

 **E-BOOK**  
Negociação

Olá,

**Você sabe que para gerir com sucesso** uma empresa e enfrentar o mercado e os desafios do dia a dia empresarial é preciso se preparar e, para isso, o Sebrae disponibiliza diversos produtos, canais e serviços para auxiliá-lo nessa jornada.

Em sua estratégia de **Atendimento Remoto** e com o objetivo de ampliar suas alternativas de acesso a conteúdos e soluções educacionais, o Sebrae produziu e disponibiliza este *e-book*, mais um produto no formato de Educação a Distância (EAD).

A proposta de nossos *e-books* é apresentar os principais conteúdos sobre **gestão de pequenas empresas** como cursos em formato de **livros digitais**, isto é, materiais educacionais organizados para capacitar quem quer empreender e quem já possui empresa e deseja ampliar seus conhecimentos e melhorar sua prática à frente de seus negócios.

Com as soluções de Educação a Distância do Sebrae você tem a oportunidade de **estudar off-line** ou em um Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), disponível **24 horas por dia**, que pode ser acessado a qualquer momento e de qualquer lugar que tenha conexão com a internet, sem necessidade de deslocamento.

Aproveite esta oportunidade de ampliar seus conhecimentos e bons negócios!

Equipe de EAD do Sebrae-SP

## Sumário

<b>Carta do Sebrae .....</b>	<b>2</b>
<b>Apresentação .....</b>	<b>5</b>
<b>Fatores que estimulam conflitos .....</b>	<b>6</b>
Como surgem os conflitos.....	6
Fontes de conflito.....	9
<b>Negociação e conflito .....</b>	<b>12</b>
O momento da negociação.....	12
O objetivo da negociação.....	15
Dicas para negociar bem.....	17
<b>Perfil e comportamento do negociador .....</b>	<b>18</b>
A importância do planejamento .....	18
Interação entre diferentes perfis .....	21
<b>Clima de negociação e estilos de negociadores .....</b>	<b>24</b>
O clima da negociação .....	24
As etapas da negociação .....	25
Atitudes adequadas.....	26
Qual é o seu estilo? .....	28
<b>Estilo catalisador .....</b>	<b>28</b>
<b>Estilo apoiador .....</b>	<b>29</b>
<b>Estilo controlador .....</b>	<b>29</b>
<b>Estilo analítico.....</b>	<b>31</b>
O negociador ideal .....	31
<b>Desenvolver estratégias de negociação.....</b>	<b>34</b>
Compreender o outro lado .....	34
Conhecer os fatores estratégicos.....	34
<b>Tempo.....</b>	<b>35</b>
<b>Informação.....</b>	<b>36</b>
<b>Referência de poder .....</b>	<b>36</b>
Resolver impasses .....	38
Fazer acordos .....	38
Estratégias de negociação .....	40
<b>Outros fatores que influenciam nas negociações .....</b>	<b>43</b>
A importância do diálogo .....	43

O cuidado com a comunicação .....	45
O que fazer com as divergências .....	46
<b>Avaliação de aprendizagem a partir das negociações realizadas.....</b>	<b>49</b>
Como fazer a avaliação.....	49
Tópicos da avaliação.....	50
Imparcialidade.....	52
Dicas para ser um bom negociador .....	52
Aspectos mais que essenciais .....	53
<b>Credibilidade.....</b>	<b>53</b>
<b>Empatia.....</b>	<b>53</b>
<b>Renovação .....</b>	<b>53</b>
<b>Avaliação .....</b>	<b>53</b>
O estilo de negociador predominante em você .....	54
Aprendizado constante .....	57
<b>Mapa da negociação.....</b>	<b>59</b>

## Apresentação

Você já parou para pensar que os empresários passam boa parte do tempo negociando com clientes, fornecedores, colaboradores, amigos e até familiares? Mas será que eles negociam adequadamente? E você?

Pense nas últimas situações comerciais de negociação que vivenciou. Você se considera um bom negociador? Acredita na possibilidade de aprimorar sua habilidade em negociação?

Negociar bem é importante em qualquer ramo de atividade. Por essa razão, este *e-book* apresenta estratégias para otimizar as negociações em uma empresa. Além de conhecer a importância da negociação para as atividades empresariais diárias, você aprenderá sobre os aspectos envolvidos em uma negociação e as melhores posturas a serem adotadas.

A partir dessas informações, você será capaz de definir as estratégias mais adequadas e se tornará um negociador de sucesso!



## Fatores que estimulam conflitos

Neste capítulo, você saberá o que pode estimular a existência de conflitos e conhecerá aspectos e estratégias relacionados à negociação que podem ser utilizados para alcançar solidez nas relações comerciais.



### Dica

Busque a prática do “ganha-ganha”, aquela em que todas as partes envolvidas, de alguma forma, beneficiam-se da negociação realizada.

## Como surgem os conflitos

Vários fatores podem interferir em um processo de negociação e gerar situações de conflito. Ele pode surgir, por exemplo, pela divergência de ideias ou pela resistência a alguma mudança na empresa.

Essas situações fazem parte do dia a dia de uma empresa, e você pode se preparar para conduzi-las da forma mais adequada. Mas será que todo conflito é negativo ou ele pode trazer algo positivo para a empresa?

Para entender melhor quais fatores estimulam conflitos, acompanhe o caso da fábrica do Sr. Celso, a Teci Têxtil.

A Teci Têxtil produz vários tipos de tecidos, que são distribuídos para diversas confecções. E uma mudança em sua linha de produtos afetará não apenas a fábrica, mas também alguns dos seus clientes.

Ângela é líder da equipe da tecelagem da Teci Têxtil. Ela será responsável por dar uma notícia da qual os colaboradores não gostarão muito: um dos produtos da empresa será cancelado, e o departamento de Recursos Humanos (RH) entrará em contato com a equipe de produção para realizar o remanejamento de pessoal. E tudo isso será informado por meio de um comunicado impresso.

O setor que receberá esse comunicado de Ângela é o maior da empresa. O impacto será grande e poderá gerar conflitos. Mas, para o Sr. Celso, esse setor está dando mais despesas do que lucro, e ele não pode mais continuar com esse prejuízo.

Depois do comunicado, as reclamações começam a surgir. Como líder dos colaboradores da empresa, Ângela ouve as insatisfações e volta a conversar com o Sr. Celso para tentar uma negociação. Mas ele não muda sua decisão e não quer conversar com os colaboradores.

O que você acha da atitude do Sr. Celso? Ao refletir sobre ela, pense também em algumas características marcantes desse empresário:

- Impaciente.
- Objetivo.
- Insensível.
- Decidido.

### **Atenção**

Mudanças são necessárias, mas se não forem devidamente planejadas e conduzidas podem resultar em situações de conflito.

No caso da Teci Têxtil, em que o Sr. Celso teve de fechar um dos setores da fábrica, a situação foi agravada pela forma como os colaboradores foram informados da mudança.

A alteração na fábrica despertou sentimentos de raiva, insatisfação e insegurança nos colaboradores. Eles se viram obrigados a se adaptar a uma nova situação, mas não foram devidamente preparados para isso. Para analisar o caso, é preciso focar em como tudo foi conduzido e por que se chegou a um clima de tamanha irritação.



Nos momentos de conflito, **é preciso considerar aspectos racionais e emocionais específicos**, que podem ser diferentes para cada situação e contexto. Veja no quadro a seguir os fatores envolvidos no caso da Teci Têxtil:

Fatores envolvidos	Racionais	Emocionais
Mudanças	Necessidade de tirar de linha um produto que não dá mais lucro.	Resistência a se adaptar a uma nova situação irreversível.
Comunicação	Comunicar a decisão de mudança e interromper a produção do tecido.	Anúncio da decisão sem nenhuma preparação e por meio de um comunicado impresso.
Prazo	Prejuízo ou ausência de lucro por um bom período e transferência da mão de obra para outras áreas da fábrica.	Irritação com a mudança inesperada e ausência de prazo para a adaptação à nova situação, como comunicar aos clientes a decisão tomada.



## Atenção

Sentimentos de insatisfação presentes e não externados em uma situação de conflito, com o passar do tempo, podem se transformar em barreiras ao diálogo e à negociação.

## Fontes de conflito

Quando as possibilidades de negociação são baixas, aumentam as chances de ocorrerem conflitos.

Algumas possíveis fontes geradoras de situações de conflitos são:

- Disputa de poder.
- Desejo de sucesso.
- Falta de recursos.
- Diferenças culturais.
- Mudanças.
- Ambiente hostil.
- Acomodação.
- Manipulação.
- Necessidades insatisfeitas.
- Surpresas indesejadas.
- Diferenças de objetivos.
- Preconceitos.
- Insuficiência de informações.



