressuponha que só existe uma solução.

Você quer vender uma casa e não consegue o preço mínimo. Mesmo assim, tem alternativas: vender abaixo do preço mínimo, esperar até a situação do mercado melhorar, alugá-la, deixar um amigo morar lá desde que a pinte, instalar na casa um negócio seu, demolir a casa e fazer um estabelecimento, etc.

Seja flexível e escolha a melhor opção.

"A gente pode resistir a uma invasão armada, mas não a uma nova idéia cujo tempo chegou" disse Victor Hugo, autor de *Os miseráveis*. A criatividade brasileira para usar a "tecnologia da proveitosa alternativa", nome pomposo de "jeito", é proverbial. Pela criatividade, transformamos qualquer problema em solução. Precisamos, todavia, levar em conta o NIA (não foi inventado aqui).

Luiz Buñuel notou, acertadamente, que "existem pessoas que recusam uma boa idéia porque não é delas". Apresente então sua proposta alternativa como se fosse idéia do outro ou tente dar a seu interlocutor algum crédito caso ele aceite sua alternativa, mesmo sabendo que a idéia foi sua. Fique com o caixa e deixe para o outro o crédito.

As alternativas mais comuns nas compras são: aumentar a quantidade; comprar, além do artigo A, o artigo B; fazer um contrato a longo prazo; suprir o material (importado) para confecção do item em discussão; pagar pela ferramenta (molde); aumentar a tolerância; mudar a especificação; pagar um prêmio por entrega adiantada. Evidentemente, as alternativas devem ser do interesse do oponente.

Uma moça queria casar. O namorado negociou: "E se tivermos um caso, ou juntarmos os trapos, ou ainda uma amizade colorida?". A moça não acolheu as várias alternativas e obteve sucesso negociando com prazo fatal. Ela disse: "Se você não marcar a data do nosso casamento dentro de oito dias, publicarei um anúncio no jornal com o seguinte texto: 'Troca-se um vestido de noiva novo por um carrinho de bebê'".

Também a tática "inferno" se enquadra nas alternativas.

Pode ser que não se chegue a um acordo porque uma parte acha as alternativas muito arriscadas. Um banqueiro me disse uma vez: "Preocupação não é doença, mas sinal de saúde. Se você não está preocupado, não está arriscando o bastante".

Não se pode evitar um certo risco em tudo. A única certeza na vida é a morte e o imposto. Mas podemos reduzir os riscos com garantias e multas. Não se fixe na extrapolação do passado com ajustes, mas tenha a ambição de renovar, ainda que com riscos.

Faça, no Anexo, o exercício 28.

Pressão

Se todas as nossas argumentações, barganhas e alternativas não forem bem recebidas pela outra parte, devemos começar a pressionar, compelir, flexibilizar, exigir ou outorgar concessões e impor nosso poder de barganha.

A pressão pode ser exercida por meio da habilidade de negociar, do poder de barganha, da força psicológica, de precedentes ou de concorrentes.

Os limites podem ser de autoridade, tecnológicos, financeiros, estatutários ou normativos, de tempo, políticos ou legais. Eles são fontes de poder porque tiram de você a responsabilidade por dizer "não".

Limites de autoridade ocorrem quando o acordo depende de uma assinatura autorizada, aprovação da diretoria, especificações aprovadas pela engenharia.

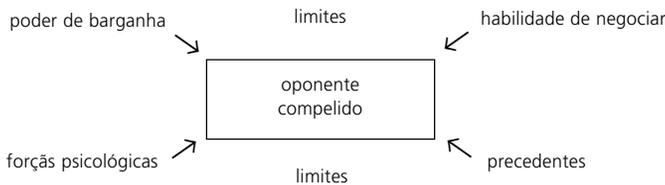
Limites financeiros são do custo-padrão, do pagamento adiantado (por exemplo, 10%), prazo mínimo de pagamento, limite do orçamento ("Nós gostamos de seu produto e ainda mais de seu vendedor, mas nosso orçamento nos limita a R\$ X").

É bom provar com fatos e números. O vendedor talvez tente resolver o problema do comprador e uma negociação competitiva transforma-se numa cooperativa.

Limites de tempo, ou prazos fatais, são quando o comprador diz: "Preciso emitir esse pedido hoje", "A partir de amanhã, serei forçado a negociar com seu concorrente", "A verba para este pedido é válida até segunda-feira", "Meu chefe, que aprova o pedido, viajará na terça-feira para a Europa", "A reunião de diretoria (que decidirá o caso) será na quarta-feira", "Nossas férias coletivas começam dia X", "Meu vó sai às Y horas".

O vendedor pode igualmente impor limites de tempo: "O preço vai subir dia X", "A oferta é válida até Y", "Vamos entrar em greve", "O navio sai de Nova York dia Z".

Se o tempo de duração da negociação tiver sido combinado, não diga: "Meu avião sai às 11 horas", mas "Seria muita ajuda sua se pudéssemos acelerar as negociações para que eu pudesse tomar meu avião às 11 horas, última e única reserva que consegui. O próximo vó é só amanhã. Vocês estão de acordo em concentrarmos nossas energias e esforços para as pendências ainda a decidir?".



Limites tecnológicos geralmente se referem a especificações, como "Nosso fornecimento de energia é de 220 V", o que significa que um motor de 400 V precisará da instalação de nova linha; ou "Precisamos de soda cáustica líquida com um mínimo de 50% de NaOH"; se a garantia for de só 48%, deverá haver um desconto de X%.

Limites estatutários e normativos são, por exemplo: "Nosso estatuto delimita doações de x% de nosso lucro", "Nossas normas restringem o valor das compras de nossos pedidos a 20% do faturamento de nosso fornecedor".

Limites políticos e legais também ajudam na obtenção de descontos: "Nossa prefeitura recomenda que, em casos de ofertas iguais, nossas compras sejam efetuadas no município. Fora do município, só com desconto", "A lei exige que a água de nosso esgoto não ultrapasse XYZ% de XYZ (BDO, metais pesados, bactérias, etc.)".

Além de limites, você pode compelir seu oponente por meio de um silêncio dramatizado, falando com um concorrente, pedindo novas cotações, informando que seu chefe é impaciente ou irritado, recusando entrega quando se tratar de novo pedido, suspendendo pagamentos, fazendo entender que sua oficina poderia confeccionar o artigo, dizendo que o artigo foi submetido a análise de valor e talvez nem precise mais dele.

Ao receber um ultimato (*take it or leave it*), ignore-o e continue falando. Se o outro não reagir, saberá que não é sério. Ou diga: "Desisto. Entre em contato quando mudar de idéia". Muitas vezes o outro volta e deixa a liderança da negociação com você. Diga que vai negociar com o concorrente ou tente uma conciliação: "Você diz que minha exigência significaria dificuldades para você. Há alguma coisa que poderia facilitar seu consentimento?".

O acordo

Quanto mais uma pessoa estiver envolvida na negociação, tanto mais vai querer a conclusão da mesma.

Quando todos os pontos da agenda de negociação tiverem sido esclarecidos, compreendidos, resumidos e aceitos por todos os participantes, e os resultados de eventuais ajustes de diferenças forem inequívocos, a negociação vai para o encerramento, isto é, o mútuo acordo obtido.

Você deve encerrar as negociações no momento psicológico oportuno, quando seu oponente estiver emocionalmente maduro e interessado.

As condições emocionais para o acordo podem ser variadas. O interlocutor pode ter cooperado ativamente para o resultado da negociação. Se você abandonou posições, deve ter tido satisfação com seus interesses atendidos. Se o interlocutor fez uma importante concessão, isso não deve ser humilhante para ele. As aparências sempre devem ser salvas. O interlocutor deve poder relatar o resultado da negociação como vantajoso para sua família, sua empresa ou seus eleitores.

A proposta de encerramento deve mencionar em resumo os interesses atendidos de seu interlocutor. Em grande parte dos casos, o acordo se segue naturalmente. Um negociador deve ter a arte de conseguir vantagens deixando o outro com a impressão de ter ganho.

A satisfação pessoal em qualquer negociação não é só de mercadorias, serviços ou dinheiro. Uma bonita túnica de algodão, por exemplo, é oferecida em Marrakesh, no Marrocos, por US\$ 100. O vendedor ficará desapontado e o achará burro se não pechinchar. Se você tiver meia hora para barganhar, pagará US\$ 30, isto é, obterá um desconto de 70% e ficará supersatisfeito. Mas se você souber mais tarde que o marreteiro vende esta túnica por US\$ 6 a um nativo, apesar de ter tido um desconto de 70%, ficará insatisfeito.

Você deveria ver esse vendedor praguejar contra o turista que, sem discussão, pagou imediatamente os US\$ 100. Mas por quê? O ambulante explicou: "Eu poderia ter pedido US\$ 200 e ele teria pago".

É muito importante para a satisfação pessoal que ambas as partes pensem que levaram vantagem.

Quando o negócio for considerado fechado, é oportuno pedir mais uma vantagem, a cereja no bolo. Uma última concessão é geralmente concedida.

Deixe uma boa impressão após ter obtido o acordo. Agradeça à outra parte pelo tempo dedicado a você, mencione as vantagens do acordo para ambos, expresse seu desejo por novos negócios úteis e justos no futuro.

Consideramos um bom acordo se ambos:

- obtêm o que precisam;
- concluem que o acordo é justo;
- preservam sua reputação;
- procuram cumprir o acordo;
- voltam a negociar no futuro.

Um mau negócio deixa a outra parte insatisfeita e ela encontrará um jeito de transformá-lo, seja por qualidade inferior, seja por atrasos, ou rompê-lo.

Forçar o acordo

Às vezes precisamos forçar um acordo para evitar inúteis delongas ou pessoas com dificuldade em tomar uma decisão. O vendedor, por exemplo, pode forçar a conclusão com perguntas, como se o acordo já tivesse sido feito: "Não vou esperar a burocracia (isto é, pedido de compras). Vou apressar o caso e entregar a mercadoria amanhã. Depois desta entrega, qual é a quantidade que prevê para o segundo trimestre? De qualquer maneira, vou lhe reservar 200 toneladas. Uma última dúvida, como vamos redigir a cláusula de reajustamento do preço?" ou "Você fez um ótimo negócio" acompanhando com um aperto de mão.

Você pode também antecipar o paraíso com a possessão: "Quando você tiver este computador, não vai só economizar dois funcionários como também não terá mais erros de cálculos nem atrasos e poderá obter muitas informações via Internet. Terá ainda lazer: jogos, música, CD-ROM, etc."

O comprador pode forçar um vendedor indeciso dizendo: "Aqui está o cheque correspondente ao sinal de 10%, como combinado", "Anoto o número do pedido, indispensável para o fornecimento da mercadoria", "Com este pedido, você terá boa referência para com os clientes", "Com este volume, terá grandes possibilidades de racionalização", "Desde já, você poderá comprar matéria-prima mais barata", "Você conhece nossa moral em assuntos financeiros, pagamento pontual", "Você já investiu muito tempo nesta negociação; com estas condições aceitáveis devemos encerrá-la".

