

Capítulo 8 – Táticas na negociação

Que táticas utilizar nas negociações? Neste capítulo, discutiremos sobre táticas defensivas e ofensivas, distinguindo aquelas que podem ser classificadas como “sujas” das que são normalmente utilizadas por qualquer bom negociador. Aproveitaremos as lições de Sun Tzu no seu A Arte da Guerra para complementar essa discussão. No final do capítulo, discutiremos a “arte de fazer concessões”, que considero uma das principais competências de um negociador.

Durante o processo de negociação, as partes costumam lançar mão de meios e modos de atingir os objetivos de forma indireta. Estes meios e modos, que em geral tomam a forma de simulações e de manobras, são utilizados com duas funções. A primeira função é atingir os processos de conhecimento da outra parte, fornecendo-lhes de maneira indireta informações sobre as suas possibilidades e necessidades.

Por exemplo, todos conhecemos histórias sobre pessoas simples, humildes, de chinelo no pé (mas um chinelo que combina com o resto da roupa simples, então não é questão de moda) que entram em uma concessionária de automóveis e são ignorados pelo vendedor. Outro vendedor menos preconceituoso vai atendê-las e acaba vendendo um carro de luxo, à vista. O erro do primeiro vendedor é não buscar informações, não coletar dados dos possíveis clientes.

A segunda função é atingir o centro da decisão da outra parte, fazendo-a rever suas expectativas em relação às possibilidades de concluir a negociação em termos antecipadamente esperados.

Como cada parte ingressa na negociação com determinadas expectativas, estas expectativas fornecem-lhes uma espécie de regra de decisão: dada uma oferta, ela será aceita se atender a tais e quais condições. O movimento tático visa alterar esta regra de decisão, levando a outra parte a concluir que suas suposições iniciais não eram realistas.

Cada parte tenta persuadir a outra com dois tipos básicos de alegações:

- A primeira alegação é a de que a proposta apresentada é a melhor que se poderia oferecer.
- A segunda alegação diz respeito à inexistência de alternativas disponíveis no meio ambiente ou que a oferta é a melhor das aí existentes.

Verifica-se que estas duas alegações trabalham com informações que podem ou não se encontrar disponíveis. Dividamos as informações em dois conjuntos: informações internas e informações externas. As informações internas dizem respeito à realidade interna das partes. As informações externas referem-se à realidade circundante. É de se supor que as informações sobre a realidade interna sejam de mais difícil acesso, ou mesmo inacessíveis, enquanto aquelas da realidade externa possam ser obtidas a algum custo.

INTERNO E EXTERNO

O processo de interação das partes toma nos dois casos – informações internas e informações externas – a forma de uma busca de persuasão.

Em relação à realidade interna, os sinais apontam na direção alternativa e simultânea de apresentação de força e de fraqueza. Apresenta-se a força, *dando a entender* que, mesmo que a oferta não seja aceita, isto não seria causador de dano significativo ou insuperável. A fraqueza é exibida em termos de indicar que outra oferta – mais atraente para a outra parte – não seria factível.

Em relação à realidade externa, que, conforme vimos, se acha fora de controle, as partes podem encontrar as condições de acessibilidade ou inacessibilidade relativa de informações. Ao tomar conhecimento de que, segundo certos padrões, há melhores alternativas, terá dois caminhos.

O primeiro seria fazer concessões de modo a aproximar e mesmo superar as alternativas existentes. Estas concessões podem decorrer de um conhecimento equivocado: a outra parte pode persuadi-lo de que há alternativas melhores, quando efetivamente não há.

O segundo caminho seria dissimular a própria oferta – ou fazer concessões que de fato não são concessões ou apresentam um custo zero. Em ambos os casos, temos um movimento no sentido de melhorar a oferta, sem modificá-la substancialmente, seja através de concessões que nada custam, seja na forma de dar “uma nova embalagem” à proposta. Certamente, caberá a outra parte avaliar realisticamente se a oferta transformou-se ou não substancialmente.

A ARTE DA GUERRA

Em primeiro lugar, é preciso deixar claro que negociar não é uma guerra. Entretanto, diversos autores acreditam que os ensinamentos de Sun Tzu – sábio general chinês – podem ser aproveitados em várias áreas, inclusive para negociar com outras pessoas. A guerra aqui nada mais é do que maneiras de se evitar erros em negociação. Ao contrário de uma guerra, em uma negociação não há derrotados. Acompanhe a seleção, tradução e adaptação do prof. Luciano Zajdsznajder e identifique inúmeras táticas que você poderá utilizar ao negociar. Faça suas próprias reflexões sobre a melhor forma de adaptar essas idéias à situação em que estiver vivendo no momento.

I - Aproximações

- A guerra deve ser avaliada em função de 04 fatores fundamentais: influência moral; condições atmosféricas; comando; doutrina.
- Toda a arte da guerra baseia-se na simulação. Portanto, quando capaz, finja incapacidade; ativo, finja passividade. O grande negociador Herb Cohen, autor do livro *Você Pode Negociar Tudo*, é outro que defende a “ignorância calculada”, que defende como a “capacidade de dizer ‘eu não sei, eu não entendi, me ajude’ de vez em quando. Você não ameaça as pessoas assim, você não assume uma postura condescendente, e então as pessoas vão lhe dar a informação que você precisa.”
- Quando o inimigo se concentra, prepare-se para lutar contra ele; onde ele é forte, evite-o. Bons vendedores sabem disso. Quando estão negociando com alguém que insiste em falar de preço, comentam outros aspectos. Durabilidade, entrega rápida, garantia, tradição.

