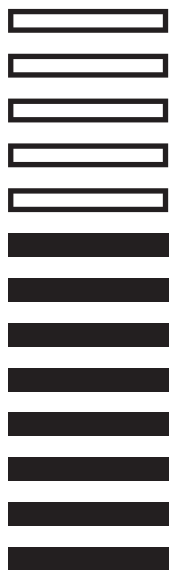


NEGOCI AÇÃO



360°

Negociação 360°

Copyright © 2021 da Starlin Alta Editora e Consultoria Eireli.

ISBN: 978-65-5520-318-9

Todos os direitos estão reservados e protegidos por Lei. Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora, poderá ser reproduzida ou transmitida. A violação dos Direitos Autorais é crime estabelecido na Lei nº 9.610/98 e com punição de acordo com o artigo 184 do Código Penal.

A editora não se responsabiliza pelo conteúdo da obra, formulada exclusivamente pelo(s) autor(es).

Marcas Registradas: Todos os termos mencionados e reconhecidos como Marca Registrada e/ou Comercial são de responsabilidade de seus proprietários. A editora informa não estar associada a nenhum produto e/ou fornecedor apresentado no livro.

Impresso no Brasil — 1ª Edição, 2021 — Edição revisada conforme o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 2009.

Erratas e arquivos de apoio: No site da editora relatamos, com a devida correção, qualquer erro encontrado em nossos livros, bem como disponibilizamos arquivos de apoio se aplicáveis à obra em questão.

Acesse o site www.altabooks.com.br e procure pelo título do livro desejado para ter acesso às erratas, aos arquivos de apoio e/ou a outros conteúdos aplicáveis à obra.

Suporte Técnico: A obra é comercializada na forma em que está, sem direito a suporte técnico ou orientação pessoal/exclusiva ao leitor.

A editora não se responsabiliza pela manutenção, atualização e idioma dos sites referidos pelos autores nesta obra.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) de acordo com ISBD

A663n	Araújo, Rodolfo
Negociação 360°: Como enxergar a negociação de todos os ângulos, para fechar acordos ainda melhores / Rodolfo Araújo. - Rio de Janeiro : Alta Books, 2021.	
256 p. ; 16cm x 23cm.	
Inclui bibliografia, índice e apêndice. ISBN: 978-65-5520-318-9	
1. Negociação. 2. Acordos. I. Título.	
2021-2206	CDD 658.85 CDU 658.85

Elaborado por Wagner Rodolfo da Silva - CRB-89410



Rua Viúva Cláudio, 291 — Bairro Industrial do Jacaré
CEP: 20.970-031 — Rio de Janeiro (RJ)
Tels.: (21) 3278-8069 / 3278-8419
www.altabooks.com.br — altabooks@altabooks.com.br

Produção Editorial

Editora Alta Books

Gerência Comercial

Daniele Fonseca

Editor de Aquisição

José Rugeri

acquisition@altabooks.com.br

Diretor Editorial

Anderson Vieira

Coordenação Financeira

Solange Souza

Produtores Editoriais

Ian Verçosa

Illyabelle Trajano

Larissa Lima

Maria de Lourdes Borges

Paulo Gomes

Thiã Alves

Thales Silva

Equipe Comercial

Adriana Baricelli

Daiana Costa

Kaique Luiz

Tairone Oliveira

Victor Hugo Moraes

Equipe Ass. Editorial

Brenda Rodrigues

Caroline David

Luana Goulart

Marcell Ferreira

Mariana Portugal

Raquel Porto

Marketing Editorial

Livia Carvalho

Gabriela Carvalho

Thiago Brito

marketing@altabooks.com.br

Atuaram na edição desta obra:

Revisão Gramatical

Alessandro Thomé

Carolina Oliveira

Diagramação

Cátia Soderi

Capa

Marcell Ferreira

📧 **Ouvidoria:** ouvidoria@altabooks.com.br

Editora afiliada à:



aldr
ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE
DIREITOS REPROGRÁFICOS

ASSOCIADO



MAIS VISÃO, MAIS RESULTADO

NEGOCI AÇÃO



360°

COMO ENXERGAR A
NEGOCIAÇÃO DE TODOS
OS ÂNGULOS, PARA FECHAR
ACORDOS AINDA MELHORES.