Outros fatores que podem causar conflitos são:

- Valores: cada pessoa possui seus valores, ou seja, aquilo que lhe é realmente importante e que foi formado de acordo com a sua estrutura familiar, suas experiências e vivências em grupo e em sociedade.
- Pressupostos: surgem de informações superficiais e incertas, consideradas como verdades, e podem gerar atitudes inadequadas na tomada de decisão.
- Preconceitos: conceitos e opiniões ligados a valores pessoais costumam gerar conflitos por fazer a pessoa agir mais pela emoção do que pela razão.

### Dica

Quando existe diálogo e confiança entre as partes envolvidas, o resultado de um processo de negociação é mais produtivo. Além disso, é importante ter em mente que o conflito não é necessariamente algo negativo. Novas ideias e soluções podem surgir quando interesses diferentes estão em jogo. Pense nisso!



### Atividade 1.1

Determine se a afirmação a seguir é verdadeira ou falsa.

*Na prática do “ganha-ganha”, a negociação resulta em algum benefício para cada parte envolvida.*

RESPOSTA:

A afirmação é **verdadeira**. Com diálogo, é possível que todos saiam ganhando de uma negociação.

## Negociação e conflito

Neste capítulo, você aprenderá como resolver conflitos em uma negociação.



### O momento da negociação

No capítulo anterior, você viu o caso do Sr. Celso, que resolveu fechar um setor de sua fábrica que produzia um tecido específico. Mas o que acontecerá com os clientes que compravam esse produto? Veja agora um desdobramento dessa situação, pois alguns pedidos do tecido já haviam sido vendidos.

Entre os clientes que compravam o tecido cancelado está o Júlio, dono da Conceito Confecções, que produz uniformes profissionais.

Júlio está sempre atento às novidades do mercado, porém é bastante impulsivo e, por isso, acaba tendo alguns problemas. Pensando em mudar uma de suas linhas de uniforme, ele conversa com sua funcionária Elisa, que alerta: é preciso agir com cautela para fazer essa mudança sem ter prejuízos.

Veja algumas características marcantes do empresário Júlio:

- Entusiasmado.
- Criativo.

- Impulsivo.
- Inconstante.

Na Teci Têxtil, o Sr. Celso não pode perder seus clientes nem continuar com um produto não lucrativo. Por outro lado, Júlio deseja inovar a fabricação de uma de suas linhas de uniforme na Conceito Confecções. Esse é um momento oportuno para uma negociação. Será necessário encontrar uma solução que favoreça os dois lados.



O Sr. Celso deseja vender um lote fechado de tecido, e Júlio deseja inovar seu produto e, para isso, precisa de uma boa oferta. É hora de negociar!

### Atenção

A negociação é um processo, portanto possui diferentes momentos em que as partes envolvidas, inicialmente divergentes, se movimentam para um ponto no qual um acordo seja possível.

Júlio e Sr. Celso negociam. Sr. Celso oferece 10% de desconto pelo lote e a possibilidade de parcelar o pagamento. O que você pensa sobre essa situação? Para refletir, considere os pontos de vista dos negociadores envolvidos:

- Sr. Celso não fabricará mais aquele tecido e quer vender todo o lote. Ele estabeleceu metas para conseguir manter sua empresa organizada e lucrativa, por isso produzir aquele tecido deixou de ser interessante. Ele não se importa em correr certos riscos, desde que consiga alcançar seus objetivos.
- Júlio gosta de diversificar seus produtos. Por esse motivo, está sempre procurando novidades e bons negócios. Ele acredita que um empresário não pode perder tempo diante de uma boa proposta e gosta de ser visto como uma pessoa que se arrisca pela empresa.



E você, como se comporta em suas negociações? Aproveite a atividade a seguir para refletir sobre o modo como você faz negociações.

### Atividade 2.1

Os pontos tratados nas frases a seguir devem ser considerados durante uma negociação. Reflita sobre eles e determine se cada afirmação é verdadeira ou falsa.

- ( ) A negociação serve para você atingir o seu objetivo. Por isso, é indicado colocar seus interesses em primeiro lugar.
- ( ) Ceder em alguns momentos é uma prática que favorece a negociação.
- ( ) Respeitar os interesses da outra parte proporciona um clima de confiança na negociação.
- ( ) Negociação é uma competição, ganha quem se sair melhor.

## RESPOSTAS:

(F) A negociação serve para você atingir o seu objetivo. Por isso, é indicado colocar seus interesses em primeiro lugar.

(V) Ceder em alguns momentos é uma prática que favorece a negociação.

(V) Respeitar os interesses da outra parte proporciona um clima de confiança na negociação.

(F) Negociação é uma competição, ganha quem se sair melhor.

**Dica**

Em uma negociação, a prioridade é o equilíbrio entre os interesses e a satisfação das partes. Nesse sentido, ser flexível cria um clima mais favorável ao acordo e demonstrar respeito pelos interesses da outra parte indica que você é uma pessoa confiável para negociar. A parceria entre as partes é um fator fundamental para chegar a um acordo favorável a todos.

## O objetivo da negociação

A melhor forma de conseguir um bom acordo é colocar em primeiro lugar a **satisfação de todos os envolvidos** na negociação.

Refleta sobre as suas últimas negociações e analise se você pensou exclusivamente em seus interesses ou considerou também os interesses da outra parte. Não se esqueça de que isso é importante para manter um clima de respeito e as portas abertas para futuras negociações.

Curioso para saber o final da negociação entre o Sr. Celso, da Tecitêxtil, e o Júlio, da Conceito Confeções? Veja a seguir o que aconteceu!

Júlio aceitou a oferta do Sr. Celso e ficou com o lote do tecido. As características dos negociadores foram determinantes para esse desfecho. Veja por que acompanhando a análise geral da situação: seus pontos de atenção, positivos e negativos.

- Positivo: Sr. Celso foi rápido e objetivo ao falar com Júlio. Dessa forma, convenceu-o com facilidade a fechar negócio.

- Negativo: Negociação é um acordo que favorece os dois lados. Sr. Celso não informou a Júlio que aquele era o último lote do tecido, pensando apenas em conseguir uma boa venda.
- Alerta: **Prepare-se! Saiba exatamente o que quer e do que precisa.**
- Negativo: Júlio não analisou os riscos e nem pesquisou outros fornecedores. Isso pode causar problemas futuros à confecção.
- Alerta: **A negociação não começa no contato entre as partes. Preparar-se com antecedência é fundamental para negociar bem.**
- Positivo: Júlio acreditou em sua ideia e não perdeu tempo em executá-la. Ser determinado é importante, mas buscar informações adequadas permite tomar decisões mais acertadas.
- Alerta: **Preocupar-se em analisar o mercado e oferecer novidades aos clientes é uma boa estratégia para o crescimento da sua empresa.**
- Alerta: **Não pense apenas nos seus interesses. As necessidades do outro devem ser consideradas em uma negociação.**
- Negativo: Júlio não expôs suas ideias para o Sr. Celso. Talvez ambos pudessem fazer melhores negócios se todas as ideias fossem apresentadas.





## Dicas para negociar bem

- Entenda a negociação como um processo de parceria, e não uma competição. As partes devem se considerar parceiras para chegar a um resultado que beneficie a todos os envolvidos.
- Prepare-se para ser flexível: ceder, em certos momentos, faz parte de uma boa negociação.
- Os interesses do outro negociador também são importantes. Não pense apenas nos seus interesses.
- Uma boa negociação favorece ambas as partes, gerando ganho recíproco e sentimento de confiança.

## Perfil e comportamento do negociador

Identificar o perfil de um negociador pode ser muito útil durante a negociação. Neste capítulo, você conhecerá os diferentes perfis de negociador e os sentimentos envolvidos na negociação.



### A importância do planejamento

A negociação é uma atividade presente no dia a dia dos empresários. Considerando o viés comercial de boa parte das negociações do ambiente empresarial, é natural que surjam conflitos.

Para solucionar as situações conflitantes e criar condições para uma boa negociação, é importante ser capaz de identificar os componentes emocionais envolvidos.

No capítulo anterior, você acompanhou a negociação em que Júlio, da Conceito Confecções, comprou um lote fechado de tecido da Teci Têxtil. Agora, conheça as negociações para que a nova linha de uniformes seja aceita.

Elisa é a funcionária da Conceito Confecções que ajuda Júlio nas negociações. Ela faz o alerta de que, para uma boa negociação, ele deve **estar preparado para convencer o cliente a comprar sua ideia**. E essa colocação de Elisa é extremamente importante no processo de negociação!

