

Capítulo 2 – Competências Essenciais do Negociador

Aqui, discutiremos três competências básicas para um bom negociador: capacidade de relacionar-se com as pessoas, conhecimento do negócio e visão estratégica. Discuto a importância da empatia nas negociações, lembrando que, como dizem os espanhóis, para ser um grande toureiro é preciso aprender a pensar como um touro. Analiso até que ponto os negociadores conhecem seu próprio negócio e são capazes de compreender os interesses da outra parte e finalizo com uma discussão sobre o que é pensamento estratégico e como se pode utilizar a visão estratégica para fortalecer nossa posição na negociação.

Existe uma receita pronta, testada e aprovada para ser um bom negociador? Perguntar isso é mais ou menos como perguntar se existem receitas para ser um bom médico. É necessário ter um bom conhecimento, estudar muito e, de preferência, não desmaiar quando vê sangue.

Mas os médicos têm a vantagem de contar com anos de universidade, e uma residência em que os mais experientes mostram tudo. Não há um curso superior para negociadores, e muitos dos grandes expoentes nessa área não estão dispostos a ensinar, talvez por medo de aumentar a concorrência. Até a própria falta de diploma ou título oficial ajuda:

- Negociador? Quem, eu? Que nada, eu tive é sorte naquela questão.

Mas na verdade não foi sorte. Foi a utilização, consciente ou não, de três características que formam o bom negociador. Poucos – muito poucos – usam esses fatores instintivamente. Outros possuem as três, mas não as utilizam para negociar. E a maioria precisa melhorar uma ou outra coisa. O que não existe é o “não ter jeito para negociar”. O que existe é o desconhecimento dessas características. Se você não sabe do que é feito um negociador, não pode tornar-se um.

Vamos analisar as três características:

2.1 – Relacionamento interpessoal: é preciso entender de gente

Para construir relacionamentos, é preciso que haja uma interação positiva. Em uma negociação não pode haver vencedores. A partir do momento em que se tem um vencedor, uma ação deixa de ser negociação. Vira competição. Vira conflito. Vira disputa. Vira muitas coisas, menos uma interação positiva. Porque, a partir do momento em que você tem um vencedor, automaticamente você cria um perdedor. O objetivo de uma negociação não é vencer nem perder. O que se pretende é produzir acordos que sejam benéficos para ambas às partes. Busca-se influenciar as pessoas para que os resultados sejam positivos para os dois lados.

É importante que o negociador seja capaz de estabelecer uma relação transparente e produtiva com a outra parte. É lógico que iremos encontrar as partes com certas reservas, com um pé atrás. Uma negociação envolve uma divergência, um ponto em que as pessoas pensam de formas, muitas vezes, antagônicas. Ninguém vai a uma negociação de braços abertos, livre de preocupações ou cuidados. Porém, cordialidade, cavalheirismo e demonstrações de preocupação com a opinião do outro sempre ajudam a tornar o processo mais fácil. Vejamos algumas formas de melhorar a qualidade do relacionamento pessoal nas negociações.

1. Tenha consideração. A pessoa com quem você negocia deve perceber, através de atitudes e não apenas de palavras, que você a considera importante e por isso investiu tempo preparando-se para negociar com ela. Da mesma forma que nos sentimos desprestigiados quando nos preparamos para um debate que consideramos importante e percebemos que o outro lado não atribuiu o mesmo valor ao encontro, os negociadores esperam encontrar pessoas preparadas, que possam contribuir de forma efetiva para a solução da divergência que está em questão. Conta-se que Miamoto Musashi, o mais famoso dos samurais, usou esse sentimento certa vez em um duelo. Desafiado por um outro samurai que era considerado tão bom como ele, Musashi demorou uma hora para aparecer. Duas horas. Três horas. O adversário ficando cada vez mais indignado e nervoso. Quando finalmente apareceu, Musashi, em vez de suas lâminas, trazia apenas uma *bokken*, espada de madeira usada para treinamentos. Foi demais para o outro samurai que, ofendido até os ossos, atacou cegamente, sem esperar, sem estratégia nem nada. Musashi, com dois golpes da espada de madeira, nocauteou o adversário e pôs fim ao duelo. Em uma negociação,

o resultado do encontro de alguém preparado e alguém despreparado gera ainda mais emoções negativas. Animosidade, falta de paciência, sensação de se estar perdendo tempo. Ao se deparar com alguém que visivelmente não está habilitado a discutir uma solução que possa interessar às duas partes, sentimo-nos desprestigiados e isso em nada contribui para criar um clima mais propício durante a negociação.

