



Inovação e Gestão

Negociação para líderes: Desenvolva a habilidade e consiga bons acordos

Instrutor: Sergio Lopes de Carvalho

Sumário

Sumário	1
Aula 1 - Fundamentos da negociação	
Dom ou técnica?	2
Elementos da negociação	3
Questões comportamentais	6
Aula 2 - Liderança e negociação	
Líderes precisam saber negociar?	8
Tipos de negociação	9
Como mediar conflitos	11
Aula 3 - Os quatro perfis	
Assertivo e Detalhista	13
Persuasivo e Estável	14
Qual o melhor perfil?	15
Aula 4 - Negociação na prática	
Foco na resolução do problema	17
O ganha-ganha	18
Valorize o diferente	19
Aula 5 - Plano de negociação	
Preparação	21
Negociando	22
Fechamento	24



Inovação e Gestão

Negociação para líderes: Desenvolva a habilidade e consiga bons acordos

Instrutor: Sergio Lopes de Carvalho

Aula 1 - Fundamentos da negociação

Dom ou técnica?

Nosso personagem Adriano participou de uma negociação para venda de um produto para apoiar uma das consultoras recém contratadas de sua equipe Natália e ficou impressionado com sua desenvoltura e segurança, conseguindo uma venda expressiva para a empresa. Especialmente por essa ser sua primeira experiência direta com vendas.

Adriano questiona se ela teria o dom para negociação ou se aquele desempenho era fruto de treino e dedicação.

A resposta para nosso personagem é: a soma de dom e dedicação a técnica são imbatíveis! Um desempenho tão positivo já na primeira negociação indica que além de uma habilidade natural - já que nunca atuou diretamente como negociadora - mas também o mérito de preparação e treino para Natália apresentar o produto e fechar uma venda tão positiva.

O que é negociação?

Negociação é um processo em que 2 ou mais pessoas com interesses comuns buscam superar os pontos de divergência para alcançar um bom acordo.

Participar de uma negociação e ou se tornar um(a) negociador(a) é respeitar a opinião do outro e desejar o acordo mais vantajoso para as partes envolvidas, ainda que cedendo uma parte dos seus possíveis ganhos individuais.

Tentar impor sua vontade ou “ganhar” a qualquer custo está exatamente na posição oposta de alguém que deseja negociar.

Diferença de dom para técnica

Dom é a facilidade natural que alguém tem para desenvolver uma atividade.

Técnica é a habilidade desenvolvida a partir de estudo e treino.

Profissionais de maior sucesso com certeza desenvolveram sua técnica ao longo de muitos anos - e não necessariamente têm dom para aquela função.

Enxergar essa diferença serve para dois pontos principais:



Inovação e Gestão

Negociação para líderes: Desenvolva a habilidade e consiga bons acordos

Instrutor: Sergio Lopes de Carvalho

1. Saber que em um cenário teórico e passível de 100% de mensuração (que não existe) quem tem o dom e treina entregaria melhores resultados que alguém que “apenas” treina.
2. Independente de ter ou não o dom para alguma coisa sempre estará disponível para você treinar e desenvolver a sua técnica.

Negociação é dom ou técnica?

Você pode ter uma facilidade natural para negociar, sem nunca ter estudado já fazer algumas das coisas que vamos conversar ao longo do curso, porém sem treino e dedicação você nunca alcançará um nível de excelência na negociação.

Entender a negociação como técnica te permite assumir a responsabilidade por desenvolver e evoluir diariamente essa habilidade!

Mas então eu devo ignorar, caso eu tenha o dom? Não, tenha consciência e aproveite a facilidade, mas evite se acomodar e saiba da importância da prática!

Como desenvolver

A seguir, vamos aprender em detalhes como fazer isso, mas os pontos essenciais são:

1. Apreender identificar os elementos em uma negociação;
2. Identificar quais comportamentos são produtivos;
3. Sempre se preparar previamente;
4. Treinar;
5. Avaliar e aprender a cada rodada de negociação.

Independente da habilidade que você quer desenvolver, o treino e a dedicação diária sempre são a resposta para os bons resultados.

Elementos da negociação

Nosso personagem Adriano, como gerente regional de vendas, irá participar da primeira reunião de vendas com o principal cliente de sua carteira para oferecer o novo



Inovação e Gestão

Negociação para líderes: Desenvolva a habilidade e consiga bons acordos

Instrutor: Sergio Lopes de Carvalho

lançamento da empresa. Informado por sua diretora Carolina que o representante do cliente é um grande negociador e conhecido por pedir muitos descontos durante a negociação.

Adriano questiona-se o que precisa fazer para chegar preparado e se sair bem em sua primeira reunião.

Adriano deverá levantar os interesses na mesa – tanto de quanto do produto se espera que ele venda, por qual preço e saber o que de fato esse cliente está buscando. Compreender quais condições pode oferecer para um cliente tão relevante e até onde pode ceder para fechar o negócio.

Em posse dessas informações construir seus argumentos de forma a demonstrar valor e encantar o cliente para fechar o negócio.

O primeiro passo para se tornar um(a) negociador(a) de excelência é conseguir reconhecer os 5 elementos básicos que todo negociação possui:

1. **Interesses na mesa** – conseguir enxergar com clareza o que de fato está em negociação é fundamental para saber quais obstáculos precisam ser superados.

1.1. O que eu quero – você precisa entender especificamente o que deseja alcançar com a negociação – dentro de um cenário real (não adianta buscar algo completamente fora das possibilidades de concessão da outra parte). Nunca chegue a uma mesa de reunião sem ter certeza do que efetivamente você precisa/espera/quer. Isso muitas vezes exige alinhamento com outras áreas e gestores.

1.2. O que a outra parte quer – esse talvez seja o aspecto mais negligenciado por negociadores(as) inexperientes – não levantar com antecedência o interesse da parte contrária – negociação só existe em uma via de mão dupla. Preocupar-se apenas com seus interesses aumenta consideravelmente as chances de fracasso da conversa. Você precisa investir o tempo que for necessário para entender: 1. O que a outra parte diz querer; 2. O que a outra parte precisa; 3. Entender se o que você está oferecendo resolve o problema dela; 4. Descobrir como explicar de uma forma que a outra parte entenda (de acordo com perfil e interesses).

