

# Como Chegar ao Sim

“As pessoas negociam para obter um resultado melhor do que se não negociassem”. Simples assim. Mas como conseguir isso na prática? É o que você vai aprender com o livro [Como Chegar ao Sim](#). Roger Fischer, William Ury e Bruce Patton apresentam um novo jeito de negociar, transformando o seu oponente em aliado.



Os autores detalham um método, criado pela Universidade de Harvard, batizado de negociação baseada em princípios. Nesse caso, o foco é fazer negociações vencedoras para todas as partes envolvidas e evitar conflitos.

## Resumo do Livro

Você sempre deseja chegar ao “sim”? Em uma negociação, isso pode custar muito ou pouco, não é mesmo? Tudo vai depender de como você vai argumentar o seu caminho, o que vai ceder, o que a outra parte pode ceder, um pouquinho aqui, um pouquinho acolá e assim por diante.

Na leitura a seguir, você vai aprender como você pode chegar ao tão desejado “sim” em suas negociações.

Estas lições se destinam a investidores, empreendedores e pessoas que trabalham com vendas. Se você se encaixa neste seleto grupo e deseja aprimorar suas habilidades de

[convencimento](#), você vai se surpreender muito com esta leitura.

Conheça um pouco sobre os autores e aproveite!

- **Roger Fischer:** professor de Direito emérito da Harvard, especialista em negociação e gestão de conflitos. É autor de inúmeras outras publicações.
- **Bill Ury:** escritor e palestrante, ajuda as pessoas a chegarem ao sim em todas as áreas da vida, desde brigas de família a batalhas a conflitos globais.
- **Bruce Patton:** escritor, professor e co-fundador do Harvard Negotiation Project. Ele também é sócio da Vantage Partners, uma empresa global de consultoria em gestão.

Em 1984, Patton, Fisher e três colegas fundaram a CMI. Nesse caso, o trabalho inclui a mediação de disputas internacionais e empresariais, relações trabalhistas e treinamentos e conselhos de negociação.

## **0 método tradicional de negociar**



Uma negociação conta com dois componentes fundamentais. O primeiro é simples: “o que você busca alcançar” daquela negociação. O segundo é muitas vezes ignorado. Trata-se do “como você negocia”, ou seja, o conteúdo da negociação em si.

Numa negociação tradicional, os dois lados, que têm posicionamentos contrários, conversam, encontram um resultado comum e terminam a conversa. O livro *Como Chegar ao Sim* garante que esse processo pode levar a dois caminhos

distintos:

1. Uma negociação suave, evitando-se conflito. Nesse caso, uma das partes acaba por aceitar a oferta do outro, mas, posteriormente, este pacifismo faz com que ela se sinta ressentida e explorada.
2. Uma negociação dura e desgastante, na qual ambos se conflitam. Nesse caso, desiste primeiro aquele que tem menor capacidade de enfrentar o embate. Esse método compromete o [relacionamento entre as pessoas](#) e todos terminam exaustos.

## **Como chegar ao sim e o jeito novo de negociar**

Numa negociação baseada em princípios, cada lado toma decisões lógicas e busca um resultado que beneficie a todos. Aqui, em vez de assumir posições opostas e, então, pechinchar, os participantes tentam seguir um conjunto de instruções que os guiam em um processo eficiente. Eles buscam um acordo lógico, em que o relacionamento entre as partes é melhorado ou, pelo menos, não piorado no final.

Vamos juntos descobrir a negociação baseada em princípios?

## **As emoções estão na mesa: entenda isso**



É importante lembrar que os negociantes dos dois lados são pessoas. Por isso, elas são afetados por emoções, experiências passadas, preconceitos ética e qualidades. Isso pode levar a algum mal-entendido ou hostilidade da parte dela, antes mesmo de começar a negociar.

Os autores de Como Chegar ao Sim chamam a atenção para o fato de, algumas vezes, o ponto de vista emocional é mais importante do que o conteúdo da negociação.

Assim, a chave para resolver esse problema é tentar reconhecer essas emoções e suas causas. Assim, em vez de tentar adivinhar o que passa pela cabeça da outra parte, deixe seus sentimentos claros e peça para que eles façam o mesmo.

