

CAPÍTULO 2

A NEGOCIAÇÃO E AS SUAS ALTERNATIVAS: CUSTOS, BENEFÍCIOS E OUTRAS

É um alívio quando Fred e Evelyn finalmente deixam o seu escritório. Você se sente transtornado e confuso. Fred inflamou a sua raiva com Bikuta e fez com que você desejasse lutar. Mas Evelyn o deixou sentindo-se envergonhado e um pouco culpado. Ela é uma pessoa bondosa, com muitos instintos generosos. Talvez você *seja* parcialmente responsável. Seria o caso de dar a Bikuta outra chance?

Felizmente, você tem um conselheiro confiável chamado senhor Spock, a bomba secreta de muitos empreendedores no Vale do Silício. Ele é um ótimo pensador e brilhante estrategista. Mas ele é confuso e nada caloroso. Ele é emocionalmente imparcial, sem humor, alguém que a sua esposa descreveria como um “peixe frio”. Mas tudo bem: você não está procurando uma companhia para ir a um bar. Na verdade, você até gosta dele. Totalmente confiável, ele é muito direto e está disponível a qualquer momento.

De fato, Spock já chegou a seu escritório. Como sempre sem nenhuma amabilidade, ele se senta na cadeira e diz: “Recebi o seu *e-mail* sobre a disputa com Bikuta. No que você está pensando?”

“Estou furioso, tão transtornado que não consigo dormir à noite.”

“Tudo bem, vamos manter as emoções fora disso”, Spock entoa. Muitas das suas conversas começam assim.

“É fácil para você falar!” você protesta. “Tenho trabalhado como um cavalo para construir essa empresa. Deito-me à noite me questionando se a empresa sobreviverá. Meu cunhado me alertou sobre fazer negócios com uma grande empresa japonesa. Ele disse que iriam eventualmente me prejudicar e estava certo. Agora, preciso aturar a detestável reclamação dele.”

“Vamos nos limitar aos fatos.” Spock respondeu. “Quão importante Bikuta é para os negócios da sua empresa?”

“Ele representa cerca de 40% da nossa receita e um pouco mais em percentual nos lucros. É por isso que crescemos tão rapidamente. Precisei contratar mais dez empregados por causa do nosso acordo com Bikuta. E agora ele decide que está tudo bem em me apunhalar pelas costas. Ele não pode ficar impune a isso! Eu despendi cinco anos da minha vida construindo essa empresa.” O tom da sua voz diminui. “Não irei tolerar ser tratado como um idiota!”, você grita.

“Preste atenção, você vai ter de se acalmar se quiser a minha ajuda.” Spock manifesta-se friamente.

Spock pode ser irritante.¹ Da mesma forma que o seu homônimo de *Guerra nas Estrelas*, a sua anormal insistência na lógica e no seu autocontrole emocional fazem ele parecer um alienígena. Mas é por essa razão que você o chamou. Você diz: “Por onde começamos?”

“Para início de conversa, passe-me uma cópia do contrato que você assinou com Bikuta, todas as correspondências e informações financeiras relevantes que possam demonstrar a história do relacionamento. O que o seu advogado diz sobre tudo isso?”

Você coloca nas mãos de Spock dezesseis caixas de documentos e um memorando legal preparado por Ron Star, o seu advogado externo. Spock pede para ficar em uma sala calma, e vai até ela para ler esse monte de palavras. Uma hora depois, ele já dominou cada página e está de volta a seu escritório.

“Agora”, você diz, “você tem uma ideia melhor da minha difícil situação.”

“Tenho sim”, ele fala. Spock olha para você de uma forma que poderia ser de compaixão. Mas você sabe que não é. “Pelo que entendi, Bikuta propôs a você que renegociasse o contrato e você está decidindo se aceita ou não essa proposta. Negociação é uma opção, mas é a melhor delas? É sobre isso o que devemos refletir.”

“Negociação é a última coisa que eu gostaria de fazer”, você replica.

“O que você *gostaria* de fazer não é o ponto. Você deve decidir racionalmente a melhor linha de ação”, diz Spock. “Vamos começar por tratar sobre o que você faria longe da mesa de negociação, se você decidisse não negociar.”

