

RENEGOCIANDO COM SHYLOCK EM O MERCADOR DE VENEZA

RICARDO LEVY SADICOFF*

Resumo: Este trabalho extrai da prodigiosa obra O Mercador de Veneza de Shakespeare um trecho em que seus protagonistas negociam um contrato, trazendo detalhes esclarecedores e curiosos sobre a obra. Através de uma análise deste específico espaço da obra, o artigo apresenta conceitos e regras aplicáveis a técnica de resolução de disputas Negociação, para então repensar como a negociação poderia ter se desenrolado se os personagens tivessem se utilizado de tais técnicas.

Súmario: 1. Introdução. 2. O Processo de Negociação em O Mercador de Veneza. 3. Princípios e Técnicas de Negociação. 4. Aplicando Princípios e Técnicas de Negociação na Peça e o que cada Parte poderia ter feito de diferente. 5. Conclusão.

1. INTRODUÇÃO

Shakespeare¹ é famoso por suas histórias cheias de riqueza de personagens e lições de vida. Através de sua própria maneira de ver o mundo, o Bardo de Avon foi capaz de tocar tantas pessoas pelo mundo ao longo da história. Em sua peça “O Mercador de Veneza”, que será o alvo de nossa análise neste estudo, desenvolveu a ação com base em duas histórias paralelas, mas entrelaçadas: primeiro, um empréstimo de dinheiro entre Bassanio e Shylock tendo Antonio como garantidor (Antonio é o Mercador de Veneza que dá nome à peça); segundo, a disputa entre os pretendentes da mão de Pórcia. Vamos focar nossa atenção especialmente no primeiro enredo.

* Procurador do Estado do Rio de Janeiro. Mediador de Conflitos. Master of Laws - LL.M - Entertainment/Media/Technology Certificate pela USC - Universidade do Sul da Califórnia. Mestrando em Métodos Alternativos de Resolução de Disputas pela Pepperdine University. Pós-graduado em Direito do Estado e da Regulação pela FGV-Rio e em Direito Fiscal pela PUC-Rio. ricardolevy@pge.rj.gov.br

Este artigo é baseado no trabalho final para a matéria de Negociação do Mestrado em Métodos Alternativos de Resolução de Disputas pela Universidade Pepperdine.

¹ William Shakespeare nasceu em 1564, em Stratford-upon-Avon, Inglaterra e é considerado o escritor mais influente de toda a literatura inglesa (Spark Notes, “Sonho de uma noite de verão”, página I, edição de 2014, da Spark Publishing). Ele também era conhecido como O Bardo, ou O Bardo de Avon.

As discussões sobre o abuso de direito e a ilegalidade do objeto do contrato são algumas das questões jurídicas que geralmente surgem dessa fascinante história. De fato, as falas da peça nos deram Shylock com sua capciosa e famosa oferta de "contrato de carne"², cercada por uma intrigante discussão sobre os limites da aplicação e permissibilidade do Direito. Estes são provavelmente os pontos mais comuns discutidos ao longo dos anos nos ambientes jurídicos.

No entanto, há outro detalhe na trama que de modo intrigante poderia ter evitado muitos dos problemas que surgiram no decorrer da trama, mais especificamente o processo de negociação do "contrato de carne". Para o deleite dos leitores, Shakespeare não se importou muito em proteger as Partes na negociação ou garantir um cenário justo para as negociações, mas nos brindou com um processo negocial relativamente detalhado o suficiente para que pudéssemos analisá-lo e, teoricamente, renegociar suas bases sob atuais princípios e técnicas deste método de resolução de litígios.

Esperamos, pois, analisar o processo de negociação que levou ao infame acordo feito no início do conto, identificando neste processo princípios e técnicas aplicáveis atualmente e utilizados por partes envolvidas em uma negociação similar. Para essa tarefa, precisamos primeiro narrar e identificar os principais trechos do processo de negociação narrados na trama, para comparação posterior. É o que começamos a fazer agora.

2. O PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO EM O MERCADOR DE VENEZA

A peça O Mercador de Veneza narra a negociação entre três de seus principais personagens: Bassanio, Antonio e Shylock. Há também Pórcia, a bela e inteligente dama que no final desempenha o papel fundamental no julgamento de Shylock, embora não participe da negociação contratual³.

Bassanio quer casar-se com Pórcia, "uma dama ricamente abandonada", justa e de "virtudes maravilhosas"⁴. Para isso, Bassanio pede a ajuda de Antonio, pois precisará de dinheiro para apresentar-se à Pórcia e ter alguma chance de rivalizar com os outros pretendentes. Embora Antonio não tenha capital em mãos, ofereceu-se para servir como fiador de qualquer dívida que Bassanio pudesse assumir, sugerindo que ele fosse livremente à busca do empréstimo. Assim, Antonio autoriza Bassanio a obter um empréstimo e a cobrá-lo por isso,

² É sabido que Shylock aceitou financiar Bassanio, enquanto tomava um pedaço da carne de Antonio como garantia. Os aspectos da negociação que engendrou este pacto serão desdobrados após esta Introdução.

³ Pórcia é provavelmente o personagem mais inteligente da peça. Com sua sabedoria, ela consegue salvar Antonio da morte certa.

⁴ O Mercador de Veneza, Ato I, cena 1, "No Fear Shakespeare", Spark Publishing, 2003, página 14.

prometendo o uso de todas as linhas de crédito que ele possa obter em Veneza para ajudar seu amigo.⁵

Mais tarde, na cena 3 do ato 1, Shylock ganha vida. Ele entra no palco conversando com Bassanio sobre o valor exigido para o empréstimo: três mil ducados. O processo de negociação finalmente começa.

Para Bassanio, aparentemente, o empréstimo é uma simples questão de pedir três mil ducados por três meses, enquanto Antonio garantirá o empréstimo:

Shylock: Três mil ducados, bem.⁶

Bassanio: Sim, senhor, por três meses.

Shylock: Por três meses, bem.

Bassanio: Para o qual, como eu te disse, Antonio ficará comprometido.