Vendedor ou comprador podem dizer: "Se não entrarmos num acordo agora, então quando?", "Qual é o problema de não entrarmos num acordo? Sabendo a causa da relutância, talvez possamos eliminá-la".

Nem todos os acordos são razoáveis; às vezes, cada parte pensa que não é possível obter novas concessões, ou que seriam sem importância ou de grande risco. De qualquer maneira, não fique eufórico antes da ata de reunião ser assinada.

Para forçar um acordo, alguns usam uma tática potente mas perigosa de "pegar ou largar", às vezes apresentada como "minha última e final oferta". Não considere isso uma meia chantagem ou um beco sem saída. Se a argumentação está esgotada e há outra fonte com condições semelhantes, dramatize o silêncio arrumando os papéis na mesa, guardando-os na gaveta e dando a entender que não há mais nada a discutir e o interlocutor está com a última palavra: aceita ou não nossas condições.

Se você usa essa tática e está interessado num acordo, deixe uma porta aberta. Como comprador, não diga: "Esta é minha oferta final para o apartamento, os móveis e a garagem" se os três foram negociados juntos em reuniões anteriores. Prefira: "Esta é minha oferta final para o apartamento". Assim poderá, se necessário, pagar um suplemento para móveis e garagem.

Como vendedor, diga: "Este é o último preço para este carro", sem mencionar ar-condicionado, trio elétrico e som que já estão no carro, mas que poderá oferecer, se necessário, como oferta da casa, sem baixar o preço.

Recesso

"O tempo é o mais sábio dos conselheiros."

Plutarco

Dê entre 5 e 15 minutos para cada parte reavaliar a situação. Não se deve perturbar a negociação. É mais útil, após uma pausa, dizer: "Nós procuramos um acordo sobre preço (ou outro item) e sugerimos que ambos examinemos novos caminhos. Penso que uma pausa de 15 minutos nos auxiliará a progredir neste assunto. OK?"

Se não conseguir uma definição de acordo com as metas mínimas, entre em recesso e adie a reunião para outro dia.

Clausura

Quando entrar num beco sem saída, o líder poderá sugerir um encontro com o líder da outra parte num local reservado, como um clube de golfe (para americanos), um clube de cavalheiros (para ingleses), um bistrô (para franceses), uma sauna (para finlandeses), o Jockey Club (para brasileiros), etc.

Ponto morto

Se as propostas estão abaixo ou acima do ponto de resistência do vendedor ou comprador, chega-se a um ponto morto. Nesse caso, mude o tema para outro item e, sobretudo, faça propostas alternativas.

Se o caso é preço, por exemplo, proponha outras condições de pagamento; pagar menos agora e mais no futuro ou vice-versa; ofereça parte à vista e o saldo em mercadorias ou serviços; proponha liquidação em outra moeda ou outro país, etc.

Eventualmente, você pode fazer uma proposta da qual seja difícil dar marcha à ré, mas nunca pergunte ao seu interlocutor se esta é a última proposta: a resposta só poderá ser "sim".

Ameaçar com um ponto morto pode ser um meio de pressão. A contramedida é não mostrar medo do ponto morto. Mas o melhor é perguntar: "O que você faria no meu lugar?". A resposta pode ser a solução para o beco aparentemente sem saída.

Ir embora (*walk out*)

Essa tática é um meio forte de pressão, mas não funciona sempre e pode ser que ninguém corra atrás de você. Você se retira porque não está de acordo com a maneira como foi tratado ou está em completo desacordo com as propostas.

Não seria melhor pedir uma suspensão ou adiamento da negociação ou declarar francamente o que desaprova?

Ceder

Também pode acontecer de sermos obrigados a ceder, por necessidade ou prudência. Santo Agostinho já dizia: "*Necessitas non habet legem*", a necessidade não conhece leis. É o caso de um desempregado ao qual se oferece um salário abaixo do piso da profissão.

Ata de reunião

Se a reunião tiver sido gravada, já estarão registradas as principais decisões para a ata. Caso não tenha sido, alguém deve ter anotado todos os pontos acordados e ambas as partes assinarão.

A ata deve ser feita pelo seu negociador principal, com as palavras usuais e segundo seu conceito, em estilo telegráfico. A simplicidade deve prevalecer sobre o jargão jurídico. Eventuais detalhes serão acrescentados por quem redigir o contrato.

A avaliação do acordo

Em 1536 foram fundadas, independentemente uma da outra, a ordem dos jesuítas pela igreja católica e a dos calvinistas pela igreja protestante. Ambas adotaram a mesma disciplina: se houvesse alguma decisão importante, era obrigação escrevê-la e anotar os resultados esperados. Depois de um certo tempo, deveriam avaliar os resultados reais obtidos. A comparação entre o resultado esperado e o resultado real mostrava suas forças e também suas fraquezas. Demonstrava o que precisavam aperfeiçoar e que atitudes deveriam ser mudadas. Saber quais eram suas forças, como e onde se aperfeiçoar e o que não deveriam tentar era uma orientação valiosa para futuras decisões.

Para negociações importantes, deveríamos também adotar essa técnica.

Faça, no Anexo, o exercício 29.

Acordo não alcançado

As razões para não se chegar a um acordo podem ser muitas: inexistência de zona de negociação, pouco desejo de se chegar a um acordo, falta de comunicação efetiva, diferentes percepções das alternativas (informação diferente ou avaliação diversa da mesma informação), emotividade, fatores não negociáveis como sobrevivência, valores pessoais, ética, política e religião, pressões da platéia, avaliação diferente dos riscos, inexperiência e falta de preparo dos negociadores.

Os conflitos que não conseguimos eliminar podem se referir a fatos, causas, objetivos, métodos, valores, pessoas, poder, território, instituições, organizações, temas psicológicos e ideológicos. Se existem outros que podem satisfazer os nossos interesses, devemos considerar o caso encerrado consultando outras fontes.

Há casos, porém, em que uma das partes é forçada a chegar a um *modus vivendi* com a outra a qualquer custo, como quando estão envolvidos autoridades, o fisco, sindicatos, companhia de eletricidade, gás, etc. Se os negociadores não chegaram a um acordo, o oponente quer fazer guerra ou uma solução é indispensável, podemos recorrer a um mediador, um árbitro e um juiz.

Quando existem negociadores competentes e contratos bem feitos, não é necessário usar as três pessoas indicadas. Mas se for imprescindível, o mediador escolhido por ambas as partes deve ser um conselheiro; o árbitro, que pode ser uma comissão, decide como um juiz e a observação de seu laudo é em geral obrigatória; e o juiz decide em definitivo, após demoradas providências jurídicas, obrigando as partes.

Um advogado declarou uma vez: "Ganhei as causas para meus clientes na lei, mas destruí o relacionamento dos meus clientes com os clientes deles".

A Borden, por exemplo, moveu um processo de indenização de US\$ 200 mil contra a Texaco, por quebra de contrato e reivindicações antitruste. Os advogados de ambos os lados trabalharam milhares de horas e a Texaco chegou a apresentar trezentos mil documentos. O caso poderia levar alguns anos em juízo.

Finalmente, as duas empresas concordaram em negociar fora de juízo. O resultado foi completamente imprevisível. Em vez de a Texaco pagar à Borden, as duas empresas refizeram um contrato de fornecimento de gás para mútua vantagem.

Uma negociação criativa que proponha alternativas oferece soluções mais rápidas e menos custosas que um processo.

Para conhecer sua aptidão como comprador ou vendedor, faça no Anexo os exercícios 31 e 32.

Capítulo 9

Fase IV: Manutenção do acordo

(Instrumentos para ratificar o acordo, eventual *hedging* e o *follow-up* da execução do combinado.)

Ratificação do acordo

Da reunião (Fase III — tática) saiu um rascunho indicando todos os detalhes negociados, de preferência vistado por ambas as partes.

Para pequenos valores, especificações simples e conhecidas, assim como prazos curtos de execução, o acordo pode ser resumido verbalmente e eventualmente gravado.

Mas lembre-se: *“De dicho al hecho hay siempre un gran trecho”*, como declarou o presidente Menem da Argentina. É aconselhável sempre redigirmos o documento de ratificação do acordo para não esquecermos nenhum detalhe ou nuance de nosso interesse.

Se a outra parte insiste em escrever o combinado, sugira que ambas façam uma minuta para depois compará-la e difundi-la.

Proposta de venda (orçamento) ou pedido de compra

Certamente, o meio mais usual no comércio é a contra-assinatura do comprador numa proposta de venda ou a emissão de um pedido de compra com a assinatura do vendedor como confirmação.

Além dos dados costumeiros, podem ser acrescentadas outras cláusulas e anexados, se oportuno, os seguintes documentos (geralmente já impressos):

- a) condições gerais de venda; ou
- b) condições gerais de compra;
- c) folha de especificação (desenhos, detalhes da qualidade, etc);
- d) cláusula de reajuste de preço;
- e) cláusula de multa ou prêmio (por atraso ou adiantamento na entrega);
- f) cláusula de postergação do pagamento (o adiamento de tantos dias do pagamento, quantos dias for o atraso da entrega).

Autorização de fornecimento e carta de intenção

No caso de aquisições repetitivas de materiais diversos de pequeno valor, necessários de imediato e não previsíveis, como combustível ou peças.

A desvantagem é que requer maior administração e controle de mão-de-obra e do uso de materiais e equipamentos. Alguns exemplos são os serviços de engenharia de projeto, as obras de construção com escopo a definir.

O contrato por preços unitários, ou *unit price*, é utilizado quando o projeto está definido qualitativamente, não existindo, contudo, precisão quanto à quantidade. Sua vantagem é que permite a contratação antes de o projeto estar completamente desenvolvido. Sua desvantagem é exigir maior rigor nas medições e conhecimento dos itens dos serviços que serão prestados.

Exemplos: serviços topográficos, aluguel de equipamentos, pavimentação, terraplanagem, serviços de construção civil (incluindo ou não material), inspeção e teste, pintura e serviços de isolamento térmico, etc.

O contrato por preço global, ou *lump sum*, tem como vantagens a comparação orçamentária facilitada e a necessidade de menor supervisão administrativa. Suas desvantagens são que o preço global pode ser mais alto devido ao coeficiente de segurança dos proponentes e requer um estudo quase definitivo de planejamento e cronograma. Exemplos: equipamentos, obras de construção com escopo bem definido, materiais em quantidades prefixadas, serviços de montagem industrial (mecânica, elétrica, instrumentação, estruturas metálicas), etc.

No contrato a preço fixo com cláusula de incentivo, *target price*, a firma contratada pode participar de uma parte das economias obtidas caso certas metas de prazo, custo ou qualidade sejam alcançadas.