2. **Limites e blefe** – entender o contexto que você está inserido na negociação é fundamental para não ser pego de surpresa.



Inovação e Gestão

Negociação para líderes: Desenvolva a habilidade e consiga bons acordos

Instrutor: Sergio Lopes de Carvalho

- 2.1. **Limites** – saiba até onde você pode ceder durante a negociação e até onde seria satisfatório aceitar. Demonstrar autonomia e segurança é fundamental para ganhar credibilidade com a outra parte.
- 2.2. **Blefe** – não é recomendável blefar! O blefe é utilizado muitas vezes para forçar a outra parte ir além na negociação, mas baseado em um fato falso que não é possível bancar. Ex.: falar que para o outro negociador que se ele fizer uma determinada atividade você dará um desconto X, mas você não tem autorização para chegar nesse desconto. Negociadores muito avançados em posições de altas lideranças podem eventualmente se valer dessa técnica em cenários específicos. Atenção às promessas muito exageradas da outra parte da negociação, há chance de ser um blefe!
3. **Valor** – você precisa construir seus argumentos de forma a demonstrar valor para o outro negociador, porém, isso só é possível se você conhecer os elementos anteriores muito bem. Apenas com domínio pleno dos elementos da negociação você poderá oferecer uma proposta de valor = algo que realmente resolva o problema da outra parte e gere interesse genuíno em fechar o negócio com você.
4. **Concessões** – se preparar para ceder em alguns aspectos é fundamental para uma negociação – caso contrário estamos falando de uma ordem (e não uma negociação). Por isso, saber antes de chegar à mesa de negociação o que você pode abrir mão, sem prejudicar seus interesses, é fundamental. Não existem apenas concessões financeiras – você pode oferecer outros serviços, prazos diferenciados, preferência (o que irá gerar maior ou menor resultado de acordo com seu nível de conhecimento do interesse da outra parte).
5. **Comunicação assertiva** – comunicar de forma clara é elemento decisivo no fechamento de um negócio. Os ruídos durante a conversa podem inviabilizar um negócio excelente para os dois lados. Prepare seus argumentos no papel! Apenas treinando você saberá o que pode ser dito e qual a melhor forma de fazer.

Simplesmente conseguir identificar os elementos de uma negociação (e como utilizá-los) já tira você da posição de negociador iniciante para intermediário. Grande parte das pessoas que está diariamente em uma mesa de negociação não consegue ter clareza dos elementos que tratamos aqui. Aproveite para se destacar!



Inovação e Gestão

Negociação para líderes: Desenvolva a habilidade e consiga bons acordos

Instrutor: Sergio Lopes de Carvalho

Questões comportamentais

Nosso personagem Adriano participou de uma reunião interna de gerências regionais, na reestruturação da carteira de clientes para o ano, mas acabou saindo frustrado da conversa, pois ficou irritado com o gerente Guilherme logo nos minutos iniciais da reunião ao perceber que ele estava querendo jogar mais trabalho para sua regional, e isso prejudicou todas as suas falas que demonstravam irritação e estresse.

Diante desse cenário, questionou o que ele deveria ter feito para não se prejudicar.

Adriano deveria ter focado na resolução do problema – e não no suposto comportamento de Guilherme. Ter mantido a calma para ouvir os pontos do colega e analisar se do ponto de vista objetivo havia algum elemento pertinente.

Apenas dessa forma, sem levar para o pessoal, Adriano poderia ter focado na busca de um bom acordo entre todas as gerências – o que levaria a um benefício para a equipe e para empresa.

Razão e emoção durante a negociação – não adianta você levantar todas as informações e construir um ótimo roteiro de argumentação se na hora da negociação você não tiver estabilidade para se comportar de forma adequada. Vamos conversar sobre os comportamentos que você deve evitar e os comportamentos que precisar ter!

1. Comportamentos indesejáveis:

- 1.1. Irritação – perder a paciência com a outra parte ou ter pressa para finalizar sempre será um problema. Demonstrar isso, inclusive, pode levar a outra parte da negociação a assumir uma posição defensiva, prejudicando o andamento da negociação em definitivo.
- 1.2. Estresse – estar demasiadamente sob pressão – e pior, demonstrar – gera automaticamente uma vantagem para a parte contrária que pode utilizar isso para terminar de te desestabilizar e acabar fazendo com que você entregue todas as suas concessões logo no início da negociação.
- 1.3. Inflexibilidade - chegar em uma negociação sem disposição para mudar de ideia e fazer concessões dificilmente será possível alcançar uma negociação positiva! Lembre-se que negociar é possibilitar um bom acordo para ambas as partes envolvidas e não uma imposição de um dos lados.



Inovação e Gestão

Negociação para líderes: Desenvolva a habilidade e consiga bons acordos

Instrutor: Sergio Lopes de Carvalho

- 1.4. Se sentir ofendido – evite se ofender com críticas objetivas a um produto ou uma condição. Se você não compreender o que a outra parte está dizendo, não conseguirá contra-argumentar e buscar a resolução.
- 1.5. Desejo de ganhar – se sua intenção for ganhar (e por consequência a outra parte perder) isso te levará necessariamente a um comportamento pouco produtivo, pois seu foco estará no lugar errado (ganhar) e bem distante do que se espera de uma negociação (um bom acordo para todos). Um bom acordo não quer dizer o mundo ideal, mas uma boa relação dentro do possível.

2. Comportamentos desejáveis:

- 2.1. Foco na resolução – seu objetivo deve ser atender seus interesses e os interesses da parte contrária dentro do máximo possível. Mesmo em momentos que a parte contrária seja desagradável, mantenha a calma e a objetividade!
- 2.2. Abertura para ouvir – ouça de fato o que o outro negociador está dizendo. Não só é provável que você aprenda algo novo como terá maiores chances de construir juntos um bom acordo. Ex.: você nunca passou pela situação de ter entendido errado uma informação e ao conversar com a outra pessoa percebeu que se equivocou.
- 2.3. Desejar chegar a um bom acordo para os dois – esse comportamento só é possível se você conseguir vencer os comportamentos indesejáveis que comentamos anteriormente! Especialmente deixando de lado o desejo imaturo de vencer.