Depois, durante a negociação, continuamente se pergunte como a outra parte se sente. Isso vai ajudá-lo a neutralizar os efeitos das emoções da outra pessoa na sua percepção do negócio.

## **Entenda seu oponente**

Ao negociar, é natural tentar adivinhar o racional por trás da argumentação do outro lado. Afinal, isso nos ajuda a entender o mundo e a prever o que vai acontecer, para que possamos reagir. Pensar nos piores cenários possíveis também é uma habilidade muito útil, mas suposições baseadas em nosso próprio medo ou preconceito devem ser feitas com muito cuidado nas negociações.

O livro Como Chegar ao Sim mostra que uma maneira de impedir isso é sendo sempre sincero e direto. Deixe que a outra pessoa saiba que você está escutando e que você entende o problema dela.

Culpar alguém e buscar acusações não construtivas não são boas atitudes, quando você está negociando. Se você sente algo, fale diretamente, mas não diga coisas sobre como os demais se sentem. Evite frases como “Sua demanda é gananciosa”. Diga “me sinto prejudicado com estes termos por causa disso, disso e disso.” A primeira parece um ataque, a segunda, ao contrário, é uma exposição honesta sobre como você se sente.

Outro ponto importante: se você se sentir pressionado ou acusado, evite replicar diretamente. Responda com fatos, sem qualquer julgamento e pergunte por que a pessoa se sente daquela maneira.

Enfim, você não precisa concordar com o ponto de vista do outro, mas precisa entender sempre o que o levou a pedir aquilo.

## **Discutir é uma grande perda de tempo**





Os autores de Como Chegar ao Sim garantem que uma ótima estratégia é transformar o outro lado em aliado. Afinal, uma negociação nunca deve ser transformada em um campo de batalha, do bem contra o mal, do certo contra o errado...

A solução é colocar ambos os lados prontos e dispostos a alinhar-se para resolver um problema. Então, pense no outro negociador como alguém que está fazendo o mesmo trabalho que você e buscando resolver a mesma situação.

Veja algumas dicas ao negociar:

- Sente-se ao lado da pessoa e não de frente; isso demonstra respeito e educação.
- Defina o objetivo positivo em comum e não foque em ter um vencedor na disputa.
- Crie uma estrutura de acordo, na qual os termos vão sendo preenchidos aos poucos, à medida que a negociação

avança.

- Traga a outra parte para seu lado e a ajude a participar desse processo de estruturação do acordo.
- Esqueça o “nós contra eles” e pense apenas no “nós”.

## **Busque por precedentes**

Baseie seus acordos em exemplos anteriores e padrões bem estabelecidos. Assim, antes de começar, as partes devem encontrar um conjunto de objetivos relevantes e padrões mensuráveis que podem ser usados para determinar se os resultados são justos ou não.

Existem padrões que governam sua área de discussão, como regulamentos de segurança, por exemplo? Existem benchmarks que podem ser avaliados? Números públicos do mercado?

Se você busca precedentes, provavelmente se beneficiará das experiências de muitas outras pessoas que passaram pelo mesmo processo que você. Mas, o importante aqui é que ambos os lados escolham um método e concordem com ele.

## **Apele para a reformulação**

A reformulação consiste em traduzir as palavras da outra pessoa para um lugar comum. Essa técnica pode ajudar você a neutralizar conflitos e substituir frases vulgares que possam ter sido usadas. Em vez de “você disse que eu fiz um trabalho ruim”, use “você disse que o trabalho está aquém das suas expectativas”.

A reformulação também ajuda a mostrar para a outra pessoa que você está realmente escutando e escutar bem é uma habilidade essencial para negociar. O livro *Como Chegar ao Sim* sugere, ocasionalmente, resumir os pontos que a outra pessoa levantou com frases como:



- “Baseado no que você me falou, então, ...”
- “Eu entendi corretamente, quando você falou que...”
- “Entendo que você se sinta assim, por outro lado...”

Isso o ajudará a mudar a atitude da outra pessoa, porque ela sabe que você não está ignorando ou desconsiderando os pontos de vista dela.