- Faça parecer que você se encontra em estado de inferioridade e o encoraje à arrogância. Novamente, aqui entra o exemplo de COHEN. E também a verdade de que ganha uma negociação aquela pessoa que escuta, que faz mais perguntas. A outra pessoa, que fala sem parar, parece dominar o encontro, quando o que ocorre é o contrário.
- Quando o inimigo se encontrar unido, divida-o. Imagine negociar com duas pessoas que estejam contra você. Essa regra de Sun Tzu traduz-se em encontrar um pequeno ponto onde uma das pessoas concorde com o que você apresenta. E, a partir daí, de pequena concessão em pequena concessão, de sim em sim, você constrói um ambiente mais favorável a um acordo. Com a outra pessoa, o processo provavelmente será mais fácil. Encontre um ponto comum, por menor que seja, entre você e a pessoa com quem negocia.
- Ataque-o, quando não estiver preparado. Traduz-se por dominar o encontro. Fazer os avanços, pedir assinatura, dizer estamos combinados quando você quiser, e não esperar pela outra parte.

II - A Condução da Guerra

- A vitória é o objetivo principal da guerra. Não se permita sair de uma negociação com a resposta “depois a gente vê isso”.
- Jamais se viu uma guerra prolongada que beneficiasse qualquer país. Da mesma forma, negociação demorada não é vantagem para ninguém. Consiga avanços, sempre.

III - A Estratégia Ofensiva

- Em geral, na guerra, a melhor política é tomar um Estado intacto; aniquilá-lo não é senão o último recurso. A última coisa que você quer em uma negociação é que um dos lados saia se sentindo derrotado, esgotado, cansado, aniquilado. Você sabe que poderá negociar com ele de novo.
- Obter cem vitórias em cem batalhas não é o cúmulo de habilidade. O que é, pois, da mais alta importância na guerra é atacar a estratégia do inimigo. O mais importante, em seguida, é fazê-lo romper as suas alianças. A pior política é atacar as cidades.

Não ataque as cidades senão quando não houver qualquer outra solução. Assim, os que são peritos na arte da guerra submetem o exército inimigo sem combate. Tomam as cidades sem assaltá-las e derrubam um Estado sem operações prolongadas. Da mesma forma, os peritos em negociação estudam as pessoas com quem vão negociar antes, e atuam de forma a chegar a um acordo rapidamente.

- Conseqüentemente, a arte de conduzir as tropas ao combate consiste em: quando se possui a superioridade de dez contra um, o inimigo deve ser cercado. Na superioridade de cinco contra um, o inimigo deve ser atacado. Na superioridade de dois contra um, divide o inimigo. Na situação de igualdade, pode-se engajar no combate, embora apenas o general competente possa vencer. Quando inferior em número, seja capaz de bater em retirada. Quando inferior a todos os pontos, seja capaz de esconder-se porque um pequeno exército é presa fácil para outro mais potente.
- Será vitorioso aquele que souber quando é preciso e quando não é preciso combater. Da mesma forma, existem certas negociações em que o melhor é não negociar. Não fechar o acordo. Não assinar o contrato, pois isso traria dores de cabeça no futuro.

IV - Disposições

- Nos tempos antigos, os guerreiros começavam por se tornar invencíveis, depois esperavam que o inimigo fosse vulnerável. Nossa invencibilidade depende de nós; a vulnerabilidade do inimigo depende dele. A invencibilidade reside na defesa; as chances de vitória, no ataque. Defende-se quando se dispõe de meios suficientes; ataca-se quando se dispõe dos meios mais do que suficientes. Em uma negociação, sua defesa é sua capacidade de responder a objeções, a desentendimentos, a tentativas de tirá-lo do seu caminho pré-estabelecido. Ataques são as capacidades de você apresentar os benefícios de seu ponto de vista de forma clara, concisa e que a outra pessoa possa entender.
- Ora, os elementos da arte militar são: apreciação do espaço, estimativas das quantidades, cálculos, comparações, avaliação das chances da vitória. E graças à arte de dispor de suas tropas que um general vitorioso é capaz de fazê-las combater com o efeito das águas represadas que, subitamente liberadas, se precipitam em

abismo sem fundo. Você nunca deve chegar para negociar com a agenda completamente limpa, sem saber o que vai oferecer, o que vai pedir, onde pode ceder, que pontos não são negociáveis. Esses e muitos outros são os seus elementos de arte militar.

V - Energia

- Contra o que é mais inconsistente, lance o que tem de mais sólido. Na batalha, use a força normal para conduzir um combate; utilize a força extraordinária para obter a vitória. No combate existem apenas a força normal e a força extraordinária, mas as suas combinações são ilimitadas; nenhum espírito humano pode apreendê-las todas. Ou seja, você dispõe de uma série de benefícios, e alguns argumentos irrefutáveis. A maneira de usá-los depende de cada pessoa, de cada negociação. Existem aqueles que querem que você vá direto ao ponto. Existem os que gostam daquela conquista lenta de uma negociação complicada.