3. **Negócios são negócios, não leve para o pessoal** – independente do resultado da negociação, saiba que o negócio em si, geralmente, não reflete quem você é. Ou seja, se você precisou fazer uma grande concessão em razão de um problema no seu produto, isso não mostra que você é “um mal profissional” ou “um mau negociador”, mas apenas que esse feedback colhido precisa ser trabalhado internamente para melhorar as condições da negociação. Negociação não faz milagre – um produto/serviço inadequado não te dá margem para um bom acordo.



Inovação e Gestão

Negociação para líderes: Desenvolva a habilidade e consiga bons acordos

Instrutor: Sergio Lopes de Carvalho

Aula 2 - Liderança e negociação

Líderes precisam saber negociar?

Valdir, um dos consultores mais experientes da equipe de Adriano, comenta que não será possível entregar a meta do mês, pois a redução do desconto médio prejudicou as negociações em andamento.

Adriano fica preocupado com a fala de Valdir, pois o mês em questão é chave para o fechamento do trimestre mais vantajoso para a empresa e seus gestores estão cobrando bastante o atingimento da meta.

Nosso personagem questiona-se como argumentar/negociar com Valdir para conseguir sua dedicação de 100% para buscar a meta sem essa “desistência” prévia.

Adriano precisará demonstrar que o interesse coletivo deve prevalecer sobre o individual. Pois a desistência de bater a meta pelas dificuldades das novas condições não apenas prejudicará a empresa em não obter mais lucro, mas também atingirá o próprio Valdir e a equipe comercial que pode ser considerada uma equipe que não bate metas e pedirem a contratação de novos profissionais.

Aqui a capacidade do Adriano em entender as dificuldades do Valdir e como pode ajudá-lo são fundamentais para argumentar de forma adequada na adesão de lutar até o fim do mês para bater a meta.

A importância da negociação para quem lidera

Negociar é uma das principais atividades para líderes. Quanto mais se cresce na hierarquia corporativa mais a atividade se torna gerencial - que traz em sua essência a necessidade de negociar e conduzir pessoas - e menos técnica operacional.

Perceba que a negociação de líderes não está atrelada ao time comercial - que tem a responsabilidade de vender para pessoas de fora da companhia como atividade principal - mas aqui tratamos do trabalho padrão de uma liderança de qualquer área.

Cenários de negociação

Vamos mostrar os principais cenários de negociação que líder enfrenta em seu dia a dia:



Inovação e Gestão

Negociação para líderes: Desenvolva a habilidade e consiga bons acordos

Instrutor: Sergio Lopes de Carvalho

1. Com liderados

Ao falar com a equipe para solicitar uma atividade, receber um pedido, conseguir engajamento, corrigir comportamentos prejudiciais ou construir um novo projeto existirá a necessidade de negociar prazos, justificativas, soluções etc.

2. Com pares

O apoio e o bom trânsito com líderes das outras áreas é fundamental para o bom desenvolvimento do trabalho e entrega de metas, às vezes, na posição de quem irá pedir ajuda outra para ser aquele que dará o apoio.

3. Com gestores

Neste cenário a habilidade será importante para buscar celebrar acordos que não prejudiquem sua equipe e possibilitem boas entregas.

Muitas vezes no intuito de “puxar” a equipe para cima, os gestores realizam pedidos extremamente desafiadores que precisam ser ponderados pela equipe que está executando as tarefas para validar se é um projeto desafiador ou inviável e como argumentar/negociar de forma adequada as condições.

Interesse coletivo frente ao interesse individual

A regra de ouro para lideranças que negociam é colocar o interesse coletivo frente aos interesses individuais! Um dos principais desafios de quem está na gestão é acomodar interesses diferentes de pessoas que buscam resultados diferentes, por isso a capacidade de ouvir e compreender o que as pessoas buscam para conseguir propor soluções que sejam prósperas no cenário macro é fundamental.

Podemos concluir, portanto, que para ser um líder/uma líder é necessário na mesma proporção ser um bom negociador/boa negociadora.

Tipos de negociação

Nosso personagem Adriano irá participar de uma reunião com um dos principais investidores anjo do Brasil que está avaliando injetar capital na empresa para sua expansão no exterior.



Inovação e Gestão

Negociação para líderes: Desenvolva a habilidade e consiga bons acordos

Instrutor: Sergio Lopes de Carvalho

Adriano sabe como é estratégica a expansão e a necessidade da empresa em conseguir o capital e questiona-se: como é possível argumentar, sem sofrer prejuízo, com alguém em uma posição tão vantajosa.

A construção da proposta precisa ser de alto nível. No caso do Adriano, será necessário mostrar ao investidor — de acordo com o que ele busca (que pode não ser apenas dinheiro) — como realmente vale a pena o investimento para o que ele deseja e o potencial de expansão, crescimento e sucesso.

Além, de dentro do possível, oferecer vantagens e benefícios indiretos que possam valorizá-lo, como participar de reuniões estratégicas da área que ele atuava antes de trabalhar integralmente como investidor anjo.

Negociar em condição de vantagem

Aqui vale a prudência, não utilize a vantagem para dificultar ou fechar um péssimo acordo para outra parte. Essa regra vale tanto pelo aspecto moral quanto porque no futuro você pode reencontrar esse negociador e a vantagem pode estar do outro lado da mesa.

Aproveite para se posicionar firmemente em relação aos aspectos inegociáveis do acordo e tenha a abertura para fazer a concessão dos demais pontos.

Negociação em condição de igualdade

Busque o melhor acordo para as partes envolvidas. Este tipo de negociação é o ideal, pois a igualdade normalmente traz comportamentos mais produtivos na busca da melhor solução e evita inflexibilidade de ambos os lados.

Negociação em condição de desvantagem

Sua argumentação precisa realmente demonstrar alto valor para a parte contrária.

Se a outra parte tiver prudência e você conseguir argumentar bem não será necessária grandes concessões.

Em contrapartida, caso ele queira levar a vantagem até às últimas circunstâncias, reflita se existe outra pessoa/empresa com que você possa fechar o acordo, pois negociar com alguém que não tem interesse em chegar a um bom acordo (só pensa nos próprios interesses) normalmente leva a prejuízos. Nesse ponto sua única estratégia é construir uma proposta de valor excepcional que faça até o outro negociador duvidar se ele realmente tem a vantagem.