## Planejar a negociação

Uma boa negociação inicia-se muito antes das partes interessadas se encontrarem ou dialogarem. **A negociação começa, de fato, na fase do planejamento.**

Nessa fase preliminar, o negociador já deve ter em mente:

- O que espero da negociação?
- O que será negociado?
- Quais são as características principais do outro negociador?
- Quais são as expectativas dele?
- Quais podem ser as necessidades da outra parte?

O negociador deve **reunir o máximo de informações** possíveis e necessárias para se preparar adequadamente.



Júlio quer vender seus novos uniformes para a loja de Luciana, a Uniformisa, que vende diversos tipos de uniforme. Luciana é bastante cautelosa e gosta de pensar bem antes de tomar qualquer decisão. A seguir, conheça melhor a situação dessa loja.

A Uniformisa está precisando de algumas mudanças, e Luciana chegou a pensar em chamar um vitrinista para ajudá-la nisso. Mas, como já havia marcado uma reunião com Júlio, acha melhor primeiro ver as novidades que ele tem para oferecer.

Antes da reunião, Luciana decide pesquisar sobre as tendências de mercado na área de uniformes, para saber todas as informações e fazer uma boa negociação.

Preste atenção ao perfil dessa negociadora:

- Cuidadosa.
- Organizada.
- Insegura.
- Indecisa.

Júlio deseja inovar e pretende que as pessoas comprem sua ideia. Luciana quer se sentir segura e espera que seus fornecedores lhe transmitam confiança.

Para abrir a reunião, Júlio acompanha Luciana em uma breve visita pelas instalações da Conceito Confecções. Quando a conversa de fato se inicia, Luciana faz muitas perguntas. Júlio não sabe as respostas de imediato, diz que verificará e dará retorno depois.

### Atenção

Algumas vezes, mesmo sem intenção, o comportamento pode atrapalhar uma negociação!

A negociação entre Luciana e Júlio parece um pouco difícil. Você saberia indicar alguns possíveis motivos? Para refletir sobre o assunto, faça a atividade a seguir.

### Atividade 3.1

Pense nos comportamentos dos empresários Luciana e Júlio. Determine a qual dos dois negociadores pertence cada característica a seguir.

*Disponibilidade para conhecer novos produtos e indecisão.* (                      )

*Entusiasmo com a nova proposta e despreparo.* (                      )

RESPOSTA:

Disponibilidade para conhecer novos produtos e indecisão. **(Luciana)**

Entusiasmo com a nova proposta e despreparo. **(Júlio)**

### Interação entre diferentes perfis

Desde o início deste *e-book*, você está acompanhando a história de alguns empresários que têm diferentes perfis de negociador.

#### Dica

Observe bem os estilos de negociadores e procure explorar os pontos positivos de cada um. Além disso, para realizar uma boa negociação, esteja atento ao estilo do outro negociador – isso fornece boas pistas sobre o perfil dele e permite a você se preparar melhor.



Agora, que tal acompanhar mais uma história de negociação? Conheça Vasconcelos, Garcia, Augusto e Oliveira e analise os aspectos da negociação que eles estão fazendo.

Vasconcelos e Garcia são responsáveis pelo setor comercial da fábrica de cosméticos Sempre Bela e estão recebendo Augusto e Oliveira, vendedores de uma indústria de etiquetas adesivas. O assunto dessa reunião diz respeito a novas máquinas rotuladoras.

Garcia é ligado a resultados e procura sempre saber os detalhes envolvidos na negociação. Vasconcelos é muito prático e objetivo, não gosta de perder tempo.

Augusto é esforçado e muito responsável, porém, em situações como essa, fica bastante nervoso e nunca consegue falar o que precisa. Oliveira é experiente, mas excessivamente descontraído, o que muitas vezes passa uma imagem de desleixo.

A negociação com a Sempre Bela está acontecendo há muito tempo, e Augusto e Oliveira acreditam que essa reunião definirá tudo.



Durante a reunião, Garcia faz diversas perguntas sobre especificações das máquinas. Oliveira, apesar de toda a sua experiência, não está preparado para respondê-las, e Augusto, devido ao nervosismo, não pode fazer nada para ajudá-lo. Diante da situação, Vasconcelos resolve encerrar a reunião, informando que entraria em contato posteriormente.

Você consegue identificar os problemas dessa negociação? Para pensar sobre eles, faça a atividade a seguir.

### Atividade 3.2

Refleta sobre os negociadores Augusto e Oliveira. Assinale as alternativas que apresentam os pontos negativos que possivelmente comprometeram a negociação realizada por eles:

- a) Despreparo
- b) Descontração excessiva
- c) Nervosismo
- d) Falta de tempo
- e) Insegurança
- f) Rivalidade
- g) Incoerência

#### RESPOSTA:

Estão corretas as alternativas **a** (despreparo), **b** (descontração excessiva) e **c** (nervosismo). Esses são pontos negativos que podem comprometer uma negociação.

#### Dica

O clima determina maior ou menor cooperação entre os negociadores, afetando o resultado da negociação. Evite comportamentos inadequados que possam interferir e criar um clima desfavorável para sua negociação. Esteja atento e procure minimizar seus aspectos negativos e potencializar seus aspectos positivos.

## Clima de negociação e estilos de negociadores

Este capítulo mostra como lidar com alguns climas na negociação e com alguns estilos de negociadores.



### O clima da negociação

O comportamento dos negociadores e os fatores emocionais interferem na negociação. Esses componentes definem o clima da negociação, que varia de acordo com as partes envolvidas e suas disposições pessoais.

O clima pode ser positivo ou negativo, de acordo com a disposição dos negociadores. E, dependendo do empenho deles, o clima pode ser mudado a favor da negociação.

Observe, a seguir, fatores que podem determinar o clima:

- Positivos:
  - Franqueza.
  - Segurança.
  - Domínio emocional.
  - Empatia.



- Fatores negativos:
  - Dissimulação.
  - Insegurança.
  - Descontrole emocional.
  - Rigidez.

## As etapas da negociação

A negociação é um processo e pode ser dividida em seis etapas, da preparação antes do encontro entre os negociadores até o fechamento do negócio. Veja, a seguir, o que fazer em cada uma delas.



- **1ª etapa – Preparação:** pesquise previamente as informações necessárias e defina seu foco na negociação.
- **2ª etapa – Abertura:** crie um momento de descontração para “quebrar o gelo” com a outra parte e promover um clima favorável à cooperação.
- **3ª etapa – Troca de informações:** descubra o que a outra parte pretende com a negociação e quais são as necessidades dela.

- **4ª etapa – Desenvolvimento:** exponha sua proposta, fale com clareza sobre suas necessidades e objetivos. Esclareça os pontos que permaneceram duvidosos depois da troca de informações.
- **5ª etapa – Clarificação:** certifique-se de que o outro negociador entendeu bem o que foi exposto para não deixar que sentimentos de insegurança atrapalhem a negociação.
- **6ª etapa – Acordo:** se tudo correu bem até essa etapa e ambas as partes estão satisfeitas, é hora de fechar negócio! Confirme os pontos que foram acertados e faça um resumo final do acordo.

### Dica

O andamento da negociação pode alterar o clima e os acontecimentos. Fique atento para manter atitudes positivas:

- Franqueza.
- Segurança.
- Empatia.
- Domínio emocional.

## Atitudes adequadas

Agora, que tal retornar à Conceito Confecções? Anteriormente, você viu que Júlio quer vender sua ideia de inovar uniformes, mas errou em alguns pontos importantes da negociação. Ele precisa aprimorar algumas atitudes em suas próximas negociações:

- **Segurança:** buscar informações pertinentes e adequadas à negociação para transmitir confiança.
- **Empatia:** colocar-se no lugar do outro negociador para entender melhor as expectativas e necessidades que ele tem.
- **Domínio emocional:** utilizar a moderação.



Para convencer Luciana a ficar com os novos uniformes, Júlio oferece um teste na utilização da mercadoria: se ela não aprovar, poderá devolver. Ele entrega algumas peças na Uniformisa para que Luciana possa conhecer o produto. Ela aceita, mas não está contagiada pela empolgação de Júlio e se mantém na defensiva.

Júlio está focando apenas na apresentação do produto, sem fornecer as informações que Luciana quer saber.

### Atenção

Apresentar novidades aos clientes é muito bom, mas é preciso certificar-se de conhecer bem o que oferece. O cliente gosta de se sentir seguro ao fazer um acordo.

Luciana agiu bem: informou-se sobre o mercado antes da reunião e também foi questionadora. Mas isso pode incomodar em algumas situações. Por outro lado, a falta de informação de Júlio intensificou a insegurança de Luciana.

