O GUIA ESSENCIAL PARA CONTRATOS E VENDAS PODEROSOS

NEGÓCIO FECHADO

TÁTICAS DE NEGOCIAÇÃO QUE LEVAM AO SIM E FECHAM NEGÓCIO



JEB BLOUNT

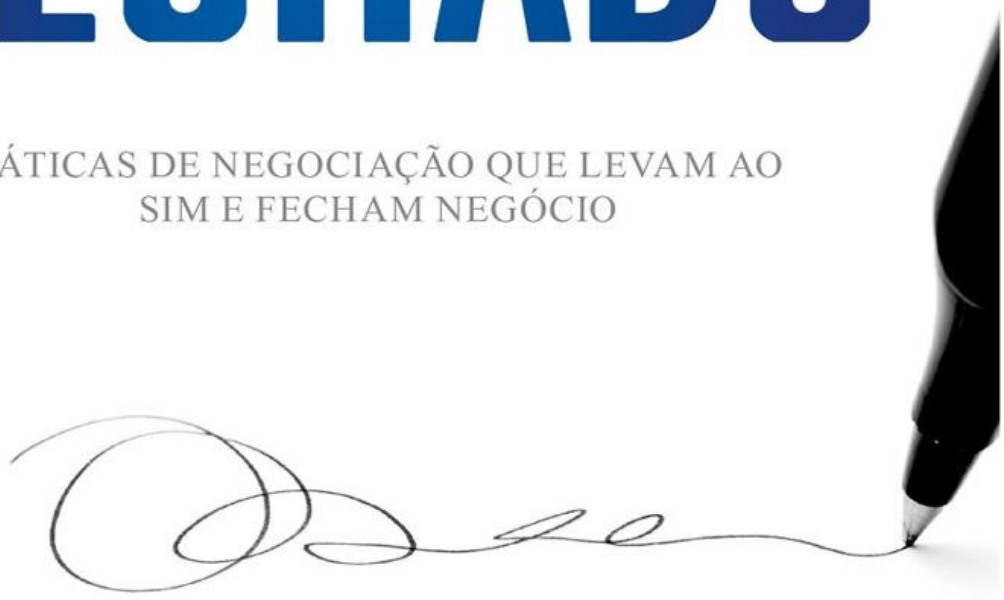
AUTOR DE *OBJEÇÕES* E *PROSPECÇÃO FANÁTICA*

ALTA BOOKS
EDITORA

O GUIA ESSENCIAL PARA CONTRATOS E VENDAS PODEROSOS

NEGÓCIO FECHADO

TÁTICAS DE NEGOCIAÇÃO QUE LEVAM AO SIM E FECHAM NEGÓCIO



JEB BLOUNT

AUTOR DE *OBJEÇÕES* E *PROSPECÇÃO FANÁTICA*

ALTA BOOKS
EDITORA

"O homem que mais trabalha na área de vendas disse tudo! NEGÓCIO FECHADO é excepcional. Devore este livro!"

—Anthony Iannarino, autor de *Eat Their Lunch: Winning Customers Away from Your Competition*

FINALMENTE, UM LIVRO SOBRE NEGOCIAÇÃO DE VENDAS QUE REALMENTE O AJUDARÁ A FECHAR NEGÓCIOS

Jeb Blount está de volta com mais conselhos exclusivos e sólidos que tornaram *Prospecção Fanática* o guia de referência para vendedores, líderes e empreendedores. Desta vez, ele aborda a negociação de vendas, invalidando tudo o que você acha que sabe sobre como negociar com prospectos e clientes.

NEGÓCIO FECHADO é o recurso de negociação de vendas mais completo já desenvolvido para a profissão. Diferente de tantos outros livros sobre o tema que ignoram a realidade que os vendedores enfrentam no mundo real e dinâmico, *NEGÓCIO FECHADO* é um manual específico de negociação de vendas.

Você aprenderá estratégias, táticas, técnicas, habilidades e práticas de influência humana necessárias para enfrentar compradores modernos e tornar-se um negociador de vendas poderoso e eficiente.

"*NEGÓCIO FECHADO* é um divisor de águas. Jeb Blount está de volta com o recurso mais abrangente a respeito de habilidades de negociação de vendas já publicado. Se você está cansado de abrir mão de suas comissões e lucros para compradores sagazes, leia este livro agora!"

—COLLEEN FRANCIS, autora de *Nonstop Sales Boom*

"Jeb Blount conseguiu de novo! A Estratégia MVP é brilhante. Se você está pronto para assumir o controle da mesa de negociação de vendas e ganhar, leia *NEGÓCIO FECHADO* agora."

—ART VALLELY, presidente da Penske Truck Leasing

ALTA BOOKS
EDITORA
www.altabooks.com.br
/altabooks
/altabooks

...
compradores treinados em como manipulá-lo. Então, ele ensina o que você precisa saber, fazer e dizer para obter mais controle e poder sobre os resultados de seus negócios, e VENCER.

Você aprenderá:

- Sete Regras Imutáveis da Negociação de Vendas
- Por Que o "Ganha-Ganha" Geralmente Significa "Você-Perde"
- A Única Regra de Negociação de Vendas que Você Jamais Deve Quebrar
- Como Alavancar a Poderosa Estratégia MVP Para Virar a Probabilidade de Ganho a Seu Favor

E muito mais!

JEB BLOUNT

É um aclamado líder do pensamento na área de vendas, liderança e experiência do consumidor — carinhosamente chamado de o "homem que mais trabalha em vendas". Ele é autor de 11 livros de sucesso internacional, incluindo *Prospecção Fanática, Sales EQ* e *Objeções*. Por meio da *Sales Gravy*, sua empresa de treinamento e consultoria mundial, Jeb e sua equipe incrível ajudam empresas de todos os tamanhos a acelerarem rapidamente a produtividade em vendas e o crescimento de receitas.

A negociação é parte fundamental da função de vendas. Entretanto, de alguma forma a grande maioria dos vendedores carece de fortes habilidades de negociação.

Por isso, profissionais de vendas deixam bilhões de dólares na mesa ao serem superados em recursos, táticas e jogadas por compradores experientes, treinados na arte e na ciência da negociação.

Como os compradores de hoje têm mais poder do que nunca — mais informação, maiores riscos e mais controle sobre o processo de compra —, eles quase sempre entram nas negociações de vendas em uma posição muito mais forte do que os vendedores do outro lado da mesa. Os resultados são lamentavelmente previsíveis: os vendedores e suas empresas acabam do lado perdedor do negócio.

Nesta nova realidade brutal, se você não dominar as habilidades, estratégias e táticas para enfrentar os compradores modernos e ganhar na mesa de negociação de vendas, sua renda e potencial de ganhos em longo prazo sofrerão — e também o crescimento, o lucro e a avaliação de mercado da empresa.

Em seu novo livro *NEGÓCIO FECHADO*, Jeb Blount nivela este meio de campo desigual ao lhe dar estratégias, táticas, técnicas, habilidades e práticas de influência humana necessárias para tornar-se um negociador de vendas poderoso e eficiente.

Com seu estilo único e direto, Jeb não poupa palavras. Ele joga a verdade nua e crua na sua cara, expondo os motivos pelos quais você ainda é superado por

...

A compra deste conteúdo não prevê o atendimento e fornecimento de suporte técnico operacional, instalação ou configuração do sistema de leitor de ebooks. Em alguns casos, e dependendo da plataforma, o suporte poderá ser obtido com o fabricante do equipamento e/ou loja de comércio de ebooks.

NEGÓCIO FECHADO

O GUIA ESSENCIAL PARA CONTRATOS E VENDAS PODEROSOS

NEGÓCIO FECHADO

TÁTICAS DE NEGOCIAÇÃO QUE LEVAM AO SIM E FECHAM NEGÓCIO

JEB BLOUNT

AUTOR DE *OBJEÇÕES* E *PROSPECÇÃO FANÁTICA*

ALTA BOOKS
EDITORA
Rio de Janeiro, 2021

Negócio Fechado
Copyright © 2021 da Starlin Alta Editora e Consultoria Eireli. ISBN: 978-8-550-81724-8

Translated from original Inked : the ultimate guide to powerful closing and sales negotiation. Copyright © 2020 by John Wiley & Sons, Inc,. ISBN 9781119540519. This translation is published and sold by permission of Wiley publishes, the owner of all rights to publish and sell the same. PORTUGUESE language edition published by Starlin Alta Editora e Consultoria Eireli, Copyright © 2021 by Starlin Alta Editora e Consultoria Eireli.

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.

Produção Editorial Editora Alta Books **Gerência Editorial** Anderson Vieira **Gerência Comercial** Daniele Fonseca	**Produtor Editorial** Thales Silva	**Coordenação de Eventos** Viviane Paiva eventos@altabooks.com.br **Assistente Comercial** Filipe Amorim vendas.corporativas@altabooks.com.br	**Editor de Aquisição** José Rugeri j.rugeri@altabooks.com.br **Equipe de Marketing** Livia Carvalho Gabriela Carvalho marketing@altabooks.com.br
Equipe Editorial Ian Verçosa Illysabelle Trajano Luana Goulart Maria de Lourdes Borges Raquel Porto Thiê Alves	**Equipe de Design** Larissa Lima Marcelli Ferreira Paulo Gomes	**Equipe Comercial** Daiana Costa Daniel Leal Kaique Luiz Tairone Oliveira Thiago Brito	
Tradução Luciana Ferraz **Copidesque** Edith Siegert	**Revisão Gramatical** Daniel Perissé Fernanda Lutfi	**Diagramação** Luisa Maria	**Adaptação para formato e-book** Catia Soderi

Publique seu livro com a Alta Books. Para mais informações envie um e-mail para autoria@altabooks.com.br

Obra disponível para venda corporativa e/ou personalizada. Para mais informações, fale com projetos@altabooks.com.br

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.

Ouvidoria: ouvidoria@altabooks.com.br

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

B657n Blount, Jeb

Negócio fechado: táticas de negociação que levam ao sim e fecham negócio / Jeb Blount ; traduzido por Luciana Ferraz. - Rio de Janeiro : Alta Books, 2021.
336 p. ; 16cm x 23cm.

Tradução de: Inked
Inclui índice.
ISBN: 978-8-550-81724-8

1. Vendas. 2. Negociação. I. Ferraz, Luciana. II. Título.

2021-1660 CDD 658.4012
CDU 65:011.4

Elaborado por Odílio Hilário Moreira Junior - CRB-8/9949

ALTA BOOKS EDITORA
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
www.facebook.com/altabooks — www.instagram.com/altabooks

abdr ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE DIREITOS REPROGRÁFICOS

ASSOCIADO CBL Câmara Brasileira do Livro

Para Jeb Blount Jr. Tenho muito orgulho de você. Coloque os óculos de sol, filho. Seu futuro é brilhante!

Sumário

Sobre o Autor

Agradecimentos

Prefácio

PARTE I
Introdução à Negociação de Vendas

1 Negociação de Vendas como Disciplina

2 Vendedores São Péssimos Negociadores

3 O Mal Está No Desconto: O Caso Para Melhoria de Habilidades de Negociação de Vendas

4 Habilidades de Negociação de Vendas Não São Iguais para Todos

PARTE II
Sobre Ganhar

5 A Negociação em Vendas É Sobre Ganhar para a Sua Equipe

6 Primeira Regra da Negociação de Vendas: Ganhe Primeiro, Negocie Depois

7 O Timing Importa: Evite Negociar Arenques Vermelhos e Objeções

8 Quatro Níveis de Negociação de Vendas

PARTE III
Estratégia de Negociação de Vendas: Motivação, Vantagem e Poder

9 Estratégia MVP

10 Motivação

11 Vantagem

12 Posição de Poder

13 Descoberta: a Nobre Arte de Construir seu Caso

14 Qualificando

PARTE IV
Disciplina Emocional

15 As Sete Emoções Disruptivas

16 Desenvolvendo Autocontrole Emocional

17 Confiança e Assertividade

18 Contágio Emocional: Pessoas Reagem do Mesmo Modo

19 Preparação e Prática

20 A Técnica de Recomposição

21 Força de Vontade e Disciplina Emocional São Finitas

22 O *Pipeline* É Tudo: O Real Segredo da Disciplina Emocional

PARTE V
Planejamento da Negociação de Vendas

23 Esteja Preparado Para Negociar

24 Autoridade e Itens Inegociáveis

25 Perfis de Negociação, Lista de Negociação e Classificação MAAN dos *Stakeholders*

26 Desenvolvendo Seu Repertório Dar-Receber

PARTE VI
Comunicação de Negociação de Vendas

27 As Sete Regras da Comunicação de Negociação de Vendas Eficiente

28 ACED: Navegando pelos Quatro Estilos Principais de Comunicação dos *Stakeholders*

29 Empatia e Resultado: A Abordagem de Processo Duplo

30 Sete Chaves Para Ouvir com Eficiência

31 Ativando o Ciclo de Autorrevelação

PARTE VII
O Esquema DEAL de Conversa de Vendas

32 Um Lugar à Mesa

33 Descobrir

34 Explique Sua Posição

35 Alinhe um Acordo

36 Amarre o Acordo

37 O Próximo Capítulo e a Busca Pela Relevância

Sobre o Autor

Jeb Blount é autor de 11 livros e está entre os mais respeitados líderes de pensamento em vendas, liderança e experiência do cliente.

Por meio de sua organização de treinamento global, a Sales Gravy, Jeb e sua equipe ajudam a elite das organizações mais conceituadas do mundo a atingir o desempenho máximo *rapidamente* a partir da otimização de talentos, alavancagem do treinamento para cultivar uma cultura de alto desempenho com o desenvolvimento de habilidades de liderança e coaching e adoção de um desenho organizacional mais eficiente.

Jeb passa mais de 250 dias por ano na estrada, ministrando palestras e programas de treinamento para líderes e equipes de venda de alto desempenho ao redor do mundo.

Como líder empresarial, Jeb tem mais de 25 anos de experiência com empresas da Fortune 500, negócios pequenos e médios (PMEs), e startups. Seu principal site, o SalesGravy.com, é o site especializado em vendas mais visitado do planeta.

Entre os 11 livros que Jeb escreveu, estão:

Fanatical Military Recruiting (John Wiley & Sons, 2019);

Objeções (Alta Books, 2019);

Inteligência Emocional em Vendas (2018);

Prospecção Fanática (Alta Books, 2019);

People Love You: The Real Secret to Delivering a Legendary Customer Experience (John Wiley & Sons, 2013);

People Follow You: The Real Secret to What Matters Most in Leadership (John Wiley & Sons, 2011);

People Buy You: The Real Secret to What Matters Most in Business (John Wiley & Sons, 2010).

Conecte-se a Jeb no LinkedIn, Twitter, Facebook, YouTube e Instagram.

Agradecimentos

É impossível escrever um livro como *Negócio Fechado* sozinho:

Anthony Iannarino, obrigado por me conceder o título *Negócio Fechado*. Todos temos aquele título na manga, o qual estamos guardando para o livro certo. Você é um amigo incrível e generoso por me deixar usar o seu.