Shylock, no entanto, tinha outros planos. Depois que Bassanio pede uma resposta para sua oferta ("Sua resposta a isso?") Shylock simplesmente responde que *Antonio é um homem bom*, gerando uma imediata interpelação de Bassanio: "Você ouviu alguma imputação ao contrário?"

Shylock imediatamente desfaz o mal-entendido dizendo que queria dizer que Antonio é um bom homem porque tem dinheiro suficiente para garantir o empréstimo.⁷

Por outro lado, Shylock começa a desafiar a capacidade de Antonio de honrar a dívida, lembrando que seus investimentos são incertos e Antonio tem um navio em Trípoli e outro indo para as Índias.⁸

Além disso, Shylock informa Bassanio que as pessoas no Rialto⁹ lhe dizem que Antonio tem um terceiro navio no México e um quarto na Inglaterra, bem como outros empreendimentos em todo o mundo.¹⁰

⁵ Id. Ato 1, cena 1, pp. 14-15: "Therefore go forth, [t]ry what my credit can in Venice do...Where money is, and I no question make [t]o have it of my trust or for my sake." (Tradução nossa: Portanto, vá em frente, teste o que meu crédito pode fazer em Veneza ... onde está o dinheiro, e não farei perguntas sobre o que obtiver por minha confiança ou por meu destino). Tradução de Barbara Heliodora in *O Mercador*... Lacerda editores, p. 25: "Que use do meu crédito em Veneza. E tudo o que obtiver por meio dele. Há de levá-lo para Belmonte e Pórcia. Indague por aí, como eu também. Onde há dinheiro; não questionarei. Se por meu nome ou crédito o terei".

⁶ Isaac Asimov explica que Shylock diz isso de forma reflexiva (pois é uma grande soma). "Guia de Asimov para Shakespeare", Wing Books, 1970 ed., Página 510.

⁷ Isto é obviamente o que Bassanio entendeu, mas Shylock aparentemente começou a dar pistas de que o acordo não iria acontecer como Bassanio imaginava, quando ele disse sombriamente que Antonio "é suficiente".

⁸ Id. Ato 1, cena 3, páginas 26-7: "Yet his means are in supposition". (Tradução nossa: "No entanto, seus recursos são "hipóteses").

⁹ O Rialto é o distrito comercial de Veneza, onde os comerciantes se encontram. Id. Nota de rodapé, p. 27.

¹⁰ Id. Ato 1, cena 3, pp. 26-7.

Shylock prossegue dizendo que os navios são frágeis, os marinheiros são apenas homens e enumera os perigos que esses navios podem encontrar, como ladrões, piratas e tempestades.¹¹ Mais uma vez Shylock afirma misteriosamente ao final que "Apesar disso, o homem é suficiente", e "eu acho que posso ter o seu vínculo".¹² Bassanio voltaria a reunir-se com Antonio para ter certeza de que ele garantiria o empréstimo ao que Shylock replica enigmaticamente que se asseguraria disso, enquanto pensava uma maneira de fazê-lo, e finalmente pede para conversar com Antonio.

A conversa apenas entre Bassanio e Shylock acaba com a recusa de Shylock ao convite de Bassanio para jantar com eles. Shylock ressalta que ele, um judeu, faria negócios com eles, mas nada mais.

Quando Antonio finalmente se juntou à negociação, Shylock fala consigo mesmo e revela todo o seu ódio contra Antonio, embora em parte não fosse injustificado. Ele o odeia porque Antonio é cristão, empresta dinheiro sem juros¹³ e odeia os judeus.¹⁴ Neste ponto, Shylock apresenta uma dificuldade (ele não pode levantar a soma), mas imediatamente traz uma solução, ao buscar dinheiro com seu amigo Tubal.

Logo depois, Shylock volta-se para Antonio e narra a história de Jacó, do Gênesis, para defender sua prática de cobrar juros.¹⁵ Agora é a vez de Antonio em um aparte se voltar para Bassanio e liberar seu ódio no "diabo" e "desalmado" Shylock.

Continuando a conversa, Shylock finalmente expõe sua queixa baseada nos insultos que Antonio profere sobre suas práticas de negócios, embora reconheça que "agora parece que você (Antonio) precisa da minha ajuda". Shylock lamenta essa situação ("Eu seria amigo de você"; "Esqueceria as humilhações"), mas Antonio é indiferente¹⁶ e acrescenta que insultaria Shylock novamente.¹⁷ Surpreendentemente depois disto, Shylock oferece um empréstimo sem juros. Bassanio reconhece a virtude da oferta, mas Shylock vem então com sua condição: adiciona uma cláusula no contrato pela qual caso eles não o paguem, a penalidade pelo descumprimento

¹¹ Podemos acrescentar doenças.

¹² Isto é, Shylock diz algo como "Penso que posso deixá-lo garantir seu empréstimo."

¹³ Reduzindo, em decorrência, os juros em Veneza, e prejudicando, assim, os negócios de Shylock.

¹⁴ Shylock menciona que Antonio reclama ("*and he rails*") sobre sua maneira de negociar e a prática geral dos judeus de emprestar dinheiro a juros.

¹⁵ Asimov narra que "os judeus nos países cristãos se viram presos a um tipo de emprego após o outro, até que muito pouco lhes foi deixado, a profissão de emprestar dinheiro, que era (em teoria) proibida aos cristãos", e concluiu: "Assim foi construído o tipo de ciclo vicioso que é constantemente usado para afligir as minorias de qualquer tipo. Os judeus eram forçados a se tornar usurários e, em seguida, o fato de serem usurários era usado para provar o quão vis e odiosos eles eram" (tradução nossa). Em op. cit., p. 515.

¹⁶ Asimov alerta enfaticamente que a resposta está dissonante do "caráter do personagem de Antonio, que durante toda a peça é mostrado como sendo a alma da cortesia, da gentileza e amor, e que no final mostra misericórdia até mesmo a Shylock. Mas Shakespeare precisa de um motivo para o comportamento de Shylock nesta peça, e a dureza de Antonio agora, quando Shylock apenas implora por algum tipo de remorso cristão pela crueldade mostrada a ele, transforma seu bom coração em pedra" (tradução nossa).