Em momento algum, nenhum dos dois negociadores se interessou em saber as expectativas do outro. O que motivou Júlio a mudar aquela linha de uniformes? Qual é a expectativa de Luciana para a loja?

## Qual é o seu estilo?

Cada negociador possui características que se tornam mais expressivas durante a negociação. Essas características determinam o estilo do negociador.

### Atenção

Identificar-se com determinado estilo de negociador não significa que você negocia sempre do mesmo jeito. Seu estilo apenas indica algumas características mais expressivas do que outras no seu modo de negociar.

Conheça a seguir as características dos diferentes estilos de negociador. Tente identificar características suas em cada estilo e observe como melhorar alguns pontos.

### Estilo catalisador

O negociador catalisador é um idealista nato. É bastante entusiasmado e criativo na negociação, porém, tende a aparentar pouca credibilidade por causa de sua impulsividade.

- Pontos fortes:
  - Possui grande clareza de ideias.
  - É rápido, criativo e inovador.
  - Valoriza o reconhecimento por seu trabalho.
  - Durante a negociação, mostra-se bastante persuasivo e entusiasmado.
- Pontos a serem observados:
  - Pode não manter acordos, pois muda de ideia facilmente.
  - Em momentos de tensão, fala alto e rápido e pode ser explosivo.
  - Precisa desenvolver autodisciplina e moderação.

## Estilo apoiador

O negociador apoiador é orientado para os relacionamentos. Valoriza as amizades e tem grande dificuldade em dizer não por não querer desagradar.

- Pontos fortes:
  - É compreensivo e prestativo.
  - É voltado para o bem-estar comum.
  - Coloca o ser humano em primeiro lugar.
  - É conciliador e está sempre pronto para ajudar quem precisa.
- Pontos a serem observados:
  - Fica constantemente em terreno neutro para não gerar divergências.
  - Possui dificuldade em dizer não.
  - Perde muito tempo para tomar decisão, pois sempre se prontifica a ouvir todos para não gerar desgostos.
  - Precisa aprender a fixar metas e ser mais objetivo.

## Estilo controlador

O negociador controlador é bastante eficiente, pois é orientado para resultados. Porém, sob tensão, tende a tornar-se impaciente e autoritário.

- Pontos fortes:
  - Tem foco no cumprimento de metas e resultados.
  - É muito organizado, objetivo e decidido.

- Devido às características anteriores, costuma estar sempre em vantagem de tempo.
- É bastante coerente nas suas atitudes.
- Pontos a serem observados:
  - É preciso cuidado para não passar imagem de impaciente, insensível e “ditador”.
  - É pouco receptivo, não procura ouvir outras opiniões.
  - Para alcançar seus objetivos, tende a ser egoísta e dominador.
  - Precisa aprender a ouvir mais os outros.



## Estilo analítico

O negociador analítico valoriza a segurança e a organização e se arrisca pouco.

- Pontos fortes:
  - É organizado, cuidadoso e paciente.
  - Possui muita credibilidade.
  - Por ser muito detalhista, costuma pesquisar bastante para fazer uma negociação segura e eliminar ou minimizar os riscos em um acordo.
- Pontos a serem observados:
  - Tem dificuldades em tomar decisões mais rápidas.
  - Sua indecisão e seu perfeccionismo excessivos podem fazê-lo perder muito tempo.
  - Precisa aprender a se arriscar um pouco mais.

### Dica

Todas as pessoas possuem características dos quatro estilos, embora com predominância maior de um deles. O ideal é que você procure reunir em seu comportamento de negociador as qualidades apontadas em cada estilo.

## O negociador ideal

A seguir, conheça o Sr. Eduardo, que reúne características ideais para um bom negociador. Ele é empresário do setor alimentício e, depois de anos de experiência e aprendizado obtidos em suas negociações, pode-se dizer que ele conseguiu desenvolver um estilo ideal de negociador:

- Inovador, sempre que possível.
- Rápido, quando necessário.

- Seguro, sem imobilismo.
- Conciliador, atento aos objetivos comuns.

Essas características são construídas ao longo do tempo, com diversas experiências profissionais. No caso do Sr. Eduardo, elas foram formadas pelas experiências de negociação que ele vivenciou.



Agora, que tal fazer uma atividade para colocar em prática o que você já viu até aqui?

#### Atividade 4.1

Os representantes comerciais da fábrica de roupas Visual e os proprietários da loja Garoto Legal estão em reunião para negociar a próxima coleção da Garoto Legal que será produzida pela Visual. Várias pessoas estão envolvidas nessa negociação, e cada uma possui características que definem seu estilo.

Veja, a seguir, as características dos negociadores e determine qual é o estilo adequado para cada caso: **analítico**, **apoiador**, **catalisador** ou **controlador**.

- Marina: organizada, cuidadosa, perfeccionista, gosta de se sentir segura e geralmente não se arrisca. Estilo: \_\_\_\_\_.



- Pedro: eficiente, crítico, impaciente, focado em resultados e no cumprimento de metas, tende a não ouvir outras opiniões. Estilo: \_\_\_\_\_.
- Henrique: entusiasmado, impulsivo, criativo, gosta de ser reconhecido e precisa ser mais moderado. Estilo: \_\_\_\_\_.
- Lúcia: compreensiva, prestativa, possui espírito de equipe, tende a evitar conflitos e precisa trabalhar mais sua autodeterminação. Estilo: \_\_\_\_\_.

## RESPOSTA:

Marina: organizada, cuidadosa, perfeccionista, gosta de se sentir segura e geralmente não se arrisca. Estilo **analítico**.

Pedro: eficiente, crítico, impaciente, focado em resultados e no cumprimento de metas, tende a não ouvir outras opiniões. Estilo **controlador**.

Henrique: entusiasmado, impulsivo, criativo, gosta de ser reconhecido e precisa ser mais moderado. Estilo **catalisador**.

Lúcia: compreensiva, prestativa, possui espírito de equipe, tende a evitar conflitos e precisa trabalhar mais sua autodeterminação. Estilo **apoiador**.

## Desenvolver estratégias de negociação

Neste capítulo, você conhecerá estratégias que poderão ser utilizadas para tornar suas negociações mais eficientes.



### Compreender o outro lado

Durante a negociação, nem sempre ficam claras as intenções e necessidades envolvidas. Portanto, **é fundamental que você busque compreender as necessidades e expectativas** da outra parte.

Nesse sentido, é importante manter em mente que, em uma negociação, existe o chamado **lado visível** – aquele que é percebido nas atitudes, ações e comportamentos – e existe também o **lado invisível** – aquele que envolve sentimentos, valores, opiniões e necessidades do interlocutor. O lado invisível nem sempre é percebido ou demonstrado, mas nunca deve ser ignorado.

### Conhecer os fatores estratégicos

Após identificar as necessidades da outra parte, você precisará de estratégias para alcançar os objetivos da negociação. Estratégias de negociação são **meios utilizados para alcançar os resultados adequados** no momento de negociar.

## Atenção

A estratégia ideal é aquela que permite aos negociadores chegarem a um acordo que beneficie todas as partes envolvidas.

Veja, a seguir, algumas estratégias para ajudar em suas próximas negociações.

## Tempo

A primeira estratégia diz respeito ao tempo. Verifique se o tempo está contra você ou a seu favor:

- Qual das partes tem mais prazo?
- Quem tem pressa?

Os elementos a serem considerados no fator tempo são:

- Prazos.
- Tempo para reunião.
- Momento adequado.
- Oportunidades.



Observe como o fator tempo pode ser utilizado estrategicamente em uma situação de negociação:

- Aproveitar a ocasião: “Esta é a melhor hora de fecharmos negócio”.
- Ganhar tempo na negociação: “Ainda não tenho certeza, preciso analisar melhor esta proposta”.
- Surpreender o outro negociador: “Diante das condições apresentadas, só posso dizer que aceito imediatamente!”.
- Persistir na negociação: “Falaremos em uma nova reunião, na próxima semana”.

## Informação

Como já mostrado neste *e-book*, estar bem informado faz toda a diferença. Em uma negociação, saber é poder, e quem sabe mais tem vantagem!

Ao se preparar para uma negociação, reflita:

- Quanto você sabe a respeito do que será tratado?
- Quanto o outro negociador sabe?
- Quais foram as fontes de informação utilizadas?

A informação precisa e atual é uma boa estratégia, pois favorece a decisão mais acertada. Informações imprecisas, tendenciosas ou manipuladas podem afetar negativamente uma negociação.