A venda de produto/serviço pode ocorrer em qualquer um dos tipos mencionados anteriormente. Vamos entender algumas particularidades:



Inovação e Gestão

Negociação para líderes: Desenvolva a habilidade e consiga bons acordos

Instrutor: Sergio Lopes de Carvalho

Venda de produto

Na venda de produtos é importante tangibilizar para o cliente. Demonstrações permitindo que o cliente toque e viva experiência aliados a um bom discurso é o caminho mais eficiente.

Venda de serviço

Na venda de serviços a estratégia é conseguir explicar como aquela solução irá resolver o problema da pessoa, por isso a importância de levantar o interesse da outra parte se torna ainda mais necessário do que na venda do produto (é uma venda mais complexa). Apelar para o emocional (buscando “tangibilizar”) tende a funcionar muito bem.

Conhecer os tipos de negociação possibilita que você se prepare de forma mais adequada como traçar estratégias para lidar com as objeções e dificuldades criadas pela outra parte.

Como mediar conflitos

Uma das consultoras (Luana) da equipe de Adriano está com dificuldades de apresentar suas propostas aos clientes em razão de alguns atritos com o gerente financeiro Augusto.

Adriano buscando entender o que estava acontecendo acompanhou uma ligação entre eles e percebeu que apesar do objetivo comum - fazer propostas vantajosas economicamente para a empresa - eles estão buscando atacar um ao outro sem ouvir o que o outro está dizendo e como de fato resolver a situação

Nosso personagem questiona como poderia influenciar positivamente a situação para que eles se entendam?

É possível contribuir orientando Luana - que está em sua equipe - de como lidar com a situação: marcar preferencialmente uma reunião presencial e explicar como aplicar as técnicas do rapport, escuta ativa, visão objetiva e o poder das releituras.

Ou ele participa da reunião como mediador buscando entender quais os objetivos e apontamentos deles e “traduzir” de forma assertiva para mostrar que no fim o interesse deles é comum e que com o foco na resolução do problema os atritos podem ser resolvidos.



Inovação e Gestão

Negociação para líderes: Desenvolva a habilidade e consiga bons acordos

Instrutor: Sergio Lopes de Carvalho

Mediar conflitos nada mais é do que em situações de estresse ouvir as dificuldades e propor uma resolução positiva. E para fazer isso temos a nossa disposição algumas técnicas que podem contribuir:

1. Rapport

O objetivo dessa técnica é conseguir gerar uma conexão verdadeira com a outra pessoa e que gere maior fluidez na negociação. Existem pessoas que geram rapport naturalmente com a gente, porém é possível induzir esse estado com 2 ações:

1.1. Espelhar a outra pessoa de forma gradual - comece fazer pequenos gestos e mantenha sua postura de forma semelhante a outra pessoa.

1.2. Ter uma atitude positiva em relação ao que o outro está dizendo. Mostre que você entende o outro (isso não quer dizer concordar), valorize os aspectos levantados e como aquilo contribui para a negociação. Frases como: “excelente o ponto que você trouxe”, “faz sentido, entendo sua preocupação”, “realmente esse cenário é desafiador”.

2. Escuta ativa

Ouça prestando atenção no que o outro está falando para que você seja capaz de construir argumentos a partir do que é dito!

Se você “ouve” pensando no que irá falar na sequência - isso quer dizer que você não está ouvindo - e isso dificulta a utilização de bons argumentos por não estar pensando na pessoa mais importante naquele momento (a quem está direcionada a sua fala!).

3. Visão objetiva

Ouça a outra parte considerando como aquilo irá contribuir ou atrapalhar a busca do acordo. Nessa hora o lado emocional realmente precisa ficar de lado para que você possa construir uma boa argumentação. Não é possível garantir que a outra parte terá objetividade, portanto, é nosso dever ser imparcial e focar em resolver a questão.

4. O poder das releituras e da comunicação assertiva

Muitas vezes o conflito só ocorre em razão de ruídos de comunicação e dificuldade de compreender o que a outra parte quis dizer. Explorar o que foi falado com as suas palavras é fundamental para validar se realmente vocês estão falando da mesma coisa.

Para facilitar a releitura é necessário ter abertura para entender o contexto do outro, a empatia aqui se faz uma grande aliada.

Após compreender, fale de uma forma gentil e assertiva!



Inovação e Gestão

Negociação para líderes: Desenvolva a habilidade e consiga bons acordos

Instrutor: Sergio Lopes de Carvalho

Perceba que todas as técnicas só vão produzir bons resultados se o seu foco for na outra pessoa com a intenção de fechar um bom acordo para todos! O grande “segredo” para negociar bem é querer negociar (e não vencer).

Aula 3 - Os quatro perfis

Assertivo e Detalhista

Um dos consultores do time do Adriano passou mal e avisou faltando alguns minutos para a reunião que não conseguiria participar e pediu para Adriano conduzir no seu lugar. Na mensagem ele afirmava que o cliente era um negociador de perfil assertivo.

Nosso personagem questiona como conduzir a reunião de forma positiva com pouco tempo para se preparar com alguém de perfil assertivo.

Adriano precisa levar em consideração as características principais do perfil assertivo que é a objetividade, o foco no resultado e tomar cuidado para não se alongar muito, pois isso costuma acionar a ansiedade desse perfil.

Uma vez que ele já conhece o produto que será ofertado, com a adaptação de sua argumentação ao perfil assertivo o potencial de um excelente resultado será aumentado consideravelmente!

Temos 4 perfis principais de negociadores: assertivo, detalhista, persuasivo e estável. Vamos trabalhar primeiro as características e pontos de atenção dos perfis: assertivo e detalhista.

O perfil assertivo

Quem negocia com perfil assertivo tem como características principais a objetividade, clareza e o foco na solução e resultado. Com sua fala firme e pragmatismo é um negociador que busca entender como a proposta apresentada pode resolver o seu problema e de fato gerar benefícios.

Como pontos de atenção podemos destacar a tendência à racionalização exacerbada e a dificuldade de controlar a ansiedade. Lidar com pessoas que elaboram muito o raciocínio costuma acionar a ansiedade deste perfil que procura a resolução rápida das situações.