Meu profundo apreço vai para Mike Weinberg por escrever o prefácio deste livro e por seu encorajamento — quando mais precisei. Seu entusiasmo por este projeto significa muito para mim.

Mark Hunter, você é o cara! Seu trabalho ajudou a inspirar *Negócio Fechado*, e sou extremamente grato por sua amizade.

Um agradecimento especial a Patrick Tinney por escrever o livro *Unlocking Yes* [*Conseguindo o Sim*, em tradução livre].

Você é uma grande inspiração para mim.

Tenho muita sorte de ter a equipe da editora John Wiley & Sons ao meu lado. Para Shannon Vargo, Matt Holt, Peter Knox, Sally Baker, Deb Schindlar e Vicki Adang, minha mais profunda gratidão por seu apoio, incentivo e flexibilidade. Tenho muito orgulho de ser um autor da Wiley!

Como não existe um modelo único em vendas, passei muitos anos observando negociações na vida real antes de escrever a primeira palavra de *Negócio Fechado*. Isso não teria sido possível sem as maravilhosas empresas e pessoas que chamamos de clientes e amigos, que me concederam acesso a suas equipes e compartilharam comigo seus pensamentos e ideias.

Um grande obrigado à minha equipe incrível na *Sales Gravy*. Vocês estão causando um impacto muito profundo na carreira de vendas. Sua dedicação em promover as vendas como profissão é inabalável. Muitíssimo obrigado por sempre me apoiar e tornar cada *próximo* livro possível.

Meus sinceros agradecimentos a Abby Lester e Jason Eatmon por sua inestimável ajuda na edição deste livro.

Finalmente, à minha linda esposa, Carrie, obrigado pelos sacrifícios que você faz para me proporcionar espaço para ser criativo. Sei que não é fácil conviver com esse tipo de loucura. Eu amo você!

Prefácio

Fala-se muito que *tudo na vida é negociável*, e não há lugar onde isso seja mais real do que em vendas! Essa realidade é exatamente o motivo de ser tão intrigante o fato de tão poucos de nós, vendedores, termos sido adequadamente treinados em negociação.

Neste livro brilhante, necessário e perfeitamente intitulado, Jeb Blount nos oferece *o* guia essencial sobre negociação de vendas. *Negócio Fechado* fará mais do que transformá-lo em um mestre negociador; ele cumprirá sua promessa de ajudá-lo a concluir muito mais transações — e você fechará esses negócios em condições mais favoráveis e com margens maiores.

Muitas equipes e representantes de vendas são percebidos e tratados pelos compradores hoje em dia como nada além de *vendedores* ou negociantes de commodities. Esses negociantes não têm autonomia no processo de vendas e nem se destacam como criadores de valor, e essa ineficiência faz com que caiam no que chamo de "poço de compras", onde são forçados a conformar-se com processos e condições ditados pelos compradores, ou a vender com base em preços. Esses representantes ineficientes são incapazes de se diferenciar de suas soluções e, assim, também minam suas chances de conseguir negócios (lucrativos).

Sou um grande produtor de vendas há 30 anos e li dezenas de livros sobre o assunto, mas obtive mais *insights* e lições inteligentes sobre negociações bem-sucedidas em *Negócio Fechado* do que em todos os outros juntos, e tenho certeza de que você também vai! Isso porque este livro que você está segurando foi escrito pelo mais requisitado instrutor de vendas da atualidade especificamente para profissionais do ramo.

Negócio Fechado é verdadeiro, poderoso e repleto de conceitos que você pode agregar ao fechamento das vendas. Se estiver buscando fechar mais negócios, ganhar comissões maiores, bater as metas e se qualificar para ambicionados prêmios de vendas, então este livro é para você.

O motivo de Jeb Blount ser tão procurado, passar mais noites em hotéis do que qualquer um que eu conheça e ser carinhosamente conhecido como *o homem mais trabalhador na área de vendas* é que o que ele ensina funciona! E um dos principais temas apresentados em *Negócio Fechado*, que Jeb deseja que seus leitores absorvam, é o de que a negociação de vendas é inerente ao processo delas, e não separada. Ele mostra lindamente que a negociação não é uma

“coisa” única, nem simplesmente um truque ou técnica. A negociação de vendas bem-sucedida exige domínio do processo de vendas, postura correta, planejamento, tática, técnica e inteligência emocional.

Prepare-se para ser desafiado e entretido. Baixe a guarda e abra sua mente. *Negócio Fechado* mostra verdades nuas e cruas. Uma das mais reveladoras (e pessoalmente comprometedora) é a de que a negociação eficiente começa e termina com disciplina emocional e que nós, vendedores, nos prejudicamos quando não superamos as emoções disruptivas que surgem durante a negociação. Se, como eu, suas cargas emocionais costumam prejudicar sua negociação, você vai valorizar muito a orientação sólida de Jeb para superar essas emoções e manter-se concentrado na tarefa em curso.

Nunca foi tão crucial que os vendedores elevassem seu tino para negociações. Os compradores e profissionais de compras de hoje estão sendo amplamente treinados para “nivelar o meio de campo” e controlar rigorosamente o processo de compra. Os conceitos de *Negócio Fechado* ajudarão você a evitar tornar-se uma commodity e a vender mais que seus concorrentes.

Este livro é um Jeb Blount clássico — repleto de conselhos e exemplos práticos e com poucas ladainhas e truques. Implemente os conceitos deste livro e você se tornará um mestre das negociações de vendas. Boa leitura!

— Mike Weinberg, autor de *New Sales. Simplified.*

PARTE I

Introdução à Negociação de Vendas



1

Negociação de Vendas como Disciplina

Era uma noite escura. Sem estrelas. Negra. Fria. Nevava. A única conexão que tínhamos com o atirador no pequeno trailer era um celular. Ele, por sua vez, tinha três reféns e ameaçava matar a todos.

Mais cedo naquele dia ele havia perdido a cabeça e, em um acesso de raiva, atirou na esposa. Quando a polícia chegou, atendendo ao chamado, ele havia feito os pais dela e sua enteada de reféns.

Era mais um triste caso de violência doméstica. Todas as tentativas de negociar uma solução pacífica tinham sido recusadas.

Na hora em que cheguei, a situação estava se tornando desesperadora. O atirador tinha ficado extremamente agitado e disparado inúmeras vezes contra a equipe da SWAT escondida na mata coberta de neve. Ele estava cercado e não tinha para onde escapar. Era um homem violento e sem nada a perder.

Precisava convencê-lo, de alguma forma, a recuar e libertar os reféns. Era uma situação de negociação na qual me vi muitas vezes antes…

Caindo na Real

OK, pare! Essa história é papo furado. Sou um vendedor, e não negociador de reféns. Ninguém em sã consciência me deixaria chegar nem perto de uma situação como essa. Não me entenda mal. Ganho a vida negociando quase todos os dias, mas não desse jeito. Na profissão de vendas, nunca é questão de vida ou morte (apesar de muitas vezes termos essa sensação).

Ainda assim, é dessa forma que começam tantos livros sobre negociação. Suas narrativas tensas incluem grandes negociações em reuniões de diretoria, trato com terroristas, negociações de reféns, realização de fusões decisivas, definição de acordos em processos judiciais importantes ou mediações de crises diplomáticas internacionais. Geralmente, o autor do livro, retratado como herói, consegue o impossível na negociação.

Essas histórias, com toda dramaticidade e nervosismo, ajudam a criar uma leitura envolvente. É a arte do negócio. Adoramos nos ver naquela mesma situação, aplicando calmamente influência, persuasão e linguagem clara para virar o jogo a nosso favor e salvar o dia.

Mas não importa o quanto as histórias sejam românticas e envolventes, elas

não têm absolutamente nada a ver com a realidade da profissão de vendas. As histórias, exemplos e técnicas discutidos nesses livros concentram-se geralmente em:

- Negociações complexas de alto risco, onde cada lado tem muitas alternativas a um negócio acordado e os jogos de poder imperam;
- Situações de vida ou morte, onde nenhum lado pode se dar ao luxo de desistir;
- Operações militares ou de aplicação da lei com graves consequências caso a negociação fracasse;
- Relações internacionais, governamentais e diplomáticas em que o destino de países inteiros está em jogo;
- Fusões empresariais e negociações imobiliárias;
- Acordos legais, incluindo marcas registradas, propriedade intelectual e ações coletivas;
- Solução de conflitos e desentendimentos, incluindo conflitos domésticos, problemas de relacionamento pessoal ou comercial e disputas contratuais;
- Negociações salariais e de ascensão profissional;
- Como negociar quando *você* é o comprador.

Existe uma quantidade gigantesca de materiais impressos acerca de negociações pessoais, empresariais, diplomáticas, de leis e aplicações da lei. Alguns desses livros são clássicos. Muitos são *best sellers*. As lições nesses livros (e programas de treinamento que os acompanham) são úteis.

Exceto por um problema. Esses livros e programas de treinamento não abordam as negociações rápidas e específicas que 99% dos profissionais de vendas enfrentam diariamente.

Instrutores de Vendas Não Ensinam Negociação de Vendas

Há poucos recursos específicos de vendas na negociação. O motivo, em grande parte, é a falsa (e talvez arrogante) crença de que a negociação de vendas é igual a todos os outros tipos de negociação. Ou seja, as habilidades, táticas, técnicas,

padrões e situações são as mesmas. Portanto, a negociação de vendas fica ao lado da negociação diplomática e da tentativa de advogados em fazer acordos em ações coletivas. No entanto, ela não é a mesma coisa.

Além disso, há poucos verdadeiros especialistas e autores que decidem escrever livros especificamente sobre negociação. O clássico de Patrick Tinney, *Unlocking Yes: Sales Negotiation Tactics & Strategy* [*Conseguindo o Sim: Táticas e Estratégias de Negociação,* em tradução livre] está entre as pouquíssimas exceções.

Sinceramente, muitos especialistas e instrutores de vendas intimidam-se frente ao assunto porque se sentem emocionalmente desconfortáveis com negociações e acham o assunto intragável. Como muitos desses mesmos instrutores são péssimos negociadores de vendas, os vendedores têm mais chances de se deparar com um papo-furado do que com um treinamento que aborde realmente os desafios que enfrentam na mesa de negociação.

A Negociação de Vendas é Chata

Além disso tudo, temos o fato de a negociação de vendas ser chata. É muito mais empolgante quando as equipes jurídicas da Apple e da Qualcomm reúnem-se para resolver disputas de patentes e royalties, ou quando diplomatas chineses e americanos negociam um acordo comercial. Essas negociações chegam à primeira página do *Wall Street Journal*.

Mas quando…

Maria, executiva de contas de uma empresa *software as a service* [software como serviço] em São Francisco, na Califórnia, está negociando os custos por usuário de seu software com uma empresa média de Waco, no Texas;

Joey está preparando um acordo para uma nova colheitadeira-ceifadeira com um fazendeiro no centro da Pensilvânia;

Jessica está negociando o arrendamento de 22 caminhões com um CEO de uma pequena empresa de logística localizada em Des Moines, no Iowa;

Praveen está negociando um contrato de móveis de escritório com uma grande empresa de Nova Deli, na Índia;

Kendra está negociando um acordo de longo prazo de serviços de instalações com um hospital em Singapura;

Colton está negociando um acordo de 3 anos para a locação de uniformes para

32 operários em uma fábrica em Grand Rapids; ou

Robin, da minha equipe de vendas, está fechando um negócio para treinar novos contratados de uma empresa de processamento de folha de pagamento em Dallas…

…ninguém liga.

Exceto, é claro, os profissionais de vendas cuja remuneração depende do resultado das negociações, e as empresas que dependem desses mesmos vendedores para proteger seus lucros.

Milhões de negociações de vendas acontecem diariamente ao redor do mundo. E pouquíssimas chegarão, se é que chegarão, às primeiras páginas de um jornal.

Sim, há exceções. Com certeza, alguns gerentes de contas mundiais negociam renovações de contratos que afetarão o futuro da empresa. Existem startups trabalhando em grandes oportunidades que, com êxito, podem gerar uma enxurrada de investimentos de capital de risco. Porém, no geral, essas situações são raras em comparação às negociações de vendas rotineiras que dominam nossa profissão.

No entanto, nessas negociações de vendas rotineiras e triviais, bilhões de dólares, rúpias, euros, libras, pesos, yuans ou ienes (entre outras moedas) trocam de mãos. O efeito cumulativo dessas transações impacta diretamente a lucratividade, a avaliação de mercado, a retenção de clientes e a viabilidade em longo prazo das empresas em nome de quem os profissionais de vendas estão negociando.

Nota do Autor

Eu uso diversos termos neste livro para descrever pessoas, empresas e situações:

- **Mesa de Negociação**: plataforma figurativa para uma negociação de vendas que pode incluir uma reunião física, uma conversa por vídeo ou telefone, e-mail, ou mensagem de texto;
- ***Stakeholder***: indivíduo em um cliente atual ou potencial com quem você interage. O *stakeholder* pode desempenhar diversos papéis de compra, influência ou negociação;
- **Grupo de *Stakeholders***: conjunto de *stakeholders* em uma negociação, responsável por apontar o fornecedor escolhido;

- **Comprador**: *stakeholder* na mesa que lidera a negociação de vendas;
- **Prospecto, Conta ou Cliente**: esses termos referem-se à empresa, companhia ou organização à qual os *stakeholders* pertencem.

Costumo trocar os termos com frequência para evitar ser repetitivo e incomodar meus leitores. Note também que, apesar de muitos de meus exemplos descreverem negociações com novos prospectos, as técnicas descritas neste livro são igualmente aplicáveis em negociações em contas existentes.

2

Vendedores São Péssimos Negociadores

Antes de prosseguirmos, quero apresentar como prova uma “negociação” recente com uma executiva de contas que representa um de meus fornecedores. Foi tudo feito por e-mail.

Vamos entender o contexto:

- Assinei diversos contratos para inúmeros serviços com esse fornecedor, e temos um bom relacionamento comercial;
- Não havia nenhum concorrente envolvido, e já havia decidido dar o serviço a esse fornecedor porque confiava que ele o faria corretamente;
- Não tinha uma alternativa viável.

Na semana anterior a essa troca de e-mails, havia me reunido com a executiva e sua equipe para desenhar o projeto.

Apresentei para eles um orçamento aproximado de US$22 mil e pedi que ela me enviasse um contrato.

Na quinta-feira de manhã, às 00h10 — uma semana depois: recebi um e-mail da executiva de contas pedindo uma conversa por telefone. Respondi que estava realizando um treinamento com um cliente e que não estaria disponível para chamadas até a semana seguinte. Pedi a ela que enviasse o contrato. Ela solicitou um horário para nos encontrarmos no dia seguinte. Novamente expliquei que estava com um cliente e não poderia agendar uma chamada até a semana seguinte.

Foi assim que a conversa prosseguiu:

Executiva de contas começando a negociação via e-mail (quinta-feira, 14h54): ela respondeu com um e-mail afirmando que ela e sua equipe tinham “revisado os requisitos do projeto e seria impossível realizá-lo por menos de US$35 mil”. Em suas palavras, “mesmo neste valor, mal cobrimos os custos”.