Para utilizar a informação a seu favor:

- Suponha outro cenário; faça o outro negociador imaginar uma situação diferente.
- Leve o outro negociador a se colocar no seu lugar, aproxime-o dos objetivos que você tem.

## Referência de poder

Uma negociação nem sempre acontece apenas entre duas pessoas. Quando há mais pessoas presentes, é importante identificar quem, de fato, toma as decisões. Saber identificar a pessoa com o poder de decisão favorece a condução adequada da situação.

Para perceber quem tem poder de decisão na negociação é preciso estar atento a algumas questões:

- Quem toma a decisão final?
- É necessário consultar alguém para definir o acordo?
- Até onde vai a autoridade das pessoas envolvidas?
- Quem pode influenciar a negociação?

Observe a seguir os tipos de comportamento ligados à referência de poder em uma negociação:

- Descomprometimento: “Isso não é comigo”.
- Subordinação: “Preciso consultar o responsável por isso”.
- Comprometimento: “Eu garanto que o que for decidido aqui será feito”.
- Delegação: “Resolvam que eu aprovo”.
- Aliança: “Se entrarmos em contato com o Sr. Fulano, conseguiremos”.



## Resolver impasses

Uma negociação reúne interesses variados que podem ser conflitantes em alguns momentos. A divergência inicial pode favorecer o aparecimento de impasses.

O **impasse é o momento em que os argumentos parecem ter se esgotado e as partes se colocam irredutíveis** em suas posições. Ele sinaliza que é hora de fazer uma pausa, renovar as ideias e repensar a negociação.

Ao surgir um impasse, não gere sentimentos desnecessários que possam prejudicar a negociação. Utilize o bom senso e lembre-se: existem muitos interesses envolvidos.

### O que fazer quando surgir um impasse?

1. Repasse os pontos em desacordo para esclarecer possíveis dúvidas.
2. Proponha um intervalo para aliviar as tensões.
3. Substitua os negociadores. Isso pode ser estratégico.
4. Seja bem-humorado, dentro do que o contexto permitir, para restabelecer o clima de entendimento.
5. Peça a opinião de um mediador. Outros pontos de vista podem favorecer o acordo.

## Fazer acordos

Um dos pré-requisitos da negociação é estar disposto a ceder, **ser flexível**. Por outro lado, também é importante saber **ser firme** nos momentos de dizer não.

O **modelo ideal de negociação é o acordo**, isto é, o “ganha-ganha”, no qual são consideradas as necessidades, os interesses e as expectativas das partes envolvidas para encontrar-se a solução mais adequada para todos.

### Dicas

Você pode adotar as seguintes posturas ao fazer negociações:

1. Negociar é importante: nunca ceda sem ter algo em troca.
2. Estimule a outra parte a expor seus interesses e ouça-a com atenção.
3. Procure entender os interesses expostos. Isso possibilita o surgimento de novas alternativas e torna a negociação mais fácil.
4. Se você disser um não definitivo, seja firme em sua decisão, mas nunca feche portas. Outras negociações poderão ocorrer.

Procure incorporar essas técnicas ao seu estilo de negociação. Com certeza você conseguirá melhores resultados nas suas próximas atuações como negociador!



Agora, que tal acompanhar mais um exemplo de negociação comum no dia a dia dos negócios?

Denise é colaboradora na loja de Luciana, a Uniformisa. Ela atende Afonso, dono de uma loja de brinquedos que está interessado em modelos de uniformes esportivos, e faz alguns questionamentos para conhecer a necessidade desse cliente.

Afonso precisa de 20 blusas e 10 calças, e Denise informa que a quantidade mínima para cada peça é de 20 unidades. Ela não acha bom forçar o cliente a levar o que não precisa, mas tem ordens para não vender abaixo da quantidade mínima.

Do outro lado, Afonso precisa de apenas algumas blusas e calças e acha que levar peças a mais é um gasto desnecessário. Ele fica na dúvida se compra os uniformes na Uniformisa.

Esse é um impasse que precisa ser resolvido.

### Táticas para sair de um impasse

Quando não se pode evitar um impasse, é preciso utilizar táticas que facilitem a continuidade da negociação:

- **Dê atenção:** Incentive seu interlocutor a falar. Isso ajuda a reduzir tensões e quebrar resistências. Quanto mais o outro lado demonstrar suas dúvidas e necessidades, mais fácil será entender suas motivações.
- **Compreenda:** Permita ao interlocutor expor seu raciocínio e mostre a ele que você o entende. Isso não significa concordar com as ideias dele. É importante que ele perceba que está sendo ouvido e se sinta respeitado. Isso, com certeza, contribuirá para um cenário favorável à negociação.
- **Investigue:** Investigue as motivações e os receios que definem a forma de pensar de seu interlocutor. Procure compreender além do que é dito e avalie as alternativas disponíveis.
- **Faça concessões:** Além de ouvir o que o interlocutor tem a falar, exponha todos os seus pontos de vista também. Mostre-se favorável a encontrar uma solução para um possível impasse e evite climas desfavoráveis.

Na loja Uniformisa, Afonso já tinha em mente o que queria e não estava disposto a mudar de ideia. Denise queria vender a mercadoria e procurou chamar a atenção do cliente sobre as vantagens de comprar os conjuntos de uniforme completos, como manter um pequeno estoque de uma das peças para o caso de imprevistos.

Afonso não tinha os recursos para comprar uniformes extras e preferiu não fazer negócio com Denise. Saiu da loja sem deixá-la ao menos fazer uma contraproposta. Denise até tentou resolver o impasse, porém o cliente se manteve irredutível. Afonso não quis nem mesmo negociar uma proposta melhor.

## Estratégias de negociação

Procure utilizar as estratégias de negociação aqui apresentadas a seu favor e aprimore suas práticas como negociador.





É bom lembrar:

- Você pode identificar o perfil de um negociador observando o comportamento e as atitudes dele. Porém, não ignore o que você não pode ver: procure saber as opiniões, os valores e os sentimentos do interlocutor.
- Utilize o fator tempo a seu favor e ganhe vantagem na negociação.
- Esteja bem informado sobre o que será tratado na negociação e preveja situações para preparar possíveis argumentos.
- Saiba exatamente quem tem autoridade para tomar as decisões na negociação.
- Utilize o bom senso para evitar impasses. Se não for possível evitá-los, procure resolvê-los de forma que beneficie os dois lados.
- Saiba se impor, mas também saiba ceder. O bom resultado é aquele no qual as duas partes saem ganhando.



## Atividade 5.1

Os itens a seguir apresentam táticas que podem tornar sua negociação mais fácil. Indique o “título” correto de cada uma delas: **Compreenda**, **Dê atenção**, **Faça concessões** ou **Investigue**.

Incentive seu interlocutor a falar. Isso ajuda a reduzir tensões e quebrar resistências. Quanto mais o outro lado comunicar suas dúvidas e necessidades, mais fácil será entender suas motivações. \_\_\_\_\_

Permita ao interlocutor expor seu raciocínio e mostre a ele que você o entende. Isso não significa concordar com as ideias dele. É importante que ele perceba que está sendo ouvido e se sinta respeitado. Isso, com certeza, contribuirá para um cenário favorável à negociação. \_\_\_\_\_

Investigue as motivações e os receios que definem a forma de pensar de seu interlocutor. Procure compreender além do que é dito e avalie as alternativas disponíveis. \_\_\_\_\_

Além de ouvir o que o interlocutor tem a falar, exponha todos os seus pontos de vista também. Mostre-se favorável a encontrar uma solução para um possível impasse e evite climas desfavoráveis. \_\_\_\_\_

### RESPOSTA:

Incentive seu interlocutor a falar. Isso ajuda a reduzir tensões e quebrar resistências. Quanto mais o outro lado comunicar suas dúvidas e necessidades, mais fácil será entender suas motivações. **Dê atenção**.

Permita ao interlocutor expor seu raciocínio e mostre a ele que você o entende. Isso não significa concordar com as ideias dele. É importante que ele perceba que está sendo ouvido e se sinta respeitado. Isso, com certeza, contribuirá para um cenário favorável à negociação. **Compreenda**.

Investigue as motivações e os receios que definem a forma de pensar de seu interlocutor. Procure compreender além do que é dito e avalie as alternativas disponíveis. **Investigue**.

Além de ouvir o que o interlocutor tem a falar, exponha todos os seus pontos de vista também. Mostre-se favorável a encontrar uma solução para um possível impasse e evite climas desfavoráveis. **Faça concessões**.

## Outros fatores que influenciam nas negociações

Este capítulo mostra que, além dos fatores já apresentados até aqui, há outros que podem interferir nas negociações: estresse, insatisfação, preconceitos etc.