Inovação e Gestão

Negociação para líderes: Desenvolva a habilidade e consiga bons acordos

Instrutor: Sergio Lopes de Carvalho

O perfil detalhista

Quem negocia com perfil detalhista tem como características principais o pensamento lógico com fundamento nos dados apresentados e a necessidade de compreender todos os detalhes antes de fechar. A diferença deste perfil para o assertivo é que neste caso a busca também ocorre por detalhes e aspectos secundários - enquanto o assertivo se preocupa apenas com os aspectos ligados diretamente ao resultado.

Como pontos de atenção podemos destacar também a tendência à racionalização exacerbada — como o perfil assertivo — e a criar entraves com base em elementos secundários. Por não estar focado apenas nos pontos centrais, detalhes não essenciais podem gerar uma resistência do negociador(a) com esse perfil fechar o acordo.

Entendemos mais sobre os perfis assertivo e detalhista. Conhecer o nosso perfil é fundamental para saber quais os nossos pontos fortes e quais características precisamos tomar cuidado durante uma negociação.

Persuasivo e Estável

Nosso personagem Adriano fez um teste e identificou que seu perfil de negociador é o estável. E começou a se perguntar com o que precisa tomar cuidado ao negociar com sua equipe.

Adriano terá a tendência de buscar muita segurança, certeza e controle durante as negociações. E exatamente por essa busca de controle das situações deverá tomar cuidado com decisões que exijam maior velocidade para que a oportunidade não seja desperdiçada.

E especialmente deverá buscar no dia a dia adaptar sua linguagem ao estilo e perfil de negociação de cada integrante de sua equipe, pois o negociador que só se preocupa com seu próprio perfil tende a não ter resultados acima da média.

Temos 4 perfis principais de negociadores: assertivo, detalhista, persuasivo e estável. Vamos trabalhar agora as características e pontos de atenção dos perfis: persuasivo e estável.

O perfil persuasivo

Quem negocia com perfil persuasivo tem como características principais a construção de relacionamentos interpessoais e a empatia. A negociação é apenas uma consequência do relacionamento construído. Pessoas mais extrovertidas e comunicativas tendem a esse perfil exatamente por gostarem de construir relacionamentos. Reuniões com negociadores (a) desse perfil normalmente tem um início focado em questões pessoais para só depois entrar nos aspectos da negociação — que costumam fluir bem se a confiança foi estabelecida.



Inovação e Gestão

Negociação para líderes: Desenvolva a habilidade e consiga bons acordos

Instrutor: Sergio Lopes de Carvalho

Como ponto de atenção podemos destacar a tendência a “levar para o pessoal” e perder o foco na negociação. Pelo foco no relacionamento falas mais duras e pouco empáticas — comuns de acontecerem pelo perfil assertivo — acabam atrapalhando o desenrolar da negociação.

O perfil estável

Quem negocia com perfil estável tem como características principais a busca por certeza e segurança antes de fechar o acordo e quer sempre estar no controle da negociação. Pessoas mais introvertidas e reservadas tendem a esse perfil que procura cenários mais confortáveis para se expressarem.

Como ponto de atenção podemos destacar a tendência a “pensar” demais e, por consequência, ter dificuldade de aproveitar oportunidades que exijam rapidez na decisão. Por vezes em razão de uma cautela excessiva acaba deixando de lado oportunidades interessantes. No passado isso poderia ser bem visto, mas hoje a velocidade das mudanças e o excesso de informações demandam uma abertura um pouco maior para tomar o risco.

Entendemos mais sobre os perfis persuasivo e estável. Conhecer o perfil de negociadores à nossa volta é um elemento importante para se considerar durante a preparação.

Qual o melhor perfil?

Nosso personagem Adriano saiu preocupado da última reunião de equipe em razão de sua diretora Carolina ter elogiado Flávia gerente regional em razão de seu perfil de negociadora ser persuasivo e que todos deveriam aprender com ela.

Por ter um perfil estável, Adriano começou a se questionar se isso ameaçaria seu cargo e se ele deveria “imitar” a Flávia e a mudar seu perfil.

Perfil de negociação não se muda, pois é apenas a tendência natural que cada um tem para agir de um certo modo e repelir outras atitudes.

O nosso personagem deve colocar o foco em entender o motivo do elogio da diretora para saber o quê especificamente do perfil persuasivo ela julga como benéfico para as negociações dentro da empresa.

E sempre que for negociar ter o cuidado de se adaptar ao estilo da outra pessoa, esse é o grande segredo dos negociadores e negociadoras de grande sucesso.



Inovação e Gestão

Negociação para líderes: Desenvolva a habilidade e consiga bons acordos

Instrutor: Sergio Lopes de Carvalho

Entender o nosso perfil é a forma de saber quais os cenários que vão nos deixar mais confortáveis — e por consequência com maior potencial de sucesso — e as situações de dificuldade e de como lidar com a situação. Vamos traçar o paralelo entre os perfis:

Perfil assertivo

Busca resolver as coisas de forma rápida e com foco no resultado.

Perfil detalhista

Quer conhecer todos os detalhes do que está sendo negociado.

Perfil persuasivo

Quer firmar um bom relacionamento antes de falar de negócios.

Perfil estável

Quer ter o domínio da situação e ter segurança na situação.

Todo perfil tem potencial para ser bem sucedido, basta aprender a utilizá-lo e entender como trabalhar com o outro lado da mesa de negociação.

Conhecer o perfil da pessoa com quem você está negociando também é importante para uma preparação adequada. Conhecendo os melhores caminhos para argumentar e adaptar sua forma de abordagem para potencializar suas chances de êxito. Vamos explorar as principais estratégias para cada perfil:

Negociando com o perfil assertivo

Apresente as informações mostrando como aquilo irá ajudar a resolver o problema e gerar resultados.

Evite falas muito longas, sendo o mais claro possível.

Negociando com o perfil detalhista

Apresente o maior número de informações - mesmo dos pontos que você julgue como menos relevantes - garanta a cada explicação que não tenha ficado nenhum ponto de dúvida para a outra parte.

