

# O que não fazer em negociação – 15 dos erros mais comuns!



**JOSÉ CARLOS F. PEREIRA**  
Vice-Presidente da Delegação  
Regional Norte - APQ

**A** vida é negociar – todos em parte somos negociadores... em casa, com os amigos, na empresa, com colegas, com clientes, com fornecedores, até com os filhos... muitas vezes não damos é conta disso. Em muitos dos casos de interação com os outros, em diferentes enquadramentos, estamos a negociar posições ou interesses.

Com este artigo não se pretende chegar a uma receita única (longe de criar uma solução mágica!), mas sim apresentar e partilhar algumas estratégias práticas que podem ser a **diferença que faz a diferença numa negociação eficaz.**

**“Negociar é satisfazer determinados interesses em troca de algo – é um jogo de processo de influência... para atingir os objetivos desejados, e ser um bom jogador, é preciso treinar conhecimento, técnicas e atitude”**

O primeiro passo é o autoconhecimento (autoconsciência), diagnosticar o outro, avaliar o seu perfil comportamental, não esquecendo o enquadramento, pois cada caso é um caso. Há três aspetos muito importantes, logo à partida, que devem ser dominados para um melhor desempenho – **criação de rapport, aprender a calibrar com o outro (adaptação) e conhecer o estilo de comunicação do interlocutor** (para além do perfil comportamental).

Uma negociação tem por base a confiança – **“carácter + competência”** de quem negocia –; sem ela, como elo de ligação, um bom fecho torna-se muito difícil. No limite pode até acontecer mas só uma vez, chamo-lhe o comercial “toca e foge”, pois provavelmente omitiu informação e não criou vínculo, o que não chega para atingir resultados a médio prazo – de **fidelização**



**e de vendas repetidas, que deverá ser o nosso foco principal.**

Em negociações, grande parte das realizações importantes são por vezes conseguidas quando tudo parece perdido – um passo à frente da desistência, como se o universo testasse o nosso compromisso... no desporto, por exemplo, a diferença entre o primeiro e o segundo é normalmente ridícula em termos de performance, mas o prémio é substancialmente diferente – **persistência numa primeira fase e consistência, depois de conseguir fechar, é a chave.**

Na negociação e nas vendas é mesmo mais cruel do que no desporto, pois o número dois não leva nada se perder um negócio (ou quase nada), logo competir/trabalhar para ser o número um – ser um campeão! Exige-se então rigor, pois, naturalmente, **pelo seu perfil comportamental, quem anda no mundo das vendas é desorganizado.**

Ser rigoroso na interpretação dos manómetros do negócio (do funil de vendas e do processo de compra), logo fazer um investimento no nosso profissionalismo, estar o mais actualizado possível (ler mais um livro ou mais um artigo)... e quanto maior o grau de complexidade na negociação maior é o investimento necessário. Não é apenas uma questão emocional – **os resultados não são o que nos acontece, mas surgem das decisões que tomamos com o que nos acontece!**

**Um dos segredos de uma boa negociação depende muito da nossa habilidade em compreender a outra parte**

**#1 Não perguntar a si mesmo em que falhou** – personalizou todo processo de negociação? Todos os interlocutores têm interesses e motivadores diferentes de compra, logo o nosso argumentário tem

**“Negociar é satisfazer determinados interesses em troca de algo – é um jogo de processo de influência... para atingir os objetivos desejados, e ser um bom jogador, é preciso treinar conhecimento, técnicas e atitude”**

de se adaptar, cada caso é um caso e o **valor que adicionamos ao cliente tem de vir sempre em primeiro lugar**; falhei em alguma parte do processo? segui o meu modelo de abordagem ou “inventei”? O tempo disponível para reunir e a urgência de resultados são pressões que estragam os resultados finais, recomenda-se que não se saltem processos na abordagem; Utilizei alguma técnica de fecho demasiado bruta? Perder um negócio nunca é bom, embora a perda possa e deva ser encarada sempre como uma aprendizagem e não como uma derrota.

**#2 Esquecer de comunicar interesses e apenas focar em posições** – a negociação deve ser integrativa (interesses) e não distributiva (posições). Com isso temos uma ajuda mútua para atingir resultados, baseando-nos em critérios objetivos e não em poderes/direitos, mas acima de tudo expandimos o diálogo em todo o processo com foco em questões e não na personalidade dos interlocutores.

**#3 Não descrever bem à outra parte o interesse que ele tem em fechar o negócio consigo** – já deu conta que sem motivação não existe negociação?! é simples mas não é fácil. Falar do que a nossa solução faz em benefício do interlocutor (do seu negócio) e não do que ela é em si mesmo (características técnicas) ajudam e facilitam o processo. Descobrir os motivadores primários e secundários de quem compra permite revelar os seus interesses. Definitivamente, esqueça a sua posição na negociação e só se foque nos interesses e necessidades.

**#4 Falhar na criação de “rapport” (ligação)** – construir confiança e segurança entre as partes para facilitar a negociação – basicamente é um alinhamento que se dá no subconsciente e que, quando dominada, provoca resultados extraordinários. Quem decide é quem está a comprar, logo temos de ser uma “ponte” entre a nossa proposta de valor e os interesses que estão por trás da decisão de compra, numa negociação.

**#5 Entrar a “matar”** – a força cria resistência! Recusar um compromisso e querer dominar a conversa estraga o processo de influência (confiança). Uma negociação é normalmente um cede-cede, embora se recomende alguma contenção na troca de



cedências, pois, caso contrário, pode-se tornar uma escalada interminável.