“Eu quero processá-los! E quero expô-los publicamente. Se houver alguma justiça no mundo, Bikuta deverá ser forçado a parar de usar a nossa tecnologia e nos indenizar pelos prejuízos causados. Mas, como você leu no memorando elaborado pelo doutor Star, as minhas perspectivas não são boas no tribunal.”

De fato, o memorando faz a leitura ficar depressiva. Apesar de haver uma grande evidência de que Bikuta utilizou os seus segredos comerciais ao fabricar os produtos chineses, o doutor Star indicou que o problema está na maneira como o contrato de parceria poderá ser cumprido coercitivamente. Em tese, você poderia processar Bikuta em três diferentes jurisdições: na China (onde as falsificações estão sendo comercializadas), no Japão (onde a empresa de Bikuta está sediada) ou na Califórnia (onde a sua empresa está localizada). Mas as suas chances de sucesso são deprimentes.

Processá-lo na China seria inútil, diz o doutor Star, uma perda de dinheiro. Na China, o roubo de propriedade intelectual é desenfreado. Relacionamentos contam mais que contratos formais. Bikuta já está fazendo negócios na China e a sua empresa lá é desconhecida.² O governo chinês está dando passos para reparar a sua reputação, ao menos no que diz respeito a marcas, patentes e direitos autorais, mas ainda há um longo caminho a ser percorrido.³ A probabilidade de que um tribunal chinês vá proteger a sua propriedade intelectual é quase nula.

As suas perspectivas no Japão não são muito melhores. Apesar de os tribunais japoneses não serem conhecidos pela corrupção, Bikuta ainda teria a vantagem de os ter situados no mesmo país em que sua empresa está sediada. Indo mais ao ponto, as leis japonesas oferecem pouca proteção aos segredos comerciais e um tribunal japonês nunca tentaria impedir a atividade de Bikuta na China.⁴ Finalmente, seriam necessários de dois a três anos para se obter uma decisão judicial e isto custaria uma fortuna. O custo de um processo no Japão é extremamente caro.⁵

Abrir um processo na Califórnia é a única saída e ainda assim de forma problemática. Pelo fato de Bikuta não fabricar ou vender nenhuma

mercadoria nos Estados Unidos, o tribunal pode muito bem se julgar incompetente para conhecer e julgar a ação judicial por falta de jurisdição. Mas se você ultrapassar essa barreira, de acordo com o memorando elaborado pelo doutor Star, você teria boas chances de êxito, no que se refere ao mérito da questão.

Spock diz: “Obviamente, se você decidir processar, o melhor lugar para isto é a Califórnia. Entretanto, concordo com a posição dada pelo doutor Star. No final das contas, em virtude dos problemas ligados à jurisdição, você teria apenas de 15% a 20% de chance de uma vitória final em um tribunal na Califórnia. Enquanto isso, seus custos judiciais seriam altíssimos e a ação judicial desviaria a sua atenção na condução dos seus negócios.”

Spock então faz uma pergunta dura: “Suponha que você consiga obter tudo aquilo que diz pretender: você entra com uma ação judicial contra Bikuta e você *ganha*. Considere que o tribunal consiga cumprir a decisão e fazer com que Bikuta pare de vender os produtos na China. O que acontecerá em seguida?”

Você não sabe o que ele está insinuando. “Nós damos uma grande festa?”, você arrisca.

“Não. Eu quero dizer, mais para frente, quem irá vender os seus produtos no Japão e no resto da Ásia? O seu contrato com Bikuta será extinto no próximo ano. Você o renovaria, nos mesmos termos ou em outros renegociados? Você queria que Bikuta continuasse fabricando e distribuindo para você?”

“Você está brincando?”, você diz. “Como posso confiar neles?”

“Tudo bem, vamos colocar Bikuta um pouco de lado por enquanto. Com quem você trabalharia na Ásia? Você dispõe de alguns outros possíveis parceiros, prontos para dar continuidade aos negócios?”