Se você pretende alcançar bons resultados em suas negociações, precisa estar atento a estes fatores:

- **Estresse:** as motivações envolvidas podem elevar o nível de estresse e prejudicar a negociação.
- **Diferenças regionais e linguísticas:** as diferenças culturais podem comprometer o entendimento entre os negociadores.
- **Pequenas concessões:** fazer concessões repetidamente e sem nenhum tipo de negociação prévia pode gerar conflitos.

Para entender melhor a interferência desses fatores em negociações, acompanhe as situações apresentadas a seguir.

### A importância do diálogo

Declaração de Tomás, proprietário da padaria Pão no Minuto – “O Adalberto trabalha aqui na padaria há dois meses. Eu o considerava um rapaz muito bom e esforçado até ontem, quando ele chegou atrasado,

com uma aparência horrível, e ainda veio me pedir um adiantamento. Parecia que tinha ficado na farrá a noite toda e ainda teve a coragem de me pedir vale! Tentou me fazer engolir uma desculpinha que era para comprar remédios para o filho, mas eu não caí nessa. A gente não pode dar brecha que o colaborador já abusa.”

Tomás está insatisfeito com o comportamento do seu colaborador que chegou atrasado e pediu adiantamento. Levado pelo estresse causado pelo atraso de Adalberto, Tomás formulou sua própria versão dos fatos sem ao menos escutar seu colaborador.



### Dica

Muitas vezes, a primeira impressão não retrata toda a verdade. Portanto, você deve analisar bem a situação para não agir de forma precipitada e gerar conflitos desnecessários.

Declaração de Adalberto, colaborador da padaria Pão no Minuto – “Cheguei atrasado porque um dos meus filhos está doente e passou mal a noite toda. Pedi o vale porque meu filho precisa de remédio, mas seu Tomás não quis nem me ouvir, falou que não ia dar adiantamento para eu comprar pinga. Mas eu nem bebo!”

Fatores como **estresse** e **preconceito** podem ter levado o Sr. Tomás a pensar e agir daquela forma. Portanto, em situações como essa, é necessário perceber o momento mais adequado para esclarecer os fatos. **Disposição para o diálogo é a atitude-chave!**

## O cuidado com a comunicação

Declaração de Alice, empregada doméstica de Mirtes – “Desde quando cheguei do interior de Minas Gerais, a dona Mirtes sempre foi muito boa comigo, sempre elogiou meu serviço. Mas tem uma coisa que não consigo entender: toda vez que pergunto se posso fazer a quitanda ela diz que ela mesma faz as compras...”

Alice perguntou se podia fazer a quitanda porque tinha certeza de que todos da casa iam apreciar muito. Mas Mirtes ficou uma fera e pediu para que Alice não insistisse, pois sabia exatamente o momento de fazer as compras da casa. Alice não entendeu nada e está chateada porque não pode fazer a quitanda. Você consegue compreender o problema envolvido nesse caso?

Declaração de Mirtes, patroa de Alice – “Alice é uma excelente empregada. Nunca tive alguém em casa tão caprichosa! Ela passa, lava, cozinha e cuida da casa que é uma beleza! Além disso, eu gosto muito de pessoas do interior. Mas outro dia Alice cismou com a ideia de fazer a quitanda. Ela não vê que eu prefiro decidir sobre as compras sozinha?”

Mirtes gosta muito de Alice, mas ela quer decidir quando está na hora de fazer compras para sua casa, sem que outros interfiram. Mas, afinal, será que as duas estão falando a mesma coisa?

Para Mirtes, a patroa, *fazer quitanda* é fazer as compras de hortaliças, frutas e legumes. Para Alice, a empregada, *fazer quitanda* é fazer bolos e doces em casa, para a família saborear. Diante da existência de palavras utilizadas com significados diferentes por Alice e por Mirtes, o ideal seria fazer um acordo para que as duas consigam superar o regionalismo e se entender.



O principal problema dessa situação é a falha na comunicação provocada pelas diferenças regionais. O ato de fazer quitanda possui significados diferentes para Mirtes e Alice.

### Atenção

Regionalismos e diferenças linguísticas costumam comprometer o entendimento. O ideal, nesse momento, é ser paciente, fazer o possível para entender o outro e, assim, evitar conflitos.

## O que fazer com as divergências

Para praticar tudo o que você já aprendeu ao longo deste *e-book*, reflita sobre o caso a seguir.

A Brincadística é uma pequena fábrica de brinquedos que está lançando um novo produto. A intenção de Carlos, o proprietário da fábrica, é manter uma produção pequena, em apenas um turno, pois neste momento é inviável aumentar a produção.

O gerente, Mateus, sugere contratarem uma empresa de publicidade para divulgar o novo produto. Mesmo receoso, Carlos concorda e contrata a F1, agência de publicidade, para cuidar da divulgação. A F1 foi muito bem recomendada por um dos clientes da fábrica de brinquedos e não cobra muito caro pelo serviço.

Na F1, Marcela e André são os contratados pela Brincadística para desenvolverem a campanha de uma nova boneca, que pode ser usada também como chaveiro. Na primeira reunião, eles foram apresentados ao proprietário da Brincadística, Carlos, um homem bastante calado, e ao gerente, Mateus, um jovem empolgado.

A F1 quer propor uma campanha que leve a boneca-chaveiro também para o público homossexual. Embora Carlos já tenha deixado claro que não pretende aumentar a produção, eles contam com o apoio de Mateus para conseguir convencer Carlos de que essa campanha é tudo que a Brincadística precisa.

De um lado, a F1 tem um projeto grande a oferecer. De outro, a Brincadística quer apenas divulgação, sem precisar aumentar a produção.

Agora, usando sua visão de negócio e sua postura de empreendedor, analise o que foi apresentado e pense na melhor solução para essa negociação. Qual dos três resultados a seguir mais se aproxima da sua análise?

1. As duas empresas entram em acordo, e a F1 adapta a campanha aos interesses da Brincadística.
2. As duas empresas entram em acordo, e a Brincadística decide aumentar e diversificar a produção das bonecas.
3. As duas empresas não conseguem chegar a um acordo, e a negociação é suspensa.

### Atenção

Uma negociação pode envolver conflito de interesses. O ideal é que você seja capaz de identificar os pontos divergentes e transformá-los em pontos convergentes. Dessa forma, será possível chegar a um acordo que satisfaça a todos.



### Atividade 6.1

Preencha cada lacuna a seguir com um dos fatores que podem interferir nas negociações: **diferenças regionais e linguísticas**, **estresse** ou **pequenas concessões**.

As motivações envolvidas podem elevar o nível de \_\_\_\_\_ e prejudicar a negociação.

As \_\_\_\_\_ podem comprometer o entendimento entre os negociadores.

Fazer \_\_\_\_\_ repetidamente e sem nenhum tipo de negociação prévia pode gerar conflitos.

RESPOSTA:

As motivações envolvidas podem elevar o nível de **estresse** e prejudicar a negociação.

As **diferenças regionais e linguísticas** podem comprometer o entendimento entre os negociadores.

Fazer **pequenas concessões** repetidamente e sem nenhum tipo de negociação prévia pode gerar conflitos.



## Avaliação de aprendizagem a partir das negociações realizadas

Os capítulos anteriores mostraram que a negociação é um processo que envolve várias etapas, desde o planejamento até o possível acordo. Entretanto, após a negociação, há outra etapa muito importante: a avaliação. Neste capítulo, você conhecerá a importância de avaliar sua aprendizagem a partir das negociações realizadas.



### Como fazer a avaliação

A etapa de avaliação envolve analisar o comportamento dos negociadores, os pontos positivos e os negativos e, principalmente, os resultados alcançados na negociação. Avaliar não é uma tarefa simples, mas com certeza contribui para identificar possibilidades de melhoria.

#### Dica

Avaliar sua postura como negociador exige imparcialidade. Esqueça por alguns minutos que há interesses pessoais em questão. Pense que é apenas uma situação na qual as partes precisam estabelecer um acordo satisfatório para todos.

Para avaliar uma negociação realizada, coloque-se na posição de espectador para refletir sobre seu próprio comportamento e reações ao comportamento da outra parte e vice-versa.



## Tópicos da avaliação

Acompanhe, a seguir, mais uma breve negociação na Uniformisa.

Luciana está preocupada com as vendas dos uniformes esportivos e acha melhor mudar de estratégia. Ela sabe que Denise não gostará, mas é pelo bem da empresa. Luciana sabe que Denise é sempre muito compreensiva e espera que ela entenda a situação.