Minha resposta: “Entendo, mas está muito fora do nosso orçamento. Por favor, envie a declaração de trabalho detalhada, e vou reunir-me com minha equipe e ver quais itens do projeto podemos excluir para nos encaixar no orçamento.”

Executiva de contas (17h21): “Podemos agendar um horário para conversar

amanhã de manhã, às 9h, para discutir isso?”

Minha resposta: “Não. Como já expliquei duas vezes, estou ocupado com um cliente, realizando um programa de treinamento, e não posso agendar uma chamada até a próxima semana. Por favor, apenas envie a declaração de trabalho detalhada para que possamos fazer alguns ajustes. Tenho certeza de que, com um esforço, podemos ficar dentro do nosso orçamento para esse projeto e, ainda assim, alcançar nossos objetivos.”

Executiva de contas (18h10): “Fiz as contas. Seria possível chegar a US$32 mil? É o mínimo a que podemos chegar.”

Eu: não respondi. Em vez disso fui à academia, jantei, li um livro e fui dormir cedo.

Executiva de contas (9h, na sexta-feira de manhã): “Jeb, dei mais uma olhada e acho que podemos chegar a US$29 mil. Mas é o melhor que podemos fazer, e isso porque você é um ótimo cliente.” Nota: ela ainda não havia me enviado a declaração de trabalho detalhada que pedi.

Eu: não respondi porque estava dando treinamento para um grupo de vendedores do meu cliente e meu celular estava desligado.

Executiva de contas (12h11): “Olá, Jeb, só para confirmar se você recebeu minha última mensagem dizendo que podemos fazer o projeto todo por apenas US$29 mil. Posso enviar o contrato?”

Eu (12h51): dei uma olhada no meu celular na volta do almoço e vi o e-mail dela. Precisei finalizar o treinamento e ir para o aeroporto. Marquei o e-mail da executiva como “não lido” e o salvei para depois.

Executiva de contas (sexta-feira, 16h): “Boas notícias, Jeb! A equipe toda se reuniu e decidimos que você é um cliente tão importante que podemos fazer o projeto por US$23 mil. Adoramos trabalhar com você e sua equipe. Sei que é um pouco acima do seu orçamento. Está bom para você?”

Eu (16h59, enquanto estava na fila para embarcar no avião): “Está bom. Por favor, envie a declaração de trabalho e o contrato para podermos assinar.”

E, simples assim, a executiva de contas abriu mão de US$12 mil (um desconto de 34% em relação ao preço inicial) sem nenhum esforço meu. No processo, ela destruiu sua credibilidade.

Você pode estar pensando: “Isto é muito vago, Jeb — uma exceção à regra.

Isso não acontece com tanta frequência.”

Se você pensa assim, está errado. Esse comportamento é comum. Acontece todos os dias, em todo lugar. E, infelizmente, os erros de negociações de vendas aumentam com frequência e se agravam ao fim de cada mês, trimestre e ano.

Frequentemente presencio os vendedores dos meus clientes oferecendo seu desconto máximo permitido sem que o interessado sequer peça. Da mesma forma, concordam rapidamente com quaisquer termos e condições e aceitam itens adicionais sem receber valor em troca. Eles não demonstram qualquer controle emocional e disciplina. Ao perceber que sua posição é fraca, costumam utilizar descontos e concessões de preço como diferenciadores.

Todos os autores de livros sobre negociação são rápidos em afirmar que, nos negócios e na vida, tudo é negociável, e que, como humanos, negociamos naturalmente em quase todos os aspectos de nossas vidas cotidianas. Mas, apesar dessa declaração extremamente óbvia, e do fato de os vendedores serem obrigados pelo ofício a negociar, a verdade cruel e incontestável é que a maioria dos vendedores é péssima nisso.

Existem diversos motivos pelos quais os vendedores são nocauteados pelos compradores nas negociações.

Pouca Disciplina Emocional

A negociação eficiente começa e termina com a disciplina emocional. Quando os vendedores são derrotados na mesa de negociações — como no exemplo anterior — 90% das vezes é devido à sua incapacidade de superar emoções disruptivas no momento. Medo, insegurança, raiva, apego, ansiedade, desespero e outras emoções conspiram para comprometer a capacidade do vendedor de pensar com clareza e manter a calma.

Falta de Treinamento

Executivos e líderes exercem uma pressão imensa em suas organizações de vendas para que batam as metas, então reclamam amargamente do fato de seus vendedores não negociarem com firmeza suficiente. A única alegação constante dos executivos é a de que eles “deixam muito dinheiro na mesa”.

Ainda assim, pouquíssimo dinheiro é investido em treinamentos de habilidades de negociação de vendas. E eles também não treinam seus líderes de vendas para modelar, instruir e reforçar habilidades de negociação. É como se os vendedores devessem, de alguma forma, ter nascido com a capacidade de negociar

eficientemente.

Quando as empresas oferecem treinamento de habilidades de negociação, o conteúdo e o currículo são, geralmente, desconectados do processo de vendas. Em vez de ser parte de um sistema completo e integrado, a negociação é tratada como uma disciplina separada.

Pior ainda, o programa costuma ser realizado por empresas de treinamento especializadas no ensino de táticas de negociação — mas *não de habilidades específicas de negociação de vendas.* Como os instrutores que trabalham para essas organizações costumam ter pouca experiência em vendas de qualquer espécie, são incapazes de fazer a conexão entre o processo e a negociação.

Em toda minha carreira de mais de 20 anos em vendas corporativas e liderança de vendas, participei de apenas um treinamento sobre negociação. Naquela ocasião, meu gerente de vendas usou seu próprio orçamento para contratar uma empresa. Naquele treinamento, aprendi principalmente como negociar como comprador, o que foi muito útil naquele ano quando comprei minha primeira casa. Depois que o treinamento acabou, dissemos que foi bom e seguimos a vida. Jamais revisamos o material.

Esses treinamentos de um dia são agradáveis, mas têm pouco impacto no longo prazo. Líderes e profissionais de capacitação de vendas não conseguem entender que as habilidades de negociação de vendas são perecíveis e diminuem com o tempo. Por isso, se as empresas quiserem que seus vendedores negociem em um nível superior, devem se comprometer com treinamentos iniciais e contínuos.

Minha mensagem aos executivos: se você quer que seus vendedores parem de deixar dinheiro na mesa, deve abastecê-los com competências, habilidades, técnicas e inteligência emocional, que são fundamentais e necessárias para a eficiência na mesa de negociação de *vendas*. Caso contrário, *você* estará deixando dinheiro na mesa.

Falta de Investimento em Si Mesmo

A negociação é uma parte fundamental da profissão de vendas. Independentemente de quem você seja e do que venda, será preciso negociar com compradores.

As empresas nas quais trabalhei não ofereciam muito em termos de treinamento de negociação, mas, com meus ganhos em risco, percebi que se não me tornasse um negociador melhor acabaria pagando caro. Então, decidi investir em mim mesmo e melhorar. Li tudo o que pude sobre negociação, paguei do

meu bolso para participar de seminários e busquei mentores que pudessem me ajudar a dominar habilidades, estratégias, táticas e técnicas de negociação.

Em vendas, quando você sabe menos, ganha menos. Para tornar-se um atleta de elite em vendas, manter suas habilidades atualizadas e afiadas e chegar ao posto de mestre negociador de vendas, é preciso investir seu próprio dinheiro, tempo e esforço em livros, audiolivros, seminários e programas de treinamento online. Você deve assinar newsletters, podcasts, revistas de negócios, publicações do setor, blogs e publicações sobre vendas para estar atualizado com seu próprio ramo e a profissão.

Use seu tempo no trânsito com sabedoria. Um vendedor interno comum tem um tempo de deslocamento de 1 a 2 horas ao dia. Um vendedor externo comum passa entre 4 e 5 horas ao dia em um carro. Transforme seu carro, o trem, o Uber, o ônibus ou o avião em uma *universidade itinerante.*

Invista esse tempo para aprender em vez de ouvir música ou entrevistas no rádio. Ouvir programas de desenvolvimento educacional ou pessoal enquanto está no transporte ou em seu carro pode lhe oferecer o equivalente a uma educação universitária exponencialmente melhor.

Lembre-se da história anterior. Quanto essa executiva de contas está perdendo em comissões ao longo do ano porque é uma péssima negociadora? Não seja como ela.

Compradores São Melhores

Compradores, via de regra, costumam ter mais poder na mesa de negociação de vendas e são melhores ao negociar resultados de vendas do que os vendedores. Existem diversos motivos:

- **Treinamento.** Compradores — especialmente os profissionais que trabalham em aquisições — geralmente são profissionais treinados para negociar com vendedores e ganhar. Sendo assim, os vendedores costumam encontrar-se em uma competição de amador contra especialista. É como se um clube de várzea fosse enfrentar um time profissional. A balança pende invariavelmente a favor do profissional;

- **Informação e Conhecimento.** Os compradores costumam ser melhor informados do que os vendedores. Eles recebem apresentações e propostas interessantes de diversos fornecedores. Recolhem informações sobre especificações, comparações de produtos, serviços e preços. Em

geral, os compradores pesquisam muito mais sobre as empresas concorrentes e condições de mercado do que os vendedores com os quais estão negociando. Estas informações lhes dão vantagem e poder ao negociar com os menos informados;

- **Alternativas.** Compradores costumam ter mais alternativas do que os vendedores. Isso reforça sua posição de poder e lhes permite exercer um maior controle emocional na mesa de negociação de vendas.

Pipeline Vazio

O principal motivo pelo qual os vendedores estão em desvantagem e não têm disciplina emocional na mesa de negociação de venda é a falta de um *pipeline* (mapa com as etapas do processo de vendas). Quando você tem um *pipeline* vazio, fica desesperado. E, desesperado, se aproxima intimamente da *Lei Universal da Necessidade*:

1. Quanto mais você precisar fechar um negócio, mais concessões fará a fim de fechá-lo;
2. Quanto mais você precisar fechar o negócio, menos chance terá de fechá-lo.

A prospecção eficiente e um *pipeline* completo transformam instantaneamente os vendedores em melhores negociadores. Um *pipeline* abundante proporciona controle emocional, confiança assertiva e relaxada, e a capacidade de negociar como se não precisasse fechar o negócio.

3

O Mal Está No Desconto: O Caso Para Melhoria de Habilidades de Negociação de Vendas

Profissionais de vendas aprenderam a vender valor, e não preço, *ad nauseam*. Não tenho a menor dúvida de que as frases “venda valor” e “demonstre valor” foram enfiadas na sua cabeça por líderes e instrutores.

Demonstrar valor por meio da construção de um caso de negócios de como você e sua empresa entregarão resultados comerciais mensuráveis é essencial tanto para a diferenciação competitiva quanto para a melhorar sua posição de poder na mesa de negociação.

Além de demonstrar valor, ajudar os *stakeholders* a enxergarem mais do que preço para o *custo total de propriedade* (CTP) facilita a comparação de ofertas semelhantes em situações competitivas.

Ainda assim, se formos realistas, o preço importa. Ele é o ingresso para o jogo. Por mais que os instrutores de vendas queiram minimizar o papel do preço, os profissionais da área, que trabalham nas trincheiras, sabem que ele importa.

- É nos preços que os compradores se concentram;
- É o preço, e os termos e condições atrelados a ele, que possivelmente determinarão como suas comissões ou bônus pela venda serão calculados;
- O preço, e os termos e condições atrelados a ele, impactam diretamente a margem de lucro da sua empresa;
- Preço é o que você negociará e com o qual concordará antes de fazer negócio;
- É sobre o preço que você provavelmente aplicará um desconto a fim de fechar o negócio.

E você dará desconto. No mundo real, será preciso fazer concessões para fechar negócio. O problema é que a maioria dos vendedores está oferecendo muito mais reduções do que o necessário para fechar as vendas porque, como já definimos, são péssimos negociadores.

O Caminho de Menor Resistência até o Cheque de Comissão

Vendedores têm uma terrível tendência a pegar o caminho de menor resistência até um cheque de comissão. Dessa forma, deixam uma quantia enorme de dinheiro deles e de seus empregadores na mesa.

Entendo porque já estive na pele deles, fiz o mesmo e posso provar. Você quer muito o negócio, está desesperado para registrar seu feito no quadro ou talvez só goste da adrenalina de assinar um contrato. Parece mais fácil e seguro abrir mão de tudo na hora e fechar negócio em vez de assumir o risco de negociar e não obter nada.

No início da minha carreira, meu gerente de vendas me chamou em seu escritório. Em sua mesa havia uma planilha que mostrava a história de um padrão curioso na realização dos meus negócios. Ele destacou que eu me tornava um negociador muito melhor depois que batia minha meta.

Era janeiro, início de um novo ano de vendas. Revisamos juntos meus descontos médios sobre nossos preços iniciais antes e depois de eu bater as metas do ano anterior.

Antes da terceira semana de setembro, meu desconto médio sobre os preços era de 22.7%, que era a margem de 20% de redução nos preços que a empresa me permitia aplicar sem aprovação da gerência, mais os descontos adicionais que convencia minha equipe de liderança a aprovar a fim de fechar muitos de meus maiores negócios.

O mais chocante era o que acontecia com meus descontos depois que atingia minhas metas anuais. Ele me mostrou que, depois de bater a meta, meus descontos caíam para apenas 9% *e* o número médio de negócios fechados por mês havia, na verdade, subido.

Assim que vi a prova preto no branco, soube o motivo. Uma vez que não *precisava* mais ganhar, abordava os *stakeholders* de forma diferente. Começava a vender com confiança e *pedir* exatamente o que queria.

Os *stakeholders* se curvavam à minha vontade. Eu vendia contas novas a preços maiores e tinha confiança ao pedir preços cheios e cobrar por acessórios que costumávamos dar de brinde para fechar negócio. Garantia compromissos contratuais mais longos, atrelados a termos e condições mais favoráveis.

Antes de atingir minha meta, tinha receio de não dar grandes descontos e perder vendas para meus concorrentes. Os dados provaram que meu índice de fechamentos fazia exatamente o contrário. Apesar de parar de distribuir descontos como se fossem doces, ele subiu. Fechava uma venda após a outra a

preços maiores, e minhas comissões ficaram maiores porque o plano de comissões recompensava negócios lucrativos generosamente.

Foram essas observações sobre meu comportamento que deram início a meu encantamento pela negociação de vendas. Comecei a estudar, aperfeiçoar e dominar as táticas que diminuíam a necessidade de dar descontos. Conforme minha renda aumentava, tinha mais dinheiro para poupar e investir. Consegui maximizar meu plano de aposentadoria e comprar uma casa em vez de alugar. Comprei também alguns "brinquedos" divertidos para a garagem. Quando olhei em volta, estava ganhando muito mais que meus colegas e amigos.

Essa revelação se deu quando tinha 20 e poucos anos. Hoje, por meio da mágica dos juros compostos, o dinheiro extra que separei de meus maiores cheques de comissão cresceu exponencialmente. Esses investimentos me trouxeram liberdade financeira, me permitiram começar minha empresa, a *Sales Gravy*, e cuidarão da minha família na aposentadoria.