VI - Pontos Fracos e Pontos Fortes

- Geralmente, é aquele que ocupa primeiro o terreno que espera o inimigo em posição de força; aquele que chega aos lugares mais tarde e se precipita no combate já se encontra enfraquecido. E é por isso que aqueles que são peritos na arte militar fazem vir o inimigo ao campo de batalha e não se deixam trazer por ele. Mesmo que você tenha que ir ao escritório de uma pessoa para negociar, você pode fazer uma preparação prévia e chegar com todos os papéis em ordem, com uma seqüência lógica de argumentos para não perder o controle da negociação.
- Quando o inimigo se encontra em posição de força, saiba desmantelá-lo; quando estiver bem alimentado, esfomeá-lo; quando estiver em repouso, levá-lo à ação. Estar certo de tomar o que vai atacar é atacar um ponto que o inimigo não protege. Estar certo de manter o que defende é defender um ponto que o inimigo não ataca. Em uma negociação, é preciso tirar a pessoa com quem se negocia do script, do programa que ela preparou. Se ela só fala de preço, leve a discussão em direção aos benefícios do produto. Se ela insiste que sua empresa não tem tradição, mostre clientes satisfeitos.

- O inimigo deve ignorar onde eu pretendo travar a batalha. Pois se ele ignora, deverá manter-se em múltiplos pontos. E se ele se mantém em múltiplos pontos, os oponentes, que eu encontrarei em qualquer um deles, serão poucos numerosos. Ambos sabem onde querem chegar, isso está claro. Mas não revele como você pretende chegar lá, para que ele não prepare uma contra-negociação mais eficiente. Saiba preservar sua “agenda oculta”.
- Quando obtiver uma vitória, não utilizar por uma segunda vez a mesma tática, mas, para responder às circunstâncias, variar o modo de agir infinitamente. Em outras palavras, não se torne previsível nas negociações.
- Um exército pode ser comparado exatamente à água, pois, do mesmo modo que uma corrente que flui evita as alturas e se lança para as terras baixas, da mesma maneira o exército evita a força e ataca a fraqueza. Da mesma maneira que a água não possui uma forma estável, não existem, na guerra, condições permanentes. Você nunca vai estar “pronto” como negociador. Sempre vai faltar uma coisa ou outra para aprender.

VII - Manobra

- Nada mais difícil que a arte da manobra. A dificuldade consiste em fazer de uma rota tortuosa o caminho mais direto e mudar a má sorte em vantagem. Nas negociações, não desista perante os obstáculos.
- Avance de modo dissimulado e distraia o inimigo, engodando-o. Graças a este procedimento, pode ocorrer que partindo depois deles, você chegue antes. Quem é capaz de agir assim compreende a estratégia do direto e do indireto. A vantagem e o perigo são ambos inerentes à manobra. Lembre-se: em negociação, você nunca chega à grandeza sem correr riscos.
- Aqueles que ignoram as condições geográficas - montanhas e florestas, desfiladeiros perigosos, pântanos - não podem conduzir a marcha de um exército. Antes de começar a construir uma tática, um roteiro para sua negociação, verifique se não há algum obstáculo no meio do caminho, um pormenor que pode ser usado pela outra pessoa e que você não percebeu da primeira vez.

- Quando parecerem fugir, não os persiga. Nunca dê um acordo como certo antes das duas partes assinarem-no.
- Não ataque tropas de elite. Respeite as características da outra parte.
- Não se lance gulosamente sobre os engodos que lhe são oferecidos. Em negociação também vale a máxima de que “o peixe morre pela boca”.
- Não barre o caminho de um inimigo que está voltando ao seu lugar de origem. A um inimigo cercado é preciso deixar uma saída. Mostre a ele que existe uma tábua de salvação e assim ponha em seu espírito que existe uma solução além da morte. Então, ataque. Ou seja, ninguém pode sair de uma negociação sentindo-se derrotado, abatido, perdedor. Você quer que eles saiam com ânimo para negociar de novo, lá na frente. É aqui que uma guerra mais se afasta de uma negociação. Aquela procura destruir o outro lado; esta, prefere fortalecê-lo cada vez mais.

VIII - As Sete Variáveis

- Não se deve acampar em um terreno inclinado. Fortaleça seus argumentos com fatos.
- Em um terreno propício às comunicações, una-se aos seus aliados.
- Não se demore em um terreno aberto. Cuidado com as armadilhas preparadas pelo outro negociador.
- Requer-se engenhosidade em um terreno fechado. Se as opções de negociação são poucas, fortaleça-as com sólidos argumentos.
- Há caminhos que não se devem tomar, tropas que não se devem atacar, cidades que não devem assaltar e terrenos que não se devem disputar. O bom negociador sabe a hora de desistir.
- Há casos em que não é necessário obedecer às ordens do soberano. Em outras palavras, às vezes é preciso improvisar.

IX – Marchas

- Bate-se descendo. Não ataque subindo. Se a outra parte tem argumentos mais sólidos, reveja sua posição na negociação.