¹⁷ Asimov notavelmente comenta que, "[s]e Antonio, neste momento, fosse diplomático, o empréstimo poderia ter sido feito de maneira tradicional e teria ficado nisso. Em vez disso, no entanto, Antonio responde com crueldade: "Eu te chamo assim de novo [cão], de novo cuspo em ti novamente, para te desprezar também" (tradução nossa). Em op. cit., 519.

será um quilo da carne¹⁸ de Antonio para ser cortada e retirada por Shylock de qualquer parte do corpo de Antonio que Shylock escolher. Shylock tenta diminuir as preocupações geradas por esta proposta dizendo que é apenas uma piada ("apenas por esporte "). Porém, está claro que Shylock está "tentando a sorte".¹⁹

Bassanio quer parar a negociação e desistir do empréstimo, mas Antonio quer ir adiante: ele está seguro de que vai lucrar com seus investimentos.

Vendo os dois homens discutindo, Shylock especula que um quilo de carne não vale nada e que ele está apenas oferecendo um favor a um amigo. Em sequência, ele ameaça retirar a oferta: "Se ele aceitar, ok; se não, adeus."

Antonio não esperou mais e aceitou os termos do acordo, apesar das preocupações de Bassanio. A negociação está encerrada.

3. PRINCÍPIOS E TÉCNICAS DE NEGOCIAÇÃO

Antes de analisar algumas características da negociação vale a pena definir este instituto.

Negociação é um tipo comum de resolução alternativa de litígios, em que a participação é voluntária e não depende de terceiros para facilitar ou impor uma resolução, embora um terceiro possa estar presente. É o meio mais barato de se resolver uma disputa.²⁰ As pessoas provavelmente negociam o tempo todo sem perceber, por exemplo, quando vão às compras e negociam com o vendedor, ou quando discutem com seus cônjuges quem vai ao mercado, ou quem vai cuidar das crianças, como em muitas outras situações do dia-a-dia.

O fato de a negociação ser um método barato de resolução de disputas não deve induzir a parte a aparecer em um ambiente negocial sem a devida preparação. No entanto, não é difícil encontrar advogados sem nenhuma formação ou

¹⁸A condição acabou por ganhar sentido próprio na língua inglesa. O dicionário de inglês Apple English define um "quilo de carne" como "uma prestação a que alguém possua estrita ou juridicamente direito de exigir seu cumprimento, mas que é implacável ou desumano fazer tal exigência" (tradução nossa). Da mesma forma, veja o Dicionário Macmillan, "libra de carne: algo que alguém deve a você, mesmo que isso faça com que sofram" (tradução nossa). (<http://www.macmillandictionary.com/dictionary/american/your-pound-of-flesh>). Asimov, op. cit., p. 519, explica que "se extrai desta passagem e das que se seguem na peça, que a frase "libra de carne" entrou no idioma, significando o espremer do último naco de uma barganha, por mais duras e brutais possam ser as consequências.

¹⁹ Asimov op. cit. p. 519.

²⁰ Kuney, George W., "The Elements of Contract Drafting with Questions and Clauses for Consideration" (Os Elementos de Redação Contratual com Perguntas e Cláusulas para Consideração; tradução nossa); Quarta edição; Editor: West Academic Publishing; 2014, p. 153. Kuney acrescenta que, devido à participação voluntária das partes, "minutar uma cláusula de negociação como meio exclusivo ou formal de resolução alternativa de litígios é incomum e é improvável que produza algum resultado útil. Naturalmente, as partes freqüentemente tentarão negociar, em um primeiro momento, antes de escalar para outro meio de resolução de disputas" (tradução nossa). Podemos acrescentar que diferentemente de uma cláusula de negociação, as partes muitas vezes querem trazer ao papel a conclusão da negociação, como acontece aqui, onde Shylock e Antonio foram ao notário para reduzir seu acordo em termos.

conhecimento teórico sobre negociação, uma vez que sua formação jurídica é geralmente voltada para a performance contenciosa. Uma parte despreparada pode em breve ter uma descoberta amarga durante uma negociação em que a preparação é necessária, especialmente se estiver diante de alguém que fez sua lição de casa. Mas o que significa estar preparado para negociar?

Uma Parte preparada é aquela que vai para uma negociação conhecendo seus limites, e mais do que isso, uma parte preparada é aquela que conhece seus objetivos, interesses e *Batna*²¹, e pensou nas metas, interesses e provável *Batna* das outras partes.

Além disso, uma parte cautelosa deve avaliar seus próprios riscos e os riscos das outras partes, imaginando se alguém pode estar escondendo informações importantes. O ponto é que um negociador deve estar ciente de que a motivação de uma parte pode ser diferente do que ostensivamente aparenta ser, como em uma negociação em que alguém se apresenta como potencial comprador de um bem, quando sua verdadeira intenção é outra, por exemplo, de uma inocente pesquisa de mercado a razões não tão inocentes como ter mais informação do negócio de seu concorrente ou até perturbar o negócio de seu concorrente etc.

Alguém pode vir a pensar que uma negociação possa ser comparada a um jogo de xadrez, em que cada parte deva estar ciente de sua própria limitação e estratégia, ao mesmo tempo em que pensa ou até tenta prever o que a outra parte pode fazer a seguir. Ou talvez em um cenário de guerra, em que cada exército pode tentar descobrir os movimentos do adversário e maneiras de superar seu inimigo. Sun Tzu, em seu famoso Arte da Guerra, disse que se você conhece seus inimigos e conhece a si mesmo, não estará em perigo em cem batalhas; se você não conhece seus inimigos, mas conhece a si mesmo, para cada batalha vencida, uma estará perdida. E se você não conhece seus inimigos nem a si mesmo, estará em perigo em todas as batalhas.

Uma negociação não é uma guerra, mas as partes devem estar preparadas para uma. Na verdade, assim era como as pessoas encaravam uma negociação há algum tempo, conforme explicado por Fisher, Ury e Patton, em “Chegando ao Sim: Negociando um Acordo sem desistir”:

“[uma] geração atrás, o termo negociação também tinha uma conotação adversária. Ao contemplar uma negociação, a pergunta comum na mente das pessoas era “quem vai ganhar e quem vai perder”.²²

²¹ Acrônimo para “*best alternative for a negotiation agreement*”, que significa ‘melhor alternativa para um acordo de negociação’, um conceito que exploraremos em breve.