## Tenha um plano B



Antes de negociar, você precisa ter um plano. É preciso desenhar todos os cenários finais possíveis, inclusive, num plano B, se algo sair fora do planejado.

Por exemplo, se você estiver tentando vender uma casa, porque está sem dinheiro, e se a venda não acontecesse por alguma razão? Você talvez pudesse continuar a morar lá, mas com um inquilino, ou talvez alugar o imóvel por um ano e se mudar

para um lugar menor e mais barato.

Ter um plano B oferecerá mais poder – e, ainda mais importante, dará um sentimento de retomada de controle. Então, antes de uma negociação, pense em uma lista de ações possíveis e as converta em planos. Finalmente, escolha os melhores – eles indicarão uma rota de escape. E você vai precisar de uma.

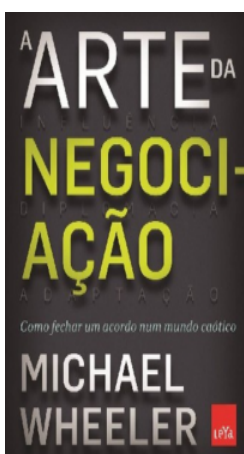
## Continue aprendendo

Você curtiu o post sobre o livro Como Chegar ao Sim? Esse é realmente um guia fascinante. Afinal, se você está negociando algo simples, não há nada de errado em pechinchar.

Mas quando o relacionamento é de longo prazo, ou o problema é mais complexo, é melhor utilizar técnicas mais sofisticadas de negociação. E a negociação baseada em princípios é, sem dúvida, uma excelente opção.

E se você quer aprender mais sobre negociação, [o 12min](#) tem outros microbooks fantásticos para você. Anote aí!

## [A Arte da Negociação](#) – Michael Wheeler



Imagine que você está buscando um aumento salarial. Você sabe exatamente o quanto vale o seu trabalho e, então, faz a proposta. Tudo correrá muito bem se a empresa aceitar a sua oferta. No entanto, o que você fará diante de uma resposta negativa? É aí que entra a arte da negociação.

Se não existir um planejamento prévio, com caminhos alternativos a seguir, provavelmente, você ficará sem ação. E o que é pior, perderá a autoconfiança e o controle da negociação. Consequentemente, sairá da reunião com menos do que merece e do que esperava.

## As Armas da Persuasão – Robert Cialdini



O professor Cialdini dá uma verdadeira aula de como usar a persuasão em seu favor. Ou seja, como influenciar e não se deixar influenciar pelas pessoas.

As Armas da Persuasão é um best-seller que já vendeu mais três milhões de cópias. Coincidência? Claro que não. O sucesso desse livro está baseado em dois itens principais: tema relevante para um grande número de pessoas e talento do autor. Imperdível!

## A Arte da Negociação – Donald Trump



Donald Trump prefere pensar grande. Ele recomenda não se contentar em apenas “ganhar a vida”. Você deve tentar construir algo monumental, que seja digno de grande esforço. Para ser capaz de pensar e realizar coisas grandiosas, é necessário se concentrar totalmente em seu objetivo.

O estilo que Trump imprime aos negócios é conservador, chegando ao ponto, em alguns casos, de tomar sérias medidas para se antecipar às situações potencialmente adversas. Ele considera que, quando somos capazes de prever “o pior”, “o melhor” sempre cuidará de si mesmo.

Então, se você quer se manter sempre atualizado com o que há de melhor no mercado editorial, o 12min pode ser seu grande aliado.



Todo o material do [12min](#) – a sua plataforma de desenvolvimento pessoal – é disponibilizado no formato microbook. Se você preferir, pode também acessar o audio book.

Aqui, em nosso blog, você também encontra artigos superinteressantes. Por exemplo, que tal ler o resumo do Livro [Rápido e Devagar, Duas Formas de Pensar](#), de Daniel Kahneman.