- Quando os enviados do inimigo falam em termos lisonjeiros, isto quer dizer que ele deseja trégua. Ou seja, saiba “ler nas entrelinhas”.
- Quando, sem acordo prévio, o inimigo demanda uma trégua, ele está tramando algo. Nunca deixe de prestar atenção no que acontece durante uma negociação. Mesmo falando menos, é seu dever conduzir todo o processo, diminuindo as chances de ser pego de surpresa.
- Quando os carregadores de água bebem antes de trazê-la ao acampamento, as tropas sofrem de sede. Aqui vale a sabedoria mineira: “quem dá com pressa, dá duas vezes”.
- Quando o inimigo vê uma vantagem, mas avança para tomá-la, ele se encontra cansado. Saiba quando recusar uma negociação.
- Quando os homens se reúnem constantemente em pequenos grupos e cochicham, o general perdeu a confiança do exército. Perceba quando o outro lado se encontra desorganizado.
- Recompensas freqüentes demais indicam que o general se encontra quase no fim de seus recursos; sanções por demais freqüentes indicam que ele se encontra à beira do infortúnio. Mais uma vez, cuidado com as concessões.
- Quando as tropas inimigas estão com um moral elevado, e, embora diante de nossas tropas, demoram-se em iniciar a batalha, sem deixar, entretanto, o terreno, a situação deve ser examinada a fundo. Lembre-se de avaliar seus pontos fracos na negociação.
- Na guerra, apenas o número não traz qualquer vantagem. Não avance apoiando-se exclusivamente no poderio militar. Não negocie tendo em mente apenas um lado de seu serviço, produto ou idéia, nem um argumento único. Esses são facilmente derrotados. Em negociação, quanto mais opções você puder oferecer, melhor.

X - O Terreno

- Segundo a sua natureza, o terreno pode se classificar em: acessível, insidioso, sem influência, apertado, acidentado e “distante”.

- Um terreno facilmente atravessável por cada uma das duas partes é chamado de acessível. Sobre um terreno deste tipo, aquele que é o primeiro a ocupar sob o sol uma posição elevada, apropriada ao encaminhamento de suas provisões, pode se bater com vantagem. O terreno acessível das negociações é o restaurante, o shopping. Ao chegar primeiro, você pode escolher uma mesa onde você se senta de costas para a rua, para uma casa de jogos eletrônicos, enquanto a pessoa com quem você negocia fica de frente para eles e, assim, corre mais o risco de se distrair.
- Um terreno de onde é fácil sair mas difícil de retornar é insidioso. A natureza é tal que, se o inimigo não se encontra preparado e se dele se sai, a vitória é possível. Mas se o inimigo acha-se preparado e sai para atacá-lo, mas não consegue vencer, será difícil retornar. Não se pode tirar vantagem de tal terreno. Terrenos insidiosos para a negociação são feiras e convenções, principalmente, e aeroportos, em segundo lugar. Enfim, onde há os elementos “tempo”, “pressa” e “conveniência”. Uma feira, por exemplo, é ideal para fazer dezenas, centenas de contatos. Mas em um dia ou dois, acaba.
- Um terreno no qual é igualmente desvantajoso penetrar, tanto para o inimigo quanto para nós mesmos, é sem influência. A sua natureza é tal que, se bem que o inimigo nos ofereça uma vantagem, em vez de avançar, tento atraí-lo ao mesmo tempo que me retiro do terreno. Uma vez que já atraí metade de seus efetivos para fora do terreno, posso atacar em melhores condições. Tribunais são os terrenos sem influência de hoje. Dificilmente se pode afirmar, com certeza absoluta, qual será a decisão dos juízes. É por isso que acordos são, via de regra, bem-vindos.
- Em um terreno acidentado, devo estabelecer as minhas posições nas alturas ensolaradas e esperar o inimigo. Se ele é o primeiro a ocupar tal terreno, atraio-o com a minha retirada. Não o sigo. Terrenos acidentados são as salas de reunião. Suas ou as daquele com quem você negocia. Na sala deles, procure falar algo que não provoque tensão desnecessária.

XI - Os Nove Tipos de Terreno

- Em relação ao uso que se pode fazer das tropas, o terreno pode ser classificado em: terreno de dispersão, terreno fronteiro, terreno-chave, terreno de comunicação,

terreno de convergência, terreno sério, terreno difícil, terreno cercado e terreno mortal.

