

PARA APRENDER A NEGOCIAR (TUDO)

CONHEÇA AS 12 LIÇÕES ESSENCIAIS DO PENSAMENTO DO GENERAL CHINÊS SUN TZU, SEGUNDO O QUAL UM EXÉRCITO (OU UM EXECUTIVO) DEVE CONSEGUIR PREVALECER SEM TER DE LUTAR, COMO ESCREVE O ESPECIALISTA EM NEGOCIAÇÃO RENATO HIRATA

De acordo com os filósofos da antiga China, quando distorcia seus propósitos de vida em consequência das ambições pessoais, a sociedade caía em perpétuo estado de guerra interna. Os filósofos converteram a guerra em uma preocupação particular ao estudar os mecanismos de conflito humano e ao transformar sua compreensão em uma ciência de administração de crises.

Os filósofos chineses sempre chegavam às mesmas conclusões sobre o conflito. Dessa maneira, os clássicos sobre estratégia relativa a guerras, tal como o famoso livro *A Arte da Guerra*, de Sun Tzu, geralmente contêm um apanhado filosófico da antiga China.

Sun Tzu foi um general chinês que viveu no século 4º a.C. e que, no comando do exército real de Wu, acumulou inúmeras vitórias, derrotando exércitos inimigos e capturando seus comandantes, apesar da escassez de recursos que Wu lhe fornecia para o combate. Só em número de homens, a desproporção era de dez contra um.

Renato H. Hirata é especialista em negociação, professor da HSM Educação e um dos palestrantes do Fórum HSM de Negociação, realizado este ano.

O dogma básico da filosofia de Sun Tzu é que, se sua estratégia estiver bem fundamentada, você prevalecerá –e, se tiver uma estratégia verdadeiramente boa, prevalecerá sem lutar. Essa ênfase oriental em superar o adversário com sabedoria estratégica difere significativamente da estratégia ocidental, que enfatiza a ação de lutar como meio de vencer uma guerra.

As máximas de Sun Tzu são simples e, ainda assim, profundas; breves, mas perspicazes. Seu poder prático é impressionante. Elas se aplicam igualmente bem aos negócios e ao cotidiano. Extraímos 12 passagens de sua obra que interessam aos gestores nos dias atuais e possivelmente no futuro:

1 “Se você conhece o inimigo e a si mesmo, não tema o resultado de cem batalhas. Se se conhece, mas não ao inimigo, para cada vitória sofrerá uma derrota. Se não conhece nem o inimigo nem a si, perderá todas as lutas.”

É uma versão prévia do que chamamos hoje de matriz SWOT de posicionamento estratégico. Quando analisamos nossos pontos fortes e fracos e em seguida nossas ameaças e oportunidades, estamos avaliando o cenário em que vamos entrar para negociar.

Autoconhecimento e conhecimento do oponente são fatores críticos de qualquer planejamento estratégico. O que

era essencial para Sun Tzu não era o que ele sabia, mas o que ele não sabia.

Reconhecer o que não se sabe é a maneira mais rápida de encontrar soluções em um cenário de incertezas. Muitos executivos não conseguem admitir o “não sei” por uma simples razão: o julgamento sobre sua incompetência. E esse é o maior perigo da decisão.

Em momentos de crise, a atitude mais sensata é abandonar o que se sabe para mergulhar na fase do “não sei”. Aí se encontram as oportunidades e os verdadeiros recursos de força na matriz SWOT.

Ao mergulharmos no “não sei o que não sei”, conseguimos quebrar padrões mentais que nos limitam para resolver problemas de alta complexidade e, assim, descobrir soluções inovadoras quando estamos vivendo sob intensa pressão.

Na área do “não sei o que não sei”, encontramos as forças extraordinárias que estavam inconscientes, mas não ativas, para lidar com as ameaças do oponente. Em geral, os seres humanos só descobrem que possuem algumas competências quando colocados em teste de alto estresse.

2 “A Arte da Guerra é uma questão de vida ou morte, um caminho para a Segurança como para a Ruína. Em nenhuma circunstância deve ser negligenciada...”

Negociadores que estão verdadeiramente comprometidos com o resultado de uma negociação estão prontos para “morrer” pela causa em questão. Muitos desconhecem o propósito negociado e, portanto, não sabem o que devem buscar como solução. Quando os negociadores “compram” o propósito, as agendas se abrem, facilitando, desse modo, o processo de entendimento dos interesses mútuos.

Compradores profissionais que se preocupam apenas com o custo de uma transação são exemplos típicos de negociadores que só sabem que precisam economizar, mas não entendem a equação do custo x benefício.

Vendedores que acreditam que o problema deles é o cumprimento de suas metas não focam os reais problemas dos clientes e, portanto, não têm nenhum compromisso em resolvê-los.

3 “O mérito supremo consiste em quebrar a resistência do inimigo sem lutar... A glória suprema é quebrar a resistência do inimigo sem lutar.”

Uma das melhores ferramentas de negociação é a capacidade de ouvir. Quando sabemos ouvir, conseguimos entender. Para entendermos os problemas do outro lado, temos de estar prontos para aceitar seus argumentos.

Alguns negociadores acreditam que o fato de aceitarem um argumento significa que concordaram com ele. Aceitar um argumento é dar às pessoas o direito de se expressar, o que não significa que estão certas ou erradas,



apenas que há respeito pelo posicionamento, pensamento ou sentimento.

Negociadores que têm essa habilidade conseguem “desarmar” com facilidade seus oponentes, pois os “ataques encontram o vazio”; o vazio é o vácuo, e no vácuo não há resistência.