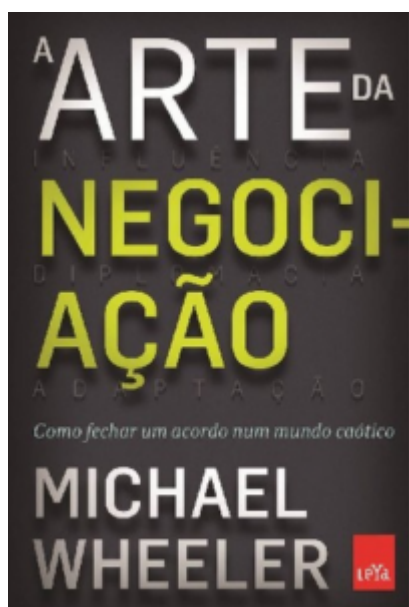
Boa leitura e ótimos aprendizados!

Se você curtiu esse post, compartilhe-o com os seus amigos.

---

## Resumo do Livro A Arte da Negociação, de Michael Wheeler,

Imagine que você está buscando um aumento salarial. Você sabe exatamente o quanto vale o seu trabalho e, então, faz a proposta. Tudo correrá muito bem se a empresa aceitar a sua oferta. No entanto, o que você fará diante de uma resposta negativa? É aí que entra [a arte da negociação](#).



Se não existir um planejamento prévio, com caminhos alternativos a seguir, provavelmente, você ficará sem ação. E

o que é pior, perderá a [autoconfiança](#) e o controle da negociação. Consequentemente, sairá da reunião com menos do que merece e do que esperava.

## **Por onde começar uma negociação**

Seguindo com o exemplo da negociação salarial, o seu primeiro passo deveria ser identificar [qual o seu objetivo](#) máximo, com alguma etapas intermediárias a cumprir ou resultados minimamente aceitáveis.

Por que isso é importante? Porque se a negociação não o levar direto à sua meta, você terá outros objetivos a perseguir. Além disso, você deve considerar que o seu parceiro de negociação tem suas próprias metas, que nem sempre coincidem com as suas.

Dessa forma, se o seu objetivo máximo for rejeitado, de acordo com A Arte da Negociação, você tem a opção de partir para as metas intermediárias. Isso pode ser, por exemplo, reduzir sua carga horária ou receber um percentual do salário em ações da empresa.

Enfim, tenha o seu mapa para guiá-lo na negociação. Assim, você saberá onde pisa e para onde está indo.

## **Tenha sempre um plano B**





O livro *A Arte da Negociação* lembra que toda negociação exige preparo prévio. Como numa receita de bolo, você precisa se assegurar de que tem em mãos todos os ingredientes necessários. Assim, na fase preparatória, pergunte a si mesmo:

**Qual é o melhor momento para negociar essa questão em particular?** Você não deve, por exemplo, tentar vender seu equipamento de ski, durante a primavera.

**Qual a probabilidade de chegarmos a um acordo?** Como já foi dito, os interesses das partes podem ser divergentes, a empresa pode está passando por um momento de crise, o seu chefe não vai com a sua cara... Ou quem sabe, você arrasou nos últimos projetos. Considere tudo.

**O quanto esse acordo me beneficiará?** Você deve reconsiderar seriamente colocar muito esforço em uma negociação que você acredita que não vai ser bem-sucedida. Seria melhor gastar seus recursos e energia em algo com mais chances de sucesso.

No entanto, todo esse preparo não garantirá um acordo do jeito

planejado. Nessa hora, entra em campo o plano B. Aqui, é muito importante que você seja flexível, [criativo](#) e se mantenha disposto a seguir esse plano alternativo.

## A arte da negociação exige preparo mental e emocional



Nervosismo durante uma negociação não é exclusividade sua. O outro lado também terá os seus momentos de insegurança. No entanto, como profissionais, eles têm a habilidade de controlar suas reações emocionais, o que é crucial em negociações.

Os bons negociadores devem ser capazes de ter várias virtudes ao mesmo tempo: ficar calmos e alertas, pacientes e pró-ativos, práticos e criativos. Podem parecer contraditórias, mas, na realidade, estas características se ajudam.

O bom negociador precisa ser mentalmente forte a todo o tempo. Assim, uma boa forma de garantir que você está no espaço

emocional certo é identificar as circunstâncias que disparam emoções negativas e, conseqüentemente, evitar todas elas.