²² Roger Fisher; William Ury; Bruce Patton, em “*Getting to Yes: Negotiating Agreement without giving in*”; Penguin Books (Versão traduzida: “Como chegar ao sim: Como negociar acordos sem fazer concessões.”). Prefácio à terceira edição, A Revolução da Negociação; p. XII.

Ainda na obra acima citada "Chegando ao Sim", os autores definiram o negociador baseado em suas maneiras de negociar: suave ou leve (*soft*, no original; seria aquele que evita conflito pessoal e prontamente faz concessões para chegar a um acordo; geralmente é explorado e se sente amargurado com o resultado) e o difícil, duro ou pesado (*hard*, no original; aquele que quer ganhar, e muitas vezes produz uma resposta igualmente prejudicial e prejudica o relacionamento). Eles explicam que, em um estilo suave, entre outras características, os participantes podem ser amigáveis, fazer concessões para cultivar o relacionamento, ser gentis com as pessoas e terem tato ao lidar com o problema, confiar nos outros, fazer ofertas, divulgar seu limite (pior resultado possível) e ceder à pressão. Enquanto em um estilo difícil os participantes são adversários, exigem concessões como uma condição para a relação negocial, desconfiam um do outro, podem ser respectivamente inflexíveis e insensíveis ao lidar com o problema e pessoas; fazer ameaças, escamotear seu limite (pior resultado possível) e, por fim, pressionar a outra parte. Enquanto no primeiro modelo, o objetivo da parte é o acordo, no último, é a vitória. Em uma negociação, o negociador difícil supera o suave.²³

Portanto, os autores sugerem um caminho pelo método de negociação baseada em princípios, decidindo as questões em seus méritos, ao invés de barganharem por elas em uma disputa por pechinchas.²⁴

Em uma negociação baseada em princípios, uma parte deve primeiro separar as pessoas do problema enfrentado (por exemplo, debater o problema, não atacar ou injuriar as pessoas). Os seres humanos não são computadores, portanto, lidam com emoções extremas que muitas vezes fazem surgir diferentes percepções e dificuldades para se comunicar claramente.²⁵ O ponto dos autores é que os negociadores são, antes de mais nada, pessoas cheias de emoções (e pessoas ficam com raiva, deprimidas, ressentidas, ofendidas), que veem o mundo de seu ponto de vista. Consequentemente, um negociador qualificado deve perguntar a si mesmo se ele está realmente ciente do problema das pessoas.²⁶

Uma tática que os negociadores adotam é observar o problema pelos olhos das outras partes para que o negociador não fique atado às suas ideias sobre como deve se desenrolar a negociação. Por exemplo, um inquilino e uma proprietária podem ter opiniões e argumentos totalmente diferentes sobre os mesmos detalhes do aluguel. O inquilino pode achar que o aluguel já está alto demais e com os custos subindo ele não possa pagar mais pela moradia; enquanto a proprietária pode pensar ser possível aumentar o mesmo aluguel, já que o valor pago não sofre aumento por um longo tempo e devido ainda aos mesmos custos crescentes, ela consequentemente precisaria de mais renda. Um negociador astuto tenderá a visualizar os dois lados para imaginar como lidar com o problema e tentar futuramente vislumbrar uma solução. “A capacidade de ver a situação como o outro

²³Id. Capítulo I. pp. 8 a 10.

²⁴Id. Capítulo I. Introdução. p. XXVIII.

²⁵Id. Capítulo I. pp. 11 a 12.

²⁶Id. Capítulo II; p. 21.

lado a vê, por mais difícil que seja, é uma das habilidades mais importantes que um negociador pode possuir.”²⁷

Numa negociação, sentimentos podem ser mais importantes do que a fala. No conflito Israelense - Palestino, emoções poderosas permearam cada questão, como a distribuição de água na Cisjordânia, tornando todos os assuntos quase impossíveis de discutir e resolver.²⁸ Um método frequentemente eficaz para lidar com isso é permitir que as pessoas liberem suas emoções negativas. “Se você chegar em casa querendo contar ao seu marido sobre tudo que deu errado no escritório, você ficará ainda mais frustrada se ele disser: 'Não se incomode em me dizer; tenho certeza que você teve um dia difícil. Vamos pular isso'. O mesmo vale para os negociadores. Desabafar pode tornar mais fácil falar racionalmente mais tarde”.²⁹

No entanto, liberar emoções pode ser arriscado e culminar com as partes apenas se ofendendo diretamente sem qualquer outra preocupação com a negociação em si.³⁰ Alguns atos pequenos e não dispendiosos podem, por seu impacto emocional, produzir uma enorme vantagem durante as discussões, como o envio de um cartão, demonstrando simpatia ou o ato de se sentarem à mesa para almoçar juntos. Além disso, um pedido de desculpas pode ser um dos investimentos menos onerosos e mais recompensadores que um negociador pode fazer.³¹

Escutar ativamente³² para compreender quais são as necessidades da outra parte é aparentemente um requisito óbvio; no entanto, as partes frequentemente prestam atenção apenas às necessidades de seus representados³³ e perdem a oportunidade de identificar as necessidades da outra parte. Ademais, é melhor falar sobre si mesmo em uma negociação do que sobre a outra parte, no sentido de que uma declaração sobre como você se sente é mais difícil de se contestar do que uma afirmação sobre o comportamento da outra parte, que considerará o comentário inverídico e provavelmente irá ignorá-lo ou perderá a paciência com você.³⁴

Um negociador pautado em princípios se concentrará em interesses, não em posições; criará múltiplas opções em busca de ganhos mútuos antes de decidir o que fazer e insistirá para que o resultado seja baseado em algum padrão objetivo. Sob

²⁷ Id. Capítulo II. Subtítulo: Put yourself in their shoes (Tradução nossa: Coloque-se no lugar do outro, que em tradução literal seria: calce os sapatos do outro); p. 25.