4 “Apenas gostar ou usar muito de palavras não basta, é preciso saber transformá-las em Atos e Ação.”

Alguns vendedores ainda insistem que o ato de falar é melhor do que ouvir. Negociadores e líderes que têm discursos excepcionais, mas não conseguem entregar o que está no discurso perdem credibilidade com muita rapidez. A melhor maneira de ganhar credibilidade como negociador ou como líder é cumprir com aquilo que se promete.

5 “Preparar iscas para atrair o inimigo, fingir desorganização e depois esmagá-lo... Quando perto, fazer ele acreditar que estamos longe. Quando longe, vice-versa... Se ele for superior, evite combate. Se ele for temperamental, procure irritá-lo. Finja estar fraco, ele se tornará arrogante. Se ele estiver tranquilo, não lhe dê sossego. Ataque onde e quando ele se mostrar despreparado. Apareça quando não estiver sendo esperado.”

Táticas competitivas precisam ser utilizadas sempre que houver uma disputa. Por sua vez, esta é organizada quan-

do ambos os negociadores buscam a mesma coisa. Quando o compartilhamento não é possível e o objetivo é vencer a outra parte, a pior estratégia, segundo Sun Tzu, é a medição de forças. A saída é focar as fraquezas do adversário para desequilibrar suas forças e, assim, preparar-se para o ataque.

O general chinês explica que, quando estamos em desvantagem em algum atributo, a melhor tática é atrair o adversário para um cenário no qual temos vantagem.

Por exemplo: se caímos na armadilha de um leilão de preços, o comprador estrutura um jogo em que os adversários são os concorrentes, e ele, o juiz que decide quem vence. Nesse jogo, o comprador sempre será o vencedor, e os vendedores, os perdedores! A melhor estratégia é não aceitar o jogo estabelecido pelo comprador e direcionar-se para um cenário no qual o jogo seja estabelecido pelo vendedor. Isso só se faz quando a oferta se torna única e incomparável.

6 “Quando os emissários do inimigo são lisonjeiros, desejam uma trégua; quando, sem prévio acordo, pedem trégua, estão arquitetando alguma coisa. Quando o inimigo vê vantagens e não avança, está cansado. Quando há desordem nas tropas, o general perdeu prestígio. Quando, em pequenos grupos, os combatentes cochicham, o general não merece mais confiança.”

Outra forma de estratégia para evitar o confronto em áreas de desvantagem é gerar desordem e conflitos internos no adversário. Se a companhia tem produtos comoditizados, sua força está no capital humano e não mais no produto. Então, um processo de atração de talentos, como boa política de remuneração, desenvolvimento da carreira e benefícios oferecidos, pode fazer com que haja uma evasão de recursos humanos alheios para sua companhia, enfraquecendo, assim, a maior força do adversário.

7 “O tempo vale mais do que superioridade numérica.”
Se sabemos o valor do tempo, nos preparamos antes de negociar. Quando o tempo para a conclusão da negociação é uma variável crítica de sucesso, o foco de decisão do negociador é minimizar perdas e não maximizar ganhos. Isso faz com que ele não consiga pensar em outras possibilidades de solução de seus problemas.

8 “Será vencedor quem souber quando e como lutar, não lutar, manobrar, preparar, e quem tiver capacidade militar, não sofrendo a interferência do soberano...”

Negociadores que não têm alçada para decidir são “soldados” da negociação, cumprem apenas com seu script. Soldados não pensam e, portanto, não têm discernimento do timing de avançar, de recuar e mesmo de parar quando for necessário no processo de negociação.

9 “O guerreiro inteligente não apenas vence, mas vence com facilidade.”

Negociadores que não percebem o custo de oportunidade que está presente na negociação podem se envolver em questões que não agregam nada ao fechamento. A equação fazer mais com menos e melhor deve estar sempre na mente do negociador de alta performance. Quando o esforço é descomunal, muito provavelmente esse profissional não está pensando estrategicamente. Muitas vezes o menos é mais.

10 “O guerreiro vence os combates não cometendo erros, pois conquista um inimigo já derrotado.”

O método tentativa e erro em negociação é irresponsável. Muitos executivos vão para uma reunião apenas com um “vamos ver o que eles desejam” ou “vamos apenas ouvir”...

A preparação estratégica de uma negociação não se resume em apenas desenhar a estratégia; é importante também que se faça o treinamento simulado para que todas as táticas sejam executadas com o máximo de perfeição. Quando isso não ocorre, o negociador sofre a famosa tensão pré-negociação, ou TPN, ficando, assim, vulnerável às armadilhas de um negociador realmente estratégico.

11 “O guerreiro hábil põe-se numa posição que torna a derrota impossível e NÃO perde a oportunidade de aniquilar o inimigo.”

A posição que torna impossível ser derrotado em negociação é a da independência da outra parte. Quando temos outras formas de resolver nosso problema, nos colocamos em uma posição de alto poder. Isso faz com que possamos dirigir o processo de negociação da maneira que melhor nos convier.

12 “Quem ocupa primeiro o campo de operações, esperando o inimigo, é aquele que se garante em posição de força; o que chega depois, lançando-se ao combate, já está enfraquecido.”

Em negociação, ocupar o campo de operações significa posicionar a marca na mente do consumidor como a única opção. Quanto mais visível estiver a marca, mais lembrada ela será no momento da decisão de compra. Por isso, os grandes players lutam para um market share cada vez maior.

Não importa o poder de negociação que você tenha; parar um pouco para pensar de maneira estratégica é imprescindível. Na verdade, quanto maior o poder, mais estratégia se requer. **M**