Por exemplo, se você é o tipo de pessoa que fica nervoso no trânsito, deve planejar um tempo extra nas manhãs em que você precisa negociar. Além disso, para não entrar no piloto automático, preste atenção não apenas no que a outra parte diz, mas como ele fala e [o que sua linguagem corporal transmite](#).

## **Acrescente o improviso nos seus ingredientes de negociação**

O inesperado é sempre esperado. Você precisa aprender a pensar rápido – ou improvisar. E a melhor forma de fazer isso é aprender como pensar como um ator. Ou seja, a improvisação é uma técnica de atuação que ultrapassa o aprendizado do texto normal e, ao invés disso, foca em interações espontâneas.

A regra de ouro da improvisação é “nunca diga não”. Se um ator começa dizendo “Oi João, como estava a América?”, ninguém responderia com: “Na verdade meu nome é Tiago, e eu acabei de voltar da China comunista”. O mesmo serve para uma negociação. Tente não dizer “não”. Ao contrário, sempre negocie com a oferta.

Atores ficam relaxados sobre pressão e não pensam freneticamente no que devem fazer em seguida. Da mesma forma, não tente encontrar a resposta perfeita na mesa de negociação. Isso pode causar pânico e hesitação.





A Arte da Negociação garante que você pode aprender bastante também com músicos de jazz. Enquanto músicos de orquestra lêem notas em partituras, músicos de jazz podem improvisar um concerto sem nenhuma partitura, apenas ouvindo e se adaptando por meio do ritmo e das melodias.

Da mesma forma, adaptar-se às circunstâncias, ouvir com atenção e influenciar os outros são elementos fundamentais para o sucesso em negociações.

**Boas observações levam a melhores decisões**



O manual de como fazer uma negociação garante que a sua habilidade de interpretar as ofertas do outro lado ou os movimentos táticos depende do seu conhecimento e da sua experiência.

Enquanto sua experiência aumenta a cada negociação em que você participa, é possível complementar suas habilidades com atividades como a [leitura de livros](#) sobre a arte de negociar e vender, participação em workshops e [observação de outras pessoas negociando](#), sempre que puder.

Em uma negociação, você deve considerar as opções que têm os maiores benefícios possíveis e chances reais de um acordo, baseado no que já funcionou no passado. No entanto, seu oponente pode desvendar seus movimentos táticos, tornando necessário que você mude a sua estratégia de uma hora para outra. Nesse caso, entra em campo, novamente, a habilidade de improvisar.

# 0 peso das primeiras impressões



O livro *A Arte da Negociação* lembra que as primeiras impressões em uma negociação definirão a atmosfera do processo e a percepção do seu oponente. Por isso, é importante que você tome alguns cuidados. São eles:

- Observe sua linguagem;
- Use palavras e frases que deem ênfase nos interesses comuns. Por exemplo, ao invés de dizer “Preciso fazer X”, diga algo como “Vamos resolver este problema juntos!”
- Tome cuidado com a sua postura. Se você tem uma postura confiante e positiva, como a coluna reta e sem cruzar os braços, você irá se sentir mais confiante e positivo e os outros terão esta impressão de você.
- Apenas diga “não” diretamente, quando a oferta for totalmente inviável. Se a oferta for boa, mas abaixo do ideal, então, é possível que valha a pena continuar a conversa. Se a oferta insatisfatória for a primeira,



então, há uma chance maior de melhoria.

## **Outros cuidados importantes**

- Pensar fora da caixa é mais que um clichê – é essencial. Por vezes, é a diferença entre o sucesso e meses de trabalho jogado fora. Veja um exemplo: o escritor comprometido com a biografia de Franklin D. Roosevelt entregou um manuscrito de 1400 páginas à editora, que pediu a ele que reduzisse de forma significativa o comprimento da obra. Ele não quis desperdiçar todo aquele trabalho e o contrato foi cancelado. Por sorte, tempos mais tarde, ele encontrou outra editora que gostou do seu manuscrito do jeito que era e sugeriu apenas que ele o dividisse em dois volumes. Ambos foram um sucesso estrondoso.
- Criatividade também envolve trazer para a discussão a visão de alguém de fora. Na verdade, pesquisas mostraram que as pessoas são melhores resolvendo problemas para os outros do que para si mesmo.
- É também importante pensar além dos termos financeiros. Ou seja, quando focamos apenas no dinheiro, uma negociação pode facilmente virar um jogo de soma zero, onde quanto mais uma parte se beneficia, pior fica para o outro lado. No entanto, há sempre uma maneira de garantir benefícios para todos.