Você se contorce. Você não dispõe de ninguém. Existem algumas possibilidades, você diz a Spock, mas que demoraria pelo menos um ano para verificar se dariam certo, negociar um contrato, transferir a tecnologia e dar início à fabricação a todo vapor. Enquanto isso, a sua posição no mercado sumirá e o novo parceiro poderá não concordar com uma taxa de 15% de *royalties*, inclusive.

“Certo. Deixe-me agora resumir o que temos até agora”, disse Spock. “Se você optar por não negociar com Bikuta, você terá o processo judicial como alternativa. Acabamos de examinar os custos e os benefícios

de seguir esse caminho. Chegamos ao consenso de que, mesmo em um tribunal na Califórnia, o provável é que o mérito da ação sequer seja apreciado em decorrência do problema de jurisdição. Em qualquer situação, o processo judicial custará bastante dinheiro e retirará você do seu foco de atuação. Também verificamos as suas alternativas de negócios. Você não precisa utilizar Bikuta como seu fabricante ou distribuidor, poderá encontrar alguma outra pessoa que possa ser um parceiro mais confiável. Entretanto, perderia bastante tempo e possivelmente alguma fatia do mercado.”

Você o olha fixamente, sem ânimo. Você precisa de uma xícara de café.

“Agora, quais são as alternativas de Bikuta, caso ele não consiga chegar a um acordo com você? Existem outras empresas que possam fornecer tecnologia a ele?” Pergunta Spock.

“Nenhuma”, você responde. “A menos que ele utilize nossa tecnologia, ele realmente não poderá dispor de um produto competitivo, pelo menos por vários anos. Se nós o processarmos e fizermos com que ele pare de utilizar o nosso *know-how*, ele estará fora desse mercado.”

Este último pensamento começa a animá-lo.

Essa conversa ilustra o quanto o consumado “ator racional”, a personagem do senhor Spock, pode começar a analisar o seu problema. O senhor Spock, claro, é o conhecido personagem da série de televisão *Guerras nas Estrelas*, o oficial de ciência da U.S.S. Enterprise de orelhas pontudas e oficial executivo subordinado ao capitão Kirk. Spock é metade vulcano, metade humano, e o seu comportamento reflete a ideia da lógica do vulcano e do seu estrito controle emocional. Sua marca registrada é a sua estranha combinação de brilhantismo com um humor *nerd* inexpressivo, e eu utilizo Spock deliberadamente aqui.⁶ Neste livro, Spock tem um método que podemos seguir (de maneira que possamos cultivar nosso Spock interior).

Vamos dar um passo atrás e pensar no que Spock está fazendo. Ele acabou de identificar as suas alternativas caso você não negocie com Bikuta, as suas escolhas longe da mesa de negociação. Ele também passou a considerar as alternativas de Bikuta e nós veremos o porquê logo adiante.

“Agora, o que é realmente importante para você aqui? Partindo do que você disse...”

Spock então começa a listar aquilo que ele enxerga como seus interesses:

- maximização das suas receitas oriundas do FreeFlow;
- aumento de vendas na Ásia;
- entrada no mercado chinês;
- proteção da sua propriedade intelectual;
- manutenção da sua reputação como parceiro confiável;
- resolução desse conflito da forma mais rápida e barata possível.

Você diz *sim* com a cabeça. Isso resume tudo.

“Agora, e quanto a Bikuta? O que é importante para ele?” Spock pergunta.

Você diz que ele é um fabricante espetacular, com excepcional rede de distribuição em toda a Ásia. Mas eles têm uma pequena capacidade de *R&D*, de forma que eles precisam ingressar em uma parceria de *joint venture* ou estabelecer um contrato de licenciamento com outras empresas. O principal objetivo deles a longo prazo, assim como o seu, é o crescimento e a rentabilidade.

Spock ergue a vista: “Quem são esses outros parceiros de *joint venture*? Existe algum na Califórnia ou em qualquer outro lugar nos Estados Unidos?”