²⁸ Id. Capítulo II. Subtítulo: 'First recognize and understand emotions, theirs and yours. (Tradução nossa: Primeiro, reconheça e entenda as emoções, as deles e as suas.); pp. 31/32.

²⁹ Id. Capítulo II. 'Allow the Other side to let off steam' (Tradução nossa: Permita que o outro lado desabafe); p. 33.

³⁰ Id. Capítulo II. 'Don't react to emotional outbursts'. (Tradução nossa: Não reaja a explosões emocionais); p. 35.

³¹ Id. Capítulo II. 'Use symbolic gestures'. (Tradução nossa: Use gestos simbólicos); pp. 34/5. Veja também: Folberg and Golann "Lawyer Negotiation, Theory, Practice and Law", 2nd ed., Wolters Kluwer, 2011, p. 143.

³² Veja id. Cap. II. 'Listen actively and acknowledge what is being said'. (Tradução nossa: Ouça ativamente e reconheça o que está sendo dito); pp. 36/7.

³³ Id. Capítulo II. Comunicação; pp. 35 a 39.

³⁴ Id. Capítulo II. 'Speak about yourself, not about them'. Tradução nossa: Fale sobre você, não sobre os outros; p. 38.

estas circunstâncias, ele estará aberto à persuasão fundamentada no mérito, nunca cedendo à pressão, apenas a princípios.³⁵

Mas um negociador tentará negociar até um certo limite. Por isso, conhecer esse marco é crucial para uma decisão inteligente sobre sair ou manter-se à mesa. Assim, o negociador estabelecerá previamente sua linha-limite ou posição-limite (*bottom line*), isto é, o pior resultado aceitável. Por exemplo, a posição-limite do comprador é o preço mais alto a ser pago, enquanto a do vendedor é o menor a ser aceito.³⁶ A fixação dessa linha-limite ajuda as partes a resistir à pressão.

Um negociador preparado deve identificar alternativas para se chegar ao acordo e escolher dentre elas a mais desejável, o chamado BATNA.³⁷

Além disso, precisará avaliar sua posição-limite, isto é, seu ponto de saída ou o preço reserva (*bottom line, walkway or reservation point or price - RP*)³⁸ de seu representado. A preparação interna refere-se à pesquisa que ajudará o negociador a definir e ajustar esse seu RP³⁹ ou ponto de saída da negociação. Se o BATNA é o mesmo que o objeto da negociação (por exemplo, negociação sobre uma casa de 190 mil reais), então o RP será o mesmo que o BATNA. Se a casa em negociação é de melhor qualidade em comparação com a melhor alternativa existente, outra casa (BATNA), a parte compradora pode ter um RP de 200 mil porque ela pode querer pagar mais por essa melhor qualidade; mas se é a casa opcional (BATNA) a de melhor qualidade, a parte pode querer pagar menos pela casa objeto da negociação; afinal, por que o comprador pagaria 190 mil por uma casa de menor qualidade, se pudesse optar e pagar a mesma quantia por uma casa de melhor qualidade?

Assim, conhecer seus BATNA e RP é de importância crítica para uma parte em uma negociação, porque isso sinalizará para ela o momento em que teria sido melhor abandonar a mesa de negociação sem nenhum acordo.⁴⁰ Se um BATNA é bom e a negociação não dá esperança de bons resultados, provavelmente não há razão para investir mais tempo nessa empreitada.⁴¹

³⁵ Id. Capítulo II. 'Insist on using objective criteria'. Tradução nossa: Insista em utilizar critérios objetivos; pp. 13/4.

³⁶ Id. Capítulo III. 'The costs of using a bottom line' Tradução nossa: 'Os custos de se fazer uso de uma posição-limite'; p 100.

³⁷ Robert Korobkin, "A Positive Theory of Legal Negotiation", in Folberg and Golann "Lawyer Negotiation, Theory, Practice and Law", 2nd ed., Wolters Kluwer, 2011, p. 78. Batna é o acrônimo para *best alternative for a negotiated agreement*, isto é, melhor alternativa para um acordo negociado. Em português é possível encontrar as traduções do acrônimo como Maana ou Mapan, todos significando melhor alternativa a (ou para) um acordo negociado. O Batna é, pois, a melhor opção ao acordo; enfim, o Batna responde à seguinte pergunta: se você não for fechar o acordo, qual será sua melhor opção?

³⁸ "A maioria dos livros e especialistas em negociação enfatiza a importância de ter uma "linha-limite", "ponto de saída", ou um "preço reserva" para a negociação. De fato, a linha-limite / posição-limite (*bottom line*) é um conceito fundamental de barganha no qual se baseia grande parte da moderna teoria de negociação. É o nível mínimo aceitável que você precisa para dizer "sim" em uma negociação. Id. P. 81. Tradução nossa.

³⁹ Id. p. 78.

⁴⁰ Id. p. 79.

⁴¹ Id. Capítulo V. Questão 5. 'When does it make sense not to negotiate?' (Quando faz sentido não negociar?). Tradução nossa; pp. 166-168.

Uma parte pode usar táticas para evitar ou criar dificuldades para um acordo.

Um exemplo é uma ameaça ou um ultimato. Quando alguém lança uma ameaça ou um ultimato, respire fundo e diagnostique o problema antes de seguir adiante.⁴²

A “mordida” (“nibbling”) é outra tática astuciosa usada na negociação que surge quando uma contraparte faz uma modesta solicitação quando a outra parte está prestes a assinar o acordo. O “nibbler” atua “predando no desejo da outra parte de concluir rapidamente uma negociação duramente conquistada” e assim ele “pode ter sucesso em abocanhar alguma percentagem sobre itens de valor na negociação”.⁴³ Uma parte deve refutar a solicitação, a menos que o pedinte concorde com uma concessão correspondente.

Concessão significa o que uma parte está disposta a desistir para chegar a um acordo. Entre algumas regras sobre concessão, uma parte deve pedir algo em troca de qualquer concessão concedida, estimulando o processo de dar e receber em busca do acordo.