2. Preste atenção ao que a outra parte está dizendo. Mostre-se genuinamente interessado, evidenciando, através de perguntas e afirmações periódicas, que o que é dito vem sendo acompanhado e compreendido. Isso é fundamental para garantir a qualidade da interação. Acontece que é muito comum nos relacionarmos com pessoas que têm imensa dificuldade de ouvir o que o outro está dizendo. Brasileiros - e outros povos latinos, de um modo geral - gostam de “falar pelos cotovelos”. Já os orientais dão grande importância ao ato ouvir, falando de forma comedida. A grande maioria dos autores que lidam com a negociação afirma que a capacidade de ouvir é fator crítico de sucesso. Sabemos disso, mas nos deixamos trair pela latinidade e falamos exageradamente. Vale a pena ressaltar que praticar a escuta ativa é muito mais do que simplesmente silenciar enquanto o outro fala. Ouvir é o ato de perceber o som, escutar é pensar sobre o que está sendo ouvido.
3. Tenha sensibilidade cultural. Em um dos relatos sobre suas viagens, a família Schürmann – que é catarinense – conta que, ao desembarcar em uma cidade do nordeste brasileiro, pediu um prato à base de camarão em um restaurante, completando: “caprichado”. O que, no sul e sudeste, significa que o prato deve vir no ponto, gostoso, em uma porção generosa. Mas naquela localidade, “caprichar” um prato significa “encher de pimenta”, o que os Schürmann perceberam da pior maneira possível. O interessante é que nessa transação comercial, os dois lados estavam certos. Faltou entender o que o outro queria dizer com o termo. Esse é outro ponto fundamental para a construção de relacionamentos. É a sensibilidade intercultural, ou seja, a capacidade de entender que a forma que o outro se comporta, mesmo que seja diferente da minha, precisa ser compreendida e respeitada. Tudo aquilo que acontece durante uma negociação é diretamente influenciado pela cultura do negociador. No Brasil - país que apresenta expressiva diversidade cultural –

precisamos nos manter especialmente alertas quanto a isso. A negociação com o mineiro, por exemplo, é completamente diferente da negociação com o carioca ou com o paulista. Perceber que comportamentos inspirados em hábitos culturais muitas vezes interferem na nossa apreciação do que está sendo dito é fundamental. Evitemos rótulos e preconceitos e foquemos a discussão na solução das divergências que estão sendo negociadas.

4. Aumente seu poder de concentração. O estabelecimento de um relacionamento pessoal positivo depende - e muito - de quanta atenção se presta a tudo que diz respeito ao outro. O poder de fixar a atenção, de ler nas entrelinhas o que está sendo dito - verbalmente ou não - é uma das características importantes do negociador. Aqui entra a capacidade de concentração, a de trabalhar mais com a memória, principalmente a visual, do que com anotações. Muitas vezes, basta olhar o estilo do escritório de uma pessoa para encontrar pontos de convergência, uma sintonia com os gostos dela. Basta usar esses pontos na comunicação. Ao ver uma bola de golfe em cima da mesa, podemos supor que aquela pessoa se interessa por esse esporte. Vale a pena fazer um comentário sobre o assunto. Entretanto, é preciso ter habilidade para não parecer que você está apenas tentando ser simpático. Quando se vai pela primeira vez a casa de alguém, procura-se ser o mais agradável possível para que os anfitriões se sintam bem por ter feito o convite. Em uma negociação também é preciso ser o mais simpático possível para que a pessoa tenha prazer e interesse em negociar com você uma segunda vez. Essa é uma regra básica que nunca podemos esquecer.
5. Pense na próxima vez. Se não for possível fechar o negócio naquele momento, faça com que aquela negociação sirva para que se crie uma possibilidade maior de sucesso da próxima vez. O pior resultado de uma negociação não é a ausência do acordo, mas sim o desgaste da relação - mesmo que o acordo tenha sido obtido. É como um casamento. De vez em quando, termina em separação. Mas existem separações onde os dois continuam amigos, até saem para um “choppinho” em determinados momentos, e separações onde, por decisão judicial, deve haver um quilômetro de distância entre os dois, para se evitar uma tragédia maior. E, já que estamos nessa analogia, pense nos casamentos por conveniência. Numa negociação,

muitas pessoas pensam que o negócio foi um sucesso só porque foi fechado. Lembremo-nos que dependendo da forma que o processo foi conduzido, aquelas pessoas podem ter terminado a negociação prometendo a si mesmas que nunca mais se sentarão para negociar com o outro.