O contrato tipo guarda-chuva, *umbrella*, é utilizado para o desenvolvimento de serviços cuja extensão só será definida posteriormente. O trabalho é definido no escopo do contrato geral.

O contrato por empreitada global, ou *turn key*, é uma delegação total da responsabilidade pela elaboração do projeto, compras, construção, montagem e pré-operação (garantia de desempenho, *performance bond*).

O contrato tipo pacote, *package deal*, é uma extensão do contrato *turn key* incluindo financiamento.

Em muitos casos os contratos são precedidos de uma carta de intenção.

Hedging (segurar riscos)

Quando há a possibilidade de grande volatilidade nos custos do material de um contrato que não tem cláusulas protetoras, é aconselhável fazer um *hedging*.

Hedging é um tipo de seguro contra a volatilidade das condições econômicas, para contrabalançar o risco de uma transação com outra oposta de risco similar. Com *hedging* pagamos às vezes um prêmio de seguro para garantir uma margem de lucro ou um preço fixo a longo prazo.

Muitas vezes perguntam: "*Hedging* é especulativo?".

Hedging corretamente planejado não é um risco especulativo, mas um seguro contra riscos. A pergunta certa seria: "Precisamos de um seguro?".

O *hedging* é muito usado no mercado financeiro (bolsa), para produtos agrícolas, metais, etc. Ainda não é usado rotineiramente no comércio e na indústria.

Um exemplo de *hedging* simples é o de estoque. Quando você tem certeza de que haverá um aumento de preço, compra quantidades maiores a preços atuais. Evidentemente, o custo de imobilização deve ser bem menor que o aumento previsto do preço.

Compras para entrega futura, são um outro exemplo, indicando se podemos comprar hoje a um preço bem melhor do que aquele que prevemos na data da entrega futura. Tenha muito cuidado, porém, com suas previsões, para não especular com o dinheiro de sua empresa.

Fornecer matéria-prima crítica para a fábrica fornecedora é um outro tipo de *hedging* simples. Se você pode obter matéria-prima crítica e de preço volátil em condições mais vantajosas que seu fornecedor, faça-o.

Exemplo teórico para assegurar preços futuros:

	Situação em 1º de janeiro	Situação em 1º de julho	
Compra <i>cash</i>	R\$ 26,00	preços aumentando R\$ 28,00	preços baixando R\$ 20,00
Previsão de compra para julho	<u>R\$ 20,00</u>		
Venda para julho	-	R\$ 24,00*	R\$ 16,00*
Lucro/Perda no <i>hedging</i>	-	R\$ 4,00 (24*-20)	(R\$ -4,00) (16*-20)
Custo final julho		R\$ 24,00 (28-4)	R\$ 24,00 (20+4)

Premissas para *hedging*

No *hedging* são utilizados, principalmente, os seguintes termos:

Call options = o direito de comprar no futuro, o especificado ao preço combinado.

Put options = o direito de vender no futuro, o especificado, ao preço combinado.

Basis = diferenças entre *cash* e preços futuros.

Uma tabela da Merrill Lynch dá os seguintes conselhos:

Hedging		
Previsão de	objetivo	ação
aumento de preço diminuição de preço volatilidade de preço	acordos para custo fixo proteção contra diminuição proteção contra aumento participação nas reduções	compra <i>futures</i> venda <i>futures</i> ou compra <i>puts</i> compra <i>calls</i>
baixas no câmbio aumento de juros	determinar custo mínimo da moeda estabilizar dívidas, beneficiar na baixa de juros	compra <i>calls</i> , venda <i>puts</i> venda <i>futures</i> , compra <i>calls</i> discriminadamente

Acompanhamento da execução

Durante a execução de um contrato importante, é prudente assegurar o bom relacionamento. Um telefonema, uma visita ou um almoço contribuem para relações pessoais amistosas, importantes no futuro.

Em geral, o acompanhamento da execução de um contrato não é feito pelo negociador, que todavia é responsável pela completa realização do acordo. Os prazos de entrega são seguidos por um serviço de *follow-up*, as quantidades são verificadas por controladores de pesos e embalagens, a qualidade é examinada por um laboratório de testes, e os valores e as condições de pagamento são fiscalizados pela contabilidade.

É aconselhável centralizar pelo menos os três últimos serviços no computador da recepção que, em caso de diferenças, emite uma nota retificativa da nota fiscal e da fatura do fornecedor, retificação que será entregue ao comprador-negociador para assinatura e encaminhamento ao destinatário. Em caso de contestação, ele ajustará as diferenças, fazendo eventuais retificações.

Follow-up do prazo de entrega

Em pedidos ou contratos em que o prazo de entrega seja importante, pode-se fazer um acompanhamento informal por meio de lembretes quando o prazo de entrega se aproxima. Telefonemas, cartas e visitas também são indicados.

Quando a data de entrega do pedido ou contrato já venceu, é bom lembrar ao fornecedor as inconveniências de um atraso, tanto para ele quanto para o cliente. Um fornecedor com muitos pedidos atrasados dará preferência de entrega aos clientes que mais pressionarem ou aos mais importantes.

Se forem necessárias várias reclamações, pode-se requerer a assinatura da primeira carta de *follow-up* rotineiro pelo comprador-negociador e as seguintes, sucessivamente, já aplicando eventuais multas, pelo gerente de compras e finalmente pelo diretor.

Se o item encomendado puder ser comprado em prazo curto, mesmo um pouco mais caro, é preferível cancelar o pedido para criar um precedente educativo para o fornecedor.

Verificação da entrega em ordem

Ao se fazer uma verificação quantitativa, constata-se às vezes diferença entre o peso ou a quantidade indicados na nota fiscal e os verificados; ou diferença entre a quantidade da nota fiscal e do pedido; ou ainda diferença entre a quantidade indicada na nota e a existente na embalagem.

Por exemplo, na nota fiscal constam 500 dúzias, de fato foram compradas 500 dúzias, que equivalem a 6 mil unidades, mas nos 100 pacotes marcados só há cinco dezenas, perfazendo um total de 5 mil unidades.

Uma verificação qualitativa às vezes acusa diferenças por meio de testes físicos, químicos, de desempenho, etc. Criamos três resultados de controle qualitativo: serve, ainda serve e não serve (a ser devolvido).

"Ainda serve" é o resultado que ultrapassa as tolerâncias de nossa especificação, mas ainda pode ser usado com certas precauções. Por exemplo, um produto químico com especificação de concentração de 60% mas que foi recebido com 40% pode ainda ser utilizado, aumentando-se a quantidade em 50% no processo ($40\% + 50\% = 60$). Um desconto de 50% será então exigido.

Se o resultado é "não serve", o material é enviado com uma nota de devolução ao fornecedor.

Uma verificação dos valores e condições de pagamento pode indicar um desacordo entre preço unitário, condições, reajustes e outras cláusulas assinalados no pedido/contrato e o que é indicado na nota fiscal. Pode haver erros de multiplicação e soma na nota, ou ainda ela não ter sido emitida conforme nossas instruções (data na nota fiscal *versus* data da entrega real, número de vias necessárias, etc.). Em todos os casos de divergência, é emitido um aviso de retificação.

Muitas vezes, apesar de verificações por funcionários competentes e não negligentes, constata-se ainda diferenças devido a contratos complexos, mal explicados e tratados por diversos setores. A importância dessas verificações é ressaltada pelo que Howard Schultz, de Dallas, recuperou em 1997 em sua auditoria de contabilidade: US\$ 560 milhões.

Problemas com atrasos serão provavelmente tratados pelo *follow-up* do comprador e pela expedição do fornecedor. Qualidade insatisfatória será resolvida entre a área técnica (usuário) do comprador e o controle de qualidade do vendedor. Se houver diferenças no faturamento entre contas a pagar do comprador e faturas a receber do vendedor, o negociador permanecerá responsável pelo acerto.

Renegociação de eventuais ajustes

Mudanças nas leis ou instruções de uma autoridade podem nos forçar a renegociar detalhes de um contrato. Não é, em princípio, responsabilidade do comprador qualquer diferença imposta pelo subfornecedor do provedor contratado.

Negociações depois de um acordo feito são mais complicadas, porque em geral os negociadores não são os mesmos da reunião inicial e não estão a par de todos os detalhes. A negociação inicial deve ter sido planejada com intenção de manter relações a longo prazo. Negociações após o acordo não são planejadas, mas sim estruturadas *ad hoc* para resolver algo talvez com urgência.

Normalmente, a negociação após o acordo é menos objetiva e mais emocional, podendo degenerar para uma concessão rápida unilateral ou uma longa confrontação. Por isso, discuta e esclareça em detalhes todos os aspectos do acordo em sua elaboração e distribua um resumo das partes do contrato que eventualmente possam sofrer alterações.

As modificações mais comuns solicitadas são em escopo do serviço, especificações, peças sobressalentes, prazos de entrega e disponibilidade de caixa ou crédito. Por isso, esses itens devem ser profundamente estudados e esclarecidos no contrato. Faça constar que alterações só poderão ser feitas com a aprovação dos negociadores do acordo inicial.

Escolha um parceiro com princípios e orientações similares e metas a longo prazo.

Sobre modificações, muitas vezes indispensáveis em contratos de construção, um vendedor disse-me certa vez: "Qualquer modificação do contrato solicitada pelo comprador me dá carta branca para aumentar meu lucro".

Capítulo 10

Negociações peculiares

(Há negociações que fogem um pouco às regras gerais. Neste capítulo, abordo as negociações diplomáticas, políticas, trabalhistas e aquelas tidas como inconvenientes.)

Negociações diplomáticas

*"A negociação é a razão de ser da diplomacia."
Dictionaire politique de Garnier, 1842*

O esquema para negociações diplomáticas é geralmente o seguinte: pré-negociação (diagnose), definição das regras de negociação e elaboração dos detalhes.

Os participantes devem analisar os fatos que criaram os problemas, procurar precedentes e avaliar como foram resolvidos e informar-se sobre os contextos e interesses dos dois partidos para depois apresentar uma definição exata do conflito, soluções similares e critério de justiça.

Os diplomatas devem seguir também as regras gerais para as negociações e criar um ambiente cooperativo antes de começar.

Nosso ex-embaixador e depois ministro do exterior Juracy Magalhães, antes de viajar para Washington, fez a seguinte declaração: "O que é bom para os EUA é bom para o Brasil". A declaração foi muito criticada pela esquerda brasileira, mas não só facilitou muitíssimo seu trabalho nos Estados Unidos como também o levou a receber uma fotografia, com dedicatória pessoal, do presidente Johnson. Magalhães foi o único embaixador em Washington, na época, com tal distinção.

Para negociar com sucesso é necessário criar inicialmente um ambiente positivo e amistoso.

O cardeal Richelieu (1585-1642) declarou: "Tenho a coragem de dizer que negociar, sem parar, aberta ou secretamente, em todos os lugares, é necessário para o bem dos Estados, mesmo que não haja sucesso imediato e o êxito no futuro não seja aparente".

Negociar é sempre indispensável.