- Quando o senhor bate-se em seu próprio território, encontra-se em um terreno de dispersão. (Aqui os oficiais e os homens têm pressa em retornar a seus próprios lares). Pense nas negociações internacionais.
- Quando não se penetra senão muito pouco em território inimigo, se está em um terreno fronteiriço. Vá direto ao ponto, sem rodeios.
- Um terreno igualmente vantajoso para as duas partes é um terreno-chave. Saiba defender suas posições.
- Um terreno igualmente acessível para as duas partes é um terreno de comunicação. Aqui é mais fácil negociar, pois ambos os lados se entendem.
- Quando um exército penetrou profundamente em território inimigo, deixando bem para trás numerosas cidades inimigas, encontra-se em um terreno sério. (Um terreno do qual é difícil retornar). Cuidado para não se comprometer com promessas que não poderá cumprir depois.
- Quando um exército atravessa montanhas, florestas, uma região acidentada, ou então avança através de desfiladeiros, pântanos, ou por outros lugares dificilmente penetráveis, encontra-se em um terreno difícil. Os impasses nas negociações sempre as tornam mais difíceis.
- Um terreno em que se penetra por uma garganta, do qual não se sai senão por vias tortuosas e que permite uma força inimiga reduzida atacar a minha força mais importante é chamado de terreno cercado. Cuidado com as armadilhas e ardis da outra parte.
- Um terreno em que o exército não pode sobreviver a não ser batendo-se com a energia do desespero é um terreno mortal. Às vezes é melhor desistir do que perder mais ao tentar continuar negociando.
- Em terreno difícil, aperte o passo; em terreno cercado, invente estratégias; em terreno mortal, lute. Saiba diferenciar as situações para escolher as melhores táticas.

- Queimar as etapas, num terreno difícil. Vá direto ao ponto. Evite desvios desnecessários.
- Em um terreno mortal, deve-se mostrar que não há qualquer chance de sobrevivência. Pois é da natureza dos soldados resistir quando cercados, combater até a morte quando não existe outra solução e, em situação extrema, obedecer cegamente. Nunca negue ao outro a opção de uma saída honrosa.
- Cabe ao general ser sereno e impenetrável, imparcial e senhor de si. Lembre-se da importância do auto-conhecimento.
- Ele proíbe as práticas supersticiosas e assim libera o exército da dúvida. Em negociação, truques e macetes adiantam pouco.
- Ele muda os seus métodos e modifica os seus planos a fim de que não se tenha conhecimento do que faz. Busque sempre surpreender a outra parte.

XII - O Ataque pelo Fogo

- Há cinco métodos de ataque pelo fogo. O primeiro é queimar as pessoas; segundo, queimar os estoques; o terceiro, queimar o material; o quarto, queimar os arsenais; o quinto, utilizar projéteis incendiários. Lembre-se que nenhuma tática relacionada ao ataque pelo fogo produzirá um resultado bom para ambas as partes.

XIII - A Utilização de Agentes Secretos

- Há cinco espécies de agentes secretos a utilizar: os agentes nativos, interiores, duplos, liquidáveis e volantes. A informação é a chave do sucesso.
- Quem não é sensato e prudente, humano e justo, não pode utilizar os agentes secretos. E quem não é fino e sutil, não lhes pode extrair a verdade. Lembre-se ética acima de tudo.
- É primordial descobrir os agentes do inimigo que vierem desenvolver atividades de espionagem e pô-los a soldo, de modo que passem a nosso serviço. Dê-lhes instruções e tome conta deles. É assim que os agentes duplos são recrutados e utilizados. Cuidado para não transgredir a ética.

- (“Um exército sem agentes secretos é exatamente como um homem sem olhos nem orelhas”). Você tem muitos espiões com os quais pode contar. Histórias sobre a pessoa com quem você negocia e sua empresa estão disponíveis em jornal, internet. Há as pessoas que trabalham perto daquele com quem você negocia. Elas têm muita informação e, muitas vezes, só requerem um pouco de atenção para se abrirem com você.

8.1 – Táticas ofensivas e defensivas

Foi o prof. Dorval Malmann – competente professor, meu amigo e maratonista portoalegrense – quem me sugeriu a leitura de um interessante livro escrito por James P. Carse, chamado Jogos Finitos e Infinitos

A idéia central é que podemos identificar e diferenciar nossos movimentos classificando-os como jogos finitos e infinitos. Para que as idéias que pretendo expor fiquem claras, vamos assumir que os jogos finitos são aqueles em que o objetivo é vencer e os jogos infinitos são os que têm por objetivo continuar o jogo.

Um breve exemplo nos permitirá distinguir melhor a diferença entre os dois tipos. Você acaba de vender seu apartamento. Conseguiu um excelente preço e o comprador não foi capaz de perceber que aquela pequena mancha de umidade no teto na verdade sinaliza uma infiltração, que rapidamente vai fazer com que seja necessário investir um dinheirão na impermeabilização de uma imensa área. Seu coração nem se abala, pois você não depende de vender apartamentos para viver (além do mais o comprador é um desconhecido, que pode até tentar te aborrecer no início, mas frente à inevitabilidade do conserto vai acabar desistindo e pagando para eliminar a goteira). Eis aqui um jogo finito. Havia regras claras, o objetivo da partes estava perfeitamente estabelecido, ambos tiveram as mesmas oportunidades de argumentar e o mais esperto venceu.

Por outro lado, uma imobiliária jamais deveria vender esse apartamento sem avisar ao comprador que ele teria que fazer uma obra considerável para eliminar a infiltração. Afinal sua reputação e conseqüente imagem de marca depende da credibilidade que ela conseguir conquistar.

Fiquei pensando numa série de experiências que vivi recentemente e resolvi fazer um pequeno ranking de empresas que joguem jogos finitos e infinitos.