6. Esteja sempre atento. Outro ponto importante é a capacidade de continuar no ar, “ligado”, atento mesmo quando o interlocutor comece a divagar, falando algo que aparentemente não nos interessa ou não tem nada a ver com o que está sendo negociado. Naquele momento, pode ser. Mas e dali a dez minutos, será que tudo não vai encaixar? O empresário Ricardo Semler conta em seu livro *Virando a Própria Mesa* sobre uma negociação que sua Semco participara, para comprar um grupo de empresas. Segundo ele, seu pessoal foi o único, entre vários concorrentes, a ler com atenção todo material que a empresa a venda distribuiu. E ali, entre números e tabelas, estavam meio escondidas informações sobre a importância do grupo, como as várias empresas que o compunham produziam sinergia, etc. Pois bem, a Semco foi a única concorrente a decifrar aquilo e fazer uma proposta para adquirir o grupo inteiro. Os outros queriam comprar uma unidade, uma ou outra divisão. O preço que a Semco ofereceu era muito menor do que os vendedores conseguiriam se vendessem pedaço a pedaço o grupo. Mas mesmo assim, o empresário brasileiro saiu dali com o contrato fechado. Porque ficou atento nos mínimos detalhes. Quando se está em uma negociação, tudo o que está sendo dito e mostrado pode ser importante em algum momento.
7. Mantenha a calma. A pior reação em uma negociação, como já vimos, é partir para o conflito. Muitas vezes não somos capazes de nos conter e partimos para “detonar” os argumentos do outro. Lembremo-nos do que recomendam os grandes especialistas em negociação: é preciso saber separar as pessoas do problema. Se a opinião do outro é contrária a sua, apresente e defenda seu ponto de vista. Mas faça-o depois de avaliar se o possível desgaste do debate vai contribuir para chegar a uma solução melhor da divergência.

2.2 – Conhecimento do negócio: o que você faz mesmo?

O dicionário Aurélio define cliente como “aquele que usa os serviços ou consome os produtos de determinada empresa ou de profissional; freguês”. À primeira

vista, a conceituação da palavra é simples de ser compreendida. Tenho certeza de que se perguntasse a você, leitor, qual é o significado dessa palavra, receberia rapidamente uma resposta bem parecida com a do dicionário. Entretanto, apesar da aparente simplicidade de significado, conhecer realmente quem é o cliente de sua empresa é uma das maiores dificuldades dos gestores. No século XXI a definição de negócio estará definitivamente atrelada à definição dos clientes que queremos e nos preparamos para atender.

Para conhecer bem o cliente – e conseqüentemente o nosso negócio – é preciso fazer uma avaliação sobre o posicionamento¹ que a empresa assume no mercado. Essa reflexão funciona como uma forma prática de executar a máxima do filósofo Sócrates: “Conhece-te a ti mesmo”. Isso parece simples, mas algumas empresas não têm a mínima idéia nem de seus clientes, nem de seu produto. Peguemos o exemplo da Pomada Calminex. Originalmente produto para uso veterinário, teve seu uso disseminado por atletas, freqüentadores de academias, e daí para a população em geral. Depois de vários meses, a empresa fabricante percebeu que ou de uma hora para outra apareceram várias centenas de cavalos machucados em grandes centros urbanos, ou a população descobrira outro uso para o medicamento. Daí a formar uma versão da pomada para seres humanos foi um pulo. Mas quantas empresas nunca descobrem isso?

Entendida a forma pela qual somos vistos pelo mercado, devemos procurar identificar que tipo de postura estratégica é adotada pela nossa organização. Basicamente existem dois vetores que classificam a atuação das empresas. O primeiro deles é o vetor da produtividade, da economia de escala. São as empresas que produzem em massa, como a Nestlé e Gessy Lever. O segundo vetor é o da diferenciação, pelo qual se orientam as empresas que atendem a nichos específicos de mercado. Aqui estão incluídas empresas como Embraer, Gol e GVT.

Existem empresas, entretanto, que não conseguem se firmar em nenhum dos dois vetores e acabam caindo na vala comum, a vala da *commoditização*: vendem para obter o lucro imediato. Essa é a pior postura estratégica que uma empresa pode adotar –

¹ Posicionamento é o espaço que o produto ocupa na mente do consumidor em função dos esforços de marketing da empresa

mas é, infelizmente, a forma que a maioria das empresas brasileiras conduzem seus negócios.