4. APLICANDO PRINCÍPIOS E TÉCNICAS DE NEGOCIAÇÃO NA PEÇA E O QUE CADA PARTE PODERIA TER FEITO DE DIFERENTE

Aqui estamos certamente diante de um processo de negociação. A participação das partes foi voluntária e eles não confiaram a facilitação do diálogo ou a imposição de um acordo a um terceiro. As partes escolheram uma maneira barata de se resolver a disputa, embora com uma maneira sinistra de negociar.

Shylock no início indicou que não estava mal informado e se apresentou preparado para a negociação. Ele certamente fez sua preparação para a negociação, pois reuniu informações sobre a situação dos negócios de Antonio no Rialto. Shylock tinha informações sobre Antonio, seus navios e seus tremendos riscos. Ele parecia ter mais bem avaliado os riscos de Antonio do que os próprios, que parece tê-los negligenciado preguiçosamente.

Assim, Shylock estava pronto quando o jogo de xadrez começou e nós provavelmente podemos supor que ele sabia o que queria desde o início das conversações. Baseado nos já vistos ensinamentos de Sun Tzu, Shylock provavelmente sempre “ganharia” qualquer negociação com Bassanio e Antonio.

⁴² Negotiation Skills: Threat Response at the Bargaining Table. Program on Negotiation. Harvard Law School. PON Staff. <http://www.pon.harvard.edu/daily/negotiation-skills-daily/negotiation-skills-threat-response-at-the-bargaining-table/>

⁴³ “Dealing with Difficult People: Lies, Lies, and More Lies. How to deal with liars at the bargaining table according to Wharton School professor Richard Shell.” (Lidando com pessoas difíceis: mentiras, mentiras e mais mentiras. Como lidar com os mentirosos na mesa de negociação, de acordo com Richard Shell, professor da Wharton School.) ”Program on Negotiation. Harvard Law School. PON Staff. <http://www.pon.harvard.edu/daily/dealing-with-difficult-people-daily/dealing-with-difficult-people-lies-lies-and-more-lies/>. Access in Oct. 16th, 2016.

Antonio e Bassanio não se prepararam para a negociação e subestimaram o ódio que Shylock vinha nutrindo por Antonio.

Bassanio ingenuamente achou que a negociação com Shylock terminara, quando na verdade para Shylock estava apenas esquentando. Bassanio não percebeu que o risco era alto demais (os negócios de Antonio eram incertos e ele tinha navios espalhados por todo o mundo sem garantia de retorno, como Shylock observou: “navios são frágeis, marinheiros são apenas homens e listam-se inúmeros perigos que esses navios podem encontrar”) e que Shylock poderia estar escondendo importantes informações. Bassanio deveria ter sondado a motivação de Shylock, examinando assim se era distinta do que aparentava ser. Logo, Bassanio não estava ciente da verdadeira intenção de Shylock.

Em regra, Bassanio e Shylock utilizaram-se respectivamente de estilos de negociação leve (soft) e pesado (hard), enquanto Bassanio jogou duro também quando não revelou a Shylock o que pretendia fazer com seu dinheiro. Além disso, Bassanio evitou o conflito pessoal e tentou até amolecer Shylock, convidando-o para uma refeição juntos; convite este imediatamente negado, por causa das muitas diferenças culturais das partes. Shylock foi duro na maior parte do tempo, ao por exemplo, enganar sobre seu limite e ao aplicar pressão ao final ao dar um ultimato.

Bassanio, ao não revelar o que pretendia com o dinheiro a ser emprestado, provavelmente perdeu uma grande oportunidade de trazer Shylock para uma negociação baseada em princípios. Shylock poderia ignorar a informação, ou poderia deixar-se seduzir pelo fato de que Bassanio repentinamente transformar-se-ia em um homem rico e poderoso. Embora não devêssemos presumir que Bassanio negociaria com a riqueza de sua provável esposa, poderíamos ter sugerido a Bassanio que divulgasse sua intenção e mencionasse a Shylock que, se conseguisse, jamais esqueceria a ajuda de Shylock quando ele mais precisasse. Com a ajuda de comedia lisonja, Bassanio poderia ter tentado acalmar o coração de pedra de Shylock e tê-lo motivado a não ver Bassanio como um inimigo, ou pelo menos começar a pensar a respeito. Em virtude de tal atitude, Bassanio poderia ter tentado separar as pessoas do problema e evitado os ataques recíprocos que testemunháramos em seguida.

Um negociador é uma pessoa cheia de emoções e Shylock não contradiz a regra, quando recusa o convite de Bassanio para compartilhar uma refeição com ele. As emoções dispararam quando ele explica, agora para Antonio, sua queixa por causa dos insultos proferidos por Antonio no Rialto. Então, Shylock demonstra suas emoções: ele está com raiva, ressentido, ofendido. Se Antonio fosse um negociador habilidoso, ele teria percebido cuidadosamente a queixa e tentado ver o mundo através dos olhos de Shylock.

No entanto, o que faz Antonio? Ele aumenta o ressentimento de Shylock respondendo com raiva que faria tudo de novo, isto é, ofender e cuspir em Shylock se tivesse a chance, já que, para Antonio, “cobrar juros” não é aceitável. Então, Antonio perde a chance de ver o ponto de vista de Shylock, colocando-se no lugar dele: como judeu, ele não tinha as tantas oportunidades que eram oferecidas a um

cristão; além disso, para “seu povo”, cobrar juros não era pecado⁴⁴. Ver o problema com os olhos do outro poderia ter feito Antonio segurar a língua contra a explosão de Shylock.

De fato, depois que Shylock liberou sua raiva, Antonio pode ter perdido a melhor chance de fechar um acordo favorável. Ele poderia ter sido diplomático, como Asimov apontou (veja nota 17 acima), apenas deixando Shylock liberar suas emoções negativas.

Como liberar emoções é uma aposta arriscada, Antonio e Shylock acabaram se ofendendo diretamente sem qualquer preocupação com a negociação em si. Vimos que Bassanio se ofereceu para comer com Shylock antes dessa última troca de insultos, o que se revelou inútil. Aqui, porém, Antonio poderia ter rendido um pedido de desculpas a Shylock, demonstrando-lhe respeito e admitindo a ofensa. Mesmo que não fosse totalmente sincero, o pedido de desculpas poderia ter ajudado as partes a chegar a um acordo sem ofertas insultuosas.