Quando você dá descontos, não está apenas diminuindo sua renda hoje; está impactando também suas economias e sua renda no futuro. Existem dezenas de calculadoras na internet que lhe mostrarão o valor futuro do dinheiro que você ganha e poupa hoje.

Por exemplo, digamos que, por meio de uma melhor negociação, você consiga incluir mais R$10 mil à sua renda este ano e investir esse dinheiro. Em 30 anos, esses R$10 mil, a uma pequena taxa de retorno de 5%, valerão R$44.677. Isso é muito dinheiro, e está totalmente ao seu alcance. Você só precisa dominar as habilidades de negociação de vendas.

Exercício de Custo de Desconto nº1

1. Faça uma lista de todos os negócios que você fechou nos últimos 12 meses;
2. Depois, calcule o desconto total em cada uma dessas vendas (como percentual) com base em seu preço-padrão;
3. Some todos os descontos e divida-os pelo total de negócios fechados. Este é o seu percentual médio de desconto;
4. Agora, calcule seu total de comissões, prêmios e bônus sobre essas vendas;

5. Por fim, pegue sua calculadora e seu plano de comissões. Faça as contas. Descubra quanto mais teria ganho caso reduzisse seu percentual médio de desconto em 5%, 10%, 15%, 20% e assim por diante.

Ode ao Desconto Máximo

Vendedores têm o péssimo hábito de dar seus descontos máximos em vez de defender sua alavancagem. Se tiverem margem para dar 20% de desconto no preço para fechar a venda, é daí que começam. Quer a decisão seja consciente ou inconsciente, eles fazem tudo o que for possível para evitar negociar, conseguir um "sim" rápido, fechar negócio e seguir para o próximo cliente.

Coerente com esse mau hábito, temos o desconto em grandes incrementos: 5%, 10%, e 20% por vez.

Recentemente, enquanto trabalhava com uma equipe de vendas interna em São Francisco, observei esse comportamento. O desconto inicial médio era de 10%. A maioria dos representantes começava todas as negociações a partir disso. As movimentações seguintes eram em incrementos de 10%.

Os representantes tinham margem de desconto máximo de 30% antes de pedir a aprovação da gerência para conceder mais. O desconto médio sobre todos os novos negócios era de 25%.

Nosso objetivo com esse cliente era reduzir o desconto médio de 25% para 20% (modestos 5%) sem diminuir o número de novas contas vendidas ou mudar o limite de negociação dos profissionais de vendas. Trabalhando em conjunto com a equipe de liderança de vendas, definimos três novas regras para descontos:

Diminuir o desconto inicial: O desconto inicial não podia ser maior que 5%. Os representantes de vendas ficaram atônitos com a quantidade de prospectos que aceitaram essa primeira oferta tão inferior;

Quebra de padrão: Optamos por incrementos imprevisíveis. Em vez de um ritmo de descontos de 5%, depois mais 5%, e então outros 5%, mudamos para 4.7%, depois mais 3.1%, e então outros 2.4%. Isto quebrou o padrão de desconto esperado pelos compradores e fez com que eles se envolvessem no processo. Além disso, diminuir o percentual de desconto em cada movimentação sinalizava a aproximação de um limite;

Alavancar números precisos: O cérebro humano considera números precisos, como 4.7% ou R$47, mais legítimos que 5% ou R$50. Portanto, é mais provável que o comprador aceite rapidamente uma concessão mais precisa, mas continue negociando caso o desconto seja em um número inteiro.

Ao final da primeira semana, com os vendedores operando conforme essas novas regras, o desconto médio nos negócios fechados caiu de 25% para 17%. Mas o que impressionou a todos foi que o número de negócios fechados subiu!

Quando a equipe de liderança fez as contas, a redução de 8% nos descontos, ao longo do ano, chegou a US$30 milhões em receitas de vendas novas — sem aumentar pessoal ou gastar um centavo em marketing e geração de *leads*.

Ao extrapolar esse número para o *lifetime value* [valor do tempo de vida] das receitas recorrentes mensais (*monthly recurring value*, ou MRR, em inglês) dos novos clientes, considerando a rotatividade média e a expansão de contas, o número ultrapassou US$200 milhões. Tudo isso levou ao aumento da avaliação de mercado, a lucros que podiam ser reinvestidos em iniciativas de crescimento, e a uma ótima história a ser contada para os investidores.

Exercício de Custo de Desconto nº2

Se você é líder, executivo ou proprietário de empresa, pare um pouco para analisar como uma redução nos descontos afetaria toda sua equipe de vendas. Faça o seguinte:

1. Liste todos os negócios fechados por seus vendedores nos últimos 12 meses;
2. Depois, calcule o desconto total sobre seu preço-padrão em cada uma dessas vendas;
3. Some todos os descontos e divida-os pelo número total de negócios fechados. Esse é o desconto médio da sua equipe de vendas;
4. Faça as contas. Calcule a receita extra de vendas e o lucro associado que sua empresa conseguiria desde o resultado bruto até o líquido caso você reduzisse seu percentual médio de desconto em 5%, 10%, 15%, 20% e assim por diante;
5. Por fim, calcule o *lifetime value* daqueles descontos reduzidos em

suas novas contas.

Na maioria das empresas, como a do meu cliente na história contada anteriormente, os números são impressionantes. E não apenas nos descontos. Em uma das firmas em que prestamos consultoria, ensinar seus vendedores a negociar o pagamento em 24 horas em vez de dar aos clientes um prazo de 5 dias após o fechamento da compra gerou mais US$1,7 milhão de lucro para a empresa.

Sugiro reunir-se com suas equipes de liderança e finanças e fazer esse exercício detalhadamente. Pense no quanto o aumento das receitas de novas vendas e dos lucros mudaria sua empresa, e como você pode ajudar cada vendedor a ver o quanto lhes custa individualmente deixar tanto dinheiro na mesa.

Então trabalhem juntos na definição de objetivos claros e metas razoáveis de redução de descontos com estratégias e táticas de negociação de vendas mais eficientes. Porém, cuidado para não ser rigoroso ao ponto de gerar consequências indesejadas, como a redução do número de negócios fechados. Lembre-se, é um equilíbrio.

O jeito mais fácil e rápido de acelerar o crescimento da receita enquanto gera mais resultados, sem fazer grandes investimentos em profissionais de vendas e projetos de capital, ou aumentar as despesas com propaganda e marketing, é simplesmente reduzir os descontos. E o caminho mais rápido para reduzir os descontos é ensinar seus vendedores, gerentes de contas e equipes de sucesso do cliente a se tornarem negociadores de vendas melhores.

4

Habilidades de Negociação de Vendas Não São Iguais para Todos

Meu objetivo com este livro é lhe dar um manual e um guia prático para se tornar um negociador de vendas mais eficaz. Apesar desta publicação ter como foco principal a negociação *business-to-business* (B2B), os conceitos podem ser facilmente aplicados a situações de venda *business-to-consumer* (B2C).

Entretanto, existem poucas soluções-padrão em vendas, e a negociação não é uma exceção. Na profissão de vendas, contexto importa. Há poucos aspectos óbvios.

Não poderei apresentar instruções específicas para lidar com todas as situações de vendas possíveis. Pode ser que algumas das coisas que ensino neste livro não se apliquem a você. É importante reconhecermos isso antes de começarmos nossa viagem juntos.

- A complexidade da negociação muda conforme a situação. Negociações de vendas complexas em nível corporativo e de ciclo longo são muito diferentes de pechinchas transacionais fechadas em um telefonema;
- Negociar com um *stakeholder* que *trabalha para* uma empresa é diferente de negociar diretamente com o *proprietário* dela*;*
- Negociar com executivos sênior e do mais alto escalão é muito diferente de chegar a um acordo com um gerente médio;
- Negociar com um departamento de compras é totalmente diferente de negociar com um *stakeholder* comprometido;
- A negociação B2B é diferente da negociação com clientes individuais em vendas B2C;
- Negociar produtos físicos é diferente de negociar serviços intangíveis ou softwares.

Porém, como profissional de vendas, você precisará negociar independentemente de sua situação específica. Então mantenha a mente aberta e julgue por si mesmo quais ideias, estratégias, técnicas e táticas aplicar, e quais

funcionarão melhor no seu contexto.

As Sete Regras da Negociação de Vendas

Entretanto, existem *sete regras de negociação de vendas* que são comuns a todas as situações e que o guiarão em sua jornada rumo ao domínio das habilidades de negociação de vendas. Essas regras são a base das lições deste livro.

O que prometo é que, quando internalizar e aplicar essas regras, você se tornará um negociador mais eficaz, conquistará contas mais lucrativas para sua empresa, e sua renda aumentará.

Ganhe Primeiro, Negocie Depois

Esta é a *regra n°1* da negociação de vendas. É também a que a maioria dos vendedores sempre quebra. Interpretar mal o tempo da negociação faz com que você abra mão da sua vantagem de forma prematura e gratuita. Não negocie até que os *stakeholders* o nomeiem o fornecedor eleito (vendor of choice, ou VOC em inglês) —, seja explícita ou implicitamente.

Antes desse ponto, você não está negociando. Pode ser que esteja lidando com objeções de preço, competindo com concorrentes, usando concessões de preço como ferramenta de diferenciação ou negociando consigo mesmo, mas não está em uma negociação de vendas com o comprador.

Jogue para Ganhar

Esqueça resultados com vantagem para ambas as partes e comece a jogar para vencer. Seu trabalho como profissional de vendas é ganhar para seu time. Para tornar-se um negociador eficaz, será preciso ter um olhar mais nítido do tabuleiro de xadrez da negociação antes de entrar no jogo e sentir-se confortável em dar a vitória ao seu time.

Proteja seus Relacionamentos

Relacionamentos importam em todos os negócios, exceto nos mais transacionais. Você não pode usar táticas duras e manobras de negociação fracas se quiser reter seu cliente no longo prazo. Portanto, você precisa ganhar para seu time *e* proteger seus relacionamentos com os *stakeholders*. Estes dois esforços não são mutuamente excludentes. Isso requer o domínio do QE de Vendas e *comunicação de um processo duplo* — com foco em empatia e resultados.

A Disciplina Emocional Vence

Na mesa de negociação de vendas, a pessoa que exerce o maior controle emocional tem a maior probabilidade de conseguir os resultados que deseja. O domínio da negociação de vendas começa e termina com o controle de suas próprias emoções disruptivas.

Para Dominar a Negociação de Vendas, é Preciso Dominar o Processo de Vendas

O verdadeiro segredo para dominar a negociação de vendas é dominar o processo de vendas. Não existe nenhuma técnica, movimentação ou manobra de negociação que possa livrá-lo de um fracasso em seguir e executar o processo de vendas.

Ser um bom articulador, preparar o terreno, reunir os argumentos necessários para minimizar as objeções e obter a vantagem necessária para negociar com eficiência e ganhar para o time exigem excelência ao longo de todo o processo de vendas — um passo depois do outro, calmamente.

Jamais Abra Mão de Vantagem Gratuitamente

Quando você tem algo que outra pessoa quer, está em vantagem. Você pode usar isso para obrigar as pessoas a mudarem seu comportamento, adequarem suas agendas, irem na sua direção e fazerem concessões. Por isso, vantagem é dinheiro, e deve ser usada como tal. Ela possui valor e deve ser trocada por valor. Negociadores de vendas eficientes jamais abrem mão de vantagem sem receber algo de valor igual ou maior em troca.

Elimine e Neutralize Alternativas

Compradores obtêm poder na mesa de negociação de vendas por conta das alternativas à negociação de um resultado com você. Quanto mais opções, mais forte é a posição de poder do comprador e mais fraca a sua. Portanto, seu principal foco ao longo da jornada do processo de vendas deve ser em melhorar sua posição de poder e ganhar probabilidade pela eliminação ou neutralização das alternativas percebidas do comprador ao fazer negócio com você.

Segure a Onda

Se você conhece meu trabalho, sabe que rejeito táticas artificiais e inferiores que nunca funcionam no mundo real e só servem para destruir sua credibilidade. Concentro-me nos elementos básicos e fundamentais — ainda que eles não sejam coloridos, brilhantes, novos ou excitantes.

Minha missão é ajudá-lo a se tornar um negociador melhor para que ganhe mais dinheiro. Ceder a você não vai atingir esse objetivo. A realidade brutal é que nenhuma pílula mágica ou botão especial o transformarão em um mestre negociador. Não existe uma jogada de xadrez excepcional que lhe concederá o poder de sempre fechar negócio nas suas condições.

Resultados negociados de forma positiva dependem fortemente da sua capacidade de direcionar e gerenciar o processo de vendas com eficiência. Os elementos básicos e fundamentos da prospecção, da execução do processo de vendas, do controle emocional, das habilidades interpessoais e da influência humana estão sempre envolvidos.

A negociação de vendas costuma ser rápida, na hora, e realizada por diversos canais de comunicação. Não é incomum encontrar-se negociando por telefone, e-mail, mensagens de texto, mensagens diretas, chamadas de vídeo, web chat, e também pessoalmente.

É raro acontecer uma reunião formal de negociação marcada com antecedência que conceda a todos os envolvidos tempo para se preparar e criar estratégias. Você não vai preparar o terreno, organizar o espaço nem passar meses com sua equipe em uma “sala de guerra” elaborando um complexo plano estratégico.

A negociação de vendas está interligada, e não separada, do processo de vendas. Isso não significa que você não terá reuniões marcadas especificamente para negociar e fechar a venda. Alguns compradores vão querer pensar na sua proposta cuidadosamente, e então reunir-se com você para negociar e assinar o contrato.

Hoje em dia, porém, é mais provável que você negocie em uma chamada rápida improvisada ou por meio de e-mails do que sentado em uma sala de reuniões, debatendo com compradores. A “mesa” de negociação de vendas, como tantas outras coisas, subiu para a nuvem.

Nesse ambiente, você deve ser adaptável, flexível e ágil, além de estar pronto para negociar a qualquer momento, em qualquer lugar e por meio de qualquer canal.

PARTE II

Sobre Ganhar



5

A Negociação em Vendas É Sobre Ganhar para a Sua Equipe

As pessoas, especialmente vendedores e aqueles que os gerenciam, costumam usar o termo em inglês *"win-win"* (ganha-ganha, em português) e negociação na mesma sentença. A ideia de negociar resultados ganha-ganha obviamente faz sentido em situações diplomáticas, conciliatórias e de solução de conflitos.

O "ganha-ganha" é um conceito nobre. É bom quando todos ganham. É bom quando ambos os lados saem vitoriosos. Mas o ganha-ganha não deveria ser seu principal objetivo na mesa de negociação de vendas, pois, como profissional de vendas, seu objetivo é ganhar para o *seu* time.

Vendedores enganam a si mesmos com a crença de que todos precisam ganhar e que os resultados negociados devem ser "justos e imparciais". O "ganha-ganha" faz sentido. É fácil inserir o conceito de justo e imparcial na mente e nas emoções. Porém, é só mais um conto no "Folclore de Vendas".