Uma quarta postura estratégica possível é buscar formas criativas e inovadoras de atender de forma customizada a grandes volumes de clientes. Um bom exemplo deste tipo de empresa são os restaurantes de comida a quilo. Em primeiro lugar eles definem o perfil de clientela que pretendem atender, questão fundamental para o desenvolvimento de um bom posicionamento mercadológico. Em seguida define-se uma variedade de pratos que podem ou não ser combinados entre si. Caso esse restaurante disponha de 12 recipientes para tipos diferentes de alimentos e um cliente escolha em média 5 desses, teríamos a possibilidade de oferecer um número incrível de combinações – provavelmente não existe um só restaurante *a la carte* em todo o mundo que ofereça um cardápio com tamanha variedade.

As quatro posturas estratégicas são observáveis na matriz denominada “Quadrado de Gilbert”:

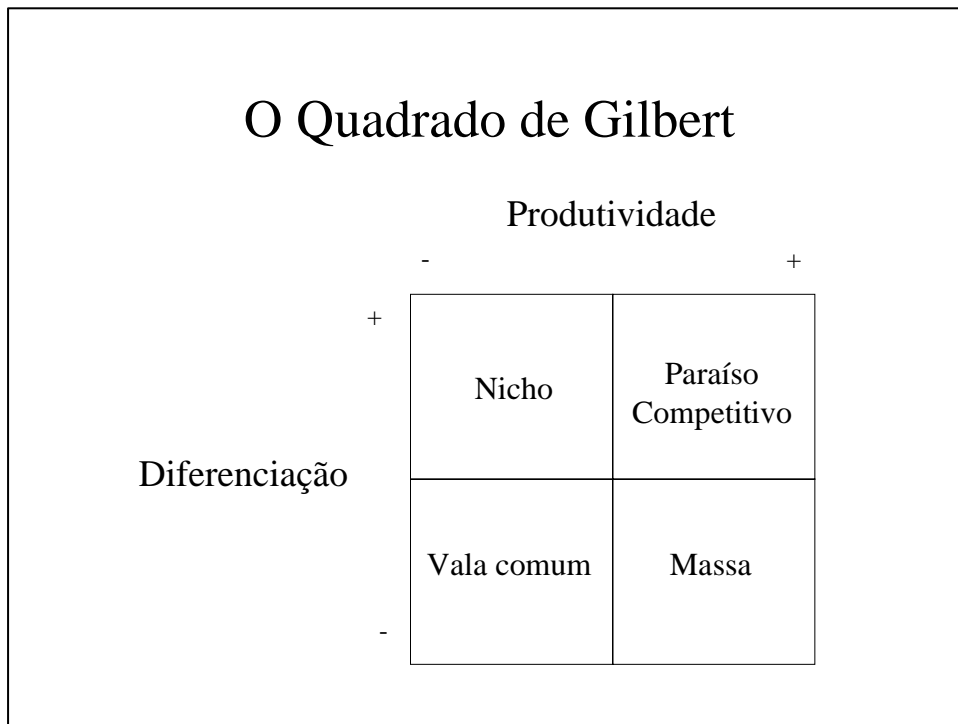


Fig. 3: O Quadrado de Gilbert

Agora que já falamos da teoria, vamos aplicá-la na prática com um rápido exercício.

Imagine um casal. Ambos trabalham fora, em horários diferentes, mas é ela quem faz as compras. Completando a família, um cachorro de estimação. O marido liga para a mulher:

- Amor, você vai passar no supermercado ao sair do escritório hoje?
- Vou. Eu pretendo sair dentro de uma hora. Precisa de alguma coisa?
- Eu não, mas o Duque precisa de um bom banho. Você pode passar no pet shop também e comprar alguma coisa para eu o lavar?

Agora, imagine que você é um fabricante de sabonetes para cães. Nessa historinha, quem é o seu cliente?

Calma, não se apresse em responder. Deixe-me esclarecer alguns pontos importantes.

Existem cinco papéis que influenciam o processo de decisão de compra:

1. O iniciador, que é a pessoa que primeiro dá a idéia de comprar determinado produto ou serviço. Na nossa historinha, é o dono do cão, que percebeu a necessidade de dar um banho no animal.
2. O influenciador, que é a pessoa cuja opinião tem peso na decisão final. Pode ser o veterinário ou o balconista do pet shop.
3. O decisor, que é a pessoa que determina se haverá a compra, o que será comprado, quando e em que quantidade. Nesse caso é a esposa. Ela pode aceitar a sugestão do marido ou dizer para eles aproveitarem o fim de semana e levarem o Duque a um especialista para, além do banho, aparar o pêlo, etc.
4. O comprador, que é a pessoa que efetivamente faz a compra. Ou seja, a dona de casa que costuma fazer as compras.