Você sorri. “Ainda não... Mas recentemente ouvi dizer que eles pretendem fazer um acordo em breve com a Pressure-Measure Company, outra empresa de capital de risco do Vale do Silício que está começando a operar e que é maior que a nossa empresa. Meu amigo Tom Zimring, investidor de risco, faz parte da sua diretoria.”

Spock não demonstra nenhuma emoção, mas você pode dizer que ele está satisfeito. “Obviamente, a Bikuta Corporation deverá cuidar da sua reputação como um parceiro de *joint venture* confiável. Este é outro interesse. Uma demanda judicial que venha a se tornar pública deverá afetar as suas chances de fechar um acordo com a Pressure-Measure e com outros no futuro. Se estivesse na pele deles, eu preferiria muito mais renegociar o acordo com você que enfrentar um processo judicial no Vale do Silício, ainda que eu pensasse que teria uma boa chance de vitória em alguma jurisdição tecnicamente viável.”

“Isso significa que devemos mover uma ação judicial?”, você pergunta.

“Não tão depressa”, Spock responde. “Ou seja, você quer informá-los

que, a menos que você obtenha uma remuneração razoável com respeito às vendas na China, você irá processá-lo aqui na Califórnia, e buscará dar a isto a maior publicidade possível. Você também poderia fazê-lo saber da sua amizade com Zimring. Você reconheceria, no entanto, que este litígio judicial não é uma alternativa atraente para nenhum de vocês e que poderia haver uma variedade de acordos que serviriam melhor aos interesses de ambas as empresas.”

Então você pergunta o óbvio. “Suponha que estivéssemos fazendo um novo acordo de parceria, um que cobrisse as vendas na China e talvez uma nova fórmula para o cálculo das taxas de licença. Talvez uma escala progressiva a depender do total de vendas. Como eu poderia ter a certeza de que eles manteriam a palavra daqui para frente? Não confio neles. Nem estou a fim de ser passado para trás pela segunda vez!”

Spock responde: “Você *não pode* ter certeza. Você precisa se preocupar com o cumprimento do acordo. É nesse momento que os seus advogados entram. O novo contrato precisa ter alguns dentes. Você se certificará de que um tribunal da Califórnia tenha jurisdição, de que haverá representações rigorosas e garantias, assim como a previsão de que o perdedor de qualquer ação judicial futura, que seja proposta para fazer com que o contrato seja cumprido, deva pagar ao vencedor todos os custos legais pela sucumbência.”

Você começa a se sentir menos desesperado. Parece que você tem mais opções do que pensava.

O que Spock fez até aqui? Ao verificar o caso de Bikuta, ele fez cinco perguntas básicas, que são úteis para conflitos comuns de todos os tipos. Em razão do fato de que o nosso foco neste livro seja negociação com um adversário – ainda que alguns deles você veja como um *inimigo* –, estruturarei as questões nos seguintes termos:

1. *Interesses*: Quais são os meus interesses? Quais são os interesses do meu adversário?
2. *Alternativas*: Quais são as minhas alternativas para negociar? Quais são as alternativas do meu adversário?
3. *Potenciais resultados da negociação*: Há um acordo (ou acordos) potencial que poderia satisfazer os interesses de ambas as partes de uma maneira melhor que as nossas alternativas de negociação?

4. *Custos*: O quanto a negociação custará para mim? Qual a minha expectativa de perda, em termos de recursos tangíveis, ou seja, dinheiro e tempo? A minha reputação será abalada? A negociação poderá ser um mau precedente?
5. *Implementação*: Se chegarmos realmente a um acordo, há uma perspectiva razoável de que ela será levada adiante?

Agora, verificaremos esse método com mais detalhes, por meio de exemplos retirados de outros contextos.

Interesses: Quais são os meus interesses? Quais são os interesses do meu adversário?