Metternich (1773-1859), estadista e diplomata austríaco, acreditava que "um perfeito negociador deve ter inteligência ágil, paciência infinita, poder de escamotear um argumento sem ser mentiroso, suscitar confiança no interlocutor sem ele próprio confiar em ninguém, conquistar por seu charme sem se deixar influenciar pelo charme alheio, ter muito dinheiro e uma mulher bonita sem, todavia, cair na tentação de fortuna e mulheres".

No Congresso de Viena em 1815, Metternich foi sem dúvida o dono da festa. Kissinger escreveu sobre o chanceler austríaco: "Seu sucesso, não há dúvida, baseou-se no dote extraordinário de saber negociar".

Compreenda bem a situação para descobrir alternativas.

Talleyrand (1754-1838), político e diplomata francês, foi outro negociador de primeira.

Quando Napoleão foi exilado para a Ilha de Elba, os Bourbons voltaram a ser reis da França com Luís XVIII e promoveram uma guerra, que perderam para os aliados Áustria, Inglaterra, Prússia e Rússia. A batalha custou cerca de 100 mil soldados a esses países, que quiseram, naturalmente, obter o maior número de concessões e reparações de guerra e ocupar o máximo de território. Talleyrand foi enviado ao Congresso de Viena não só para evitar perdas de territórios como reconquistar a posição da França como a maior potência da Europa.

Primeiramente, ele se preparou muito bem. Redigiu um memorando no qual resumiu as questões européias, colocando seu credo político nesse documento. Os quatro grandes nem sequer o convidaram para as conferências, mas Talleyrand não reclamou. Achou que seria uma indignidade solicitar autorização para participar e preocupou-se com os pequenos países que também não tinham sido convidados, conseguindo a confiança deles. Lentamente, Talleyrand tornou-se o representante da Europa, com exceção dos quatro aliados. Com essa manobra, foi convidado a participar.

As armas com que negociou foram princípios: o da justiça e o da legitimidade. Talleyrand entusiasmou os pequenos Estados, que também tinham receio de que parte do seu território fosse ocupado. Depois tentou dividir as quatro potências, mostrando solidariedades naturais. Áustria e Prússia nunca se amaram muito.

Na primeira vez em que participou de uma conferência, o diplomata francês sentou-se entre as cadeiras ocupadas por Castlereigh, da Inglaterra, e Metternich, da Áustria, colocando visualmente a França diante dos outros, numa posição privilegiada. Ao mesmo tempo, colocou-se contra a Prússia e a Rússia, inimigos naturais da Inglaterra e da Áustria. As diferenças entre os dois blocos, alguns meses depois, se cristalizaram.

Em negociações com diversos interessados, precisamos preparar minuciosamente as negociações, tentar obter influência sobre parceiros com iguais interesses e temores, enfatizar justiça e legitimidade, colocar-nos visualmente entre os de mais status e atacar, como a melhor defesa para dividir e imperar.

A despeito de Talleyrand ter representado a França, que como agressora havia sentado no banco dos réus, imediatamente começou o ataque. Fez diversas perguntas: "Por que fui convidado sozinho, sem um plenipotenciário? Por que a Espanha tem um plenipotenciário? Por que a Prússia tem dois plenipotenciários?". Cada resposta esclareceu uma injustiça que devia ser sanada. Assim, ganhou preciosos pontos. Um dos grandes mencionou "aliados", e ele exigiu: "Aliados contra quem? Contra Napoleão, que está em Elba, ou contra a França, que é a garantia da paz?".

Conseguiu colocar a Áustria e Inglaterra, que eram amigos naturais da França, contra a Prússia e a Rússia.

Bismarck (1815-1898), chanceler e estadista alemão, disse: "Se alguém quer ter algo de mim, quero antes de tudo saber o que me oferece".

Esse princípio é justo, desde que não seja aplicado numa posição de força, sem levar em conta seu interlocutor. O princípio "é dando que se recebe" numa negociação, apesar de toda a ênfase em conseguir vantagem própria, nos obriga a pensar no interesse da outra parte.

Compromissos são concessões de ambas as partes para um acordo. Só com compromissos podem-se obter resultados favoráveis. A negociação de compromisso entre duas posições de abertura não pode ser classificada como "pechincha", na qual ambos confessam que partiram de uma posição inicial irrealista.

Se o interlocutor, durante a negociação, faz uma proposta que nos agrada, não devemos dizer imediatamente que estamos de acordo, mas continuar a lutar e deixar o interlocutor na dúvida.

É dando que se recebe. Não anuncie sua posição máxima ou mínima. Não apresse concessões e aceitações.

Franklin Delano Roosevelt (1882-1945), ex-presidente dos EUA, sabia fazer com que o interlocutor desistisse de sua proposta.

Na conferência de Yalta, Stalin pediu que a União Soviética tivesse direito a 16 votos nas Nações Unidas, isto é, um voto para cada república soviética. Roosevelt concordou; todavia, posteriormente exigiu o mesmo princípio para os EUA, isto é, que os EUA tivessem 48 votos, um para cada estado. Evidentemente, Stalin retirou sua proposta.

Concorde com seu interlocutor, se observar que com o mesmo princípio poderá pedir coisas semelhantes, com mais vantagens. Muito provavelmente, seu interlocutor desistirá da sua proposta inicial.

Juracy Magalhães, ex-ministro do exterior e governador da Bahia, recebeu o seguinte telegrama do presidente Castelo Branco quando era embaixador em Washington: "Os métodos da embaixada de Juracy Magalhães são exemplo para a diplomacia brasileira: boa vontade e compreensão antes de tudo. Flexibilidade nas negociações na base do interesse do país e no comum; firmeza nas conclusões e fidelidade aos compromissos; honrado nos propósitos e atividades... em nome do governo envio-lhe o reconhecimento do Brasil".

Deve-se negociar com boa vontade, compreensão e flexibilidade na base do nosso interesse.

Nixon (1913-1994), ex-presidente dos Estados Unidos, foi um homem polêmico e controvertido. Escreveu:

"Se eu tivesse a possibilidade de gravar dez preceitos nas paredes do Salão Oval, dedicados a meus sucessores durante os anos perigosos que iremos viver, eles seriam os seguintes:

1. Estar sempre pronto a negociar, mas nunca negociar sem estar preparado.
2. Nunca tomar uma atitude beligerante, mas ser sempre firme.
3. Sempre lembrar-se de que os acordos devem ser concluídos à vista de todos, mas negociados em segredo.
4. Nunca procurar uma publicidade suscetível de prejudicar os resultados.
5. Nunca abandonar unilateralmente aquilo que poderia servir de moeda de troca. Forçar os soviéticos a oferecer qualquer coisa em troca de tudo o que quiserem obter.
6. Nunca deixar seu adversário subestimar o que você faria em resposta a um desafio. E nunca lhe dizer *a priori* o que você não faria.
7. Sempre deixar a seu adversário uma margem de segurança que lhe permita não se desmoralizar.
8. Fazer sempre uma distinção nítida entre os amigos, que respeitam os direitos do homem, e os inimigos, que repudiam todos os direitos do homem.
9. Sempre fazer pelos nossos amigos pelo menos tanto quanto nossos adversários fazem por nossos inimigos.
10. Nunca perder a fé. Numa causa justa, a fé pode remover montanhas. A fé sem a força pode ser útil, mas a força sem a fé é estéril."

Faça, no Anexo, o exercício 30.

Negociações políticas

Negociações políticas usam as mesmas regras gerais que as negociações comerciais. Por conseguinte, os exemplos das táticas citadas a seguir também podem ser usados com vantagem em outras negociações.

Uma tática útil é deslocar a atenção para outro problema mais importante.

Houve um processo de uma empresa de navegação fluvial nos EUA contra uma estrada de ferro para embargar a construção de uma ponte. Seu advogado era um dos melhores juristas da época, Wead. O advogado da estrada de ferro era um jovem político em ascensão, de nome Lincoln, que observou que havia muito mais eleitores interessados em encurtar suas viagens por uma ponte do que em navegação fluvial.

Wead falou durante duas horas e recebeu aplausos entusiásticos da platéia. Lincoln falou só dois minutos. Primeiro, congratulou Wead pelo pleito tão bem elaborado, como nunca ouvira. Depois acrescentou: "Wead esqueceu uma coisa. As necessidades dos cidadãos que vão do leste para oeste atravessando o rio não são menos importantes. A única coisa que vocês devem decidir é se as pessoas que sobem pelo rio duas vezes por semana têm mais direitos que os dez mil que querem atravessá-lo".

Lincoln conseguiu, nesses minutos, muito mais atenção dos jurados que Wead, que falara durante horas. Conseguiu também simpatia porque felicitou seu adversário e assim, indiretamente, aqueles que o tinham aplaudido. Lincoln não entrou em detalhes jurídicos, mas falou das necessidades básicas dos habitantes daquela região, deixando para os jurados votarem os direitos da maioria dos cidadãos e não a construção da ponte.

O juiz decidiu-se pela estrada de ferro e a construção da ponte.

Seja conciso. Tente mover o problema levantado por seu interlocutor para um outro problema que seja mais importante e mais lógico para o bem comum.

Uma outra tática é ter quatro soluções preparadas.

Um colaborador íntimo de um de nossos presidentes da República contou-me que ele sempre previa quatro soluções para cada problema:

1. A melhor, mas politicamente quase inviável.
2. A aceitável e politicamente possível.
3. A solução não satisfatória, mas politicamente fácil.
4. A insuportável, mas politicamente sem problemas.

Ele começava sempre com a quarta solução e apelava aos deputados, sabendo que eles não podiam, muitas vezes, fazer o que queriam. Pedia, porém, que tivessem certa responsabilidade e coragem para tomar uma solução justa no interesse comum.

A quarta solução era considerada completamente absurda e somente idiotas concordavam com ela.

Num segundo *round*, tratava da terceira solução, que era insatisfatória. Ele abordava todas as desvantagens que essa solução poderia representar, porém sem condená-la totalmente.

No terceiro *round*, tratava da solução número 2, que era aceitável e politicamente possível. Ele lembrava a todos os presentes os favores por ele feitos, sem ferir o orgulho de ninguém. Fazia um apelo argumentando que essa solução não trazia risco e podia ser realizada.

Se todos ficavam mais ou menos de acordo, apresentava então a solução número 1, no último *round*, que era a melhor solução e a que ele defendia, porém ficava preparado para negociar, se necessário, voltando para a solução número 2, que era aceitável.

Assim, todos se sentiam ganhadores.

Devem-se estabelecer quatro soluções, baseadas no interesse comum e na exeqüibilidade política. Depois, negocia-se da pior para a melhor solução e cede-se até a solução número 2, se necessário.

Negociações trabalhistas

"A necessidade básica de toda empresa é lucrar. Só lucrando pode proporcionar empregos e pagamentos a seus funcionários."
I. W. Abel, ex-presidente do Sindicato dos Metalúrgicos dos EUA.