5. O usuário, quem consome ou utiliza o produto, representado aqui pelo dono do cão, que é quem vai dar banho no bichinho.

Conclusão: nessa nossa historinha, o cliente pode ser tanto a esposa que faz as compras, quanto o marido, que pode ser influenciado pelo veterinário ou pelo balconista do *pet shop*. Contudo, uma coisa é certa: não importa quem você decida que é o cliente, seu foco deve estar centrado nele. Uma outra forma de fazer a mesma afirmação é dizer que conhecer o seu negócio é saber porque o cliente compra de você.

Para quem está se perguntando o que está história de sabonete para cachorro tem a ver com o conhecimento do negócio, a resposta é muito simples: todo o negócio tem origem na habilidade de uma empresa em de resolver uma necessidade ou desejo de um tipo específico de clientes. Em outras palavras, nas negociações comerciais – que são o foco deste livro - conhecer o negócio começa por conhecer o cliente.

Uma vez que conheçamos o cliente, é preciso conhecer:

- Características, vantagens e benefícios dos nossos produtos e serviços;
- Características, vantagens e benefícios dos produtos dos nossos concorrentes;
- Pontos fortes e pontos fracos da nossa empresa e da concorrência

Por último, é preciso ter sempre me mente o que já dizia Sun Tzu: “Se você não se conhece e nem conhece o inimigo, perderá todas as batalhas. Se você se conhece bem, mas não conhece o inimigo, vencerá algumas batalhas e perderá outras. Se você se conhece bem e conhece bem ao inimigo, não precisa temer nenhuma batalha”. É claro que a negociação não é uma batalha nem a outra parte é um inimigo, mas as idéias do célebre general chinês são um ilustrativo exemplo da importância de conhecer bem o negócio.

2.3 – Visão estratégica: a arte de enxergar e ver

O planejamento estratégico das negociações tem por base o poder de influência de uma parte sobre a outra, o uso que cada parte faz das informações que dispõe sobre si mesma e sobre o outro e a competência que cada um tem de utilizar a tecnologia da negociação como vetor do crescimento do interesse do outro pelas opções que apresenta. Estes três aspectos e suas combinações permitiram que o prof. Zajdsznajder

formulasse um roteiro estratégico de negociação, que apresentamos a seguir, detalhando alguns pontos essenciais desse processo:

- 1- Identificar os pontos fortes e fracos dos dois lados. Entre eles:
 - a) o grau de necessidade ou carência do objeto a ser negociado;
 - b) alternativas disponíveis para atender a esta carência;
 - c) recursos disponíveis;
 - d) possibilidade de esperar até que a necessidade seja atendida.
- 2- Determinar o poder de barganha disponível para cada lado, identificando que parte se encontra relativamente mais forte;
- 3- Identificar os aspectos principais e secundários do objeto de negociação. Tenha em mente que nem todos os aspectos do objeto de negociação têm importância igual. Aspectos importantes para uma parte podem não sê-lo para outra. Esta hierarquização é importante na definição do que vai ser oferecido e como;
- 4- Estabelecer os limites máximo e mínimo e o que seria um resultado bom da negociação. Uma vez que se defina o poder de barganha e a identificação dos aspectos principais e secundários, fica fácil definir um ponto máximo possível a ser obtido com a negociação. O conhecimento das próprias possibilidades e necessidades serve para demarcar o limite mínimo aceitável, abaixo do qual a negociação não vale mais a pena. Entre os limites máximo e mínimo, poderá ser definido algum ponto satisfatório para todas as partes;
- 5- Determinar a intensidade com que se buscará endurecer ou mostrar flexibilidade em relação aos diversos aspectos da negociação e em relação a esta como um todo;
- 6- Delinear a proposta inicial e sua justificativa. Cada parte inicia a negociação apresentando uma proposta equivalente ou próxima ao que considerou o seu limite máximo. A partir daí, começam as concessões. A proposta não deve, entretanto, tomar uma forma arbitrária. Cada dado, cada número, deve ter uma razão de ser, um motivo para estar ali. As partes envolvidas devem estar

preparadas para explicar o motivo de cada ponto de suas propostas, e ter em mente que algum tempo do processo será dedicado à discussão dessas justificativas.

7- Definir o que se tem a conceder. Se quiser, antes da negociação de fato, um negociador pode montar um quadro de concessões demarcar em que ordem as mesmas poderão ser feitas, à medida que o outro lado também faz concessões: “primeiro, eu vou oferecer isso; depois, ofereço aquilo; e, se precisar, no fim ofereço aquilo outro”.