## **Seja honesto e transparente**

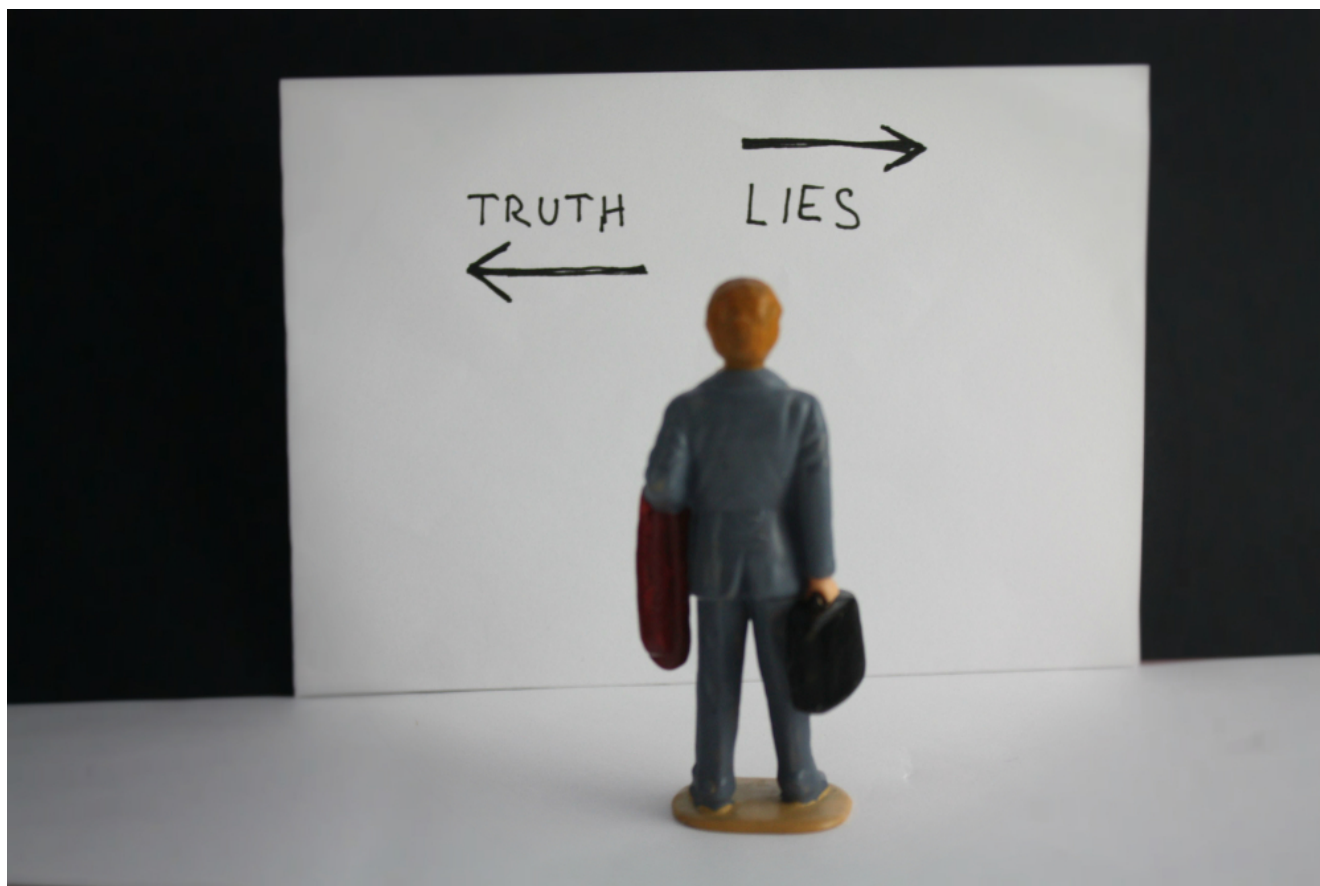


Você gostaria de fechar um negócio com alguém com o qual que você tem a sensação de que está sendo passado pra trás? Estudos sobre aversão à perda mostraram que as pessoas têm uma chance muito maior de concordar com você, se você focar mais no que ele pode perder, do que no que ele pode ganhar.