Antonio não escuta ativamente a Shylock e é o próprio judeu quem nos lembra desse fato depois de reclamar diretamente com Antonio que o cristão furioso não o ouviria: “Por que, olhe como você está furioso! Eu até seria seu amigo e teria o seu amor, esqueceria as vergonhas com as quais você me manchou, supriria suas vontades e nem cobraria juros – e ainda assim você não me ouviria!”.

Se é verdade que Antonio falhou em serenar as emoções de Shylock, é justo notar que Shylock poderia ter evitado o rompante de Antonio se tivesse focado seus comentários em seus próprios sentimentos, em como se sentia, em vez de acusar Antonio de todas as queixas que herdara dos insultos no Rialto⁴⁵. Além disso, Antonio teria dificuldades para contestar as declarações de Shylock, já que uma afirmação sobre si mesmo seria mais difícil de refutar em comparação com acusações diretas a Antonio.

Antes do final, Shylock confirmou seu estilo duro quando ele especula que um quilo de carne não vale nada e que ele está apenas oferecendo um favor a um amigo. Em seguida, ele pressiona com seu argumento de ‘pegar ou largar’, quando diz: “Senão, adeus” (*If not, adieu*). Shylock lançou um ultimato aos dois amigos, e quando alguém emite uma ameaça ou um ultimato, deve-se dar um passo para trás e

⁴⁴ Cobrar juros de outro judeu era, contudo, proibido. Asimov, op. cit., p. 515.

⁴⁵ “*Signior Antonio*, muita, muita vez buscou menosprezar-me no Rialto, por meus dinheiros e minhas usuras... Chamou-me de descrente, de cão vil, cuspiu na minha manta de judeu...” (Ato I, cena 3 linhas 102-4, 107-108). Tradução de Barbara Heliodora, in *O Mercador*... Lacerda editores, p. 36. Asimov esclarece o motivo da vestimenta judaica e suas consequências: “O traje judaico era um manto longo e grosseiro do tipo que os peregrinos usavam com humildade, para mostrar que estavam se aproximando de alguns santuários como pecadores que esperavam ser perdoados. Em muitos lugares, os judeus foram forçados a vestir um traço distintivo de natureza humilhante que tinha o duplo dever de indicar ao mundo como eles eram pecadores e ao mesmo tempo advertir os cristãos de longe (fora da cidade), para que não precisassem ser manchados mostrando a esses judeus locais qualquer bondade ou cortesia”. Asimov então explica a criação dos guetos antes de concluir: “mais uma vez, um ciclo vicioso foi estabelecido. Os judeus eram forçados a se vestir de maneira diferente e viver separadamente e então eram odiados por serem diferentes e exclusivos”. (“Guia de Asimov”; p. 518; nossa tradução).

diagnosticar o problema. Mas o que Antonio fez? Ele, equivocadamente, continuou avançando! Se Antonio fosse um negociador baseado em princípios, ele teria perguntado a Shylock sobre a importância da "piada" para o seu objetivo de contrato e insistiria em algum padrão objetivo, tentando escapar da armadilha. Ele nunca cederia à pressão, apenas ao princípio.

Antonio falhou ao não identificar alternativas (e um BATNA), o que o levou a aceitar o estranho contrato por falta de opções. Além disso, Antonio despreocupadamente acreditava que seus navios sem sombra de dúvidas retornariam.⁴⁶

Através de pesquisa, se a tivessem feito previamente, Bassanio e Antonio poderiam ter criado um BATNA e um RP enquanto procuravam por mais opções no Rialto, ou em outro lugar, para pedir dinheiro emprestado, então eles poderiam ter tido alternativas para a oferta de Shylock. Eles poderiam ter encontrado piores taxas de juros, mas uma taxa mais alta teria sido provavelmente mais atraente do que um pedaço do corpo de Antonio! Se Antonio tivesse estabelecido um limite (RP) para si, não aceitaria a esdrúxula condição.

Antonio estava cego e não ouvia o aviso de Bassanio, de que seu amor⁴⁷ não valeria seu pedaço de carne. Ele deveria ter escutado seu amigo, e ele provavelmente teria feito isso se pelo menos tivesse um limite até onde estaria disposto a negociar e uma alternativa à negociação.

Embora a atitude de Shylock de solicitar a penalidade no final da negociação pareça ser uma condição para o empréstimo; ela se assemelha a uma tática usada pelo negociador mais resistente (estilo *hard*), chamada *nibbling* (que significa morder). Mesmo se alguém não considerasse o pedido de penalidade como *nibbling*, Antonio poderia ter agido como alguém sendo atacado por um *nibbler* (alguém que pratica o *nibbling* na negociação) e, assim, tentado esquivar-se da "mordida". Ou ele poderia simplesmente ter exigido em troca a concessão, por escrito, de que a penalidade era na verdade um "esporte jocoso" (como Shylock sugeriu) e de que nunca poderia ser reivindicada. Uma parte deve pedir algo em troca de qualquer concessão que venha a conceder, estimulando o processo de dar e receber para o acordo. Shylock admitiu que não cobraria juros, mas pediu em troca a Carne de Antonio! Por essa razão, Antonio deveria ter pedido uma concessão para aceitar a oferta, escrevendo no contrato, por exemplo, que a condição não era séria, visto que Shylock declarou que era uma "piada"!

No final, Antonio acaba concordando com a cláusula de contrato de carne e quase perde a vida por isso. Ele não deveria ter aceitado a oferta abusiva e mesmo que decidisse aceitá-la, teria que incluir alguma proteção contra a cláusula abusiva. Se uma concessão significa o que uma parte está disposta a desistir para obter um acordo, fica claro que Antonio não estaria disposto a dar a vida pelo empréstimo.

⁴⁶ Como é bem conhecido, os navios nunca voltaram e Shylock exigiu a penalidade diante do Duque.

⁴⁷ Para uma breve análise do comportamento de Antonio, remete-se o leitor ao Guia Cambridge de Shakespeare, Emma Smith, LPM, p. 144/5.