Quando as pessoas estão em conflito, normalmente pensam em termos de “posições”, ou seja, o que elas querem ou demandam. Por exemplo, Bikuta insiste que não deveria pagar nenhum *royalty* sobre as vendas na China, ao passo que você demanda “15% ou mais”. Estas são posições, não interesses. Interesses são as necessidades fundamentais ou preocupações que estão *embaixo* dessas posições. Há somente uma única forma de encontrar uma posição, mas várias maneiras de servir um interesse. Nesse caso, como vimos, a sua empresa e a Bikuta Corporation têm, cada uma, interesses financeiros em uma rentabilidade de longo prazo. Pelo fato de que deve haver muitas opções que podem servir a esses interesses principais, enquadrar o conflito em termos de necessidades centrais (em vez de posições) dará a você mais flexibilidade quando chegar às etapas posteriores.

Ironicamente, as pessoas em conflito geralmente encontram dificuldade em articular os seus interesses. E isto acontece porque normalmente não pensaram sobre eles ou não estão acostumadas a pensar sobre os seus objetivos nesse nível. Elas sabem *o que* querem – ou o que dizem que querem – mas não *por que* elas querem isso. Para qualquer um envolvido em uma disputa, a análise da situação começa com a seguinte pergunta:

Quais são os meus objetivos básicos nessa situação? O que estou tentando obter e por quê? De forma geral, o que é importante para mim?

Alguns dos seus interesses são tangíveis, como, por exemplo, dinheiro, bens, propriedades, recursos. Outros importantes interesses são intangíveis, tais como a manutenção do moral dos seus empregados, defender a sua reputação, ter amor próprio. Há também os prós e contras entre

os interesses. Priorize-os, pois alguns podem ser bastante cruciais, outros nem tanto, mas “interessantes para ter”.

Em seguida, em razão da informação disponível, o que você sabe sobre os interesses do seu adversário? O que eles valem? Por quê? Isto irá ajudá-lo a avaliar qualquer potencial acordo a partir das suas perspectivas. Isto pode ser particularmente desafiador em um ambiente organizacional ou em nível internacional, considerando que a identificação dos interesses em jogo requer algumas outras questões: com quem você conversa? Quem define os interesses? O “adversário” realmente está composto por subgrupos que têm interesses conflitantes?

Perceba que provavelmente você não se *sentirá* ponderando os interesses do seu inimigo. Force a si mesmo. Explicarei por que em seguida.

Alternativas: Quais são as minhas alternativas para negociar? E quais são as do meu adversário?

Essa questão deixa as suas escolhas longe da mesa de negociações. Se você decidir por *não* negociar, que ações você pode tomar unilateralmente, ou seja, sem a cooperação da parte contrária? E de que forma essas ações servirão a seus interesses de maneira eficiente?

Uma alternativa talvez seja não fazer nada. Mantenha distância do acordo e ignore o conflito. Outra alternativa pode ser encontrar outro parceiro. Há também o uso da força coercitiva. Qualquer criança mais velha que tome de outra menor um brinquedo entende as atrações de uma estratégia de autoajuda. Entretanto, a legitimidade é uma importante consideração, em especial quando se usa a força, de forma que é necessário estar pronto para justificar qualquer tática coercitiva. Quando há direitos envolvidos, uma ação judicial é uma alternativa coercitiva. No gerenciamento de conflitos trabalhistas, greves e suspensões de trabalho são, na maior parte dos casos, alternativas usadas para forçar concessões em uma negociação. Em nível internacional, um bloqueio naval ou um ataque aéreo pode ser uma alternativa para negociações diplomáticas.

Em seguida, para cada alternativa, considere uma grande gama de possíveis resultados. No que diz respeito ao litígio, por exemplo, não é suficiente levar em consideração apenas os melhores resultados possíveis. O que acontecerá se você perder o jogo?

Quais são as probabilidades de ganho e de perda? Mesmo que você ganhe, haverá alguma consequência negativa?⁸

Após a avaliação das suas alternativas, identifique a melhor de todas. Esta é a sua Melhor Alternativa para a Negociação de um Acordo, ou "MANA". Se mais tarde você decidir por negociar, este será um importante ponto de referência para a avaliação de qualquer acordo que esteja na mesa de negociação. *Você não deverá aceitar nunca um acordo que não sirva aos seus interesses melhor que a sua MANA.*

Finalmente, tente avaliar as alternativas do seu inimigo e como elas poderiam afetá-lo. É possível que você não tenha conhecimento exato de todas as alternativas dele, mas poderá ter uma boa ideia. Nessa hipótese, você sabe que Bikuta não poderá licenciar um produto similar de qualquer outra empresa *R&D*. Você também sabe que se realmente decidir entrar com uma ação judicial, a MANA de Bikuta será se defender no tribunal (ou ter de assumir o risco de uma decisão judicial condenatória em indenização por perdas e danos).