Imagine, por exemplo, que você quer convencer seu chefe que sua empresa deveria investir em um novo projeto. Nesse caso, você pode aumentar muito suas chances de sucesso, apontando não apenas os potenciais benefícios, como também a possibilidade de perder receitas para competidores mais inovadores.

No entanto, faça isso com simplicidade. As pessoas têm menor chance de chegar a uma decisão, quando lhe são oferecidas muitas opções. Assim, atenha-se às opções que você acredita terem maior chance de sucesso.

# Valores pessoais inegociáveis numa negociação



Veja-se na seguinte situação: um vendedor ingênuo lhe oferece o produto por um valor incrivelmente barato. O que você faz? Aceita a oferta imediatamente, faz uma contraproposta por menos, ou diz a ele que o produto vale muito mais?

Digamos que você compra pelo preço pedido sem titubear. Alguns anos depois, você descobre que o produto é uma edição rara e vale ainda mais do que você esperava. 10 vezes mais. Um novo comprador se interessa pelo produto, sem saber seu real valor. Você conta para ele sobre o valor real ou vende no preço que você achava que valia originalmente?

Essas questões podem ser difíceis de responder, mas nos mostram insights sobre o processo de negociação. Como comprador, certifique-se de sempre perguntar questões específicas sobre as condições do que está comprando e as circunstâncias em torno da venda.

Muitas pessoas dizem a verdade, quando perguntadas diretamente. No entanto, elas não se abrem sem uma pergunta.

Como vendedor, sempre considere quais informações você pode fornecer para potenciais compradores. Sempre mantenha as coisas na seguinte perspectiva: você gostaria que outras pessoas te tratassem da mesma maneira? E não esqueça que a forma como as pessoas se sentem sobre uma negociação será a maneira como elas se lembrarão de você para sempre.

## **Resumindo...**

Negociar é uma habilidade. E a boa notícia é que ela pode ser aprendida e desenvolvida sempre. Você só precisa estudar. E o que não falta é livro bom, de excelentes autores. Você pode contar também com outros recursos de aprendizagem, como vídeos, [palestras](#), games, workshops, observações e muitos outros.

Se você entrar numa negociação preparado, com um planejamento, um mapa em mãos e um plano B nas mangas, você já começa em vantagem ou, no mínimo, em pé de igualdade. Durante o processo, seja honesto e transparente e deixe os seus valores pessoais falarem mais alto. Essa é uma regra de ouro na arte da negociação.

## **Aprendizado constante**



E já que a leitura é um dos melhores caminhos para o aprendizado, convidamos você a conhecer a plataforma [12min](#). Lá você encontra uma variedade enorme de microbooks, nas mais diferentes categorias. Basta escolher o que mais lhe agrada!

Os microbooks podem ser acessados, também, no formato audiobook, para você ouvir onde e quando quiser.

E já que o assunto é a arte da negociação, nós separamos uma outra dica de leitura pra você. Trata-se de uma aula sobre como influenciar e não se deixar influenciar pelas pessoas. Anote aí:

**[As Armas da Persuasão](#) – Robert Cialdini**



Robert Cialdini é PhD em Psicologia e, segundo ele, existem 6 princípios fundamentais que geram mudança. Assim, você precisa aprender a dominá-los e se defender deles, caso queira entender como a persuasão funciona. Desta forma, você não cairá nas peças que a nossa mente nos prega, quando alguém tenta nos convencer a fazer algo.

Boa leitura!

Você curtiu esse post? Então, compartilhe-o com os seus amigos!