Para muitos vendedores, a fixação pelo "ganha-ganha" é uma desculpa para evitar o conflito natural e desconfortável próprio da negociação. É um pretexto — um jeito fácil de justificar por que você concedeu à outra parte o desconto máximo sem brigar.

Aqui está a verdade brutal que você precisa internalizar: "Ganha-ganha" é o cobertor quentinho da ilusão sob o qual sua comissão e os lucros da sua empresa se aconchegam para morrer. O "ganha-ganha" como meta de resultado em uma negociação é papo furado. Se estiver concentrado no "ganha-ganha", existe uma chance real de estar perdendo. A negociação de vendas trata de conseguir o melhor resultado possível para o seu time. Ponto final.

Vendedores que atuam com mentalidade "ganha-ganha" são destruídos na mesa de negociação de vendas porque (acredite em mim) o comprador não está negociando em busca de um resultado "ganha-ganha". Ele está negociando para *ganhar para o time dele*. Compradores experientes sabem exatamente como tirar vantagem da mentalidade *ganha-ganha-justa-e-imparcial* para afastar os vendedores de suas posições de força, colocá-los em posição de fraqueza e, depois, dominar a situação.

Quando os vendedores participam das negociações de vendas com foco no "ganha-ganha", o resultado mais provável é permitirem que sua sede de deixar o

comprador feliz — equiparando incorretamente um comprador feliz a um ganho — supere a razão e saiam perdendo.

Relacionamentos Importam

Porém, a negociação de vendas está entranhada na estrutura dos relacionamentos de longo prazo que você construiu ou ainda espera construir com o grupo de *stakeholders* do seu cliente. Exceto em vendas puramente transacionais, onde o relacionamento de longo prazo não tem importância, você não negocia para ganhar isoladamente.

Nas negociações de vendas não se pode perder de vista o *lifetime value* dos relacionamentos que você desenvolveu e alimentou. Em outras palavras, relacionamentos importam e devem ser protegidos.

Seu trabalho é ganhar para seu time. Mas, mesmo quando sua posição na negociação é forte e você tem a vantagem de extrair o máximo do comprador, ganhar às custas dele ou fazer com que ele se sinta desprestigiado pode gerar ressentimentos que lhe custarão muito no futuro. Ganhar só por ganhar é uma péssima estratégia de longo prazo.

Por isso, a negociação de vendas costuma ser um paradoxo — um *processo duplo* de empatia *e* resultado; você deve ganhar para seu time *e* proteger seus relacionamentos.

Minimize Ressentimentos

O ressentimento é um monstro que degrada e destrói relacionamentos. Esse sentimento pode aflorar dos dois lados. Quando os *stakeholders* sentem que você tirou vantagem de sua posição fraca ou falta de informação, o impacto no futuro do seu relacionamento pode ser enorme. Por outro lado, quando abre mão de muitas coisas e fica ressentido por ter sido usado ou por terem tirado vantagem de você, isso pode influenciar o modo como você e sua equipe avaliam, servem e interagem com o cliente.

Já passei por isso e sofri as consequências. Negociei mal a partir de uma posição de fraqueza e acabei odiando meu cliente por isso. O desprezo que sentia por ele acabou desfazendo nosso relacionamento comercial. Não foi culpa do meu cliente (ele estava ganhando para o time dele). Foi minha, por permitir que isso acontecesse e não considerar as consequências indesejadas de fechar um mau negócio.

Alguns compradores entendem isso. São bons parceiros que entendem o

impacto negativo que o ressentimento e o consequente sentimento de desprezo têm nas relações. Esses compradores são bons parceiros. Eles buscam fechar o melhor negócio para sua empresa, ao mesmo tempo em que lembram que você precisa obter lucro a fim de lhes oferecer o serviço e a experiência do cliente que esperam.

Mas é muito mais comum que os compradores não consigam entender esse conceito ou simplesmente não se importem. Isso acontece quase sempre quando se lida com um departamento de compras.

O departamento de compras (às vezes chamado de compras ou contratações) tem uma missão peculiar: conseguir os melhores termos para sua organização e espremer você até conseguir o desconto máximo. Eles não se importam se você vai ganhar dinheiro ou se os termos e condições negociados amarram suas mãos e dificultam a prestação do serviço. Quando a poeira baixar, eles não negociarão com você. Vão devolvê-lo aos *stakeholders* na conta e simplesmente lavar as mãos.

No entanto, não é trabalho do comprador pensar com antecedência nas consequências indesejadas de um negócio desigual e do ressentimento que poderia causar a qualquer uma das partes. É *sua* responsabilidade pensar no longo prazo e considerar o *lifetime value* do cliente. Existem momentos em que:

- Você precisará ser o adulto na sala, pensando de forma racional e lógica nos interesses de ambas as partes. Você deve estar disposto a tomar as decisões certas e, de vez em quando, sacrificar uma vitória no curto prazo para manter uma parceria lucrativa de longo prazo;
- A jugular do comprador está exposta e você pode matá-lo facilmente, mas precisa recuar, comer pelas beiradas e permitir que ele se safe dessa vez;
- Você precisa explicar com transparência e honestidade à outra parte o impacto negativo sobre a entrega do serviço e a experiência do cliente quando se extrai todo o lucro do negócio ou os termos e condições do acordo não condizem com a realidade;
- Você precisa desistir de um mau negócio. Em vez de arriscar o relacionamento de longa data com seus *stakeholders* (e sua reputação), deixe seu concorrente quebrar a cara com um péssimo negócio para que você possa viver e entrar na briga em outro dia.

Uma vez, eu e minha equipe estávamos trabalhando em um meganegócio com uma grande cadeia de supermercados. Essa empresa tinha fama de ser sofisticada. Suas lojas eram impecáveis e seu público era de profissionais de alta renda.

Estávamos trabalhando de forma diligente e metódica na oportunidade havia dois anos. Por fim, o grupo de *stakeholders* nos indicou como fornecedor eleito (*vendor of choice* - VOC, em inglês). Naquele momento, fomos encaminhados para sua equipe de compras para definirmos os detalhes de um contrato multimilionário de cinco anos para um serviço de entregas semanais para mais de 200 lojas. Nós comemoramos!

O grupo escolheu minha empresa porque nos comprometemos a realizar um processo de controle de qualidade e entrega de serviço que se alinhava a seu sistema de valor e missão. Nossa proposta tinha um valor por unidade maior que o dos nossos concorrentes, mas conseguimos demonstrar que nosso custo total de propriedade (*total cost of ownership* - TCO, em inglês) seria menor no decorrer do contrato.

Na mesa de negociações, porém, isso não pareceu importar. Por causa de seu tamanho, a empresa tinha um enorme poder de compra e alavancagem. A equipe de compras estava acostumada a alavancar esse poder como uma prensa. Os fornecedores que desejavam fazer negócios com eles logo se rendiam.

Fomos imediatamente golpeados com os preços unitários significativamente menores em relação ao que nossos concorrentes haviam proposto. Esses preços baixos, aliás, não faziam frente às margens necessárias para entregar o serviço e a qualidade que o grupo de *stakeholders* esperava. Além de nos atacar com os preços, o departamento de compras inseriu termos e condições severos e desiguais que nos penalizavam duramente até pelos menores problemas — com poucas alternativas caso se provasse que o problema era culpa deles, e não nossa.

Ficamos arrasados. Tudo o que podíamos fazer era concordar com os termos deles. Conseguiríamos uma conta enorme e receberíamos uma injeção de receita muito elevada que era extremamente necessária. Nosso grupo vinha tendo um desempenho inferior em relação ao restante da empresa, e havia grande pressão para virar o jogo. No entanto, concordar com aqueles termos dificultaria obter lucro e atender às suas altas expectativas.

Trabalhamos tanto e por tanto tempo pelo negócio, e o desejávamos muito. No final, porém, desistimos. Foi a melhor opção.

Também foi angustiante e absolutamente doloroso. Jamais me esquecerei

daquele sentimento. O outro lado foi irredutível em suas exigências, e fomos incapazes de convencê-los a fazer qualquer concessão. Eles concederam o contrato ao concorrente de menor preço.

Dezoito meses depois, meu telefone tocou. O chefe de operações de loja da empresa estava na linha. Ele explicou que o concorrente não estava conseguindo cobrir todas as frentes, então precisavam agir. Perguntou se tínhamos interesse em retomar.

Pouco tempo depois, negociamos um contrato com termos muito melhores. Isso aconteceu há 17 anos. Apesar de eu não estar mais com aquela empresa, eles ainda prestam serviços à rede de supermercados, e o relacionamento está mais forte do que nunca.

Satisfação e Contentamento

Reflita um pouco sobre o que as pessoas estão realmente negociando. Não é dinheiro, termos, condições, economias, redução de riscos, retorno sobre o investimento, resultados empresariais mensuráveis ou qualquer uma dessas coisas lógicas que geralmente acreditamos estarem em jogo. Não me entenda mal. Essas coisas são muito importantes, apenas não são o que as pessoas estão negociando.

As pessoas negociam primeira e principalmente por satisfação e contentamento. Elas querem:

- Sentir-se relevantes e importantes;
- Sentir que são boas negociadoras;
- Sentir-se valorizadas por fazer um bom trabalho;
- Agradar seus chefes;
- Sentir a satisfação de vencer;
- Sentir que ganharam para seu time;
- Manter a dignidade e proteger sua autoestima.

A propósito, você quer as mesmas coisas. Até os “robôs” do setor de compras, que não tem conexão emocional com você ou com o que estão comprando, querem sentir que fizeram um trabalho digno ao forçá-lo a fazer concessões.

Eles querem satisfação.

O que sabemos ser verdade, porque a neurociência o provou,[1] é que negociação de vendas começa e termina com emoção. A emoção vem primeiro, depois a lógica.

É exatamente por isso que, em toda negociação de vendas, a pessoa que exerce a maior disciplina emocional tem a maior probabilidade de conseguir o resultado que deseja. (Esse assunto e essas palavras serão repetidos muitas vezes nas páginas desse livro.)

Portanto, não podemos excluir as emoções da negociação. Em vez disso, devemos estar cientes do papel que as emoções têm no calor do momento, e como afetam resultados de curto e longo prazo. Precisamos dominar as técnicas para gerenciar nossas próprias emoções disruptivas para que possamos superá-las e influenciar as emoções e comportamentos das outras pessoas.

Vamos mergulhar mais fundo em disciplina emocional em um próximo capítulo. Primeiro, retornemos ao ressentimento.

Ressentimento e Desprezo

Qual o oposto de satisfação e contentamento? É o ressentimento. E o ressentimento gera desprezo.

Ressentimento e desprezo são a gangrena dos relacionamentos, espalhando-se sob a superfície, geralmente velados, apodrecendo lentamente as conexões que unem as pessoas até que o relacionamento seja destruído.

> **Ressentimento** é definido como amargura, indignação, irritação, desprazer, insatisfação, desilusão, descontentamento, desagrado, mágoa, mal-estar, raiva, antipatia, aspereza, rancor, animosidade, hostilidade, inveja, aversão, antagonismo, inimizade e ódio.[2] (É um bocado de negatividade.)
>
> **Desprezo** é definido como o sentimento com que uma pessoa trata qualquer coisa considerada ruim, vil ou inútil; desdém e menosprezo.[3] É uma falta de respeito acompanhada por um intenso sentimento de rejeição.[4]

Essas são as duas emoções negativas mais poderosas do conjunto de emoções humanas.

O ressentimento é uma emoção multifacetada e complexa, que costuma ser repetida e revivida muitas vezes em nossas mentes — levando assim ao sentimento de desprezo. Geralmente costuma ser causado por um insulto ou

dano emocional como rejeição, humilhação, desrespeito (especialmente na frente de outras pessoas), uma percepção de injustiça, a sensação de ter sido usado ou explorado, vergonha, a sensação de ser menosprezado ou diminuído — especialmente quando seu status e importância social são atacados.

O ressentimento pode ser tão emocionalmente debilitante que é impossível lidar racionalmente com alguém que esteja nesse estado e consumido pela emoção. Ele desencadeia raiva e ódio, levando a explosões emocionais. Pior ainda, gera sentimentos de cinismo, paranoia e desconfiança. Pode transformar-se em um viés de confirmação, levando a pessoa ressentida a encarar todas as ações do alvo de seu ressentimento como sendo negativamente direcionadas a ela.

A negociação de vendas não se destina a gerar resultados "ganha-ganha". Em vez disso, destina-se a ganhar para seu time. Mas ao mesmo tempo é um processo duplo no qual você deve equilibrar a preservação do relacionamento e a vitória. Isso exige sensibilidade, empatia e tato.

Na mesa de negociação de vendas, não se pode perder de vista as consequências de longo prazo do resultado negociado. Às vezes você precisará posicionar-se e ter maturidade a fim de minimizar futuros ressentimentos de ambos os lados da mesa.

É por isso que é importantíssimo que você e sua equipe entendam como e por que o ressentimento surge na mesa de negociação de vendas. Depois que ele aparece, a comunicação e a cooperação costumam ser rompidas, gerando uma espiral de queda difícil de ser revertida. Nesta situação intolerável, marcada pela desconfiança e falta de transparência, torna-se impossível salvar o relacionamento.

---

1 Antonio Damasio, *O Erro de Descartes: Emoção, Razão e o Cérebro Humano* (São Paulo: Companhia das Letras, 2012).
2 Dicionário do Google.
3 *Dictionary.com*
4 *Vocabulary.com*

6

Primeira Regra da Negociação de Vendas: Ganhe Primeiro, Negocie Depois

A primeira e mais importante regra da negociação de vendas é: *ganhe primeiro e negocie depois.* Em outras palavras, evite negociar preços, termos e condições até que o comprador ou *stakeholder* tenha você como fornecedor eleito (*vendor of choice* - VOC, em inglês).

Até esse ponto, você não está negociando. Pode estar lidando com contestações, travando uma guerra de preços com seus concorrentes, abrindo mão de toda sua vantagem de graça, ou fazendo concessões unilaterais conforme negocia consigo mesmo. Mas você *não* está negociando.

A negociação começa *depois* que o processo de vendas termina, e começa quando o comprador ou grupo de *stakeholders* o escolhe como fornecedor.

Uma vez que os *stakeholders* escolhem você, a curva motivacional deles se altera drasticamente. Isso derruba barreiras emocionais, esclarece o que estava indefinido e facilita a chegada a um consenso no negócio. E, mais importante, os *stakeholders* ficam mais inclinados a acompanhar a negociação até seu resultado final — reduzindo a possibilidade de estagnar-se em seu *pipeline*.

Ganhar primeiro ajuda você a manter o controle emocional, inspirar confiança de forma tranquila, porém firme, conseguir aquilo que deseja e fechar a venda.

Não se Deixe Levar pelo Cansaço

Jason apresentou sua proposta de renovação à vice-presidente de operações e sua equipe em uma segunda-feira de manhã. Durante os últimos quatro anos, ele foi o gerente da conta deste cliente.