Henry Ford, industrial americano, concordava: "Não é o empregador que paga salários, ele apenas entrega o dinheiro. É o produto que paga salários".

As negociações trabalhistas podem envolver muitos aspectos. Um deles é a negociação coletiva de dissídio.

Damos como exemplo parte da negociação de uma empresa do segmento de papel e celulose em fins de 1994.

Da parte do sindicato patronal, dez representantes de várias fábricas de papel no Estado de São Paulo integraram a comissão de negociação. Do lado dos empregados, tomaram parte três centrais: a Federação dos Trabalhadores nas Indústrias de Papel, Papelão e Cortiça no Estado de São Paulo, representando 17 sindicatos; a Força Sindical, representando seis sindicatos; e a Central Única dos Trabalhadores (CUT), negociando em nome de seis sindicatos.

As três centrais apresentaram juntas 248 exigências, isto é, 166 pontos com 82 cláusulas.

Se não é sempre fácil haver consenso perfeito entre o patronato, os sindicalistas, falando por 29 entidades, enfrentam a mesma dificuldade, com o agravante de que cada um quer mostrar que é mais agressivo e exige mais das empresas. Por conseguinte, não é fácil se conseguir um acordo; no caso, demorou dois meses, resultando num total de 200 horas de negociações.

Se considerarmos ainda que há fabricantes de papel que possuem seções de papelão ondulado ou de artefatos, precisamos acrescentar dois sindicatos patronais além do sindicato de papel, o que complica ainda mais a negociação. Acontece também que em 80% dos estados brasileiros a data-base é outubro, como em São Paulo, mas as exigências são diferentes, ressaltando-se assim as características regionais.

É praticamente impossível a uma empresa papeleira com três sindicatos patronais e o mesmo número de centrais dos trabalhadores, que possui fábricas em diversos estados no Brasil, ter uma pauta única para seus empregados. Mas há intercâmbio ativo de idéias entre as diversas unidades fabris e também entre os sindicatos.

Tomamos, como exemplo, um item da negociação na indústria de papel comum a todos: o piso salarial.

O pleito da Federação dos Trabalhadores foi o seguinte: "Piso salarial unificado. Fica estabelecido um piso salarial ou salário normativo para os integrantes da categoria profissional no valor equivalente ao salário mínimo real, nos termos da constituição e calculado mensalmente pelo Dieese¹".

A Força Sindical pediu piso salarial equivalente a R\$ 500,00.

A CUT reivindicou: "Salário normativo. Será assegurado a todos os trabalhadores da categoria profissional um piso salarial correspondente ao salário mínimo necessário calcula-

¹ Departamento Intersindical de Estudos e Estatísticas Socioeconômicos.

do pelo Dieese para o mês de outubro de 1994, reajustado automaticamente de acordo com a sua variação”.

O representante do patronato argumentou: “A situação do mercado nacional e internacional é insatisfatória [na ocasião do dissídio, os preços estavam baixíssimos]; a maioria das fábricas de papel está com balanços em vermelho; os índices [INPC, IGPM, etc.] aumentaram desde o último dissídio menos da metade do que os trabalhadores exigiram [distribuindo os dados por escrito]; a indústria de papel em geral manteve seus empregados, quando em outros ramos houve até 50% de reduções; a indústria de papel mantém um hospital de primeira linha para seus empregados [Sepaco]”.

Finalmente, foi negociado um piso salarial de R\$ 242,00 (em vez dos R\$ 500,00 do sindicato), representando um aumento sobre o mês anterior de 15,79%, quando o aumento geral foi só 13,56%.

Solicitações ambiciosas devem poder ser sustentadas com argumentos, senão parecem pouco sérias. Fatos comprovados com documentos hábeis são argumentos que forcem o opositor a fazer concessões.

Outra importante negociação trabalhista envolve as greves.

A greve mais antiga, conforme Almir Pazzianoto, presidente do Tribunal Superior do Trabalho (TST) foi por volta do ano 2100 a.C. Os escravos utilizados na construção de um templo na necrópole de Tebas recusaram-se a continuar suas tarefas porque a comida era irregular e insuficiente.

A primeira greve no Brasil ocorreu no cotonifício Crespi, em São Paulo, em 1917. Os trabalhadores queriam receber uma remuneração adicional de 25% para as horas de trabalho noturno, o que lhes foi negado. A greve se expandiu, gerando violentos conflitos, e o operário anarquista de nome Martinez foi baleado e morreu nas imediações da fábrica Mariângela do Matarazzo, no Brás.

A situação se agravou e alguns jornalistas propuseram publicamente a abertura de negociações. Everaldo Dias, em seu livro *História das lutas sociais no Brasil*, diz: “Um acordo foi aceito pelos tubarões das indústrias e do comércio açambarcador para não ser cumprido, como também o governo faltou aos seus compromissos solenes, dando motivo a novas greves”.

É compreensível o receio do operariado, que só conhece a tradição de promessas não cumpridas.

A primeira meta para se evitar greve é criar um ambiente de confiança.

O então presidente da CUT, Vicente Paulo da Silva, o Vicentinho, declarou num seminário em 1997:

“Em negociações, nós temos percebido muitas vezes algumas táticas que não podem mais caber no ideário da negociação, como: Estou sentado contra a luz e a minha cadeira não está boa; aí percebo que um pé é menor um pouquinho, então fico balançando para conseguir fazer as reflexões da negociação.

Como a postura de um certo dirigente de uma empresa fabricante de automóveis que, durante o auge da negociação, resolve dizer: ‘Bem, vocês querem tudo, então toma’, tirando a roupa e mostrando as nádegas para os nossos negociadores.

Claro que essa postura conseguiu atingir o objetivo, deixou todos completamente desorientados não somente pela surpresa mas também pela visão nada simpática. Esse tipo de postura quebra a credibilidade e causa mais desrespeito.

Portanto, é preciso compreender que a primeira coisa que precisa ocorrer é respeitar seu interlocutor. Se não há respeito, é impossível avançar numa negociação séria que envolve

profunda emoção, sentimento, esperança. Esse negócio necessita ser bem feito porque no dia seguinte continuaremos juntos. E esse dia seguinte não pode ser um dia de tristeza, porque terá problema na produção, na qualidade e na eficiência.

Aliás, eu acho uma estupidez sentarmos para conversar somente na hora do conflito, somente na hora do impasse."

É preciso respeitar seu interlocutor. É necessário negociar em tempo oportuno como também tomar as medidas adequadas para evitar uma greve.

Custo da greve

Nos anos 1960, o Sindicato dos Tipógrafos de Nova York entrou em greve, forçando os empregadores a aceitar exigências exageradas. Não percebeu que suas exigências não atendiam a seus melhores interesses. O resultado foi que sete dos dez jornais diários de Nova York fecharam.

"Greves custam mais do que você pensa" é o título de um artigo na *Harvard Business Review*.

O autor analisou 28 greves e destacou 15 diferentes despesas em cada uma, concluindo que o menor custo por homem/dia é US\$ 185,97 e o maior, quando mais de 500 homens estão em greve, é de US\$ 301 por homem/dia. Por conseguinte, a greve de 500 pessoas custará US\$ 750 mil por semana e US\$ 3 milhões por mês.

Por que não se obtém consenso?

Pode haver partes que queiram blefar ou podem existir outros interesses. Por exemplo, o patrão pode ter estoque em excesso ou o líder do sindicato, querer se reeleger. Há, ainda, negociadores que, em vez de enfatizar interesses, defendem posições conforme sua própria vaidade.

Entrar bem preparado numa negociação, com fatos e números, é fator importante. Tomar as medidas mais adequadas em tempo oportuno para evitar uma greve também é, assim como enfatizar interesses e desmascarar os que só querem manter posições.

Aversão à negociação

Centenas de dissídios analisados pelo Tribunal Superior do Trabalho mostraram a resistência tanto de sindicatos como dos empresários em solucionar conflitos mediante negociação.

É muito comum o sindicato ingressar diretamente no Tribunal com o dissídio, esquecendo as tentativas obrigatórias de negociações prévias (reconfirmadas pelo artigo 114 da Constituição de 1988). Assim, Delegacias Regionais do Trabalho são utilizadas como palcos das negociações não efetuadas e o poder normativo da justiça desgasta-se pela banalização em milhares de processos. Mais de um milhão de reclamações individuais foram apresentadas à justiça.

A solução de remeter processos à instância superior trouxe maior complexidade e sobretudo demora excessiva na solução de certos conflitos.

No mundo atual, com economias interdependentes e globalizadas, é dever de todos enfatizar negociações diretas e permanentes para resolver conflitos em geral e trabalhistas em especial.

O Brasil tem a legislação trabalhista mais extensa do mundo, segundo Olga Ferreira Padilha. O custo social, conforme Julio Lobos, pode ser acima de 100% sobre o salário direto nominal.

Nos EUA em 1960, conforme Olga Padilha, 70% dos produtos consumidos eram produzidos no país. Hoje, 70% do consumo interno concorre com produtos importados.

Essa situação força uma maior competitividade, aumentando a produtividade e diminuindo os custos para poder sobreviver.

Nos EUA, somente 14% da mão-de-obra têm contratos coletivos; 86% não são sindicalizados, mas têm acordos tácitos. No entanto, cada vez mais os empregados deixam de ser considerados subordinados e passam a ser parceiros.

O Brasil deve e vai seguir esta tendência: empregados = parceiros.

Negociações inconvenientes

*"Você consegue muito mais com uma palavra amável
e um revólver do que somente com uma palavra amável."*

Al Capone

*"Não queira ser bravo, quando basta ser inteligente.
No bom combate, atacar ou fugir fazem parte da luta."*

Paulo Coelho

Em geral, guerra, agressão violenta, seqüestro e outros atos criminosos só permitem uma negociação num segundo estágio.

Num seqüestro, devemos tentar atingir três objetivos: salvar os seqüestrados ilesos, recusar exigências substanciais dos terroristas e agir de maneira a evitar futuras ações de seqüestradores.

Não argumente contra as idéias do seqüestrador, não ataque, não exprima sua opinião, não mostre impaciência, use o tempo e o isolamento para solapar a vontade de seu opositor de continuar.

Desde o começo, faça tudo lentamente, mande negociadores apresentando-se como de baixo nível hierárquico, subestime o caso, tentando fazer com que a mídia o ignore.

Em geral, inexplicavelmente, a mídia faz julgamentos da polícia ou do governo e não dos terroristas.

"Não se deve negociar por meios imorais."

Aristóteles

Existem táticas de negociação tidas como indecentes, indo de *unfair* até imorais, como ameaças, armadilhas, calúnias, chantagem, caos, exigências absurdas, guerra psicológica, intimidação, mentiras, ofensas pessoais, suborno e muitas outras.

Essas táticas são geralmente aplicadas quando o risco de serem descobertas como tais é pequeno e o interlocutor é considerado mal informado ou não conhecedor de seus direitos, facilmente influenciável e muito sensível e com pouco autocontrole, deixando perceber quando está sob estresse.