Luciana está com medo de ter prejuízos com os uniformes esportivos, mas o mercado está em um momento favorável para essa linha. Ela não quer perder suas comissões, mas também não quer criar conflitos na loja.

Agora, reflita sobre a situação apresentada. Qual das três opções a seguir melhor representa a postura que você teria se estivesse no lugar de Luciana?

- 1.** O melhor para a empresa é mudar a estratégia de venda. Está definido.
- 2.** Vou repensar a estratégia de venda dos uniformes de forma que não comprometa a comissão da vendedora.
- 3.** Já que mudar a estratégia gerará conflito, prefiro deixar como está.

Você já esteve em uma situação semelhante? Já ficou receoso sobre alguma decisão por saber que ela iria desagradar pessoas ao seu redor? Em situações como essa, é fundamental **analisar os fatos** e tomar a decisão mais adequada, **de maneira profissional**.

Na Uniformisa, Luciana decidiu manter as vendas por quantidades mínimas de uniformes, sempre por conjuntos (blusa só pode ser vendida com calça e vice-versa). Caso Denise consiga melhorar as vendas, elas negociarão uma comissão melhor para a vendedora.

As mudanças que Luciana decidiu fazer na estratégia de venda de um dos produtos da loja não foram tão boas para Denise, mas foram necessárias.

### Atenção

Avaliar as situações já vivenciadas é importante para identificar os pontos que podem ser melhorados para as negociações futuras.

Uma maneira de avaliar a negociação entre Luciana e Denise, é analisar os aspectos apresentados no quadro a seguir. Você considera que as duas demonstraram todas estas características?

Tópicos para avaliação	Denise	Luciana
Empatia (colocar-se no lugar do outro)		
Frieza/Distanciamento		
Espontaneidade		
Objetividade		
Postura de inferioridade		
Postura de igualdade		
Postura de superioridade		
Rigidez		
Flexibilidade		
Estilo catalisador		
Estilo apoiador		
Estilo controlador		
Estilo analítico		

## Dica

Utilize os aspectos apresentados no quadro como referência e procure avaliar as situações de negociação que você já vivenciou. Dessa maneira, você poderá identificar o que pode ser melhorado e, também, investir no fortalecimento daquilo que é positivo!

## Imparcialidade

Uma boa avaliação deve começar pela comparação entre o que era pretendido na negociação e o que aconteceu de fato.

Mesmo tendo participado da negociação, na avaliação, você precisa ser imparcial. É como um juiz de futebol: mesmo apitando uma partida do seu time preferido, ele deve manter o profissionalismo para ser capaz de analisar corretamente as jogadas, sem ser injusto com nenhuma das partes.

Ser isento e respeitar as diferenças contribui para um clima harmonioso durante a negociação. Devem-se atender todas as partes envolvidas sempre que possível. Isso traz bons resultados na negociação.



## Dicas para ser um bom negociador

- Utilize as diferenças como benefícios! Tire vantagens do que cada um possui de diferente para beneficiar a todos.

- Com o tempo, você acumula muita experiência, mas também tende a desenvolver certa rigidez. Tome cuidado, pois a rigidez pode dificultar a tarefa de aprender e de propor novas possibilidades.
- Alie sua experiência a novas estratégias. Essa pode ser uma combinação de sucesso!
- Procure estar em constante aprendizado! Renove-se sempre que possível!
- Para ser capaz de negociar bem, é necessário que você se sinta bem em estar com as pessoas!
- Procure construir relações sólidas. Utilizar a confiança e o diálogo como base lhe permite conquistar credibilidade.
- Ao negociar, tenha sempre em mente a prática do “ganha-ganha”. Evite gerar sentimentos negativos durante as negociações, afinal, é importante manter as portas abertas.

## Aspectos mais que essenciais

### **Credibilidade**

Conquistar a credibilidade das pessoas promove relações sólidas. Credibilidade se conquista com ações seguras e confiança, cumprindo aquilo que se combina.

### **Empatia**

A empatia presume argumentos convincentes aos interlocutores. Assim, eles percebem que você é uma pessoa que compreende os envolvidos. Isso promove a confiança em uma negociação. Portanto, coloque-se no lugar do outro!

### **Renovação**

Estar sempre disposto à renovação é um caminho para avançar nos negócios e conquistar novos resultados.

### **Avaliação**

A avaliação das negociações realizadas ajuda a melhorar sua atuação como negociador. Faça disso um hábito!

## O estilo de negociador predominante em você

A partir de agora, você poderá fazer um pequeno teste para descobrir o estilo de negociador predominante em seu comportamento.



Para começar, reflita sobre as frases apresentadas no quadro a seguir e selecione aquelas que melhor retratam a sua postura ao negociar, suas opiniões e seus valores. Não há certo ou errado, por isso, selecione as frases com as quais você realmente se identifica!

Gosto de tomar iniciativas	1
Sou exigente com metas	2
Costumo verificar em detalhes os trabalhos que faço	3
Evito conflitos com colegas	4
Não sou muito organizado	1
Prazo é prazo	2
Geralmente, mantenho-me informado/atualizado	3

Não gosto de decidir sob pressão	4
Aprecio quem sabe se expressar bem e também procuro desenvolver essa habilidade	2
Se for para atingir metas, enfrento qualquer situação na empresa	1
Grupo bom é com pessoas voltadas para o seu trabalho	3
Acho bom buscar harmonia nos trabalhos em equipe	4
Os bons objetivos nascem de grandes ideias	1
Os bons objetivos nascem do trabalho sério	2
Os bons objetivos nascem do conhecimento técnico	3
Os bons objetivos nascem das boas relações	4
Costumo ser bastante brincalhão	1
Costumo ser bastante sério	2
Costumo ser bastante detalhista	3
Costumo ser bastante prestativo	4

Agora, verifique as frases que você selecionou, observando os números de 1 a 4 que as acompanham. Veja qual desses números mais apareceu na sua seleção. Analise o resultado de acordo com o número mais recorrente:

- Se você escolheu **mais frases com o número 1**, o estilo predominante em seu comportamento como negociador é o **catalisador**. O perfil catalisador é aquele negociador criativo, entusiasmado e bastante persuasivo. É voltado para as grandes ideias e coisas novas e adora ser reconhecido pelo seu trabalho. Por outro lado, tende a ser exclusivista, impulsivo e inconstante. Alertas constantes vão fortalecer a autodisciplina e agir de forma mais moderada.
- Se você escolheu **mais frases com o número 2**, o estilo predominante em seu comportamento como negociador é o **controlador**. O perfil controlador é aquele negociador que muitos tratam como “difícil”, pois muitas vezes ele é bastante crítico e exigente. Por outro lado, é uma pessoa que não tem medo de se arriscar, é decidida, objetiva e muito eficiente. É importante cuidar para que sua segurança e determinação não sejam vistas como falta de humildade e insensibilidade.
- Se você escolheu **mais frases com o número 3**, o estilo predominante em seu comportamento como negociador é o **analítico**. O perfil analítico é aquele negociador voltado para os procedimentos e a segurança

nas negociações. É uma pessoa séria, organizada, paciente, cuidadosa e controlada. Como é muito detalhista, tende a ser meticuloso e perfeccionista. Vale a pena observar para que o perfeccionismo e a busca pelos detalhes não levem à indecisão. Um bom exercício é se arriscar a tomar decisões mais rápidas.

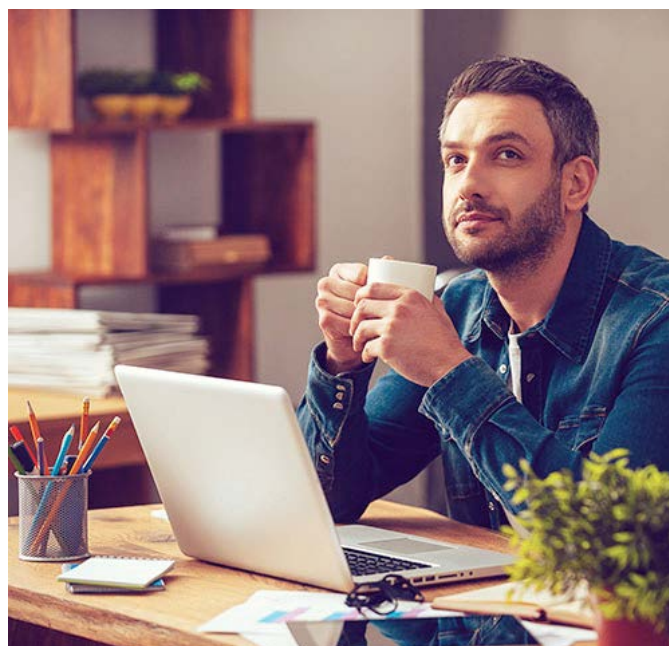
- Se você escolheu **mais frases com o número 4**, o estilo predominante em seu comportamento como negociador é o **apoiador**. O perfil apoiador é aquele negociador que se dá bem com todos e geralmente está voltado para cultivar os bons relacionamentos. É amável, compreensivo e prestativo, sabe escutar e aprecia o trabalho em equipe. Gosta de ser aceito e valoriza a atenção que recebe das pessoas. É importante fixar metas e utilizar a determinação para conquistá-las, cuidando da administração do tempo.