8- Definir o que se quer obter da outra parte através das concessões. Em termos gerais, deverão ser previstas algumas possíveis trocas em termos de concessões mútuas;

9- Definir o ritmo temporal das concessões;

10- Delinear propostas posteriores à inicial. E, assim como a original, as propostas seguintes também devem ter sua lógica e sua razão de ser, para que não pareçam arbitrárias;

11- Definir as informações que serão apresentadas. Sabemos que as partes tendem a encobrir ou omitir inúmeras informações sobre as suas necessidades e possibilidades, mas há necessidade de transmitir alguma informação veraz e objetiva para fazer o processo avançar. Além disso, a oferta de informações aumenta a confiança entre as partes;

12- Identificar as informações que se pretende obter de maneira direta ou indireta da outra parte. Prepare antes da negociação uma série de perguntas a serem feitas para a outra parte. Isso irá lhe ajudar bastante no processo. Mesmo assim, muitas informações não serão dadas pela outra parte, exigindo habilidade para elaborar e formular perguntas que tragam indícios e pistas que delineiem aquilo que se desejava saber.

13- Definir a ordem dos tópicos a abordar ou a omitir durante a negociação;

14- Prever alternativas de ação prováveis da outra parte e que respostas dar a elas. Essa é a síntese estratégica. Com base em todas as informações obtidas e analisadas, busca-se prever os comportamentos alternativos da outra parte,

desenhando-se assim os cenários prováveis em que se dará o processo de negociação. A outra parte poderá:

- a) endurecer ou mostrar flexibilidade
- b) abrir a negociação a várias alternativas, ou restringi-la a um ou dois fatores
- c) basear-se apenas em fatos ou ser mais simulado ou teatral
- d) buscar um acordo ou tentar impor sua força
- e) focar em nos próximos encontros de uma provável parceria ou achar que só o que importa é o que se decide agora.

Na elaboração estratégica é importante dar atenção a estas alternativas e preparar-se, mesmo que não seja detalhadamente, para aquelas que se consideram mais prováveis. (Zajdsznajder, 1988: 57-61)

Observando os aspectos estratégicos da negociação, poderemos comprovar a afirmação de que a negociação situa-se numa posição intermediária entre a coerção e a doação. Paraphrasing São Francisco de Assis, em vez de “é dando que se recebe”, uma negociação seria “é mostrando o que se está disposto a dar que se pede para receber algo”.

Neste ponto há uma relativa consonância entre os autores. Cohen, por exemplo, cita que “em toda negociação em que estiver envolvido – e também em toda negociação em que eu ou qualquer outra pessoa estivermos envolvidos – de uma negociação diplomática até a aquisição de uma casa, sempre há três elementos cruciais:

1. Informação. O outro lado parece saber muito mais sobre você e suas necessidades do que você sabe sobre ele e suas necessidades.
2. Tempo. O outro lado não parece estar submetido às mesmas pressões, restrições de tempo e prazos que você.
3. Poder. O outro lado sempre parece ter mais poder e autoridade do que você pensa que possui. (Cohen, 1993: 17).

Junqueira concorda com Cohen e enfatiza os mesmos elementos estratégicos. Salienta aquele autor que “as estratégias [de negociação] referem-se a três elementos fundamentais na negociação: Informação, Tempo e Poder” (Junqueira, 1988: 35). A

seguir, Junqueira complementa sua análise exemplificando as táticas (a diferenciação entre estratégia e tática não é levada em consideração pelo autor, por isso, manteremos sua nomenclatura, enfatizando, porém, que o que este autor denomina tática deveria ser chamado de ações estratégicas) mais usuais relativas a esses elementos estratégicos. Que são:

“- Informação

As táticas relativas à Informação admitem a possibilidade de que seu interlocutor não conceba, não saiba ou não perceba as coisas do mesmo modo que você. Eis alguns exemplos de táticas usuais relativas à utilização das informações:

- fornecer informações parciais ou tendenciosas;
- usar informações;
- simulação de cenários;
- mudança de perspectiva ;
- comparação de alternativas;
- dissimulação
- confusão.

- Tempo

As táticas relativas ao Tempo referem-se à oportunidade ou ao momento psicológico em que se colocam premissas ou alternativas, na perspectiva do outro negociador; dizem respeito também ao grau de pressão temporal exercido para decisão do outro negociador. Eis alguns exemplos:

- estender o tempo;
- precipitar o desfecho;
- adiar;
- fixar limites;
- usar o elemento surpresa.

