

# Quarta e quinta fontes de poder: legitimidade e recursos financeiros



**Carlos Pessoa**  
Professor e especialista em Negociação e Gestão Estratégica

O poder da legitimidade se expressa por meio de documentos, condutas ou expressões utilizadas pelos negociadores que caracterizam algo que é muito difícil (ou quase impossível) de ser alterado.

Sinceramente, você leria um contrato-padrão para financiamento de imóveis da Caixa Econômica Federal? Muito provavelmente, você pensaria assim: "É um contrato-padrão, utilizado para todos os clientes. Acho que não vale nem a pena perder tempo em ler para tentar negociar qualquer cláusula". E, assim, todos nós assinamos um contrato sem ler!

Mas e se o contrato fosse digitado na sua frente por um advogado da mesma instituição? Sem dúvida que você leria item por item, tentando descobrir nas entrelinhas qualquer sinal que pudesse prejudicá-lo no futuro.

Por que nosso comportamento muda nessas circunstâncias? Porque formulários impressos, contratos-padrão,





©kimintz66/Stockphoto

tabelas de preço, etiquetas elegantes, lista de descontos, condições padronizadas, regras, normas e procedimentos da sua empresa (principalmente se impressos) – todos eles têm o poder da legitimidade e, por isso, são respeitados e não costumam ser questionados. Seus efeitos são quase mágicos. Eles hipnotizam as pessoas.

Veja como as coisas funcionam: você está em uma operadora de telefonia móvel, negociando o seu pacote de serviços. O atendente aperta um botão no computador, espera uns segundos e informa: "Nosso sistema indica que a franquia mais adequada ao seu perfil de consumo é essa". Ele até mostra a tela do computador a você, que consegue enxergar seu nome no meio de uma quantidade enorme de números e figuras.

Você não entende de sistemas de telefonia móvel, não sabe qual é o cálculo matemático que o computador fez, não tem condições de avaliar se está certo ou errado, mas – contrariando todas as regras do bom-senso – acredita no que o atendente está sugerindo e aceita a proposta dele cegamente.

Outros exemplos de situações mais corriqueiras que costumamos vivenciar sem perceber a real intenção das pessoas por trás de declarações como "É norma a nossa empresa pagar somente com 28 dias. Eu não tenho autoridade para mudar essa norma"; "Nosso orçamento é insuficiente para pagar tanto"; ou "Nós provisionamos no nosso orçamento somente um valor-limite muito menor (que o preço que está sendo cobrado) para contratar esse serviço".

Refleta: você contata um advogado para fazer um testamento. Quando pergunta o preço, ele tira um formulário da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB), que apresenta a tabela de preços para testamentos. Você vai tentar negociar? Provavelmente não. Você olha para o papel, balança a cabeça e aceita as condições.

Especialmente preparado para o relatório anual de vendas, o gráfico só mostra glórias, ao vivo e em cores. A linha ascendente das vendas, forte, grossa, ininterrupta, tão completamente entronizada ali, parece que nunca será diferente. Nada é capaz de rompê-la. Pode curvar-se, mas só um pouquinho. A impressão que dá é de que subirá para sempre.

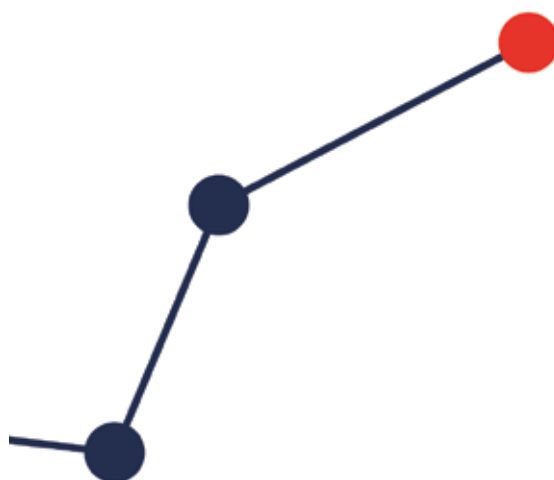
E como negociar com pessoas famosas, que aparecem frequentemente na mídia, com gente de status superior ou mesmo com uma autoridade publicamente reconhecida (o papa, o presidente etc.)? Você fica intimidado, embora eles sejam seres humanos tão importantes ou especiais quanto você! Ou, talvez, até menos.

O fato é que passamos toda a nossa vida preenchendo formulários sem questioná-los, obedecendo a ordens sem qualquer restrição, ouvindo regras e regulamentos sem a menor resistência. As pessoas estão condicionadas a regras, formulários, impressos e, por isso, ninguém questiona. Isso tudo faz parte do poder da legitimidade.

Você pode se utilizar de artifícios para aumentar sua legitimidade e, por consequência, seu poder na negociação. Mas não permita nem aceite que o outro estipule regras e normas para você, porque, se você os aceitar, fatalmente ficará fragilizado na negociação, aceitando as condições dele.

### CONSIDERAÇÕES IMPORTANTES PARA EVITAR A PERDA DE PODER (LEGITIMIDADE)

- Achar que números, tabelas, médias e estatísticas são inegociáveis.
- Aceitar passivamente argumentos do tipo:
  - “Isso é inegociável”.
  - “Isso é norma da empresa”.
  - “Assim eu estouro o orçamento”.
  - “É um contrato simples, padrão para todos”.
- Ficar intimidado por status.



### RECURSOS FINANCEIROS (“CAIXA”)

Se o lado A possuir recursos financeiros disponíveis e o lado B necessitar desses recursos, então B se submete a A.

Se sou um fornecedor capitalizado e o meu comprador necessita de financiamento, então terá que pagar o preço que eu estipular. Por exemplo, um prefeito de uma cidade necessita realizar algumas obras, mas não tem verba disponível para contratar o serviço. Uma empreiteira se dispõe a executar a obra, aceitando as restrições financeiras propostas pelo prefeito, mas o preço cobrado irá refletir essas condições de pagamento.

Se sou um comprador capitalizado e antecipo recursos financeiros para meu fornecedor, então estabeleço o preço que ele deverá cobrar pelo produto ou serviço que irá fornecer. Por exemplo, uma empresa cliente investe um capital em um fornecedor estratégico que tem dificuldades de alavancar recursos financeiros para expandir sua produção. Com os recursos disponibilizados, o fornecedor adquire novos equipamentos e aumenta sua produção, fornecendo esse excedente ao comprador (a um preço mais reduzido), que tem o retorno sobre seu capital investido. E o fornecedor também ganha, pois irá receber por algo que, sem o investimento do comprador, não seria viabilizado. ■

[www.carlospessoa.com.br](http://www.carlospessoa.com.br)