**#6 Convencer a outra parte de que temos razão** – temos de praticar escuta ativa. Temos de ouvir pelo menos duas vezes mais do que falamos (daí, uma boca e duas orelhas!). Colocar questões abertas e jogar com a componente emocional do interlocutor.

**#7 Esquecer a linguagem não-verbal** – a linguagem corporal é de extrema relevân-

Interessante é concentrar a nossa energia naquilo que queremos e não naquilo que não queremos, pois grande maioria das pessoas é hábil em nos apresentar uma grande lista do que não quer

cia em todo o processo – vale 4 vezes mais que o conteúdo, as palavras e argumentação. E vale dos dois lados da negociação.

**#8 Falhar na comunicação de objectivos** – O importante não é ter razão, mas atingir um certo objetivo. Quando não sabemos o que queremos atingir numa negociação, qualquer caminho serve. Esses objetivos devem ser SMART – específicos, mensuráveis, atingíveis, realistas e com limite de tempo. Interessante é concentrar a nossa energia naquilo que queremos e não na-

quilo que não queremos, pois grande maioria das pessoas é hábil em nos apresentar uma grande lista do que não quer (o segredo é focar no que realmente queremos da negociação). Para isso colocar a si mesmo estas questões pode ajudar: o que é que eu quero? Onde é que estou relativamente ao que quero? Como eu chego lá?

**#9 Oferecer algo à outra parte envolvida sem pedir logo alguma coisa de volta** – nunca dê nada sem pedir logo alguma coisa de volta!...promova um diálogo e uma interação saudável para um compromisso. Devemos **estar preparados para concessões, pois fazem parte do processo para ser bem-sucedido**, mas, quando cedemos, devemos exigir o mesmo do outro como contrapartida. Para uma negociação ter valor nos seus resultados, ela deve ser ganha-ganha e não ganha-perde.

**#10 Não definir um ponto para si mesmo a partir do qual não lhe interessa fechar o negócio** – saber qual a margem de decisão que temos é crucial, assim medimos o estado de todo o processo de negociação. Normalmente, o interlocutor faz o mesmo. Esse ponto crítico deve estar bem definido, pois é a partir dele que estamos a perder e não a ganhar.

**#11 Não oferecer uma saída** – oferecer sempre uma saída tem resultados muito interessantes pois a pressão é inútil se não se oferece uma saída. Alguma criatividade à mistura recomenda-se. Lembre-se que mesmo quando tudo parece estar perdido há sempre uma saída.

**#12 Não respeitar a outra parte** – respeito

pela outra parte e pelas suas decisões são condições obrigatórias. Levantar a voz e não respeitar o outro significa sempre uma derrota. A confiança existe com respeito de ambas as partes pelos interesses ou posições que discutem e defendem. **É melhor atingir resultados do que ter razão!**

**#13 Não ser criativo** – pense sempre que o bolo não tem um tamanho fixo e normalmente ele cresce durante uma negociação integrativa em que se discutem interesses e não posições. A criatividade das soluções e adaptações ao interlocutor é para poucos, mas quem a domina garantidamente tem uma vantagem competitiva.

**#14 Não envolver a outra parte na solução**

**do problema** – eliminar resistência e criar motivação (motivo + ação) são a solução. Eu iria bem mais à frente que o envolvimento e apontaria para o compromisso. Para sorrir, “no pequeno-almoço inglês a galinha envolve-se com o ovo, mas o porco compromete-se com o bacon”, passou a imagem?

**#15 Não acreditar no princípio da abundância** – Existe sempre uma alternativa! Descubra opções para satisfazer os interesses da outra parte. Pequenas concessões podem significar a aproximação aos objetivos. Optar pelo cede/cede mais do que pelo ganha/perde – **trocas menores fortalecem o processo de negociação**. No limite, é melhor um mau acordo do que um não acordo.

**Já dizia Confúcio: “diz-me e esquecerei, mostra-me e recordarei, envolve-me e compreenderei”**

Algumas das maiores barbaridades que já ouvi em negociação foram estas: as pessoas nascem negociadoras; os maiores negociadores correm grandes riscos; os melhores negociadores baseiam-se na intuição. Tudo mitos ou crenças erradas pois um bom negociador é antes alguém que **estuda/treina, que avalia opções/decisões baseadas em dados/informação e que se foca na preparação** (“falhar na preparação é preparar o falhanço”).

Estou quase certo que estas 15 dicas de “como não fazer” (ou como fazer nos comentários!) tenham sido úteis, embora de nada sirvam se não forem praticadas.

Quanto mais praticamos algumas destas técnicas mais capacidade temos para ir a jogo e obter melhores resultados. **Somos o que repetidamente fazemos e quanto mais treinamos mais sorte temos!** Repetir boas práticas diariamente, como aqui se apresentam, pode levar a negociações com resultados extraordinários. Assim o espero, boas negociações!

Quanto mais praticamos algumas destas técnicas mais capacidade temos para ir a jogo e obter melhores resultados. Somos o que repetidamente fazemos e quanto mais treinamos mais sorte temos!

### TEMAS:

- > Fiscalidade
- > Banca / Empresas
- > Turismo / Imobiliário
- > Tecnologias de informação

### Semanário Vida Económica

A publicação especializada com maior audiência nas empresas portuguesas



**ASSINE JÁ!**

## Vida Económica

papel e online: 118€

**oferta**  
**50% de desconto**  
**numa formação à escolha**

Campanha válida para novos assinantes e não acumulável com outras campanhas/promoções

VidaEconómica - R. Gonçalo Cristóvão, 14, r/c • 4000-263 PORTO

<http://livraria.vidaeconomica.pt> • [encomendas@vidaeconomica.pt](mailto:encomendas@vidaeconomica.pt) • 223 399 400