Táticas e ações de Empresas que jogam jogos finitos

- Essas empresas mentem para o cliente – seus produtos são sempre os melhores, os mais bonitos, os mais perfeitos, os mais novos (a propósito, que companhia aérea tem a frota mais moderna do Brasil?);
- Oferecem menos por mais – seus produtos estão sempre “em processo de melhoria”, seus preços são mais altos do que a média e a relação custo benefício que conseguem entregar é sempre maior no custo do que no benefício (sempre tem alguém pedindo desculpas pelo transtorno e prometendo te atender melhor, algum dia);
- Elas ignoram as necessidades do cliente – vão ao mercado para resolver um problema de vendas da empresa e não um problema de compras do cliente;
- Acham que a propaganda é a alma do negócio – falam muito mas entregam pouco.
- Prometem o que não são capazes de fazer. Juram que seu creme acaba com a celulite e que os resultados já aparecerão na primeira semana;
- Acreditam mais no marketing do que na matemática financeira - ou seja, preferem perder dinheiro para manter clientes ao invés de fazer as coisas certas da primeira vez e economizar o retrabalho;
- Acreditam em vendedores natos – não investem na qualificação do profissional de vendas e estimulam que suas equipes se comportem como predadores movidos unicamente pela vontade de obter um “pedidinho”;

Táticas e ações de Empresas que jogam jogos infinitos

- Essas preferem perder o negócio a enganar o cliente – são empresas que entendem que mais vale um cliente satisfeito do que alguns centavos a mais no caixa;
- Oferecem mais por menos – estão permanentemente preocupadas com exceder as expectativas do cliente. Procuram conhecer seus hábitos, suas características de consumo, suas preferências para poder atendê-las cada vez melhor;

- Não acham que o cliente é o rei – tratam o cliente como um parceiro de negócios, com necessidades e desejos específicos e que também cometem erros. Investem seus clientes do poder de sugerir melhorias, mas não acham que eles tenham sempre razão;
- Dividem com os clientes a responsabilidade pelo seu sucesso – são mais abertas a críticas e elogios, praticam a escuta ativa, dão poder aos funcionários que estão na linha de frente;
- Acham que marketing não é tudo, mas sabem que tudo é marketing – essas empresas não crêem que uma ação promocional seja suficiente para resolver problemas de qualidade ou de performance.
- Acreditam em vender como sendo sinônimo de ajudar o cliente a comprar – nessas empresas pratica-se a verdadeira venda consultiva, na qual o vendedor conhece as necessidades e desejos do cliente tão bem quanto ele próprio.

É claro que ambas as listas não pretendem ser exaustivas, mas vale a pena pensar em qual das duas a sua empresa se classificaria com maior frequência. Se a sua estiver entre aquelas que praticam jogos finitos, tenha certeza, quem vai sair ganhando é o cliente, que – mais cedo ou mais tarde – vai se livrar de você.

8.2 – Táticas “sujas” e táticas “limpas”

Todos conhecemos histórias que envergonham os negociadores do Brasil. Como o daquela empresa de vendas diretas cujos vendedores estavam até recebendo ameaças de morte, os clientes estavam completamente insatisfeitos com os produtos vendidos, diziam que iam processar os responsáveis e tudo o mais. Havia um consultor contratado naquela empresa, verificando outra área. Porém, ele fez notar que o primordial era dar uma satisfação aos clientes, melhorar a qualidade dos produtos.

- Ah, não, nós já cuidamos disso.

- Que bom. O que vocês vão fazer? Indenizar os clientes, oferecer substitutos,

ou...

- Não, não, vamos fazer o que sempre fazemos. Transferir os vendedores para uma cidade onde ninguém os conhece e vamos mudar o nome dos produtos e da empresa.

Que futuro você acha que essa empresa têm? Entretanto, até ela desaparecer de vez, já terá feito um estrago imenso: na vida dos vendedores, dos clientes e de todo o segmento do mercado, já que as pessoas enganadas podem extrapolar a experiência negativa: “nada que é vendido de porta em porta presta”.

E há uma lista imensa de outras táticas sujas de negociação. Desde sentimentalismo barato, onde o vendedor afirma que seu filhinho não tem o que comer, até visitas de vendedor e cliente a prostíbulos. Mas não quero me ater a esses exemplos negativos, quando há tantas táticas boas, tanta coisa positiva a se destacar.

Como o caso da cliente que fora a uma loja de eletrodomésticos e móveis populares. Queria uma geladeira, mas só teria na próxima semana os cem reais para a entrada exigida. O vendedor, então, emprestou-lhe os 100 reais para que o negócio fosse fechado. Criatividade. Entendimento das necessidades do cliente. Fidelização.

Ou da vendedora direta que encontrou a possível cliente, de avental, toda apressada:

- Ai, filhinha, hoje não dá para falar, tenho que terminar o almoço.

Só para ouvir da vendedora que não tem problema, ela ajudaria a preparar a comida. E foi ali, fazendo o arroz, que o negócio foi fechado. Transformação de objeções em técnica para garantir um espaço para negociar. Entendimento das necessidades do cliente.

Ou da guerra entre as duas empresas de rádio por satélite dos Estados Unidos. A empresa “A” resolveu que sua tática seria tentar atrair todas as grandes estrelas, as melhores vozes, com salários milionários. A empresa “B” podia adotar a mesma tática, inflacionando ainda mais o mercado. Preferiu negociar forte com... as montadoras de automóveis. Assim, pouco importa se “A” tem os grandes astros: todo carro já sai de fábrica equipado para sintonizar “B”. Entendimento do problema. Utilização de estratégia. Criatividade.