A outra parte precisa compreender o que está sendo oferecido e como aquilo faz sentido para o negócio dele.



Inovação e Gestão

Negociação para líderes: Desenvolva a habilidade e consiga bons acordos

Instrutor: Sergio Lopes de Carvalho

Negociando com o perfil persuasivo

Tenha abertura para conversas pessoais e para construir um bom relacionamento.

Evite falar de forma muito incisiva e que demonstrem pouca empatia. Tome cuidado com a impaciência e a pressa!

Negociando com o perfil estável

Sutilmente deixe a outra pessoa conduzir a negociação e mostre sua disposição em ajudar e resolver para que ele(a) se sinta confortável.

Evite pressionar/acelerar as coisas, enquanto a pessoa não sentir o domínio da situação ela não fechará!

Perceba que não se trata de “abandonar” seu perfil, mas sim de ser flexível o suficiente para entrar na zona de conforto do outro para conseguir fechar o melhor acordo, da melhor forma, para ambas as partes. Independentemente do perfil e das circunstâncias da negociação é possível atingir um excelente resultado adaptando sua fala ao contexto e cuidando dos pontos de atenção do seu perfil.

Aula 4 - Negociação na prática

Foco na resolução do problema

Nosso personagem Adriano foi visitar um novo cliente e quando chegou na empresa reconheceu o gestor de compras Paulo. Eles estudaram juntos na faculdade e algumas vezes se desentenderam.

Preocupado com o resultado da negociação ele se questiona o que fazer para não deixar essa animosidade do passado prejudicar o negócio.

Nosso personagem deve diferenciar as questões do passado com os elementos próprios da negociação. Uma vez focado apenas em chegar a um bom acordo deve ter abertura para ouvir a opinião de Paulo e se necessário - pensando no que é melhor para fechar o negócio - mudar de posição.

No entanto, se a questão do passado voltar e se fizer presente na discussão é fundamental que nosso personagem traga a questão para o momento atual e o resolva primeiro antes de seguir com a negociação.



Inovação e Gestão

Negociação para líderes: Desenvolva a habilidade e consiga bons acordos

Instrutor: Sergio Lopes de Carvalho

Para **diferenciar o problema em si de questões pessoais** sempre avalie se os motivos que estão dificultando o avanço da negociação estão vinculados a situações concretas (preço, prazo, tipo de solução etc) ou em razão da pessoa (não “gostar” do outro, não “gostar” do jeito do outro etc). A mera análise pessoal tende a nos tornar mais frágeis durante a negociação, pois muitas vezes deixamos de lado um bom acordo por simples capricho que nem conseguimos enxergar e falar com clareza.

O **foco apenas no problema da negociação exige uma boa preparação!** O levantamento prévio do que o outro está buscando, do que você quer/precisa, até que ponto pode aceitar vão ser os elementos que vão garantir sua condução e negociação na busca do melhor acordo sem se deixar influenciar por questões secundárias.

Você pode se encontrar em um cenário em que seu foco está totalmente em avançar na negociação, mas **a outra pessoa com quem está negociando está se deixando levar por questões pessoais**. Nestes casos é necessário que você conduza a negociação para o lado objetivo e se desvincule dos elementos pessoais. Para isso, repasse todos os pontos objetivos com a outra pessoa mostrando que estão solucionados/resolvidos. **A ideia é fazer a outra pessoa perceber que não existe motivo objetivo para não fechar.**

Nos **casos em que há um conflito, resolva-o primeiro!** Seguir em uma negociação com pontos de divergência não resolvidos irá impedir e prejudicar o avanço do acordo. Levante logo no início a questão e converse até todas as pessoas envolvidas concordarem com a resolução ou ao menos aceitarem.

Tenha abertura para mudar de opinião, lembre que o objetivo da negociação é chegar em um bom acordo e não vencer. Se a opinião da outra pessoa conduz para um acordo melhor do que aquele que você propõe, porque não aceitá-lo?!

O foco na resolução do problema irá tornar sua postura muito mais efetiva e produtiva na mesa de negociação.

O ganha-ganha

Um dos consultores (Pablo) do time do nosso personagem Adriano o chamou para conversar relatando que estava difícil de avançar a negociação com um determinado cliente e queria saber o que poderia fazer.

Nosso personagem perguntou o que estava acontecendo e Pablo comentou que ele não estava conseguindo convencer o cliente a pagar mais pelo produto. Que ele gostaria de alguma técnica para conseguir vencer a negociação.



Inovação e Gestão

Negociação para líderes: Desenvolva a habilidade e consiga bons acordos

Instrutor: Sergio Lopes de Carvalho

Adriano percebendo o equívoco no raciocínio de Pablo questiona como poderá orientá-lo da melhor forma.

Nosso personagem deverá mostrar para Pablo que o objetivo da negociação é o ganha-ganha. Que se apenas ele sair com a vantagem isso pode acabar com chances futuras de novos negócios.

Que o esforço de Pablo deve ser para que o cliente também tenha o máximo de benefícios possíveis dentro da realidade para fechar o negócio. Se comprometendo apenas com aquilo que efetivamente a empresa pode cumprir.

Objetivo de negociar não é vencer (nem perder), mas chegar a um bom acordo para todos os envolvidos. Exatamente por isso dizemos que há um ganha-ganha, pois todas as partes vão concordar e conseguir um benefício com aquele combinado.

A negociação ideal leva a um benefício para ambos os lados. Apenas dessa forma se constrói uma parceria duradoura. Lembre-se que aquela pessoa que está negociando com você hoje amanhã poderá estar em uma posição que você pode precisar e criar uma inimizade sem razão só tratará prejuízo.

Negociação ideal não quer dizer perfeita. **O ideal é o máximo que conseguimos dentro das possibilidades reais da situação. E a forma de exercitar isso é utilizar da concessão,** ceder em determinados aspectos para conseguir outros (os mais importantes) para fechar. Dar um prazo maior para pagamento para fechar no valor que tem uma margem melhor, por exemplo.

Cumpra o combinado para construir sua credibilidade! Uma das piores coisas para alguém que negocia é não ter a confiança das outras pessoas, isso inclusive dificulta o andamento das negociações sensivelmente. Por isso blefar e prometer aquilo que você não tem certeza se pode cumprir é sempre um erro!