- Poder

A negociação envolve sempre a mudança de condições atuais para condições desejáveis para os negociadores. Para que alguém mude é necessário que sofra uma influência que seja maior que sua capacidade de resistir. Poder é a capacidade de provocar mudanças ou impedir que elas ocorram, de acordo com a própria determinação. Eis alguns exemplos de táticas relativas ao jogo do Poder:

- autoridade total;
- autoridade condicional ou limitada;
- eximir-se de autoridade;
- exigência (pressão chinesa);
- confronto de opções (leilão);
- conjugação de forças;
- pechincha/barganha;
- alteração das regras do jogo”. (Junqueira, 1988: 35).

As duas concepções dos aspectos estratégicos da negociação aqui apresentadas a aproximam da coerção. Os elementos enfatizados – informação, tempo e poder – são elementos intimamente relacionados com apenas um deles, o poder. Controlar o tempo é poder, controlar a informação é poder. A análise do professor Zajdsznajder (apresentada no início deste item) nos parece ser mais abrangente, destacando pontos estratégicos que aproximam a negociação da doação. Ensina-nos o professor que o “planejamento estratégico das negociações tem por bases o uso do poder de barganha, o uso de informações e a sua busca, temas e questões a serem examinados ou omitidos.

No Brasil ainda existe um grande número de empresas que não acredita em planejamento.

Você pode dizer que essa história é velha e que muito já se falou e escreveu sobre as vantagens e desvantagens de planejar. Embora tenha toda a razão, acreditamos que o tema seja tão importante que valha a pena tentar refletir sobre os impactos que a ausência de planejamento gera nas estratégias de negociação e vendas das empresas.

Que os produtos e serviços estão cada vez mais parecidos e os consumidores cada vez mais exigentes, todo mundo sabe. O que poucos se atrevem a dizer é que a maioria das empresas não sabe como encontrar uma posição exclusiva na mente do consumidor. Ao invés disso, tentam atender o mercado inteiro, procurando conseguir um “pedidinho” onde quer que haja oportunidade. Como todos sabem, para o marketing o conceito de segmentação é fundamental. Saber para quem queremos vender é o primeiro passo para saber o que vender. Alguns gestores pouco esclarecidos tem o hábito de dizer: queremos vender para todo mundo que quiser comprar. Mas não é bem assim. Temos que vender para pessoas que se identificam com o nosso produto e, por isso, ajudam a promovê-lo. Pensemos apenas um minuto: será que a Mitsubishi se orgulha de seu modelo Eclipse ser o preferido dos bicheiros e jogadores de futebol? De forma apressada, poderíamos dizer que dinheiro “não tem carimbo”, que o numerário desses dois grupos é tão sonante quanto o de qualquer outro. Mas a questão é: quantas outras pessoas podem ter se interessado pelo carro e, ao verificar que a imagem de quem o utiliza está associada a duas categorias estigmatizadas, desistiu de fazê-lo?

Outra questão crucial para vendas é ter certeza que as promessas que estão sendo feitas para seduzir os clientes efetivamente serão cumpridas. Isso significa que tão importante quanto convencer o mercado da seriedade dessas promessas é garantir que as diversas áreas da empresa estão comprometidas em cumprir aquilo que foi prometido. Para que isso aconteça, é preciso ter certeza que todas as atividades internas estejam direcionadas para a estratégia. Como garantir isso se a empresa não tiver um planejamento para seguir?

O planejamento estratégico da negociação envolve aspectos com diferentes graus de dificuldade em sua identificação e mensuração. Os próprios pontos fortes e fracos podem ser fáceis de identificar, mas muitas vezes tendemos a avaliá-los de maneira tendenciosa, exaltando os fortes e ocultando os fracos. Os pontos fortes e fracos da outra parte apresentam maior dificuldade em sua identificação. Grande parte das informações envolvidas no processo são ocultadas e devemos definir as que pretendemos prestar e as que pretendemos obter. Dessa dificuldade em relação aos pontos fortes e fracos resulta a dificuldade de mensuração relativa ao poder de barganha.

Outros aspectos do planejamento estratégico da negociação são, por sua vez, vitais para o bom andamento do processo, tendo em vista o atingimento do fim desejado – que é o acordo em condições favoráveis. Estabelecer os limites máximo e mínimo auxilia o processo de tomada de decisão na mesa de negociação. Decisão esta que deve ser rápida e tomada sob pressão. Definir o que se tem a conceder e o que se buscará com isso é parte inerente ao processo – se existe divergência entre as partes, e é óbvio que existe, estas precisarão, de algum modo, ceder, abrir mão de algo, para que cheguem ao acordo – e também ajuda as partes nos movimentos de aproximação. Definir a ordem dos tópicos aumenta a eficiência do processo. Enfim, o planejamento estratégico da negociação é indispensável para aumentar tanto a eficiência quanto a eficácia da ação.