Era uma conta importante, e perdê-la para um concorrente seria terrível para sua comissão e sua região. Havia muito em risco.

Jason havia feito o possível para cuidar da conta e tinha dados que comprovavam o valor entregue por sua empresa. Ele havia sido eleito duas vezes fornecedor do ano. Dentro da conta, seus relacionamentos eram profundos e amplos. Entretanto, ele também sabia que a conta era um alvo importante para seus concorrentes, e que eles fariam de tudo para substituí-lo.

Ao final de sua última apresentação, a vice-presidente disse: “Jason, obrigada por sua proposta. Foi bem trabalhada. Você e sua empresa têm nos prestado um

ótimo serviço ao longo dos anos. Mas estamos sendo pressionados para diminuir os custos no início do novo ano fiscal. Por esse motivo, pedimos cotações a seus concorrentes. Com base no que eles nos apresentaram, precisarei que você melhore os preços desta proposta."

"Então isso significa que vocês pretendem renovar o contrato conosco e nós precisamos apenas melhorar os números?", perguntou Jason, confiante.

"Ainda não tomamos essa decisão. Pretendemos fechar o contrato na sexta-feira. Devido ao seu ótimo trabalho, vamos dar-lhe a chance de voltar com preços melhores", disse a VP, apontando para a página de preços da proposta.

Jason continuou firme, "agradeço. Mas mantenho nossos preços. São competitivos e garantirão que possamos continuar prestando o nível de serviço que vocês esperam".

Com isso, a reunião terminou. Jason estava nervoso quando entrou com o carro no estacionamento do escritório. Mas sabia que seus preços eram compatíveis com os do mercado e que seu cliente arcaria com custos consideráveis e aborrecimentos para trocar de fornecedor. Ele tinha apoiadores dentro da conta com quem podia contar e que lutariam por ele.

Na quarta-feira de manhã, ele recebeu uma ligação da VP: "Jason, tomaremos uma decisão sobre o contrato na sexta-feira. Como sua amiga, quero dar-lhe mais uma chance de melhorar seus preços."

Jason repetiu educadamente que achava sua proposta justa.

Na sexta-feira de manhã, seu telefone tocou novamente. Era a VP na linha mais uma vez: "Jason, vamos analisar todas as propostas esta manhã antes de tomarmos nossa decisão final. Quero lhe dar a última chance de repensar seus números. Só entre eu e você, recomendo muito que o faça."

Jason recusou educadamente e reservou alguns minutos para reiterar seu valor, defendendo os motivos para manterem a relação.

Às 13h da tarde a VP estava novamente na linha, concedendo-lhe o contrato. Jason agradeceu e disse que esperava manter o relacionamento. Ele também ficou curioso e perguntou por que havia sido escolhido em vez de um concorrente que ofereceu preços menores.

"Com exceção de um, todos os concorrentes apresentaram preços praticamente iguais aos seus. Um deles apresentou números significativamente menores, mas achamos que não podíamos confiar que entregasse o prometido. Não houve nenhum motivo convincente o suficiente para considerar alguma proposta. Estava apenas testando para ver se você nos daria algum desconto nos preços."

Essa história é verdadeira. Compradores experientes fazem isso todos os dias

para amedrontar os vendedores e conseguir descontos nos preços. Porém, para a maioria dos vendedores, a história não se desenrola assim. Eles são incapazes de manter a disciplina emocional e ser firmes. Sob pressão, negociam consigo mesmos e fazem concessões. É uma *rope-a-dope* clássica, a estratégia de boxe atribuída a Muhammed Ali em que ele se deixava encurralar nas cordas e, com a guarda fechada, permitia que seus adversários gastassem toda sua energia desferindo socos no ar, cansando-os.

Os compradores usam muitos tipos diferentes de tática *rope-a-dope* para encurralá-lo e cansá-lo emocionalmente antes mesmo de chegar à mesa de negociação. Ao forçá-lo a negociar consigo mesmo, os compradores esgotam toda sua vantagem e energia antes mesmo de a negociação começar. Quando você atinge esse estado de fraqueza, eles atacam com facilidade e conseguem a vitória para o time.

Mas Como Sei Que Ganhei?

Quando conduzo o treinamento *Sales Negotiation Skills* e ensino profissionais de vendas a ganhar primeiro e negociar depois, ouço a seguinte pergunta:

> *Isso não faz sentido. Como é possível saber que ganhei? Se eu ganhei, a negociação já não terminou?*

O principal motivo pelo qual o conceito de "ganhe primeiro, negocie depois" confunde os vendedores é que eles nunca estiveram nessa posição. Eles não fazem ideia de qual é a sensação de ser escolhido como fornecedor antes de negociar. Em vez disso, eles:

1. Chegam "despejando" seus produtos/serviços;
2. Bombardeiam compradores com uma apresentação repleta de opções e benefícios em vez de perguntar e se informar;
3. Pulam etapas do processo de vendas;
4. Cedem o controle da conversa e do processo de vendas ao comprador;
5. Apresentam uma tagarelice genérica de marketing em vez de soluções personalizadas e resultados comerciais mensuráveis.

Como fracassam em praticamente todas as fases do processo de vendas, esses vendedores brigam por preços desde a primeira conversa. Não é raro vê-los

abaixando seus preços nos minutos iniciais da primeira reunião com o *stakeholder*. Como não levam nada inédito para a mesa, o único meio de se destacar é o preço. E é aí que os compradores os massacram.

Infelizmente, esses vendedores acreditam que isso é negociar. Mas eles não estão negociando com o comprador, estão negociando consigo mesmos.

Isso os deixa entre a cruz e a espada — compradores que exigem concessões de preço e seus líderes que lhes dizem que precisam endurecer a negociação. As consequências são redução na confiança, conversas unilaterais de má qualidade com *stakeholders*, perda de renda e diminuição da autoestima.

Minhas Palavras Favoritas

Sempre digo que as palavras que mais gosto de ouvir da boca do comprador depois de apresentar minha proposta final são, *"Jeb, queremos muito fazer negócios com você, mas…"* Adoro essas palavras porque significa que ganhei. Sou o fornecedor escolhido. Sou a pessoa em quem mais confiam para resolver seu problema e ajudá-los a conseguir os resultados comerciais desejados.

Isso significa que eles me compraram. Meu trabalho no processo de vendas terminou, e tudo o que temos que fazer agora é negociar o *mas.* Precisamos reduzir a *diferença de valor* — a discrepância entre como os *stakeholders* e eu valorizamos meu caso de negócio e minha proposta.

O termo *proposta* é importante. Jamais negociei ou negociarei até entregar uma proposta formal. Até esse ponto, posso tratar de questões e objeções difíceis, ou o *stakeholder* pode até me pedir uma concessão no preço a fim de começar o processo de venda, mas, até ser escolhido, eu resisto. Não negocio.

Uma proposta é basicamente uma oferta de venda por escrito — ela pode ser uma apresentação, cotação, proposta formal, resposta a uma RDP ou requisição de proposta (*request for proposal*, ou RFP, em inglês) ou um contrato que você apresenta. Em vendas transacionais simples, pode ser uma oferta verbal ou a lista de preços divulgada.

Não pode haver negociação de preços, termos ou condições até que se faça uma oferta. Antes desse ponto, você pode ceder e fazer concessões, mas ao fazer isso está negociando consigo mesmo, o que fortalece a posição do outro lado e enfraquece a sua.

Escolha Explícita

Em alguns casos, seu *stakeholder* dirá logo de cara que quer fazer negócios com você.

Esse pode ser um compromisso verbal que indica claramente que você é a principal opção dele, como: “Queremos muito fazer negócio com você.”

Em outros casos, especialmente em negócios complexos que passam por uma RDP ou concurso, seu prospecto pode conceder-lhe o contrato provisoriamente com a ressalva de que precisará negociar itens específicos e passar por seu processo de contratação.

Escolha Implícita

Em outras situações, existe uma escolha implícita, a qual exige que você fique atento à sua intuição e ouça com muita atenção. Observe como eles interagem com você, o quão abertos e transparentes são ao responder suas perguntas, como falam a respeito de seus concorrentes, e sua capacidade de alinhar o processo de compra deles ao seu processo de vendas.

Em negócios maiores, onde existe um instrutor ou patrocinador executivo, você pode saber informalmente que o grupo de *stakeholders* escolheu você. Na maioria dos casos, é assim que sei que ganhei.

Ao procurar pistas implícitas de que você ganhou, preste muita atenção a cinco comportamentos dos *stakeholder*s:

- O envolvimento emocional do grupo de *stakeholders*, sua disposição em corresponder ao seu esforço, e uma disponibilidade real em fazer e manter microcompromissos de tempo e ação;
- Sinais positivos de patrocinadores executivos e instrutores, como um “rumor” de que você ganhou;
- Quando fica claro que os outros concorrentes foram eliminados;
- Quando não parece haver outra alternativa viável;
- Comprometimento com datas futuras de implementação, instalação, transição, migração ou entrega.

Quando você sentir que houve uma escolha implícita, antes de negociar, pare e feche uma escolha explícita.

Stakeholder: “Está muito bom. Gostamos da sua plataforma. Entretanto, o preço por acesso está um pouco acima do nosso orçamento. Precisamos chegar a $50 por acesso para funcionar para nós. Seus concorrentes estão bem abaixo. O que pode ser feito?”

Profissional de vendas (fechando): “OK. Deixe-me perguntar uma coisa. Se conseguir melhorar para você, podemos aprovar e assinar o contrato hoje?”

Stakeholder: “Sim. Já queremos prosseguir com você.”

Profissional de vendas: “Ótimo. Deixe-me ver o que consigo. Podemos agendar uma chamada às 14h para conversarmos?”

Perceba que a profissional de vendas usou a vantagem — um preço por acesso possivelmente menor na plataforma software como serviço (*software as a service*, ou SaaS em inglês) — para fazer o *stakeholder* escolher explicitamente a empresa dela. Porém, ela não abriu mão nem se comprometeu com nada além de trabalhar para atender às exigências orçamentárias do *stakeholder*. Ela também obteve o compromisso de uma reunião formal para negociar e fechar o negócio, dando a ela tempo para planejar a abordagem.

O primeiro passo para dominar a negociação de vendas é internalizar a regra um: *ganhe* primeiro, negocie *depois*.

7

O Timing Importa: Evite Negociar Arenques Vermelhos e Objeções

Um grande problema para os vendedores é que eles tendem a se deixar levar por arenques vermelhos da negociação no início do processo de vendas, fazendo com que abram mão de suas vantagens gratuitamente e se prendam a concessões iniciais unilaterais.

Um arenque vermelho é algo que desvia seu foco, o engana ou distrai sua atenção do objetivo da sua conversa de vendas. Por exemplo, durante sua reunião inicial, antes de haver qualquer constatação, o *stakeholder* lhe diz que tem feito pesquisas online e viu que os preços do seu concorrente são muito menores. Ele quer saber se você pode equiparar-se a eles.

Em situações como essa, é muito fácil ser levado a defender seus preços e perder o controle da conversa e sua vantagem. É por isso que você deve evitar a todo custo ser distraído por arenques vermelhos.

Acredita-se que o termo *arenque vermelho* tenha origem na prática de arrastar um peixe morto por uma trilha para enganar o faro dos cães de caça. E é exatamente isso que acontece quando você abandona seu objetivo na visita para perseguir um arenque vermelho. Em vez de seguir o plano, encaminhar-se ao próximo passo, avançar com a venda e preservar sua vantagem, você começa a negociar consigo mesmo.

Sem pensar, você perde o controle emocional e cede termos, condições e descontos. Ou, então, faz promessas especiais antes de ter qualificado totalmente a oportunidade; envolvido seu prospecto na descoberta; ganho conhecimento de seus valores, problemas, oportunidades e resultados esperados, e métricas que importam; e construído o caso para ser o fornecedor escolhido.

Negociações com arenques vermelhos costumam acontecer em reuniões iniciais, no começo de demonstrações e apresentações, e em apresentações a um grupo de *stakeholders*. Arenques vermelhos geralmente parecem inocentes — são apenas afirmações ou perguntas simples:

- “Olha, antes de continuarmos, preciso saber que você não é caro demais.”
- “Seu concorrente nos enviou esta cotação. Você consegue cobri-la?”

- “Você precisa saber que não queremos assinar um contrato de longo prazo.”
- “Seu concorrente nos prometeu que poderia. Você também pode?”
- “Este é nosso orçamento total para este projeto. Você consegue se adequar a ele?”
- “Já estamos conversando com seu concorrente, e ele está nos oferecendo alguns bons incentivos. Diga-nos o que você pode fazer por nós que eles não podem.”

Não morda a isca! Os arenques vermelhos, se você não lidar bem com eles, são sequestradores de emoções que destroem sua capacidade de negociar com eficiência. Ao decidir persegui-los, você:

- Abre mão da sua vantagem sem ganhar nada em troca;
- Mostra suas cartas ao *stakeholder* e até mesmo aos concorrentes;
- Ignora o processo de vendas;
- Enfraquece sua posição de poder;
- Cede o controle a seu *stakeholder* e se torna marionete dele.

Quando se deparar com um arenque vermelho em uma negociação, o segredo é o controle emocional. Apesar de seu cérebro tentar iludi-lo a acreditar que você pode encurtar o processo de vendas e fechar a venda com uma negociação rápida, não se renda a esse sentimento. Mesmo que você se sinta obrigado a responder à pergunta e anseie por fazer isso e agradar o comprador, não o faça.

Atenha-se ao processo de vendas. É ele que lhe permite construir um plano de negócio que fortaleça sua posição de poder e lhe dê vantagem na mesa de negociação.

O Esquema PAIS

Quando lhe jogarem um arenque vermelho durante uma negociação, gerencie suas emoções e reaja. É essencial controlar seus impulsos. A paciência é uma virtude.

Evitar os arenques vermelhos exige imensa disciplina emocional para

responder com toda confiança e assertividade e assumir o controle da conversa. Para isso, você precisa de um esquema simples para mantê-lo no controle dos impulsos emocionais — PAIS (Figura 7.1):

Pause;
Admita;
Ignore;
Salve.

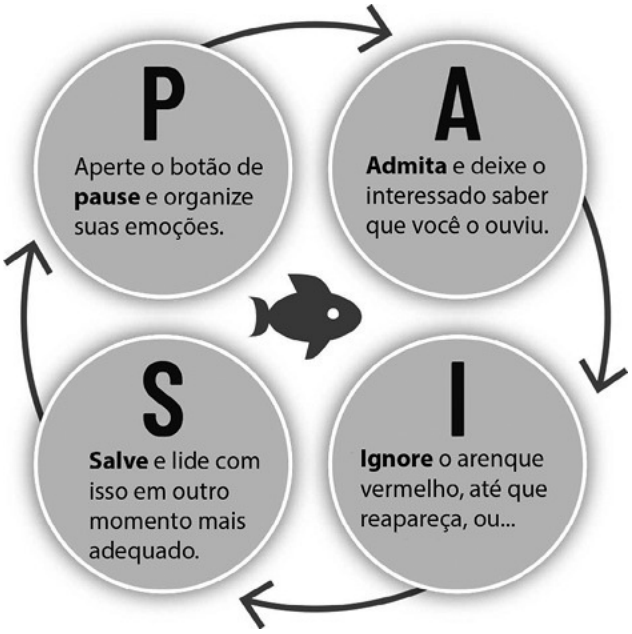


Figura 7.1 O Esquema PAIS Ajuda Você a Evitar Arenques Vermelhos.