Sempre busque o ganha-ganha durante suas negociações.

Valorize o diferente

Nosso personagem está incomodando, pois saiu de uma reunião com a equipe percebendo que eles ainda não conseguem utilizar o novo software de acompanhamento das vendas de forma satisfatória.

Surgiram muitas dúvidas na reunião e ele ficou irritado, por achar o software muito simples e a equipe estar com dificuldade.



Inovação e Gestão

Negociação para líderes: Desenvolva a habilidade e consiga bons acordos

Instrutor: Sergio Lopes de Carvalho

Diante deste cenário começa a se questionar o que fazer neste caso.

Nosso personagem precisa perceber que não é porque é fácil para ele que será fácil para os demais. Ele deve ter abertura para ouvir as dificuldades da equipe para entendê-las e descobrir como ele poderá ajudar.

Neste momento será fundamental exercitar a empatia - se colocando no lugar das pessoas da equipe - para orientá-los de como o trabalho deve ser feito.

Se não estamos abertos a ouvir o que o outro tem a dizer — chegar com certezas e inflexibilidade — **não estamos negociando!** Estamos tentando impor nossa visão de mundo ao outro. Talvez você já tenha passado pela situação, como nosso personagem, de conversar com alguém e não estar prestando atenção por já estar pensando no que irá falar na sequência. Isso não só é desrespeito com o outro como nos faz perder uma boa oportunidade de aprender.

A **postura respeitosa em relação a quem é diferente de nós é extremamente importante**, ainda mais para uma boa negociação. Porém no dia a dia podemos acabar agindo de forma contrária a isso sem perceber. Assim como no exemplo do nosso personagem, que não conseguiu perceber que ninguém será igual a ele e que aquilo que para ele é muito fácil para outro pode ser um grande desafio! Isso nos afasta do outro e uma das consequências é exatamente a dificuldade de entender e negociar.

A capacidade de **aprender constantemente e conseguir ressignificar as certezas que sempre tivemos** é requisito necessário se queremos ser a escuta e respeito da outra parte. Apenas ao realmente entender o outro conseguiríamos compreender sua motivação para poder formar uma proposta realmente vantajosa!

A competência da **empatia** se mostra como fundamental para esse exercício. **Se colocar no lugar da outra pessoa** - pensar no que ela está sentindo, pensando, conhece etc - possibilita entender e valorizar, ainda que não concordemos. Note, não estou recomendando que você concorde com tudo, mas que você possa entender! Lembre-se: ninguém é igual a você! Todos são diferentes, e essa é uma das belezas do mundo.

Valorizar e respeitar o outro não é só o melhor caminho para negociar como é requisito essencial para evoluir como pessoa!



Inovação e Gestão

Negociação para líderes: Desenvolva a habilidade e consiga bons acordos

Instrutor: Sergio Lopes de Carvalho

Aula 5 - Plano de negociação

Preparação

Nosso personagem Adriano foi convidado por um colega de outra empresa para ministrar uma palestra no congresso virtual que está organizando sobre negociação.

Adriano ficou muito feliz com o convite e aceitou o desafio. Ao sentar para estruturar sua fala, questionou quais elementos precisa destacar no tópico preparação, levando em consideração, que muitas das pessoas inscritas nunca tiveram a experiência de negociar profissionalmente.

Nosso personagem deve destacar os três elementos principais para uma boa preparação: levantamentos das informações, construção do roteiro e o treino para lidar com objeções.

Destacando no tópico levantamentos das informações: a necessidade de dominar o conhecimento do produto/serviço/ideia, identificar o que a parte quer e precisa, ter a clareza do objetivo almejado, saber quais concessões podem ser feitas e confirmar que são as pessoas envolvidas na negociação.

Fechar o tópico explicando o quão essencial é uma preparação adequada para um bom resultado durante a negociação.

A preparação para participar de uma negociação é **fundamental para explorar todas as oportunidades**:

1. O primeiro passo é fazer o **levantamento das informações** importantes:
 - a. **Conhecimento do produto/serviço/ideias** - se você não tem confiança e conhecimento daquilo que será apresentado, sua proposta com certeza será frágil e pouco efetiva. Invista seu tempo em conhecer todos os detalhes necessários do produto/serviço/ideia.
 - b. **O que a outra parte quer/precisa** - entender as motivações da outra pessoa é o que garante uma argumentação bem construída, pois você irá apresentar seu produto/serviço/ideia de acordo **com a necessidade efetiva dela**. Busque compreender o negócio da outra pessoa, posição na empresa, como o produto/serviço/ideia que você está oferecendo será utilizado, histórico de negociações anteriores, perfil de quem irá negociar, etc. E saiba diferenciar o que a outra parte quer do que ela efetivamente precisa, como no exemplo do nosso personagem Adriano.



Inovação e Gestão

Negociação para líderes: Desenvolva a habilidade e consiga bons acordos

Instrutor: Sergio Lopes de Carvalho

- c. **Clareza do objetivo** - após entender tudo sobre o que será ofertado e o que a outra pessoa busca você precisa conseguir **descrever qual será o objetivo da negociação**. Nem sempre é possível na primeira negociação fechar pelo melhor preço e condições. Garantir o relacionamento e abertura de possibilidades pode ser positivo, bem como evitar um grande prejuízo.
 - d. De acordo com o objetivo escolhido, é importante **mensurar quais tipos de concessões podem ser feitas** sem prejudicar o que se está buscando na negociação.
 - e. Por fim, no que tange ao levantamento de informações, vale **confirmar quem são as pessoas presentes na mesa de negociação**, pois isso servirá de indicativo para determinar qual estratégia utilizar e expectativa na mesa.
2. **O roteiro** - com todas as informações relevantes para negociação na mão chegou a hora de **escrever em detalhes como você imagina o desenrolar das negociações**. Qual será sua proposta inicial, possíveis questionamentos da outra pessoa, como esclarecer, etc. Esse é um ótimo momento para **perceber falhas na argumentação inicial** que você pensou para melhorá-la.
3. **Treino e objeções** - por fim, vale **treinar/simular uma ou duas vezes falando** - pode ser gravado - pois ao exteriorizar isso outras objeções podem surgir - e, por consequência, você conseguir se preparar. Se for possível **simular com outra pessoa da área**, será de ainda maior valia. Entenda que as objeções não são críticas, mas apenas dificuldades observadas pela outra parte que **enquanto não forem respondidas dificilmente o acordo será fechado**.