O Exército Brasileiro tem um ditado: é preciso suar muito no treinamento para não sangrar no campo de batalha. O mesmo vale para uma negociação. Quanto melhor você fizer seu dever de casa, quanto mais se aplicar no levantamento de informações, em elaborar perguntas e concessões, em estabelecer cenários antes de encontrar a outra parte, melhor será seu resultado final. Faça seu dever de casa.

Se você tiver que se lembrar de apenas uma frase desse capítulo, que seja:

“Planejar é sempre uma opção melhor do que não planejar. A negociação não pode escapar desta verdade.”

Expreme os Dados que Eles Falam

J.B. Vilhena

O título desse nosso artigo é plágio de um adágio utilizado por um professor da nossa Diretora de Redação, a Alessandra Assad. Ele ilustra bastante bem uma necessidade que qualquer profissional da área comercial enfrenta no seu dia-a-dia. Afinal, em uma época em que as informações proliferam como uma colônia de amebas ensandecidas; vendedores, clientes e concorrentes têm opiniões completamente divergentes sobre o mesmo assunto; novas teses acadêmicas são produzidas a cada minuto, é cada vez mais difícil saber o que decidir. Gestores e executivos de vendas passam boa parte de seu dia se perguntando: Como utilizar aquilo que sei para melhorar a qualidade da minha decisão? Prosseguir ou recuar? Fechar o negócio ou esperar mais um pouco?

Em primeiro lugar é preciso saber o que é um dado. Genericamente podemos definir que dado é qualquer fragmento de informação que possa ajudar a iniciar um processo decisório. Se um vendedor chega para você e diz que há cinco clientes interessados em comprar um determinado produto, esse é um dado. Mas isoladamente ele pouco ajuda a decidir alguma coisa. Cinco clientes são um número pequeno ou grande? Quanto esses cinco clientes pretendem comprar? Eles terão capacidade de pagar pelo que compraram?

Para transformar esse dado em informação, é preciso enriquecê-lo. De que forma? Juntando a ele outros dados. Quem são esses cinco clientes? São clientes de perfil transacional ou relacional? Qual o seu potencial de compras? Eles já são clientes da concorrência? Qual o seu perfil de crédito?

Se juntarmos as respostas a esse conjunto de dados, já estamos de posse sobre informações a respeito de cinco clientes potenciais. Mas ainda não podemos dizer que conhecemos esses clientes.

O conhecimento é a inter-relação entre um conjunto de informações. Onde estão localizados esses clientes? Que programação de entrega os atenderia melhor? Que facilidades de crédito ou descontos teríamos que oferecer para que eles comprassem de nós?

O conhecimento é a chave para se poder tomar uma decisão.

E porque temos tanta dificuldade de conhecer bem os nossos clientes? Eu diria que a principal razão é que nos contentamos em ter um “bando de dados” ao invés de tentar criar um “banco de dados”.

A maioria dos profissionais da área comercial é pressionada por uma cobrança exagerada por resultados. Mas não é orientada por seus chefes sobre a melhor forma de alcançar esses resultados. O que interessa é a meta do final do mês, não importando o que foi feito para que a mesma fosse atingida.

Vendemos mal, arrancamos pedidos a fórceps. Avaliar o potencial do cliente, estabelecer uma estratégia de longo prazo para balizar o relacionamento, aumentar o valor líquido do cliente são apenas um discurso. O que importa mesmo é “tirar o pedido”.

Eu costumo dizer que nenhuma decisão pode ser melhor do que a informação que lhe deu origem. Portanto é preciso paciência e disciplina para levantar um conjunto de dados, correlacioná-los para ter uma informação mais precisa e novamente juntar as informações para poder aumentar a chance de decidir certo. Não importa se a sua empresa possui ou não uma ferramenta de CRM. Na hora de decidir, o que conta mesmo é o que você concluiu sobre as informações, isso é conhecimento.

E uma dica final, que aprendi com um dos meus gurus, o José Roberto Whitaker Penteadó: se os números contrariam o bom senso, fique com o bom senso.

Pense nisso e boas vendas.

Publicado na Revista Venda Mais, edição de dezembro de 2005.