A finalidade das táticas indecentes é provocar estresse estimulando reações emocionais irrefletidas, dando a impressão, assim, de ser parte injusta (por exemplo, duvidar da

credibilidade e ridicularizar), e provocar atitudes levianas para enfraquecer a força de barganha.

As medidas para combater essas táticas incluem, antes de tudo, tentar descobrir porque seu interlocutor usa esse procedimento, seja por medo, falta de preparação ou competência, insegurança, etc. Às vezes, sabendo a causa o problema pode ser tratado.

Mantenha a calma e não se deixe provocar; levante as sobrancelhas; fale mais baixo do que ele; fale mais lentamente do que ele; não perca o autocontrole; não se deixe colocar numa posição defensiva, precisando justificar-se; suspire desdenhosamente ou ria sarcasticamente; deixe que ele lhe interrompa; não responda com ataques, mas fale um claro "não".

"Uma ameaça não pode causar nenhum mal, se não for aceita."

Paulo Coelho

Ameaças aumentam a tensão numa negociação e provocam posições tensas e egos empacados. Se o ameaçador exige que não se faça X, às vezes é indicado fazer X imediatamente (*fait accompli*) para negociar depois.

Ao ser ameaçado, prove que a ameaça não pode ferir você ou que está preparado para sofrê-la a qualquer preço. Avalie e mostre as desvantagens ao outro caso, ele execute a ameaça. Se acha que ele não pode ou não vai executar a ameaça, ignore-a.

Ao ouvir afirmações falsas, incompletas ou "maquiadas", exija provas (fonte da afirmação, estatística de quem, precedentes, testemunhas, etc.)

Ao ouvir ofensas pessoais, o melhor é ignorar. Mas pode-se dizer, por exemplo: "Você não pode contribuir com um argumento, em vez de só apresentar ofensas?" ou "Você precisa fazer um sério esforço para compreender que ofensas não adiantam nem solucionam nossos problemas".

Capítulo 11

Negociação com estrangeiros

(Comércio mundial, diferenças de cultura e língua, e como tratar com estrangeiros.)



Comércio mundial

O comércio em todo o mundo sofreu um aumento considerável em 25 anos, conforme indica o quadro abaixo, em US\$ bilhões:

	1971	1996	aumento em %
exportações	335	5.265	1.540
importações	321	5.401	1.512
total	657	10.666	1.523

No mesmo período, a atividade comercial também se expandiu no Brasil:

	1971	1996	aumento em %
exportações	3,9	47,8	1.125
importações	4,2	53,3	1.169
total	8,1	101,1	1.148

Fonte: Banco Mundial e *Suma econômica*

Apesar de existirem ainda muitas reservas no comércio mundial, não há dúvida de que a expansão indica um razoável grau de liberalização nas políticas de intercâmbio. Ainda é otimismo demais, contudo, esperar uma desoneração total na base de reciprocidade multilateral.

A experiência mostra que o protecionismo para os produtos ainda não liberados está aumentando, sobretudo no Japão e Estados Unidos. A Trade Act norte-americana (section 301) impõe medidas de retaliação quando o exportador não encontra acesso satisfatório num país, enfatizando assim o bilateralismo e ignorando o acesso multilateral do GATT.

O Brasil participou em 1971 com 1,2% nas exportações globais e, em 1996, com 0,9%. Em 1996, o Brasil teria precisado aumentar suas exportações em 33% para reconquistar sua posição global exportativa de 25 anos antes.

Em 1996, as exportações do Brasil (US\$ 47,8 bilhões) foram 25,8% de produtos básicos; 17,6% de semimanufaturados; 54,8% de manufaturados; 1,8% de outros.

Os maiores compradores dessas exportações foram:

país	% exportações	% importações dos
	brasileiras	respectivos países
EUA	19,2%	1,22%
Argentina	10,64%	19,59%
Holanda	7,81%	1,12%
Japão	6,6%	1,18%
Alemanha	4,2%	0,79%
Itália	3,22%	1,00%
Paraguai	2,69%	25,23%
Uruguai	1,08%	24,38%

Penso que, no futuro, a estratégia de *global sourcing* (busca de recursos no mundo inteiro) será, em todos os países, imprescindível. Assim, nossos vendedores e compradores precisarão negociar com estrangeiros.

Veja o exemplo.

O diretor de compras da Mercedes Benz no Brasil, Hans Busch, organizou há alguns anos a viagem de uma delegação de compradores da Alemanha para o Brasil. Resumo dos representantes da indústria automobilística alemã: "Podemos comprar de fornecedores no Brasil (sobretudo peças fundidas e forjadas) se for CIF nossa fábrica na Alemanha, com pagamento a 60 dias, já que farão um estoque para um mês na Alemanha. Essas aquisições serão em média 25% mais baratas que nosso preço atual".

Um estudo americano da Dun & Bradstreet classificou os outros países com a seguinte avaliação:

(Avaliação de Dun & Bradstreet dos EUA —1997 de outros países)								
us\$/ bilhões		avaliação geral	crescimento gdp	risco do país	política monetária	política negócios	proteção propried.	ambiente p/ invest.
GDP	América do Sul							
550	Brasil	3	4	3	3	3	3	3
279	Argentina	3,25	4	3	4	3	3	3
52	Chile	2,88	3	4	3	3	3	4
279	Colômbia	3,25	4	3	4	3	3	3
377	México	3,38	3	3	4	3	3	4
32,5	Peru	2,56	4,5	2	2,5	2,5	3	3
56	Venezuela	2,38	2	2	2	2	3	3
	Outros							
122	África do Sul	2,75	3	3	4	3	3	3
2.300	Alemanha	4,50	3	5	5	4	5	4
483	Espanha	3,5	3	4	3	4	3	4
1.300	França	4,38	3	5	5	4	5	3
166	Indonésia	2,63	4	3	3	2	3	2
1.024	Inglaterra	4,63	3	5	5	4	5	5
1.010	Itália	4,13	3	5	4	4	4	4
5.600	Japão	4,19	3	5	5	4	4	2,5
900	Rússia	2	-	-	-	3	3	3
123	Arábia Saudita	3,38	3	4	5	3	3	3
260	Suíça	4,5	3	5	5	4	5	5

Classificação: 1 = mais baixo, 2 = fraco, 3 = adequado, 4 = bom, 5 = mais alto.

As transações com estrangeiros podem ser pagas em moeda ou *countertrade*¹, isto é, com *compensation agreement*², *counter purchase*³ ou *barter*⁴. Alguns consideram o *barter* um retrocesso à idade da pedra, mas, conforme a NAPM (National Association of Purchasing Management), há cerca de US\$ 10 a 15 bilhões de *barter*s nos EUA por ano.

Às vezes, precisamos de materiais de regiões instáveis, nos quais as influências externas podem se sobrepor a uma eventual avaliação do fornecedor.

O exemplo a seguir mostra os pontos finais com notas atribuídas a uma região:

fatores	Região X		
	ponderação	nota 1 a 10	pontos
estabilidade política	25%	6	1,5
ausência de greves	25%	2	0,5
ausência de proibições			
importação/exportação	10%	7	0,7
câmbio	5%	8	0,4
ética de trabalho	5%	1	0,05
sistemas educativos	5%	4	0,2
infra-estrutura	5%	8	0,4
religião	5%	10	0,5
condições climáticas	5%	8	0,4
distância/transportes	10%	4	0,4
	100%		5,05 *

* 7,5 a 10,0 pontos: pequeno risco; 5,0 a 7,5 pontos: risco médio; 2,5 a 5,0 pontos: alto risco.

Fonte: Gerhild Tanew da Wirtschaftsuniversität de Viena.

Cultura e língua

Uma dificuldade para os negociadores é o contato com outras culturas e línguas. Gente de diferentes países tem outros valores, atitudes, experiências, língua e hábitos, com específicas forças e fraquezas.

As diferenças culturais desencadeiam ansiedade, incerteza, rancor e frustração. Alguns, sobretudo os americanos, querem ignorá-las. "*Business is business*" em qualquer parte do mundo.

Outros reconhecem as diferenças, mas acham que sua cultura é superior e que a inferior precisaria se ajustar: uma atitude "imperialista cultural" bastante inconveniente.

Não há dúvida de que os princípios básicos da negociação e a tipologia morfológica têm aplicação universal, mas tradições e costumes são específicos dos vários países, variando até em certas regiões nacionais.

Por exemplo, para nós o verde é a cor da natureza, para os árabes é a cor do Islão. Luto para nós é o preto; na China, é o branco. No Japão, a combinação branco/preto deve ser evitada. Para nós, o número 13 traz má sorte; no Quênia, é o 3; no Japão, o 4 e o 9; em Cingapura, o 7.

A diferenciação entre atenção e suborno varia muito de país para país. Chegando à

1. *Countertrade* — comércio em que o comprador não paga tudo em moeda, mas com outras mercadorias.

2. *Compensation agreement* — empresa estrangeira que instala equipamentos no Brasil mediante pagamento a longo prazo pela exportação dos produtos feitos com esse equipamento.

3. *Counter purchase* — empresa estrangeira que vende maquinário e cujo pagamento é feito com produto sem ter relação com o maquinário adquirido.

4. *Barter* — Troca de mercadorias com tipos, quantidades e valores previamente negociados sem pagamento em dinheiro.

Alemanha e não tendo de fato nada a declarar, ofereci, por gentileza, um charuto brasileiro ao funcionário da alfândega. Quase fui preso por tentativa de suborno e ainda revistaram minhas malas com maior rigor do que o habitual.

Na Romênia, o funcionário da alfândega abriu a gaveta e fez, com os dois dedos, sinal de dinheiro. Coloquei cerca de US\$ 5 na gaveta, mas ele continuou com os mesmos gestos. Quando completei US\$ 10, ele fechou a gaveta e me deixou passar.

Apesar de tudo, não confie demais em clichês! Nem todos os japoneses evitam uma resposta negativa e nem todos os franceses proíbem a conversa sobre negócios durante o jantar.

Deveríamos adotar um estilo próprio de acordo com nossa força cultural e não tentar imitar o estilo alheio, mas precisamos ter consciência de que outros pensam e agem de maneira diferente, que devemos respeitar sem contudo nos tornar subservientes.

Sempre, para costumes ou hábitos locais, vale o provérbio: "Em Roma, aja como os romanos".

Você vai negociar melhor se conhecer e respeitar o ambiente cultural e comercial do estrangeiro. Outro provérbio a ser respeitado: "Nunca entre no jogo de outros sem conhecer as regras". Geralmente, consideramos os estrangeiros honestos e corretos. Cuidado com estereótipos para evitar decepções.