Quanto melhor for a sua MANA, ou seja, quanto melhor for a sua alternativa longe da mesa de negociações, mais poder de barganha você terá nela. E o mesmo é verdade para o seu adversário. Portanto, antes de decidir por negociar, você deve fazer um grande esforço para criar as melhores alternativas possíveis para você mesmo e diminuir, tanto quanto possível, a percepção do seu oponente da sua própria MANA.

Resultados negociados: Existem potenciais resultados na negociação que possam satisfazer os interesses de ambas as partes mais que as nossas respectivas alternativas na negociação?

Essa etapa requer alguma criatividade e vários passos. Primeiro você deve imaginar um conjunto de acordos potenciais. Em seguida, deverá avaliá-los sob a perspectiva dos interesses de cada parte. Quais são os benefícios e riscos de cada parte? Finalmente, você deverá comparar esses acordos com a MANA de cada parte e perguntar: qual é a melhor opção?

Isto também envolve um trabalho extenso, mas o resultado é pragmático. Se um potencial acordo não atende aos interesses do seu adversário de maneira melhor que a sua própria MANA, por que ele deveria concordar com ele? De fato, se a MANA de ambas as partes é claramente superior a qualquer acordo que você possa antever, não há sentido para qualquer parte em negociar.⁹ Mas se você pode antever acordos que poderiam ser melhores que a MANA de ambas as partes, então você deverá considerar as próximas etapas.

Custos: Quais são os custos esperados em uma negociação?

O próprio processo de negociação impõe custos que ocorrerão independentemente de as partes chegarem a um acordo. Tais custos deverão ser levados em consideração.

Custos de transação: O processo de negociação envolve custos no que tange a *tempo, dinheiro, mão-de-obra e outros recursos*.¹⁰ Por exemplo, muitas lojas de departamentos, restaurantes e museus não negociam preços. Por que a Macy's não negociaria o preço de um casaco? Porque a loja situada na Herald Square, somente ela, recebe aproximadamente trinta mil visitantes por dia e negociar com uma quantidade tão grande de pessoas seria uma atitude ineficiente.¹¹ Considere as despesas que seriam envolvidas em um treinamento de vendedores para negociar com os clientes, o custo na idealização de complicados esquemas de compensação com incentivos para "bons negociadores", o tempo que seria perdido para pechinchar e o possível dano para a reputação da loja e sua marca. Esses custos se sobrepõem ao benefício proveniente de qualquer venda extra que pudesse ser realizada mediante determinados ajustes de preço.

O processo de negociação também impõe custos provenientes de revelação de informações. As partes normalmente precisam revelar informações, objetivando o fechamento de um acordo. Certas revelações são mais arriscadas que outras, particularmente se uma das partes está negociando com um adversário apto a explorar tais informações no futuro. Para um negócio, a revelação de segredos comerciais pode corresponder a um risco inaceitável. Em situações que envolvem pessoas, a revelação de desejos particulares ou preferências pode enfraquecer o seu poder de barganha no futuro.

Custos excedentes: A negociação com uma parte pode afetá-lo adversamente ao tratar, no futuro, com outras partes. Um custo como este pode envolver a *reputação*. Por exemplo, um médico pode preferir não realizar um acordo frente a uma reclamação por malversação, mesmo se o acordo for mais barato que enfrentar um processo judicial, de forma a evitar qualquer insinuação ou desconfiança de que ele seria culpado.