Pause: quando seu *stakeholder* tentar levá-lo precocemente à negociação, antes de você ter sido escolhido como fornecedor eleito, pare e controle as emoções antes de falar.

Admita: então deixe o *stakeholder* saber que você escutou. Você pode dizer: "Antes de pularmos para questões de preço, vamos garantir que nossa solução atenda a vocês. Posso fazer algumas perguntas a fim de entender melhor você e sua organização?"

Meu jeito preferido de responder a um arenque vermelho é simplesmente anotar. Escrever o que dizem lhes permite saber que acho aquilo importante sem que eu seja forçado a fazer concessões precoces ou abrir mão da minha vantagem.

Ignore ou Salve: quando você para e responde, cria espaço suficiente entre o arenque vermelho e sua resposta para tomar uma decisão consciente acerca do próximo passo — se deve ignorar totalmente o arenque vermelho, salvá-lo e abordá-lo em outro momento da conversa, ou *raramente* em vendas transacionais, quando há sinais claros de compra, prosseguir diretamente para o fechamento do negócio na mesma hora.

Meu movimento-padrão é ignorar o arenque vermelho. Aprendi, ao longo de uma vida na profissão de vendas, que os primeiros impulsos de negociação logo se esvaem uma vez que o *stakeholder* entra na conversa de vendas. Simplesmente reconheço a preocupação ou o desejo de negociar, depois faço uma pergunta aberta não relacionada que faz com que eles falem e contem sua história.

Objeção Versus Negociação

A negociação vem por último no processo de vendas, já as objeções ocorrem em diversos estágios.

Objeções acontecem antes de você ganhar, antes de o *stakeholder* escolhê-lo como fornecedor. Elas aparecem por meio de perguntas, medo, preocupação, apego ao status quo, e aversão ao risco. São bloqueios ao avanço do negócio.

Apesar de as objeções às vezes parecerem negociações, elas não são. É importante saber a diferença porque, se você não prestar atenção aos sinais, pode acabar negociando no momento errado.

Se o *stakeholder* disser “seu preço é muito alto”, pode ser uma objeção ou uma tentativa de negociar. É aí que você precisa parar um pouco e entender o que eles querem. Isole esse elemento como uma preocupação apenas deles, e minimize-a ou obtenha o acordo de que, caso você resolva o problema, será o escolhido. *Então* negocie.

Se o *stakeholder* disser: “Gostei de tudo o que você apresentou e estamos prontos para começar, mas precisaremos que nos ajude com o preço. O que podemos fazer?” Isso quer dizer que você ganhou, e está na hora de negociar.

(Para aprender mais sobre os quatro tipos de objeção em vendas que você enfrentará no processo de vendas, leia meu livro *Objeções: Como se Tornar um Mestre na Arte e na Ciência de Superar um Não*.)

8
Quatro Níveis de Negociação de Vendas

Há quatro níveis de negociação de vendas que impactam os parâmetros sob os quais as partes negociam. A estratégia de negociação muda conforme aumentam a complexidade e o risco do resultado negociado para as partes.

Transacional

A negociação transacional é basicamente uma pechincha de preços. Preservar o relacionamento não é tão importante quanto preservar seu preço e sua margem. É o tipo de negociação que você faz ao comprar um carro ou uma antiguidade em um mercado de pulgas.

A negociação transacional costuma ser rápida e rasteira. É fácil retirar-se caso o valor seja muito baixo, ou o preço muito alto. Em pechinchas transacionais, a motivação emocional para fazer um negócio se torna o centro das atenções. A pessoa que mais quiser o negócio fará mais concessões.

1. Baixo risco;
2. Negócios pequenos ou médios — em alguns casos, como transações de altos volumes de commodities, podem ser grandes;
3. O preço é o único problema em jogo;
4. A preservação do relacionamento é secundária à vitória e ao fechamento do negócio;
5. Uma competição de vontade e disciplina emocional.

Valor Agregado

O valor agregado é como as empresas alteram o tipo de valor das commodities consideradas. A negociação de valor agregado inclui tanto o preço quanto os termos e condições de entrega limitada de serviços ou valores adicionais como configuração, instalação, garantias, manutenção permanente etc. Por exemplo, se você estiver vendendo um equipamento, pode incluir configuração e teste como parte do pacote.

O ciclo de vendas costuma ser curto para vendas de valor agregado.

Geralmente não há contratos formais além de ordens de compra, notas fiscais ou formulários de pedido. Se houver um contrato por escrito, ele é bem direto e contém termos e condições limitados e padronizados, que não exigem negociação ou são inegociáveis.

O preço assume papel central na negociação de valor agregado, enquanto termos e condições podem ser usados como vantagem para manter a margem. A preservação do relacionamento importa porque você estará fornecendo serviços com valor agregado e precisará proteger o *lifetime value* do relacionamento, o que provavelmente envolverá compras recorrentes.

1. Baixo risco;
2. Negócios pequenos ou médios — em alguns casos, como com equipamentos essenciais, podem ser grandes;
3. Grande importância no preço;
4. Pequena importância nos termos e condições;
5. Os termos e condições costumam ser usados como vantagem (troca de valor) para manter a margem;
6. Preservar o relacionamento de longo prazo é uma consideração para proteger as compras recorrentes.

Complexo

Negócios complexos envolvem ciclos de vendas mais longos e, em muitos casos, diversos *stakeholders*. Eles costumam ter contratos com termos e condições complexos. Por causa disso, o preço, os termos e condições costumam ter a mesma importância. Por exemplo, um contrato de serviços empresariais de 5 anos avaliado em US$500 mil, que inclui aumentos de preço anuais, garantias de nível de serviço e uma cláusula de perenidade.

Geralmente, se negocia primeiro o preço, depois os termos e condições. A fase de negociação de preço costuma ser rápida, enquanto a de termos e condições pode se arrastar — especialmente quando os setores jurídico e de compras se envolvem.

Quando você está contratando um negócio complexo, sua eficiência durante a fase de descoberta do processo de vendas é essencial para ganhar para seu time. A vantagem vem de sua compreensão dos resultados comerciais desejados pelo

grupo de *stakeholders*, as implicações desses resultados, as implicações de esperar ou não fazer nada, a implicação de uma solução fracassada e as métricas que importam (*metrics that matter* - MTMs, em inglês) para a empresa deles.

Como esses negócios têm consequências de longo prazo para ambas as partes, trazem um risco muito maior do que os transacionais ou de valor agregado. E, pelo fato de envolverem relacionamentos de longo prazo, proteger o relacionamento também é muito importante.

1. Risco médio ou alto;
2. Diversos *stakeholders*;
3. Negócio de tamanho médio ou pequeno;
4. Importância igual para preços, termos e condições;
5. O plano de negócio concentra-se nas implicações e MTMs do resultado do negócio;
6. Manter relacionamentos de longo prazo é muito importante.

Corporativo

Negócios de nível corporativo envolvem riscos enormes para todas as partes. Eles são grandes em tamanho; exigem ciclos de vendas árduos que envolvem uma grande quantidade de *stakeholders*; e podem ser eventos que mudam a empresa. Além disso, envolvem contratos intricados, termos e condições complexos, e existem implicações potencialmente negativas caso qualquer uma das partes quebre os termos do acordo.

Por causa disso, os termos e condições assumem grande importância e serão o foco principal da negociação de vendas. O aspecto financeiro do negócio ainda é importante — mas muito menos do que chegar a um consenso quanto aos termos e condições. Frequentemente, o aspecto financeiro do negócio está interligado e não pode ser separado dos termos e condições. Por exemplo, um contrato de consultoria de transformação digital baseada na nuvem para uma empresa multinacional pode exigir anos de trabalho de dezenas de pessoas que estarão profundamente envolvidas na empresa do prospecto e uma estrutura de preços embasada em marcos de desempenho e resultados empresariais mensuráveis.

Os longos processos de venda e compra envolvem a verificação de diversos fornecedores — geralmente por meio de RDPs formais. Existe certa paridade

entre fornecedores concorrentes que leva à transparência no preço, o que faz com que o preço por si só tenha menor prioridade na mesa de negociação. Em vez disso, o custo total de propriedade, resultados empresariais mensuráveis e o retorno sobre o investimento têm maior importância.

A negociação dos termos e condições pode se arrastar durante meses e, frequentemente, estará nas mãos do departamento jurídico ou de compras — às vezes de ambos.

Quando se está fazendo um negócio a nível corporativo, sua eficiência em desenvolver um relacionamento com um instrutor e/ou patrocinador executivo, bem como com outros *stakeholders* importantes, é essencial à sua capacidade de negociar termos e condições favoráveis. Você melhorará sua posição de poder ao conseguir um patrocinador executivo forte, que esteja disposto a defendê-lo, e remover as alternativas do departamento de compras quando você estiver enfrentando muita pressão.

1. Risco máximo — erros podem ter consequências extremas;
2. Negócio de tamanho extremamente grande;
3. Vasta gama de *stakeholders*;
4. Termos e condições mais importantes que o preço;
5. Um plano de negócios centrado em resultados empresariais mensuráveis (*measurable business outcomes*, ou MBOs, em inglês), bem como um relacionamento profundo com o grupo de *stakeholders* fortalece sua posição de poder;
6. A preservação do relacionamento é essencial.

Tanto em negócios complexos quanto nos de nível corporativo, a excelência durante todo o processo de vendas é a chave da sua vitória para o time. Você deve construir um plano de negócio sólido que demonstre por que você é o único fornecedor que pode entregar os resultados empresariais desejados e o retorno sobre o investimento esperado pelo grupo de *stakeholders*.

Parâmetros de Negociação de Vendas

Discutiremos as implicações de compreender os parâmetros de negociação de vendas em um próximo capítulo. O que é importante observar, porém, é que os parâmetros da negociação devem guiar sua estratégia e tática ao abordar a mesa

de negociação de vendas. Esses parâmetros também terão papel significativo no tabuleiro de xadrez da negociação de vendas enquanto ambas as partes disputam vantagens e posições de poder.



Figura 8.1 Parâmetros de Negociação de Vendas.

PARTE III

Estratégia de Negociação de Vendas: Motivação, Vantagem e Poder



9

Estratégia MVP

A negociação de vendas é parte jogo de xadrez, parte jogo de pôquer e parte QE de Vendas. Ela é estratégica e tática.

Ambas as partes têm uma lista de resultados desejados. O comprador está fazendo uma compra para eliminar uma dor, resolver um problema, aproveitar uma oportunidade e, por fim, gerar resultado empresarial e retorno sobre investimentos mensuráveis. O vendedor deseja obter lucro, gerar crescimento, ganhar comissões e bônus, e ajudar seu comprador a atingir os resultados que deseja.

Sua missão é ganhar para seu time enquanto protege o relacionamento. O comprador concentra-se em conseguir os melhores preços, termos e condições possíveis, geralmente importando-se pouco com o relacionamento.

Na maioria das situações, o comprador tem uma posição mais forte e mais vantagem na negociação do que você. Mas haverá muitos casos em que você estará em uma posição de força, terá vantagem e muitas oportunidades em seu *pipeline* que diminuirão sua motivação para fazer concessões.

Motivação, vantagem e posição de poder (MVP) formam o tabuleiro de xadrez da negociação de vendas. Desde o momento em que você contata um prospecto novo até que o contrato esteja assinado, seu dever é analisar, influenciar e moldar o MVP do grupo de *stakeholders*. Por sua vez, você precisa ser consciente e honesto acerca do seu MVP e das lacunas que o colocam em desvantagem. É aí que a estratégia de negociação de vendas começa.



Figura 9.1 Estratégia MVP.

10
Motivação

Meu cliente nos contratou para um projeto de consultoria para ajudá-lo a desenvolver um processo de gerenciamento de contas para sua equipe de vendas, que vinha aumentando. Sua força de vendas agressiva em campo vinha ganhando mercado rapidamente, e eles estavam acostumados a um crescimento de dois dígitos.

Repentinamente, porém, o crescimento desacelerou, e houve a desagradável constatação de que eles tinham um problema. A equipe de vendas tinha vendido tantas contas novas que ficou muito atarefada atendendo-as e parou de buscar novas oportunidades.

Definimos um cronograma fixo para conclusão do projeto. Ele foi atrelado à contratação e capacitação de uma equipe de gerenciamento de contas, treinando-a e integrando-a à organização. O grupo de *stakeholders* havia escolhido minha empresa, *Sales Gravy*, como fornecedor eleito (VOC). O contrato foi enviado para o setor de compras para dirimir eventuais problemas.

Foi então que o processo se complicou. O setor de compras nos pediu imediatamente concessões nos preços. Recusamos, pois havíamos precificado o negócio de modo a entregar os resultados empresariais exigidos pelo grupo de *stakeholders*.

O trunfo do setor de compras naquele momento era parar e desacelerar a comunicação. Eles insinuaram ter outras alternativas (uma jogada de poder). Contavam que nosso lado estivesse motivado a fechar o negócio porque, obviamente, queríamos que a receita começasse a entrar.

Passaram-se semanas, mas nós não estávamos com pressa. Tínhamos um *pipeline* transbordante, além de múltiplos projetos em curso. Estávamos mais preocupados com a maneira de absorver e realizar esse projeto do que em fechar o negócio. Por causa disso, a tática do setor de compras de protelar o processo foi bem-vinda.

Nesse meio-tempo, a pressão sobre o grupo de *stakeholders* para encontrar uma solução para o problema estava aumentando. Eles estavam ficando ansiosos e começaram a nos ligar quase todos os dias para saber quando poderíamos começar. Sua motivação em fechar o negócio era alta: chegaram até a nos perguntar se podíamos começar enquanto os termos do contrato ainda estavam

sendo acertados.

Explicamos educadamente que, apesar de estamos ansiosos para começar, precisávamos do contrato assinado antes de iniciar. “Estávamos só esperando o setor de compras enviar o contrato final — eles provavelmente estavam sobrecarregados.”

Quando o grupo de *stakeholders* percebeu que o negócio estava sendo travado do lado deles, nosso patrocinador executivo no projeto — um vice-presidente sênior — fez uma ligação para a equipe de compras e, de repente, tínhamos o contrato com nossos termos assinado. A motivação é algo poderoso.

Quanto Mais Você Quer Algo

Aqui está uma verdade simples, porém poderosa. Quanto mais uma parte quer ou precisa de um resultado, mais motivada ela estará a fazer concessões para conseguir esse resultado. Em seu caso, significa que, quanto mais você quiser um negócio, mais concessões fará a fim de fechá-lo.