### Atenção

Esse resultado não elimina a possibilidade de você desenvolver características pertinentes aos outros perfis. Todas as pessoas possuem características dos quatro estilos, embora possuam predominância maior de um deles.

Ao negociar, é fundamental enfatizar a força do seu estilo e minimizar as fraquezas. Conhecer e perceber o estilo do outro negociador também é importante, pois dessa forma você terá mais condições para identificar as características dele, conduzindo adequadamente o momento da negociação.

Lembre-se sempre de que bons resultados devem atender todas as partes envolvidas, e um bom negociador deve saber se colocar no lugar do outro.





## Aprendizado constante

Ao longo deste *e-book*, você foi convidado a pensar sobre suas negociações mais recentes e refletir sobre seu estilo de negociador. Você conheceu os aspectos mais importantes que devem ser considerados para fazer uma boa negociação, além de estratégias e comportamentos que podem lhe ajudar a chegar a um acordo favorável, conforme a prática do “ganha-ganha”.

Agora, depois de ter construído todos esses conhecimentos, pense novamente nas suas últimas negociações:

- O que poderia ser mudado?
- Você identificou algum ponto na sua forma de negociar que precisa ser repensado?
- Você se sente mais seguro para negociar?

Faça dessa reflexão um exercício constante e se avalie sempre para se tornar um negociador de sucesso!

### Dica

Avaliar a si mesmo é uma forma de rever seu estilo de negociador. Fique atento ao que não está adequado e procure se renovar! Utilize experiências passadas para explorar melhor seu estilo de negociador.



## Atividade 7.1

Preencha cada lacuna a seguir com um aspecto essencial para negociar bem: **avaliação**, **credibilidade**, **empatia** ou **renovação**.

Conquistar a \_\_\_\_\_ das pessoas promove relações sólidas. Credibilidade se conquista com ações seguras e confiança, cumprindo aquilo que se combina.

A \_\_\_\_\_ presume argumentos convincentes aos interlocutores. Assim, eles percebem que você é uma pessoa que compreende os envolvidos. Isso promove a confiança em uma negociação. Portanto, coloque-se no lugar do outro!

Estar sempre disposto à \_\_\_\_\_ é um caminho para avançar nos negócios e conquistar novos resultados.

A \_\_\_\_\_ das negociações realizadas ajuda a melhorar sua atuação como negociador. Faça disso um hábito!

RESPOSTA:

Conquistar a **credibilidade** das pessoas promove relações sólidas. Credibilidade se conquista com ações seguras e confiança, cumprindo aquilo que se combina.

A **empatia** presume argumentos convincentes aos interlocutores. Assim, eles percebem que você é uma pessoa que compreende os envolvidos. Isso promove a confiança em uma negociação. Portanto, coloque-se no lugar do outro!

Estar sempre disposto à **renovação** é um caminho para avançar nos negócios e conquistar novos resultados.

A **avaliação** das negociações realizadas ajuda a melhorar sua atuação como negociador. Faça disso um hábito!

## Mapa da negociação

Este *e-book* mostrou a importância da negociação nas atividades diárias das empresas, os aspectos envolvidos na negociação e a postura que você deve tomar nas negociações de sua empresa.

O sucesso de uma negociação envolve estratégias e práticas, e o Sebrae pode ajudá-lo a desenvolver as estratégias e práticas necessárias para fazer boas negociações em sua empresa.



Para alcançar bons resultados ao negociar, siga o **mapa da boa negociação**:

- 1. Negociação:** Conhecer as possíveis origens e os tipos de conflitos ajuda a resolvê-los.
- 2. Perfil do negociador:** Perceber as características predominantes da pessoa com quem você negocia ajuda na escolha da estratégia mais adequada para o momento da negociação.
- 3. Estilos de negociadores:** Reunir as qualidades de cada estilo (analítico, catalisador, controlador e apoiador) é a chave para o sucesso nas negociações.

- 4. Estratégias de negociação:** Demonstrar interesse e respeito pelas motivações do interlocutor cria uma relação de respeito e confiança; estar sempre bem informado e resolver possíveis impasses de forma a atender todos os lados facilita o sucesso da negociação.
- 5. Avaliação e aprendizagem:** Analisar as negociações realizadas é importante para identificar os pontos que podem ser melhorados nas negociações futuras.

Não perca tempo e coloque em prática tudo o que acabou de aprender. O aprendizado é um processo constante, portanto, invista em você mesmo. Afinal, aprender é um bom negócio!

**2017 © Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo – SEBRAE-SP**
**Conselho Deliberativo**
**Presidente**

Paulo Skaf (FIESP)

ACSP – Associação Comercial de São Paulo

ANPEI – Associação Nacional de Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia das Empresas Inovadoras

BB – Superintendência Estadual do Banco do Brasil

CEF – Superintendência Estadual da Caixa Econômica Federal

DESENVOLVE-SP – Agência de

Desenvolvimento Paulista

FAESP – Federação da Agricultura do Estado de São Paulo

FECOMERCIO – Federação do Comércio do Estado de São Paulo

FIESP – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo

IPT – Instituto de Pesquisas Tecnológicas ParqTec – Fundação Parque Alta

Tecnologia de São Carlos

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SDECTI – Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e

Inovação do Estado de São Paulo

SINDIBANCOS – Sindicato dos Bancos do Estado de São Paulo

**Diretor – Superintendente**

Bruno Caetano

**Diretor Técnico**

Ivan Hussni

**Diretor Administrativo e Financeiro**

Pedro Rubez Jehá

**Unidade Atendimento Remoto**

Gerente: Ivan Teodoro

**Equipe Técnica**

Adriano Augusto Campos

Carolina Germano Nascimento

Claudia Aparecida Gonçalves Brum

**Unidade Gestão de Produtos**

Gerente: Clarissa Battistella Guerra

**Equipe Técnica**

Breno Melo Paes

Eric Perri Oliveira

**Coordenadora Pedagógica**

Rita Vucinic Teles

**Coordenação de Conteúdo**

Rita Vucinic Teles

José Carlos Aronchi

**Consultora Especialista**

Suely Mioto

**Produção Técnica e Operacional – Fundação Carlos Alberto Vanzolini**
**Presidente da Diretoria Executiva**

João Amato Neto

**Diretor Administrativo e Financeiro**

Luís Fernando Pinto de Abreu

**Diretor de Operações**

Roberto Marx

**Diretor da Área de Gestão de**
**Tecnologias em Educação**

Guilherme Ary Plonski

**Coordenadoras Executivas**

Angela Sprenger e Beatriz Scavazza

**Gerente da Unidade de Gestão de**
**Projetos**

Luis Marcio Barbosa

**Gestoras do Projeto**

Sônia Akimoto e Denise Blanes

**Assistentes de Gestão**

Valéria Aranha e Vanessa Leite Rios

**Designer Instrucional Master**

Heloisa Collins

**Designers Instrucionais**

David Melo da Luz, Natália de Mesquita

Matheus, Tauana Grasso Chixaro e Thais

Cattucci Dantas

**Consultora Pedagógica**

Mainã Greeb Vicente

**Revisão de Texto**

Priscila Rizzo e Tatiana F. Souza

**Iconografia e Audiodescrição**

Priscila Garofalo e Rita De Luca

**Consultora de Acessibilidade**

Karina Zonzini

**Consultor de Tecnologia**

Wilder Oliveira

**Programador de Front-end**

Edson Ramos

**Web Designers**

Bruno Gomes de Souza e Fernando

Oliveira Martins

**Consultora de Comunicação**

Sonia Scapucin

**Editora**

Elisabete Portugal

**Diretora de Vídeo**

Ane do Valle

**Roteirista**

Patricia Roman

**Repórter**

Viviane Thomaz

**Narradores**

Michelle Dufour e Nelson Gomes

**Diretor de Arte**

Michelangelo Russo

**Designer Gráfico**

Eduardo de Camargo Neto

**Diagramação**

Jairo Souza Design Gráfico

**Imagens**

Cedidas pelo Sebrae-SP, pela GTE/FCAV ou usadas sob licença da Shutterstock.com