Os negociadores experientes tentam compreender as diferenças e utilizá-las em favor próprio. Seja sensível às diferenças de culturas. Estude-as antes de negociar. Conquiste a confiança de seus interlocutores. Resolva eventuais ambigüidades na comunicação. Identifique a pessoa que pode decidir; numa empresa familiar, pode ser um membro ausente da negociação. No Japão, será o consenso de vários membros. Disponha de tempo superior ao planejado para a negociação. Considere várias alternativas antes de mostrar discordância. Seja flexível.

Antes de concluir um contrato, um advogado especializado deve ser ouvido. Sempre tente obter anuência para a jurisdição brasileira ou, no mínimo, arbitragem internacional.

Além das diferenças culturais, existem as peculiaridades idiomáticas.

Por exemplo, na Suíça adotam-se idiomas diferentes em Zurique, Genebra e Lugano (alemão, francês e italiano, respectivamente).

Não podemos esperar que um alemão compreenda a elegância latina de uma frase como: "Não é aconselhável transportar esse produto em vagão ferroviário". Seria preferível falar: "É estritamente *verboten* (proibido) transportá-lo em vagão, senão irá explodir". Por outro lado, se dissermos: "Vamos ver amanhã!", ele poderá interpretar que nos veremos no dia seguinte.

Se o americano diz: "Nós achamos muito difícil fornecer em junho", outro americano interpretará: "mas não é impossível". Qualquer latino, por sua vez, entenderá: "Em junho é quase impraticável".

No Alasca, os esquimós têm 49 nomes diferentes para diversos tipos de neve (fino, grosso, congelado, etc.), mas só um nome para bananas. Nós só temos um nome para neve e muitos para bananas (nanica, maçã, prata, da terra, ouro, "nanicão", etc.).

Geralmente, o negociador que está no exterior ou lidando com estrangeiros fala inglês. Mas, mesmo que seja fluente na língua do interlocutor, é aconselhável convidar um intérprete. Enquanto o intérprete traduz para o outro idioma aquilo que você disse em português, você pode observar o comportamento não-verbal do interlocutor. Quando ele fizer uma pergunta, você já terá captado o assunto e, até o intérprete traduzir, disporá do dobro do tempo para optar pela melhor resposta.

O intérprete tem de ser escolhido cuidadosamente. É imperioso que conheça as nuances de ambas as línguas, seja de sua confiança, experimentado, competente e sobretudo que não

tenha o hábito de fazer, por ambição, comentários próprios suplementares. Sua escolha é mais importante ainda se ninguém de sua equipe entender a língua do interlocutor estrangeiro.

Um americano disse, orgulhosamente, numa negociação que as ações de sua empresa eram *blue chips*. O tradutor respondeu que a roleta, com *blue chips* ou não, era proibida na Arábia Saudita.

Informe antes ao tradutor o que será discutido. Na reunião, fale com frases curtas, em linguagem simples, e faça pausas para a tradução. Trate bem o eventual tradutor do opositor, porque ele provavelmente conhece sua mentalidade e poderá aconselhar seu interlocutor.

Tratando com estrangeiros

Estados Unidos

O axioma "*time is money*" é muito útil, porque se uma negociação nos EUA dura uma hora, na Europa leva duas horas e no Japão, quatro. Todas as negociações norte-americanas são muito objetivas, algumas utilizando táticas agressivas, com demonstração de impaciência para concluir.

Todos nos chamam pelo prenome ou apelido, como estamos habituados. Um fabricante de frascos do tipo para antibiótico, Wheaton, fez questão de me convidar para duas noites na casa de sua família em Millville. Devo dizer que não observei semelhante gentileza nem na Europa nem no Japão.

Um americano me explicou que, conforme as tradições dos imigrantes procurando uma nova fronteira, o "atire primeiro, pergunte depois" é costumeiro, o que explica a atitude agressiva deles. Um *cowboy* que cavalgasse muitas horas até a próxima venda não gostaria de negociar longamente, exigindo atendimento imediato.

Um colega argentino divergia de mim: "Os gringos são arrogantes, presos a um programa restrito, só se interessam e precipitam *business*, dispensando amenidades sociais. Usam táticas de pressão, querem acordo rápido, final e inalterável".

Um inglês considerou o estilo norte-americano de negociar o mais produtivo do mundo: "Eles têm geralmente calor humano, são sinceros, confiantes e positivos. Têm grande respeito pelo sucesso econômico, que é um símbolo de status, são agressivos e bons barganhadores. Querem obter vantagens e esperam do interlocutor idêntico profissionalismo". Ele salientou quatro características: exuberância, profissionalismo, habilidade de barganhar e interesse em *packages*.

É interessante observar o que o International Negotiating Institute da Califórnia ensina aos americanos sobre os latinos: os latinos pensam na família e nos amigos em primeiro lugar. O tempo não é quantificável e não é dinheiro. Promessas servem para mostrar poder e agradar ao ouvinte.

Como negociar com os latinos (que ocupam uma área equivalente a três vezes os EUA, em 35 países):

- Seja primeiro sociável, depois trabalhe.
- Dê tempo para que o latino possa confiar em você.
- Mostre humanidade, sinceridade, lealdade e amizade.
- Não enfatize lucros.
- Respeite o tempo, o passo e as práticas comerciais da região.
- Não pense que o negócio vai ser finalizado logo, você vai precisar voltar para conquistar confiança.

- Não se deixe influenciar pela matriz nos EUA, que ignora os costumes da região e tem expectativas irrealistas.

Inglaterra

Os ingleses têm fama de produzirem excelentes tecidos para ternos e serem muito sérios nos negócios.

Durante a guerra, navios trazendo encomendas de determinado produto químico foram torpedeados duas vezes. A firma inglesa, apesar do aumento sensível nos preços, embarcou, nas mesmas condições combinadas, uma terceira remessa.

O inglês em geral é cortês, reservado e afável, mas seco, achando necessário ser duro e rigoroso. Só dá a mão ou se curva ao ser apresentado.

Os mais influentes não estão nas indústrias, mas nas financeiras. Eles se impressionam com títulos acadêmicos e são ultra-sensíveis a comparações com os alemães.

Aparentemente, estimam o tempo livre e o status na empresa mais do que a produtividade.

Nos anos 1950, negocieei a compra de um produto químico no valor aproximado de US\$10 mil. Às cinco da tarde, o interlocutor anunciou: "*It is tea time*" (É hora do chá). Eu sugeri que concluíssemos a negociação, porque eu seguiria naquela noite para Nova York. Mas era *tea time*, um hábito sagrado. Fui forçado a comprar o produto nos EUA, mais caro.

Um americano julgou os negociadores ingleses como amadores, se comparados aos profissionais americanos, insuficientemente preparados, amáveis, agradáveis, simpáticos, sociáveis, flexíveis e sensíveis a iniciativas.

Alemanha

Se nos EUA você trata seu interlocutor pelo nome, na Alemanha o título é mais importante. O maior poeta alemão, Goethe, pontifica em *Fausto*: "Títulos são efêmeros como fumaça". Seus compatriotas, no entanto, parecem mais inclinados a seguir os romanos: "*Nomen est Omen.*" *Herr Generaldirektor* (senhor diretor geral), *Herr Oberbuchalter* (senhor contador superior), etc. são menção obrigatória.

Numa recepção, no Brasil, fui apresentado ao cônsul da Alemanha.

— Muito prazer, doutor A, — eu disse.

Ele retrucou: — Na Bundesrepublik há X milhões de doutores!

— Desculpe, senhor cônsul, — pretendi consertar.

— A Alemanha tem Y centenas de cônsules (Y exato) — informou ele.

Vendo meu olhar perdido, pontificou: — Eu sou cônsul geral, meu amigo, somos apenas dezesseis na Alemanha.

Eu me habituei, portanto, a promover todos. Se falo com um coronel, chamo-o de *Herr General*. Em geral, com seu espírito de correção, ele retifica, mas a simpatia por você aumenta. Na Suíça, contudo, quando "promovi" um coronel a general, ele me advertiu: "Na Suíça só há generais em tempo de guerra".

O negociador alemão é considerado escrupuloso, sistemático, especialista e bem preparado, sério, honesto, pouco flexível e avesso a compromissos. Logo, a negociação envolve técnicas bem elaboradas, com pouco lugar para barganhas econômicas.

Precisamos levar em conta que a Alemanha viveu muitos anos sob a lei de Hitler, de 1934, que proibia descontos. Os nazistas consideravam barganhar um costume judeu que precisava ser extirpado.

O negociador alemão prepara a transação em todos os detalhes, explica-a com clareza

e faz uma oferta, na qual cede pouquíssimo. Em geral, ele está convencido de que os produtos *made in Germany* são os de melhor qualidade.

A técnica deve ser a de apresentar nossa faceta do negócio com bons argumentos, e nossa oferta antes de ouvir a dele, o que o força a encontrar argumentos de improviso. Ele pode aceitar um compromisso se achar que o risco da confrontação lhe será desfavorável.

Alguns acham que os alemães têm a síndrome do "não foi inventado aqui", o que desperta pouca receptividade para sugestões técnicas. Por outro lado, são sensíveis a comparações com ingleses e franceses e, se tivermos uma fonte nesses países, esse será um grande trunfo. Em geral, a palavra dada vale por um contrato.

Evidentemente o estilo de negociação deverá ser diferente com um alemão do norte ou um suíço, ambos mais secos, e um bávaro ou austríaco, mais extrovertidos.

França

O negociador francês é cortês, orgulhoso, afável, amigável e sardônico. Tem uma preferência pela boa comida, bons vinhos e estilo no vestuário.

Certamente, você será convidado para um excelente *déjeuner* com vinho branco, tinto e champanhe, o que amacia qualquer um. Mas um americano utilizou essa tática para sua vantagem. Depois de vários dias de negociação, sem chegar a um acordo, disse: "Reservei para nós uma mesa na Tour d'Argent para o *diner* de hoje, mas só poderemos ir se chegarmos a um acordo".

Chegaram a um acordo.

O negociador espera que você fale francês e só a contragosto discute em inglês. Não esqueça: a língua francesa foi a língua diplomática do mundo. Dom Pedro I, por exemplo, só se correspondia com seu sogro austríaco e outros estrangeiros em francês.

Se lermos os discursos do ex-presidente Giscard d'Estaing, concluiremos que o francês médio não é muito influenciado pela competição. O negociador francês tampouco faz, como nós, esforço para ser admirado. Parece estar mais interessado em alguém que discorde porque, na oposição, ele se auto-realiza.

É muito difícil impressioná-lo ou obter dados, mesmo que para apoiar seus próprios argumentos. Suas táticas se baseiam em sentimentos, referências e expectativas; em resumo, em emocionalismo. Precisamos ficar calmos e não reagir às emoções, porque com o tempo tudo se esclarece.

O negociador francês é muito firme e tenta antes fazer um resumo do acordo ou se concentrar no princípio do que discutir item por item. Nós temos, às vezes, a impressão de que negocia mais pelo gosto de discutir e menos pelo interesse do resultado, mas tem orgulho do trabalho bem-feito, apesar de sua tendência a aproveitar o tempo livre.