Uma preparação bem feita é uma garantia de negociação mais tranquila e sólida.

Negociando

Camila — gerente de RH — chamou nosso personagem para uma reunião afirmando que será necessário utilizar um novo modelo de avaliação de desempenho com sua equipe.



Inovação e Gestão

Negociação para líderes: Desenvolva a habilidade e consiga bons acordos

Instrutor: Sergio Lopes de Carvalho

Adriano afirma que não concorda com a medida, pois o alinhamento das metas já foi feito utilizando outra métrica e isso acabará prejudicando as avaliações, além do retrabalho do novo alinhamento.

Camila argumentou que essa foi uma decisão da direção da empresa e que eles precisam arrumar um jeito de se viabilizar.

Neste cenário nosso personagem o que ele pode dizer para convencer Camila que esse não é o melhor caminho.

O primeiro passo é Adriano reconhecer que está em um cenário difícil de negociação.

Depois buscar identificar com a Camila qual o motivo concreto que fez a direção adotar essa medida, pois apenas compreendendo o motivo será possível construir uma argumentação que mostre a solução de outra forma ou para demonstrar que manter o sistema de avaliação atual é mais benéfico que alterá-lo nesse momento.

1. **Como fazer a abertura — de acordo com o perfil de quem negocia** — o início da conversa é importante para **causar uma boa impressão** e já abrir a conversa de forma positiva. Para ser realmente efetivo além da educação, disposição, interesse e energia vale a **adaptação da fala de acordo com o perfil da outra pessoa**:
 - a. **Assertivo** — demonstre os aspectos objetivos como seu produto/serviço/ideia irá **gerar resultados** para a outra pessoa e preferencialmente apresente indicadores e números para isso.
 - b. **Detalhista** — apresentar **todos os detalhes** que ajudem a outra pessoa a compreender o que você está oferecendo.
 - c. **Persuasivo** - investir o tempo que for necessário para falar de assuntos pessoais sem entrar diretamente no conteúdo técnico da negociação para **fortalecer o relacionamento**;
 - d. **Estável** — mostrar **disposição em ajudar a resolver e descrever o problema da outra pessoa** antes de apresentar o seu produto/serviço/ideia. Para que a pessoa sinta que você entenda o desafio que ela está passando.
2. **Possíveis objeções** — independente da objeção apresentada a estrutura para lidar será sempre a mesma.



Inovação e Gestão

Negociação para líderes: Desenvolva a habilidade e consiga bons acordos

Instrutor: Sergio Lopes de Carvalho

- a. **Foco na objetividade** — não leve para o pessoal e mantenha a concentração em entender a dificuldade que está sendo levantada. Não é possível apresentar uma solução sem entender o problema.
 - b. **Domínio do conteúdo é fundamental** — se você entender a objeção e dominar o conteúdo - que você deve ter construído durante a preparação — do produto/serviço/ideia você poderá construir o argumento para resolver a objeção e seguir com a negociação.
3. **Cenários difíceis** — diferente das objeções, o cenário pode ser difícil de avançar em razão de informações concretas que enfraquecem a relação. O modo de tratar a situação parte das mesmas premissas:
 - a. **Identificar o motivo da dificuldade** — preço, prazo, entrega, suporte etc.
 - b. **Apresentar a solução** - compreendida a dificuldade do cenário, será hora de **mostrar a solução direta**, se for possível. Se não for, será hora de **mostrar que os pontos benéficos superam o motivo da dificuldade**.
4. **Retomada da rota** — em caso de perda do foco ao longo da fala, tenha sempre a **disposição para retomar o assunto** — dentro daquilo que você preparou. Um dos cenários mais improdutivos durante uma negociação é chegar ao final sem saber se houve avanço e quais pontos precisam ser trabalhados **em razão do assunto ter fugido da busca pelo fechamento do negócio**.

Durante a negociação a principal dica é manter a objetividade e trabalhar os dados apresentados para tornar a proposta ainda mais vantajosa.

Fechamento

Flávio — consultor do time do nosso personagem Adriano — mandou uma mensagem por whatsapp pedindo ajuda para fechar uma negociação.

Adriano perguntou em que ponto a negociação estava e Flávio disse que já havia superado e as objeções e só faltava o fechamento propriamente dito.

Nosso personagem questiona o que ele deve responder para garantir o fechamento.



Inovação e Gestão

Negociação para líderes: Desenvolva a habilidade e consiga bons acordos

Instrutor: Sergio Lopes de Carvalho

Adriano deve orientar Flávio a repassar os termos combinados e formalizar o fechamento. E aproveitar para indicar que ele deve evitar retomar pontos resolvidos, falar demais e querer mudar pontos já firmados.

1. **Alinhamento dos termos** - superadas as objeções é hora de repassar os termos combinados para garantir que vocês estão na mesma página e que não houve nenhuma falha de comunicação.

Neste momento é comum algumas pessoas por ansiedade falar de assuntos que não deveriam e isso acaba prejudicando o que já estava fechado!

2. O que evitar:

- a. Retomar pontos resolvidos — se a pessoa já aceitou, não volte em explicações e justificativas — você não está ali para “ganhar” a discussão, mas sim para fechar o negócio.
 - b. Falar demais — a chance de você acabar comentando algo desnecessário ou simplesmente tornando o final da conversa desagradável é grande.
 - c. Modificar os termos alinhados — voltar atrás no que foi dito prejudica sua credibilidade e não só poderá inviabilizar a negociação atual como também as futuras.
3. **Como fechar** — assim que você finalizar o alinhamento dos termos garanta ao menos que a outra pessoa fale que o negócio está fechado. Se for possível assinar o contrato ou ter a formalização por escrito, melhor.
 4. **Pós negociação** — depois da negociação garanta que a transmissão das informações internamente estejam adequadas para evitar problemas na entrega. E se possível, de tempos em tempos, mantenha o contato com a pessoa com quem você negociou, pois o relacionamento ativo será importante para uma futura negociação.