Há uma regra básica para entender se a tática de negociação que você usa é válida ou não. Imagine que alguém filma a negociação. Você permitiria que o pessoal da sua empresa a assistisse? Que seus pais assistissem? Que seus filhos assistissem? Se a resposta for qualquer coisa além de três firmes “sims”, é melhor você rever sua maneira de trabalhar.

Caso sua tática passe por esse exame de consciência, você pode negociar, com tranquilidade, com qualquer um.

Qualquer um, mesmo. Abraão, conta a Bíblia, negociou com Deus:

- Senhor, eu sei que estás decidido a destruir Sodoma, mas...e se houver na cidade cinquenta pessoas honestas, puras e justas? Não seria justo que elas fossem destruídas como se fossem ímpios e pecadores...

- Hum... tudo bem. Se houver 50 justos na cidade, Eu a pouparei.

- Sim, mas... Imagine que falem uns 5 para esses 50. Ainda assim, não seria justo...

- Tá, tá, em respeito a esses 45, Eu pouparia a cidade.

- Bom, pode ser que se ache por aí uns 40...

- Em nome desses 40 Eu não destruo a cidade.

- Bom, 40, 40, pode ser um pouco difícil a essa hora... ou a qualquer hora, o Senhor sabe. Mas se houver uns 30...

- Pelo amor de mim, Abraão! Vá achar esses 30 que Eu deixo a cidade como está.

- E se houver uns vin..

- Abraão, vamos fazer o seguinte: Me ache 10 justos que, em respeito e amor a eles, Eu poupo a cidade. Fechado?

8.3 – Concessões

Diante de tudo o que foi exposto até agora, você pode estar se perguntando qual é a melhor forma de obter sucesso em uma negociação. A resposta é desenvolvendo habilidades técnicas. E essas habilidades técnicas de negociação partem de alguns princípios básicos.

O primeiro deles é de que não há uma receita mágica para a negociação. Não existe uma receita que diga pegue três gramas de pimenta do reino, dois punhados de sal, um ramo de alecrim, pendure um galho de arruda atrás da orelha e vá fazer negociação. Não existe isso, cada caso é um caso e cada negociação é uma negociação.

Entretanto, a negociação é um processo com etapas definidas, não basta ser voluntarioso, tem de planejar. O que vai torná-lo mais hábil tecnicamente na negociação é a capacidade de planejamento. Cada negociação é como um projeto e a agressividade é própria dos bons negociadores. Cuidado, a agressividade não significa falta de controle emocional, significa buscar resultados com risco.

Fazer acordos não é a melhor posição do negociador em uma negociação. A pior posição de um negociador é quando devedor da outra parte. A posição de força na negociação é aquela que permite ser credor da outra parte e não devedor. O devedor sempre vai ter de fazer concessões que não necessariamente seriam feitas se a situação fosse de equilíbrio. Para inverter essa situação, deve-se fazer a concessão o mais rápido possível para se livrar da dívida.

“Para esse cara eu não posso negar.” Quantas vezes você já ouviu isso? Resolver os problemas na base desses conchavos alternativos gera um círculo vicioso, e com passar do tempo, não haverá a menor chance de dizer não a essas pessoas que um dia “quebraram seu galho”.

O que chamo de dever favores é, por exemplo, o vendedor ter feito uma promessa de entregar o produto em um determinado prazo e não ter cumprido, ter tido de contar com a boa vontade do cliente em esperar não apenas 30 dias, conforme prometido, mas 120 dias. Na verdade, a avaliação do campo de forças nas negociações com clientes que já compõe a carteira do vendedor passa muito claramente por uma contabilidade. Isso vai permitir que se faça um levantamento do campo de forças para

avaliar quais os principais valores envolvidos na discussão e estabelecer qual é o máximo que se deseja obter naquela negociação e qual o mínimo possível que se pode aceitar.

Uma instituição, cujas relações são baseadas em “acordos”, não sobrevive no tempo, porque não parte de um princípio lógico pré-estabelecido. Negociar é construir relacionamentos, portanto, nunca se deve negar à outra parte a opção de uma saída honrosa. Por que o famoso “dá ou desce” não funciona? Porque, na verdade, coloca o outro em uma posição que só lhe resta retaliar. Se não se gera uma alternativa no processo de negociação, nega-se ao outro uma oportunidade de desistir com honra e não se cria a oportunidade de uma próxima negociação com posições mais vantajosas. Esse é um ponto fundamental para o negociador: a flexibilidade.

**Você acredita em fada madrinha?
- ou porque muitos gestores falham nas suas obrigações –**

JB Vilhena

Vejamos as premissas abaixo:

1. O gestor pode ser descrito como um "produto não terminado". Sua formação não se esgota nos cursos que venha a concluir ou nas experiências profissionais que tenha acumulado. Isto significa que, de certa forma, nunca estará "pronto" e que o investimento em sua aprendizagem deve ser contínuo.
2. Tradicionalmente o gestor não se sente co-responsável pelo impacto que sua atuação venha a causar ao ambiente. Num mundo crescentemente interconectado, esta postura não é mais possível. Na formação de executivos deveria ser privilegiada uma concepção integradora de gestão ao invés de se trabalhar apenas o domínio de novos instrumentos. Trazer para discussão as idéias que estão hoje em debate na sociedade permitiria relacionar os diversos aspectos da atuação do gestor à realidade onde atua.