RODOLFO ARAÚJO



ALTA BOOKS
EDITORA

Rio de Janeiro, 2021

Amostra

Sumário

Prólogo	11
Introdução	17
↻ 1. Mapeando a Situação	23
↻ 2. Buscando Alternativas	67
↻ 3. Negociação e Poder	91
↻ 4. Psicologia da Negociação	123
↻ 5. Táticas	167
↻ 6. Estruturando o Diálogo	187
↻ 7. Fechamento	211
Palavras Finais	221
Epílogo	223
Bibliografia	227
Apêndice 1 Checklist de Negociação	231
Apêndice 2	239
Apêndice 3	249
Índice	251

Amostra



MAPEANDO

a Situação

Antes de começar a trabalhar, de verdade, com o Gérson, eu tinha que entender melhor a situação. Precisava saber um pouco mais do contexto e, principalmente, quem eram as pessoas envolvidas, o grau de envolvimento de cada uma, os históricos, os relacionamentos e, especialmente, o que cada uma delas queria.

Inclusive o próprio Gérson.

Pode parecer estranho questionar o que a pessoa que te contratou quer, principalmente neste caso em que a demanda veio bem definida: preciso que você me ajude a conseguir pela minha parte do negócio o quanto eu acho que ela vale — ou o quanto o especialista no assunto disse que vale.

Às vezes, realmente, uma venda é uma venda e uma compra é uma compra. Mas nem sempre.

Eu já vi muitas negociações começarem apontando para um lado e chegarem a outro completamente diferente. Já vi compras terminarem em fusões e vice-versa e já vi litígios terminarem em parcerias. E vice-versa.

Os rumos do mercado ou as disposições das pessoas podem sofrer alterações no decorrer do processo, ou elas podem ter acesso a informações

diferentes e mudar de opinião. Ou, ainda, elas podem não ter definido corretamente suas expectativas, e, conforme as conversas avançam, a situação fica mais clara e elas reveem suas posições.

O ponto é que em determinadas situações nós precisamos manter a mente aberta enquanto coletamos informações, sem deixar que as primeiras impressões ou as conclusões preconcebidas influenciem nosso julgamento.

Eu estava quase convencido de que o objetivo de Gérson era um destes casos, por isso, deixei para tirar conclusões mais tarde e iniciei o mapeamento da situação da forma mais desprendida possível, isto é, sem ter uma conclusão pronta ou um plano de ação já preparado.



Em quase todos os trabalhos que faço envolvendo negociação — seja em consultorias ou em aulas, cursos ou palestras —, há uma falha comum que salta aos olhos: a falta de planejamento.

Isso ocorre porque a maioria das pessoas acha que a negociação começa e termina quando você se encontra com a outra parte para discutir um acordo. E essa simples crença já envolve dois erros fundamentais: a negociação não começa no exato instante em que você abre as tratativas com a outra parte, do mesmo modo que ela raramente termina quando você fecha um acordo.

É preciso considerar o que aconteceu *antes* de as partes precisarem discutir um acordo e, não menos importante, o que acontecerá com elas *depois* que fecharem negócio.

Como esta não é uma tarefa simples, desenvolvi um roteiro — um checklist — que me ajuda tanto a organizar cada uma das informações de que preciso quanto a garantir que eu não me esqueça de nenhum detalhe.

Você encontrará um modelo de Checklist de Negociação no Apêndice 1 — exatamente igual ao que eu uso — para te ajudar nessa tarefa de mapear uma negociação. (Se preferir, você pode baixar um arquivo editável no site www.altabooks.com.br)

No restante deste capítulo, analisaremos cada item do material para te ajudar a coletar e organizar as informações disponíveis, bem como entender a importância de cada uma delas na estruturação do seu plano de negociação.

Minha sugestão é que você experimente esse modelo em uma negociação de baixo risco, para ir se acostumando com ele. Algumas perguntas podem

não se encaixar na sua situação específica, e você pode substituir por outras. O ideal é que, aos poucos, você possa ir adaptando o formulário até chegar a um formato adequado à sua função ou empresa.

Se você tem uma lista de clientes regulares, preencha uma vez e vá fazendo as alterações conforme julgar necessário. Mas não deixe de registrar um histórico de decisões e acordos, para que você possa revisar suas estratégias. Esta é, inclusive, uma excelente maneira de ter um *autofeedback*, capaz de ajudar a aprender com seus erros e acertos.



Antes de prosseguir, aqui vai uma sugestão para tornar a sua leitura ainda mais produtiva: tente pensar em uma negociação em que você esteja envolvido agora ou na qual vá se envolver em breve. Assim, a cada nova ideia ou conceito que formos vendo, você já vai tentando imaginar como isso se encaixa na sua situação ou como ela pode ajudá-lo a chegar mais perto dos seus objetivos.

Você já vai vendo na prática como aplicar as ideias contidas no *Negociação 360* para ter mais visão e muito mais resultado!