Como De Gaulle, ele ganha em muitas negociações ao dizer "não".

O francês não é muito confiante e prefere uma carta a um telefonema. Às vezes, é adequado acrescentar no fim de uma carta datilografada: "*Lu et approuvé*" (lido e aprovado).

Escandinávia

Mais comedidos do que os americanos e os alemães, os escandinavos são ainda assim receptivos e francos, ficando logo a par da posição do interlocutor. Muito criativos, sempre apresentam alternativas. Talvez os suecos já tenham sido influenciados pelo estilo norte-americano, e os dinamarqueses de Jutland, pelos alemães.

Esteja pronto para debater alternativas, pois são bastante flexíveis.

Oriente Médio

A tradição do deserto preconiza hospitalidade e confiança como fatores de alta importância. O tempo não é essencial.

Em Riad, você só pode iniciar uma negociação após dois dias, isto é, após o árabe haver se certificado de que o conhece bem. Nesses dois dias quebra-se o gelo em encontros sociais, nos quais se fala pouco ou nada do negócio que se deseja fazer. Mas, nessa preparação da negociação, há respeito mútuo e confiança recíproca. É imprescindível dispor de tempo para esse fim e não se decepcionar pelas delongas e adiamentos. Se essa fase do relacionamento for bem-sucedida, podem-se reduzir as demais, sensivelmente.

Não seja futurólogo em um país islâmico, onde o porvir pertence a Alá.

E claro que, ao visitar um bazar, você precisa pechinchar veementemente, senão poderá perder e deixar o vendedor frustrado.

Hoje já há muitos árabes que assimilaram, embora parcialmente, os hábitos dos EUA.

Japão

Minha primeira negociação no Japão foi como acompanhante júnior de meu diretor em Paris, que lá ficou só cinco dias. Eu pude ficar 15 dias estudando o *kanban* na Toyota e fazer uma negociação de menor importância em Kyoto.

Nosso primeiro erro foi não avisar sobre nossa visita com bastante antecedência, e também não levar cartões de visita em duas línguas, uma das quais deveria ser o japonês. No meu cartão não havia tampouco indicação de título. Se em Hamburgo o status é importante, em Tóquio é superimportante, como também idade, educação e formação.

O vendedor japonês trata com grande respeito o comprador. A apresentação, que começa com troca de cartões de visita, se faz com o *aissatsu* (cumprimento formal), para o qual trouxemos nosso intérprete. Entraram primeiro três administradores jovens, depois três mais velhos e por fim o presidente. Os japoneses sempre negociam em equipe e nenhuma decisão é pequena demais para não ser tomada por um comitê.

Meu diretor mencionou o negócio nessa ocasião, o que foi o segundo erro, porque durante o *aissatsu* não se deve falar de negócios. Para o japonês, relações pessoais são um pré-requisito para a negociação. A percepção de honestidade e sinceridade é mais importante do que fatos frios.

O negociador japonês tende a estabelecer um relacionamento harmonioso para evitar dispêndios com litígios. Com o objetivo de estreitar esse relacionamento e conhecer melhor seu futuro parceiro, recepções e diversão fazem parte da negociação.

Fui informado de que os gastos com diversões nas indústrias (*koshi-bi*) são um terço maiores do que os gastos com a defesa (0,9% do PNB). No jantar, para surpresa do meu diretor, foi colocada a seu lado a gueixa mais velha e menos bonita. Ela tinha o maior status (diplomada em artes japonesas) e, por conseguinte, foi posta a serviço do convidado mais graduado.

Ganhamos presentes sem grande valor monetário, que todavia trazem prazer, e artigos do avanço tecnológico japonês. Também nisso falhamos, porque nem na França, nem na Europa Central é usual trocar presentes, e nós não havíamos levado nenhum.

No terceiro dia começamos a negociação propriamente. Meu diretor, durante uma hora, expôs nossos planos e os princípios do negócio. Os sete japoneses escutaram com faces inescrutáveis e longos silêncios. Nós interpretamos que o acordo, em princípio, fora feito. Agradecemos e saímos.

Meu diretor voltou para Paris e lá encontrou um telegrama dizendo que o negócio, lamentavelmente, seria muito difícil. Silêncio para os japoneses significa dúvidas e incertezas. Eles dizem o que pensam que desejamos ouvir e não os duros fatos, o que pode ser frustrante.

Constatei que, nas negociações, existem especialistas que perguntam sobre os detalhes para relatar a seus colegas. A equipe japonesa precisa chegar a um consenso por meio do *ringi*, processo em que os detalhes são informados a todos da equipe para que todos aproveem. Por isso as negociações são demoradas, indo as discussões às vezes até altas horas da noite. Por outro lado, a execução é rápida, porque todos os responsáveis pelo assunto estão presentes na negociação.

Os japoneses são mais preocupados com sua firma e a pátria do que com eles próprios. Você nunca deve apontar falhas ou incapacidade. Proteger a reputação e a harmonia são mais importantes que vendas e lucros. Eles podem suspender a negociação se o interlocutor perder o controle, for áspero ou impaciente.

Se você entrou aparentemente num beco sem saída porque alguns membros da equipe não estão de acordo com você, tenha paciência que a crise pode durar dias. Negocie com os que estão favoráveis e tome cuidado para que os eventuais compromissos não ofendam ninguém.

Japoneses resistem à imposição de prazos de entrega ou *deadlines* e só fazem concessões no fim da negociação; todavia, uma vez feito o acordo, eles lhe tratam como valoroso membro da família.

Na minha estada no Japão, aprendi muita coisa. Peça para anotarem num papel o endereço para onde você quer ir, para dar ao motorista do táxi, senão nunca conseguirá se explicar. Tenha no mínimo 3 mil ienes no bolso para o táxi. A comida não é barata. Não entre num local em que os preços não estejam afixados.

Japoneses saem sempre em grupo, quase toda noite. Se você deseja ser confiável, precisa beber até poder cantar o *kimigayo*. Para divertir o visitante masculino há as gueixas e as *bossutesu*, as últimas menos treinadas, porém ambas longe de serem prostitutas.

Saiba curvar-se. Mantenha os braços junto ao corpo e abaixe o corpo para ver os sapatos do outro, mesmo que pareça estar oferecendo sua cabeça à guilhotina. Vista-se com terno escuro, conservador.

Saiba interpretar a mímica dos japoneses. Sorrir significa: "Você me deixa desconfortável". Silêncio com a face petrificada: "Consideramos sua proposta". Silêncio prolongado: "Não nos apresse, temos dúvidas". Dizer *tawake* significa: "Sua proposta não agrada".

Com autorização de meu diretor, mandei fazer cartões de visita em duas línguas colocando "gerente", o que eu não era. Pedi também para me mandarem presentes por avião da França. Ao final, tive êxito na minha pequena negociação em Kyoto.

Considero o japonês cortês, extremamente cauteloso e sensível. Se negociarmos conforme o costume dele, teremos um parceiro leal e confiável.

Um americano em Tóquio me confidenciou que, em sua opinião, o enorme déficit americano no comércio com os japoneses provém sobretudo da incapacidade de seus compatriotas de negociar com japoneses.

Outras nacionalidades

Minhas negociações com argentinos, mexicanos, portugueses, espanhóis e italianos me fizeram chegar à conclusão que todos os latinos têm um estilo similar ao nosso.

Epílogo

Meu propósito com este livro foi o de informar sobre negociação, mostrando procedimentos consagrados e táticas experimentadas. Mas são muitos os caminhos que vão a Roma.

A negociação é um bom meio para o sucesso, isto é, para viver melhor. Só que você não aprende, por exemplo, ginástica lendo um livro a respeito ou mesmo assistindo a um seminário. Você pode assimilar os movimentos básicos, mas depois precisa fazer os exercícios preconizados e aprender fazendo.

Você terá de aplicar em todas as oportunidades seus conhecimentos de negociação usando as quatro fases básicas, sobretudo a estratégica e a tática.

Quanto mais você negociar, tanto mais aumentará seu sucesso. Você terá a necessária prática de negociação para, em todas as ocasiões, receber o que merece, assim vivendo e convivendo melhor.

Agarre qualquer oportunidade de negociar. Reexamine suas negociações. Qual foi a causa de seu sucesso? Quais foram seus desacertos? Não seja indulgente consigo, sobretudo não repita o mesmo erro.

Vou me sentir altamente recompensado se tiver conseguido transformar idéias em ideais e acender o fogo sagrado do entusiasmo para que você, depois da leitura deste livro, fique orgulhoso de sua habilidade de negociar.

Peço-lhe levar deste livro não só conhecimentos sobre a arte e a ciência da negociação, mas também meu provérbio preferido de Goethe:

**“Conhecimento não basta, é preciso aplicá-lo!
Vontade não basta, é preciso agir!”**

NEGOCIAR

Herbert Lowe Stukart

“A obra reflete a enorme experiência do autor e o seu conhecimento, apoiado numa extensa e qualificada bibliografia. É um manual útil aos que desejam percorrer os labirintos da negociação.”

Celso Lafer, ex-Ministro de Estado do Desenvolvimento, Indústria e Comércio e Ministro de Relações Exteriores

“O livro retira a questão de negociar da mera improvisação e ensina a se preparar para essa difícil tarefa. Contém insights psicológicos fascinantes e reflexões inteligentes sobre o comportamento das pessoas: verdadeira enciclopédia na matéria tratada, **Negociar** será de ajuda inestimável aos empresários.”

Horácio Lafer Piva, Presidente da Fiesp

“O livro é um manual prático e roteiro de grande utilidade. O autor, com sua carga de experiência no campo econômico, soube indicar as normas comerciais que no meu entender devem ser seguidas.”

Maria Barros Figueiredo Ferraz, empresária

“O livro traz o máximo que é possível ensinar em negociação. O professor Stukart é férreo defensor da ética de negócios e neste ponto até blefar pode parecer aéctico.

O livro se enquadra na realidade do dia-a-dia da empresa. Os exemplos e casos são muito ilustrativos e a prática de muitas dezenas de anos de administração de compras e materiais do autor transparece em todas as páginas. Em todas as páginas também se encontra a profunda cultura humanística do autor, fazendo com que o livro seja um deleite intelectual.

Acredito que o livro deva ser de leitura obrigatória para compradores e vendedores, financistas, etc.”

Kurt E. Weil, professor emérito da Fundação Getúlio Vargas, SP

Herbert Lowe Stukart estudou Administração na Harvard Business School, em Boston, e Economia, no Institut d'Études Économiques, de Paris.

Foi professor da GV de São Paulo, é autor de vários livros e recebeu a medalha Garner Themoin, grande prêmio para os que atuam na área de “Material Management”. Sua experiência de mais de 60 anos com negociações em grandes empresas como Klabin, Roussel-Uclaf e Monteiro-Aranha levou-o a escrever este livro.

ISBN 85-213-1142-7



9 788521 311423