3. Os gestores têm estado diante de alguns desafios básicos: (a) interpretar as transformações da sociedade; (b) conceber possibilidades de futuro para a sua organização e (c) dentre as alternativas concebidas, conduzi-la até o futuro escolhido. A figura do gestor que aguarda os acontecimentos para reagir de acordo com aquilo que aprendeu no passado em situações análogas está completamente fora de cogitação.

4. Compreendemos como um desafio oferecer aos gestores uma oportunidade que combine a reflexão e o debate de temas atuais à formulação de novas formas de atuação, numa perspectiva de cidadania. A pergunta inovadora, no caso, é "como o administrador contribui para a construção de um mundo melhor?"

Agora vamos refletir juntos.

Em primeiro lugar não custa lembrar Peter Senge, que adverte que, no século XXI, o maior desafio dos gestores será o de aprender a desaprender. Recentemente participei da edição 2005 da ASTD. Assisti a diversas exposições sobre liderança, *team building*, *coaching*, vendas e outros assuntos relativos a gestão. Um lugar comum em todas as apresentações é que as pessoas – líderes, gerentes, chefes – sabem o que precisa ser feito, mas simplesmente não fazem. Fico refletindo sobre isso e comparo com a minha experiência de mais de 12 anos em consultoria. Chego à conclusão que a principal razão para as pessoas resistirem às mudanças é a convicção de que se continuarem a fazer no futuro as mesmas coisas que produziram sucesso no passado, continuarão a triunfar. Coisa de quem acredita em fada madrinha.

Muitos gestores não se preocupam – alguns sequer cogitam – com os impactos que as mudanças do mundo moderno exercem sobre a dinâmica dos negócios. Não lêem jornal, livro ou revista. Isolam-se do mundo como artistas. Depois se surpreendem com as altas taxas de turnover de sua empresa. Acho que nos score cards dos gestores sempre deveria haver um desafio em relação a dimensão pessoas: o quanto cada um de nossos colaboradores se sente feliz em trabalhar conosco. Você pode dizer que algumas empresas já se preocupam com isso – recentemente minhas amigas Eliana Resende e Beth Amaral, do grupo Algar, contavam como sua empresa tem transformado em ações concretas a preocupação com a felicidade de seus associados – mas eu garanto que a maioria não se preocupa com isso. Outra coisa interessante é ver que, em geral, os

gestores não estão preocupados com importantes *stake holders*, tais como entidades filantrópicas, assistenciais, religiosas e outras de mesma natureza. Esperar que os consumidores prefiram nossa marcas apenas porque cumprimos fielmente o que prometemos é coisa de quem acredita em fada madrinha.

Outro tema interessante é o da esperança. Segundo Spinoza, esperança é a crença em que algo que não depende de você possa acontecer por mera obra do acaso (alguns preferem esperar que venha de Deus). Segundo o filósofo, trata-se de mera perda de tempo, pois as coisas só acontecem se você agir sobre elas. Chico Buarque diz em uma estrofe da música Bom Conselho que “está provado, quem espera nunca alcança”. Decidir é tarefa básica do gestor. E podemos afirmar que nenhuma decisão pode ser melhor do que a informação que lhe deu origem. Juntando as coisas podemos afirmar que a principal responsabilidade do gestor é decidir sobre os destinos de sua área ou de toda a empresa (o todo está na parte e a parte está no todo, diz o raciocínio holístico) tomando por base a vontade de atingir os objetivos. Esperança é coisa de quem acredita em fada madrinha.

Ajudar a construir um mundo melhor, como diria meu amigo e guru Marco Aurélio Ferreira Vianna, exige uma profunda humildade. Humildade é a noção do limite. É saber do que somos e do que não somos capazes. Aqui é preciso pragmatismo, determinação, altruísmo. Achar que o mundo vai melhorar sozinho, que a fome vai desaparecer por mágica ou bondade dos países ricos, que a corrupção deixará de existir sem que os corruptores tenham sido identificados e punidos é coisa de quem acredita em fada madrinha.

Uma última reflexão. Você pode continuar a acreditar em fada madrinha, mas como gestor não tem o direito de ignorar as quatro questões discutidas acima.

Nome do arquivo: Capítulo 8 LIVRO NEG
Diretório:
Modelo: Normal.dotm
Título: Capítulo 7 – Táticas na negociação
Assunto:
Autor: Thereza
Palavras-chave:
Comentários:
Data de criação: 3/3/2009 13:12:00
Número de alterações:2
Última gravação: 3/3/2009 13:12:00
Salvo por: a
Tempo total de edição: 3 Minutos
Última impressão: 3/3/2009 14:00:00
Como a última impressão
Número de páginas: 21
Número de palavras: 6.332 (aprox.)
Número de caracteres: 34.199 (aprox.)