Mas antes mesmo de começar a pensar no seu plano, é preciso descobrir se você está em uma situação que deve realmente ser negociada. Sim, porque nem sempre a melhor saída é negociar; nem sempre a gente deve buscar mudar o que a gente já tem, o *status quo*.

Tem gente, por exemplo, que quer negociar até com o pipoqueiro para conseguir um desconto ou um upgrade no saquinho de pipoca. Outros preferem pagar mais caro por algumas coisas só para não ter que se aborrecer.

Aqui já aparece, portanto, outro conceito de grande importância para mapear uma situação: nem todo mundo negocia pelo mesmo motivo.

A pessoa que negocia 50 centavos com o pipoqueiro, por exemplo, não faz isso pelo dinheiro. Provavelmente ela tem alguma satisfação ou necessidade oculta de achar que ganhou mais uma disputa. Ou ela está só praticando ou se divertindo. Porque eu não consigo acreditar que uma análise de custo/benefício comprove que vale a pena brigar por um punhado de pipoca a mais.

Do mesmo modo, é difícil atrelar um valor à decisão de não negociar só para evitar uma discussão. Como você põe um preço no seu aborrecimento ou na sua paz de espírito?

Como você se justifica dizendo que prefere pagar mais caro só para não ter que pechinchar — mesmo sabendo que o vendedor já aumenta o preço de propósito para poder dar um desconto a quem eventualmente pede? E como você justifica três idas à mesma loja e várias horas de pesquisa para economizar R\$30,00 em uma TV de R\$3.000? Você gasta mais do que isso em estacionamento e gasolina. Fora o tempo.

Então, antes de entrar de cabeça em uma negociação, considere as seguintes ponderações que estão na primeira página do Checklist de Negociação logo no início do material:

VOCÊ DEVE NEGOCIAR?

- **Custo/benefício:** o que você pode vir a ganhar nessa negociação compensa o custo antecipado que você terá?

Se você está em busca de uma TV nova e já tem um preço em mãos, qualquer redução de preço que você consiga tem que levar em conta o custo da busca. Para um produto simples, há diversos mecanismos de pesquisa online que, em questão de segundos, compilam e comparam todas as informações de que você precisa para tomar uma decisão, sem sair de casa.

Mas em situações mais sensíveis, o custo e a dificuldade para encontrar, qualificar e homologar um novo fornecedor podem tornar o trabalho proibitivo. Será preciso, muitas vezes, fazer análises de longo prazo ou mesmo considerar questões estratégicas na simples decisão de ir atrás de outras opções, dada a complexidade da tarefa.

Lembrando sempre que o custo da busca você tem de qualquer maneira, mas isso não garante que o resultado será positivo, isto é, que você vá encontrar uma alternativa melhor, a ponto de compensar o custo antecipado.

- **Alternativas:** você tem alternativas realmente boas, ou o que você tem atualmente já é o melhor que pode conseguir?

Mais adiante no livro, teremos um capítulo inteiramente dedicado à busca por alternativas dentro de um processo de negociação. Por ora, você deve se perguntar se consegue vislumbrar alguma alternativa que lhe coloque em uma posição melhor do que a que você se encontra hoje.

Existem, de fato, opções que melhorem o que você tem no momento? Elas estão ao seu alcance de verdade, ou são apenas especulações? O que precisaria acontecer para elas estarem acessíveis — e por que não estiveram até agora?

- **Mensagem:** negociar significa que você ainda não está satisfeito com o que tem em mãos. Será que vale a pena passar essa mensagem para o outro lado, independentemente do contexto?

Em muitas situações, uma negociação é efetivamente esperada; está implícita nas regras do jogo. Mas em outras, ela não acontece até que uma das partes traga o assunto à tona.

Seu chefe não sabe que você está insatisfeito com o salário até que você peça um aumento. Sua esposa ou marido não sabe que levar e buscar os filhos no colégio está te sobrecarregando até que você tente um novo arranjo.

Assim, o simples ato de chamar a pessoa para conversar ou negociar já demonstra alguma insatisfação com o estado atual das coisas. E essa é uma mensagem que você deve considerar se vale a pena passar neste momento ou não — especialmente quando houver a chance de você não conseguir o que quer.

- **Relacionamento:** qualquer que seja o resultado dessa negociação, ele melhorará o relacionamento entre você e a outra parte?

Fechar uma negociação passa uma mensagem à outra parte, tanto quanto abrir. Juntando isso com tudo o que pode acontecer durante a negociação em si, será que o processo trará algum benefício para a relação que você tem com a outra parte?