Ainda buscando uma análise próxima de uma teoria da concessão e em busca de opções, o que Shylock exigiu de Antonio foi muito além do que “o judeu” concedeu, dando assim outra oportunidade para Antonio se afastar desse compromisso e dizer, por ex., que “carne” não possui relação alguma com juros; ou melhor, talvez, oferecer a Shylock uma parte de seus lucros futuros, colocando Shylock em uma situação desconfortável (já que o comerciante não queria mostrar-se como um homem de negócios maligno ou expor sua raiva). Logo, Antonio poderia ter forçado Shylock a pensar em outra forma de pagamento em troca da concessão oferecida (de não cobrar juros), convidando-o a dispensar a surreal exigência e gerando novas opções para ambas as partes.

5. CONCLUSÃO

O Mercador de Veneza é uma história incrível e desencadeia debates jurídicos até hoje.

As discussões sobre o processo de negociação são menos comuns, embora, como tentamos demonstrar aqui, o processo tenha sido central ao tema da peça.

Shakespeare na verdade teve que transformar Antonio em um homem furioso para que o "vilão"⁴⁸ Shylock pudesse finalmente buscar sua vingança. Curiosamente, o autor (e, provavelmente, de modo involuntário) abordou métodos negociais, comumente utilizados em um processo de negociação.

⁴⁸ Uma curiosidade sobre o vilão da história. A percepção de Shylock como um vilão e de Pórcia como uma heroína tem sido objeto de intensa reflexão e é uma discussão cativante, uma vez que a ideia de uma visão inversa desses papéis desafia as primeiras impressões do espectador. Embora seja óbvio e não questionado o ódio presente na atitude de Shylock, exigindo uma libra de carne de Antonio, sua postura se torna menos odiosa para o leitor/espectador quando ele também o vê como uma vítima do tempo em que viveu. Da mesma forma, se há um claro reconhecimento da perspicácia e capacidade de persuasão de Pórcia na peça, hoje em dia os abusos cometidos por sua personagem também são reconhecidos, como a trapaça no enigma da joalheria, bem como seu disfarce no tribunal como uma advogada. Para uma visão crítica desses personagens, veja Kenji Yoshino em “Mil Vezes Mais Justo, o que as peças de Shakespeare ensinam sobre a justiça”. Martins Fontes, SP, 2014, pp. 33-64, onde o autor aponta que “...a peça também encerra uma mensagem preocupante sobre o império da lei e o papel dos advogados. Nos dias de hoje, as reencenações da peça tornaram-se cada vez mais simpáticas a Shylock...” (p.35). Yoshino nos mostra que o sentimento de Shylock é, claro, monstruoso, mas que “a sede de vingança de Shylock deve ser entendida levando-se em conta a forma como os judeus eram tratados no Renascimento” (p. 43). Yoshino também destaca a inigualável retórica de Pórcia e que “[o] medo e a desconfiança que temos dos advogados representam, no fundo, o medo e a desconfiança dos oradores hábeis... Pórcia representa um advogado com tal habilidade verbal que nenhuma lei consegue subjugar-la”. (p. 34).

Emma Smith em seu Guia Cambridge de Shakespeare, editores de L & PM, Porto Alegre, 2014, p. 144, afirma que “[n]em Shylock, como representante dos judeus, nem os cristãos saem do tribunal imaculados, e a idealização vitoriana da sabedoria de Pórcia foi substituída por uma consciência desconfortável da superioridade racista com a qual ela repudia seus pretendentes de pele mais escura”.

José Roberto de Castro Neves concorda com essa visão em seu excelente “Medida por Medida: O Direito em Shakespeare” (Medida por Medida: O Direito em Shakespeare), “Edições de Janeiro, RJ, 2016, pp. 129-166, para quem “Pórcia é mesmo extremamente preconceituosa” (p.136). Ele acrescenta que, do ponto de vista jurídico, “Pórcia é a grande vilã da história” (p.165).

Claro que Shakespeare não tinha a menor intenção de realizar uma negociação pautada em princípios no sentido trazido pela escola de Harvard capitaneada pelos Professores Roger Fisher e William Ury. Pelo contrário, o autor comumente coloca nossos princípios em xeque, com os duelos protagonizados por seus personagens.

A busca de critérios objetivos, a compreensão da intenção da outra parte através de uma escuta ativa, a preparação para a negociação, a análise dos riscos envolvidos e das possibilidades de cada parte, a criação de soluções conjuntas para a obtenção de um melhor acordo para ambos, os limites de cada parte e seus pontos de saída da negociação são todos aspectos de uma negociação pautada em princípios, não somente competitiva ou meramente colaborativa. Muitos desses aspectos são na verdade pressupostos para qualquer negociação que se pretenda minimamente eficaz.

Ninguém em sã consciência deveria anuir com a retirada de um naco de sua própria carne. Esse sem dúvida seria um ponto limite (walkaway point) para se dizer adeus e se buscar outras alternativas. Claro, se a outra parte se mostrasse irredutível. E até diante de situações assim é possível uma reviravolta, com serenidade e técnica apropriadas, como se tratou no texto.

Também se percebe da situação narrada na peça que os ânimos estavam exaltados e havia ressentimentos incrustados, o que tornava a obtenção de acordo mais difícil, contudo não impossível. Como se verificou nesta narrativa, havia possibilidades de se contornar os entraves emocionais no decorrer da negociação. Mas a carga emocional era necessária para a narrativa shakespeariana, assim como a dose de antissemitismo dos personagens. Note-se que a peça se passa em Veneza, já que os judeus haviam sido expulsos da Inglaterra em 1290 e só readmitidos no século XVII. A peça foi lançada no século anterior, quando não havia autorização para os judeus residirem na Inglaterra. Provavelmente a maioria dos ingleses da época que a assistiram nunca havia visto um judeu.

Enfim, se por um lado é fascinante concluir que através destes métodos e táticas negociais Shakespeare poderia ter tramado um final diferente, por outro, e para nosso prazer, é bom saber que o Bardo de Avon não foi fiel aos princípios de negociação ao tecer este enredo fascinante.