Um custo extra está ligado à questão da *abertura de precedentes*. Embora a resolução de um processo sem grande relevância, por um valor simbólico, faça sentido à luz de uma economia imediata, o réu pode

ter a preocupação de que a sua vontade em negociar possa ocasionar uma enxurrada de reclamações semelhantes contra ele no futuro. É o que acontece quando o empregador se recusa a negociar com empregados em meio a uma greve ilegal, com receio de que isso possa encorajá-los a fazer outras greves novamente.¹²

Implementação: Se um acordo for feito, ele será implementado?

Essa questão é estratégica e prática. Mesmo que um acordo seja feito, há o risco de que não seja cumprido, o que é particularmente verdade quando você está negociando com um adversário que não mereça confiança.

Uma dimensão para esse problema envolve o relacionamento entre subordinados e dirigentes. Seu adversário pode simplesmente não dispor de autoridade – ou de poder político ou institucional – para vincular os seus dirigentes a um acordo. Ou o outro lado pode ser um grupo diverso de investidores que não tem a possibilidade de concordar. Por exemplo, suponha que você precise da concordância de todos os condôminos confrontantes para erguer uma cerca, mas não há nenhum representante com quem negociar.

Outra dimensão é o tempo. Ainda que você acredite que o seu adversário tenha a capacidade de implementar um acordo, você deve considerar as salvaguardas. Muitos acordos envolvem o seu cumprimento por um longo tempo. Mesmo que o seu inimigo cumpra agora com o estipulado no contrato, ele poderá ter um incentivo para descumprir-lo posteriormente. Advogados corporativos que participam das negociações para um acordo geralmente fazem constar nos contratos cláusulas com previsão de penalidades que incidirão nas hipóteses de descumprimento do contrato. Em muitos contratos comerciais, há previsão de um terceiro para que possa dar cumprimento a eles, com a indicação de algum tribunal específico ou de arbitragem, se a realização da contrapartida não for confiável.

Mas em alguns casos, não há nenhum mecanismo formal para o cumprimento do contrato. E então? Ao bom relacionamento, a confiança pessoal é suficiente. Mas com um adversário que descumpriu acordos no passado, a falta de qualquer mecanismo de cumprimento coercitivo do contrato resultará em um acordo assassino. Esse fator é particularmente comum na seara internacional, onde normalmente não há uma terceira

pessoa que possa dar cumprimento ao acordo. Em vez disso, os tomadores de decisão devem valer-se de um complicado sistema de monitoramento, dissuasão e “implementação suave”.

Essas cinco questões resultaram num quadro para a análise dos benefícios e dos custos, das oportunidades e dos riscos. Ele não dará uma regra ou uma linha de conduta definida ou padronizada. Mas, de qualquer forma, você não deve estar procurando isso por aqui.

A assunção de riscos não é uma ciência exata. O futuro é incerto, especialmente quando se lida com um adversário. Afinal, algumas das suas previsões serão tidas como erradas. Você se sentirá apto a responder com segurança algumas das cinco questões, como aquela relativa à identificação dos seus interesses e prioridades. Outras – como a pertinente àquilo que o seu adversário realmente pretende e como ele enxerga as suas próprias alternativas na negociação – podem ser mais difíceis de serem respondidas. Você não saberá exatamente como o seu adversário se comportará em resposta às suas próprias ações. As disputas são dinâmicas, não estáticas. Os seus movimentos afetam os movimentos da outra parte e vice-versa. Se você precisasse desenhar a árvore da decisão, isso seria extremamente complicado. Os economistas classificam isso como “interdependência estratégica”.

De fato, em muitas disputas, duas pessoas razoáveis poderiam analisar a mesma situação e chegarem a conclusões diferentes, baseados em diferentes premissas e diferentes entendimentos dos custos e benefícios. Além do mais, diferenças em seus valores e prioridades também influenciam as suas avaliações. Pode haver prós e contras entre os interesses.

Entretanto, esse esquema pode guiá-lo em suas análises e levá-lo a conclusões claras, de forma razoável, sobre a possibilidade de negociar ou resistir, sobre um “sim” ou um “não”. Sendo assim, se você se sentir confortável com tal decisão, os seus questionamentos param aqui.

Mas negociar com o Diabo pode levantar questionamentos que vão além de simplesmente comparar custos e benefícios.