Você pode até conseguir um aumento do seu chefe, mas isso pode representar um abalo na relação de vocês se ele se sentir pressionado demais. Você e seu cônjuge podem encontrar um novo arranjo para levar e buscar as crianças no colégio, mas um dos dois pode se sentir explorado ou contrariado, mesmo dizendo que concorda.

Ao avaliar essas questões, é sempre bom lembrar que alguns desses efeitos levam tempo para se manifestar e, às vezes, dependem mais de um acúmulo de ocorrências do que de um fato isolado.

Pedir um aumento é uma coisa. Pedir um aumento depois de enforçar o feriado e negociar horários mais flexíveis é outra. Deixar de levar as

crianças à escola é uma coisa. Deixar de levar as crianças à escola depois de se livrar das compras do mês e de buscar as roupas na lavanderia é outra.

Por isso, se você responder não a uma dessas perguntas, então pense novamente. Se responder não a duas ou mais, talvez você realmente não deva negociar. É importante pensar um pouco nisso, para não agir por impulso, achando que toda situação pode e deve sempre ser melhorada. Quantas vezes você chegou a um acordo que achou ótimo, só para depois se dar conta de que o que tinha antes era melhor?

Qualquer que seja o caso, uma coisa precisa ficar muito clara desde cedo: essas perguntas e outras muito mais importantes só serão respondidas se você analisar a situação detalhadamente. E essa análise deverá ser tanto mais aprofundada quanto mais importante for a negociação. E, como veremos mais adiante, essa importância não necessariamente se traduz em dinheiro.

Porque um dos erros mais comuns em negociação — mesmo entre gente bem experiente — é começar o processo sem saber o que está em jogo. Antes de achar que está caro ou barato, de querer parcelar ou pedir desconto, de discutir quem paga o frete ou o seguro, de fazer exigências ou concessões, você precisa saber onde está e para onde quer ir.

Uma leitura adequada do tipo de negociação, dos objetivos de cada parte, dos elementos envolvidos, dos critérios e alternativas pode mudar completamente o resultado final.

Pense nas últimas negociações importantes de que você participou e responda, com toda a sinceridade: o que você fez para se preparar? Quanto tempo você dedicou à preparação? Quanto tempo você gastou estudando os outros envolvidos? Ou sobre valores de propostas, condições de pagamento? Com quantas pessoas você conversou ou quantas fontes pesquisou para buscar informação?

Se você não se planejar, se não coletar informações antecipadamente, não saberá se uma oferta é boa ou ruim, se o preço está alto ou baixo, quem manda e quem obedece, quem está desesperado e quem tem todo o tempo do mundo, e se deve ou não fechar o negócio.

Não terá como avaliar as informações que recebe da outra parte. Não saberá de que informações você precisa e muito menos se o resultado foi bom ou não. E dificilmente aprenderá alguma coisa valiosa com a experiência.

E, como veremos mais adiante, há muitas situações em que precisamos negociar com pessoas mais fortes ou mais poderosas do que nós — e a única maneira de nos sairmos bem nessas condições é tendo boas informações.

Como dizia o lendário treinador de beisebol, o norte-americano Yogi Berra: “Se você não souber para onde está indo, acabará no lugar errado”.

Só que você nem saberá que está no lugar errado. E, assim, não terá como ir para o lugar certo, porque não aprenderá nada durante o processo.

PROCESSO CONTÍNUO

Ainda na Introdução, expliquei que a negociação nem sempre é um processo contínuo, de mão única, com início, meio e fim bem definidos. Frequentemente é preciso pular algumas fases ou voltar para refazer, alterar ou mesmo atualizar algo que já foi feito. É muito mais uma atividade cíclica do que linear.

Por isso, mapear uma situação não é uma etapa que você executa e depois segue adiante até o final, sem olhar para trás. Ao contrário, é um processo contínuo no qual se deve estar atento o tempo todo, já que no meio do caminho podem surgir novas informações — da outra parte, do ambiente, do contexto, ou mesmo você pode mudar de ideia —, e aí será preciso rever premissas ou planos.

Uma vez participei de uma negociação em que, durante as tratativas com o principal cliente, percebemos uma necessidade que nossa oferta não cobria, mas que outra empresa parceira poderia complementar. Daí surgiu uma negociação paralela com a empresa parceira, que nos ajudou a formatar outra solução muito mais completa para o cliente. Não só o cliente ficou mais satisfeito, como o contrato teve um resultado financeiro melhor e mais duradouro.

Este tipo de situação é muito comum em negociações mais complexas e demoradas.

Um mapeamento inicial dá as linhas gerais da negociação. Depois ocorre o primeiro contato com a outra parte e as primeiras conversas, cujos resultados e informações adicionais serão avaliados e servirão para um novo planejamento, um mapeamento mais apurado da situação para as rodadas seguintes, se for o caso.

Às vezes isso é feito até na hora, no meio das conversas, quando surgem novos detalhes e informações relevantes e reavaliamos nossas posições ao vivo. Por isso, quanto mais organizadas suas informações, mais fácil será para você acompanhar a evolução das conversas a qualquer momento.

ELEMENTOS ENVOLVIDOS

O primeiro passo para mapear corretamente uma situação é entender que fatores estão dentro da equação — e quais não estão ou não devem estar.

A maioria dos erros nesta fase acontece ou porque deixamos algum elemento importante de fora ou porque classificamos esse elemento de forma incorreta.

1.1. PESSOAS E INSTITUIÇÕES

Quando Ronald Reagan e Mikhail Gorbachev se reuniram em Washington, no final de 1987, eles não eram nem Reagan, nem Gorbachev. Um não estava vendendo um carro usado para o outro. Um não estava comprando um terreno do outro. Eles estavam negociando um tratado para eliminar os mísseis nucleares de curto e médio alcance norte-americanos e soviéticos.

Naquele momento histórico, eles selavam um acordo de paz entre Estados Unidos e União Soviética. Entre o Ocidente e os países da Cortina de Ferro. Entre capitalistas e comunistas. Era o início do fim da Guerra Fria.

Mesmo que nenhuma de nossas negociações nem sequer chegue aos pés do que aquele encontro representou, há algumas semelhanças entre aquela situação e o que fazemos no nosso dia a dia.

Muitas vezes, embora uma pessoa represente cada lado, podem estar em jogo muitos outros interesses de gente que não está ali na hora. Pode ser que você esteja comprando suprimentos para a sua empresa, ou vendendo os produtos dela — e que o negociante do outro lado também seja um representante, um intermediário ou um agente.

Pode ser um advogado defendendo seu cliente, que está sendo processado por um representante do povo ou do Estado.

Ou você pode estar comprando um carro novo para a sua família, mas além das suas vontades e necessidades, você também precisa considerar as dos seus filhos e da sua esposa — não necessariamente nessa ordem.

Todas as pessoas representadas direta ou indiretamente em uma negociação, presentes ou não, influenciam as decisões tomadas por ambos os lados. Daí a importância de se entender corretamente quem está participando direta ou indiretamente.

Imagine que Henrique já era seu cliente quando ele trabalhava em uma empresa mexicana de telecom. Vocês ficavam quase três horas almoçando no dia de fechar os pedidos.

Mas agora que ele foi para uma multinacional alemã, as reuniões são na sede da empresa dele, em uma sala enorme com vários outros vendedores juntos, separados apenas por divisórias fininhas, na altura dos ombros.

Você vende os mesmos produtos, e o comprador do lado de lá é o mesmo Henrique. Mas a empresa não. A cultura é outra, e isso faz toda a diferença no modo como Henrique se relaciona com você agora.

E a pessoa que está no lugar de Henrique na empresa mexicana, a Maristela, também tem outra forma de fechar os pedidos, embora seja a mesma empresa.

Assim, há várias dimensões a serem consideradas em uma negociação, mesmo que só duas pessoas estejam conversando. (Confira os próximos itens também no seu Checklist de Negociação)

Temos questões individuais, em que cada pessoa:

- Tem uma **personalidade** diferente, cujo reflexo será sentido em diálogos mais suaves ou conversas mais ríspidas, em mais ou menos facilidade para trocar informações ou para confiar. Por mais que Reagan e Gorbachev representem suas nações, eles são gente de carne e osso e tomam ações e têm reações humanas. Tudo isso tem a ver com a pessoa, não com a entidade ali representada.
- Buscou uma **formação acadêmica** diferente, com interesses distintos, habilidades variadas e mais ou menos facilidade para essa ou aquela conversa. Uma pessoa que teve uma formação em Engenharia normalmente segue uma linha de raciocínio mais pragmática do que alguém que estudou Letras, por exemplo. Mas lembre-se: isso não é uma regra. É, ao contrário, uma generalização bem superficial. Ainda assim, é um ponto de partida.
- Está em um **momento profissional** diferente e, por isso, pode querer aparecer mais para ser promovido, ou ser discreto para se aposentar logo; ser mais agressivo ou mais contido; mais cuidadoso ou mais relaxado. Novamente: é uma generalização. Minha mãe, por exemplo, tem 70 anos e não consegue ficar parada no trabalho (sim, ela trabalha todo dia!). Está sempre buscando algo novo para fazer.