A motivação é uma razão, um entusiasmo, um impulso ou um desejo premente para fazer alguma coisa. Ela aparece de diferentes formas. As pessoas podem ser motivadas por um prazo apertado, relacionamentos, um estado futuro almejado, medo do fracasso, necessidade de conquista, desejo de escapar da dor ou do sofrimento, obter prazer, sentir-se relevante, ganhos financeiros, manter a dignidade, apego, autoestima, satisfação e contentamento.

Motivação É Pessoal

Você precisa lembrar-se sempre de que a motivação é pessoal. Especialmente em situações de vendas *business-to-business*, você estará lidando com *stakeholders* que estão usando o dinheiro de outra pessoa para resolver seus problemas. Cada um terá seus próprios critérios de sucesso únicos e pessoais — geralmente divergentes daqueles do grupo ou da organização.

Além do relacionamento com você (e outros membros da sua equipe), esses critérios individuais de sucesso dos *stakeholders* moldam sua motivação em fechar um negócio.

A motivação costuma ter uma correlação inversa com o poder. O poder nas negociações de vendas correlaciona-se diretamente ao número de alternativas que uma parte tem.

A motivação é emocional e, às vezes, ilógica. Por causa disso, pode ser alavancada para neutralizar e diminuir o valor de outras alternativas. Por

exemplo, se as pessoas realmente quiserem fazer negócios com *você*, permitirão que seu viés de confirmação as guie e ignorarão outras possibilidades.

Quanto maior a motivação do grupo de *stakeholders* para comprar de você, menos atrativas serão as alternativas percebidas. Isso enfraquece a posição de poder do grupo de *stakeholders*. É importante entender que o poder (alternativas) concentra-se no nível organizacional, enquanto a motivação está individualmente nos *stakeholders*.

Em quase todos os negócios, a empresa para a qual você está vendendo está em uma posição de poder mais forte porque tem mais alternativas. Portanto, para enfraquecer a posição de poder da organização enquanto fortalece a sua, é preciso trabalhar para aumentar a motivação individual de cada *stakeholder* em fazer negócio com *você*.

O aumento da motivação do *stakeholder* concomitante à redução das alternativas viáveis ocorre em três níveis:

1. Relacionamento;
2. Critério individual de sucesso;
3. Prova social.

A motivação cumulativa dos diversos *stakeholders* no negócio aumentará ou diminuirá a força das alternativas percebidas para escolher você e sua empresa como fornecedor eleito (VOC).

Relacionamento e o Processo de Decisão

Existem três processos em vendas que, quando alinhados, resultam em felizes acasos na negociação. Na verdade, quando os processos de *vendas*, *compras*, e *decisão* estão perfeitamente alinhados, você raramente precisa negociar.

O processo de vendas (você) e o de compras (seu prospecto) são passos racionais e lineares desenvolvidos em nível organizacional. Sua empresa tem um processo de vendas, e seu prospecto, um de compras.

O processo de decisão, por outro lado, é individual, emocional, não linear, e geralmente irracional — basicamente, a jornada de compra individual de cada *stakeholder*. O processo de decisão é como cada *stakeholder* se compromete individualmente a defender fornecedores, produtos, serviços, próximos passos e, mais importante, o vendedor. É onde nasce a motivação para fazer negócios com *você*.

As Cinco Perguntas Que Mais Importam

Em toda conversa de vendas, em cada interação, e ao longo do processo de vendas, os *stakeholders* fazem cinco perguntas sobre você:

- Eu gosto de você?
- Você me ouve?
- Você faz eu me sentir importante?
- Você entende a mim e a meus problemas?
- Eu confio e acredito em você?

Essas são as cinco perguntas mais importantes em vendas. Elas estão sendo feitas e respondidas pelos *stakeholders*, consciente e inconscientemente, enquanto eles interagem com você. As perguntas são emocionais e são respondidas com emoção.

O modo como você gera as respostas a essas perguntas para cada *stakeholder* aumentará ou diminuirá a motivação deles em defendê-lo. Quando você responde às cinco perguntas afirmativamente, torna-se quase impossível para eles não escolhê-lo como fornecedor.

Estratégia e Tática se Encontram

Um fato incontestável não pode ser descartado ou ignorado. Conforme você avança pelos processos de venda e compra, o indicador de resultados mais consistente — mais do que qualquer outra variável — é a experiência emocional do grupo de *stakeholders* enquanto trabalha com você.

Em outras palavras, os atributos tangíveis de um produto ou solução são menos importantes para a motivação de cada *stakeholder* do que a experiência emocional.

O processo de decisão é onde estratégia e tática se encontram. Moldar o processo de decisão lhe permite alavancar os relacionamentos que cada *stakeholder* tem com você para enfraquecer a posição de poder da empresa na mesa de negociação de vendas. Você consegue isso ao projetar e executar de forma sistemática e metódica o processo de vendas de modo a influenciar e interagir com os *stakeholders* certos no momento certo e na situação certa.

Conforme você avança pelo processo de vendas, precisa envolver cada um dos *stakeholders* e tentar entender suas motivações, desejos, necessidades, anseios,

medos, intenções e problemas. Você precisa ter empatia para colocar-se no lugar de cada um e conectar-se emocionalmente com eles.

Negociadores eficientes são mestres em alinhar os processos de vendas, compras e decisão. Eles nunca esquecem que estão lidando com seres humanos emotivos, passivos de falha e irracionais. Eles sabem que, por meio de conexões emocionais fortes, desenvolvem defensores que os ajudam a elevar exponencialmente as probabilidades de ganho, a criar diferenciações competitivas indiscutíveis e a remover as alternativas percebidas.

CABIC: Mapeamento dos *Stakeholders*

Você estará negociando com pessoas. Humanos irracionais que tomam decisões baseados em emoções. Eles são guiados pela motivação de ter sucesso, aversão ao risco, tendência de confirmação, ego, medo e um mundo de emoções disruptivas — *igual a você.*

Há cinco tipos de *stakeholders*: **C**ompradores, **A**mplificadores, **B**uscadores, **I**nfluenciadores, e **C**oaches — **CABIC** (Figura 10.1).

Em pequenos negócios, você pode estar lidando com um único, ou poucos *stakeholders*, desempenhando diversos papeis. Em negócios complexos e de nível corporativo, o conjunto de *stakeholders* pode ser grande. Esse conjunto crescerá com:

1. Aumento do risco para a organização;
2. Risco aumentado para cada *stakeholder;*
3. Complexidade do produto ou serviço;
4. Valor do negócio;
5. Duração do ciclo de vendas;
6. Tamanho da organização;



Figura 10.1 CABIC: Os Cinco *Stakeholders*.

Negociadores de vendas eficientes não deixam nada ao acaso. Começando com a prospecção inicial, passando pela qualificação e chegando à descoberta, eles estão identificando e mapeando o CABIC.

Cada *stakeholder* tem uma "aposta" no resultado do negócio — motivada por desejos pessoais, critérios de sucesso individuais e exigências organizacionais. É possível que cada um lhe dê informações que melhorem sua vantagem ou revelem a motivação dele ou de outro *stakeholder* em fazer o negócio. Em conversas, eles podem e revelarão as alternativas percebidas da organização, o que lhe concede a chance de neutralizá-las e melhorar sua posição de poder.

Compradores

Compradores são tomadores de decisão — pessoas com a maior autoridade para dizer sim ou não. Eles se dividem em dois tipos:

- **Comprador Compromissário** — quem autoriza o negócio, assina o contrato e diz sim ao compromisso;
- **Comprador Financiador** — quem pode autorizar o pagamento, emitir uma ordem de compra e "assinar o cheque".

Às vezes, esses *stakeholders* são a mesma pessoa, em outras não. Por exemplo:

- O CIO pode autorizar a compra de um novo software, mas nada ocorrerá até que o CFO concorde em liberar os fundos;
- Um profissional de compras corporativas pode aceitar seus termos, enquanto os gerentes gerais nas lojas podem aprovar o orçamento;
- O grupo de *stakeholders* pode escolher você como fornecedor, enquanto o setor de compras aprovará os preços e termos do negócio.

Compreender esta diferença evitará que você sinta a dor e a angústia de negociar com pessoas que não têm autoridade para autorizar ou assinar um contrato e ver sua receita indo pelo ralo.

Na melhor das hipóteses, você deveria estar negociando com o comprador financiador. Em todo caso, sua meta deve ser trazê-lo para a sala.

Você deve evitar negociar com o comprador compromissário ou com um influenciador, pois acabará fazendo ainda mais concessões a seu colega que guarda a chave do cofre. Quando há grandes concessões em risco, use sua vantagem para trazer todos “para a sala”.

Amplificadores

Os amplificadores são *stakeholders* que veem um problema ou lacuna que seu produto ou serviço possa preencher. Geralmente, são pessoas de níveis inferiores que utilizarão ou serão impactadas por ele. Bem aproveitados, eles se tornam defensores da mudança e amplificam a mensagem, problema, dor ou necessidade por toda a organização.

Na maioria dos casos, sua influência no resultado do negócio é indireta. Negociadores de vendas eficientes são mestres em alavancar a dor ou a defesa dos amplificadores para remover da mesa a opção de *não fazer nada*. Se amplificadores suficientes expressarem sua dor, será difícil que os outros *stakeholders* não tomem nenhuma decisão.

Buscadores

Buscadores são *stakeholders* enviados para procurar informações no início do processo de compras. Eles baixam *e-books*, participam de webinários, examinam sites, e preenchem formulários online. Os buscadores raramente têm autoridade ou influência na compra, porém sustentam uma fachada de autoridade e bloqueiam o acesso a outros *stakeholders*. Infelizmente, os vendedores caem como patos nessa armadilha; ao fazerem isso, proclamam o próprio fracasso no

estágio de negociação, porque revelam sua vantagem para o buscador logo de cara e gratuitamente.

Influenciadores

Os influenciadores são *stakeholders* que têm papel ativo no processo de compra. Eles têm voz na mesa de negociação. Em vendas complexas e de nível empresarial, você passará boa parte do tempo com os influenciadores. Eles existem em três modelos:

- **Defensores** estão do seu lado. Estão motivados a escolher você como fornecedor de preferência. Grandes defensores, trabalharão a seu favor para remover potenciais alternativas a fazer negócios com você. Você deve trabalhar efetivamente para nutrir e cultivar defensores, pois quanto mais defensores tiver, mais forte será sua posição de poder;
- **Agnósticos** acompanham a correnteza. Eles tendem a seguir a multidão — seja por serem motivados pela autopreservação, não se interessarem ou não serem impactados pela decisão. Seu imperativo com os agnósticos é aprofundar-se e entender suas motivações e critérios de sucesso individual. Se forem motivados pela autopreservação, você precisa encontrar um meio de incluí-los. Se eles sentirem que não são impactados ou não se interessarem, você precisará trabalhar para lhes dar um motivo emocional ou empresarial para que se motivem a participar. O perigo dos agnósticos é se permitirem influenciar facilmente pela opinião dos opositores. Você não pode jamais perder de vista este perigo iminente;
- **Opositores** estão contra você, sua empresa ou a mudança. Eles destroem negócios, forçam alternativas e trabalham ativamente contra você. Você não pode discutir com um opositor a fim de fazê-lo acreditar que está errado. Quando você pressiona e discute, eles se entrincheiram e trabalham ainda mais para sabotar sua posição. Em vez de discutir, concentre-se em neutralizá-los. Você conseguirá isso por meio da empatia, ouvindo e investindo em um relacionamento com o opositor. Além disso, você deve concentrar-se em desenvolver e construir laços mais fortes com os defensores, que podem anular os opositores em quantidade e veracidade.

Coaches

Coaches, apoiadores e patrocinadores executivos são pessoas de dentro que estão dispostas a defendê-lo, ajudá-lo com informações internas e remover barreiras aos resultados negociados.

Eles trazem informações que o ajudam a melhorar sua posição de poder, trabalham com você para neutralizar opositores, alinham grupos de *stakeholders*, facilitam a comunicação e lhe informam quando for feita uma escolha implícita por você — quando você ganhou.

Patrocinadores executivos e apoiadores podem melhorar sua posição de poder com compradores financiadores (especialmente com o setor de compras), deixando claro que você é a única opção. Em qualquer negócio complexo, adquirir um *coach* e/ou patrocinador executivo é uma grande vantagem na mesa de negociação de vendas.

A Lista de Negociação do *Stakeholder* e a Escala de Motivação

Em todo negócio, os *stakeholders* têm uma lista. Ela inclui seus próprios critérios de sucesso, esperanças, desejos, anseios, necessidades, resultados empresariais esperados, métricas que importam, itens imprescindíveis, motivos de anulação e principais motivações. Conhecer as listas de negociação dos *stakeholders* diminui as surpresas e, ao mesmo tempo, melhora sua vantagem e posição de poder na mesa de negociação de vendas.

Negociadores de vendas eficientes começam a elaborar a lista de negociação do *stakeholder* desde o início do processo de vendas. Você vai montá-la principalmente nas fases de qualificação e descoberta. Comece respondendo estas cinco perguntas:

1. Quais são os critérios de sucesso de cada *stakeholder*-chave?
2. O que cada *stakeholder* quer especificamente?
3. Qual(ais) problema(s) está(ão) tentando resolver?
4. Quais são os resultados emocionais e empresariais mensuráveis (*measurable business outcomes* - MBOs, em inglês) que cada *stakeholder* espera deste negócio, e como serão medidos?
5. Quais são os itens não negociáveis ou obstáculos para os *stakeholders*?

Montar essa lista ajuda você a entender onde estão as lacunas em seu conhecimento, onde há trabalho a ser feito para trazer os *stakeholders* para seu lado, quais os possíveis conflitos com sua própria relação e quais os pontos em comum. A lista de negociação do *stakeholder* atua como um mapa para a eliminação das alternativas percebidas que não atendem aos itens da lista, e para a construção de seu Repertório de Dar-Receber (veja o Capítulo 26).

Você montará a lista de negociação do stakeholder de forma integrada, por meio de conversas formais e informais com o grupo. Coloque-se no lugar de cada um e analise os fatos pelo seu ponto de vista.

1. Quais são suas motivações?
2. Qual sua visão de sucesso?
3. Quais problemas estão tentando resolver?
4. Qual seu risco individual se escolherem você?
5. Qual o risco se não escolherem você?
6. Por que poderiam defendê-lo?
7. Por que poderiam ser opositores?
8. Quais são seus pontos fracos emocionais?
9. O que faz com que se sintam importantes? Como você pode explorar isso?
10. O que temem?
11. Quais são o acordo e o relacionamento ideais deles com sua empresa?
12. Quais as limitações e conflitos orçamentários?
13. Quais os termos e condições importantes?
14. Quais as expectativas deles ao trabalhar com sua empresa e fornecedores como a sua empresa?

Supere o Medo e Coloque Logo os Problemas na Mesa

O segredo é alavancar questões estratégicas e ardilosas que forçam os *stakeholders* a disponibilizar logo suas listas de negociação e itens não

negociáveis. Dessa forma, você pode confrontar, evitar ou neutralizar alternativas e obstáculos antes de entrar na fase de negociação.

Obviamente, é mais fácil falar do que fazer. É necessário ter tato e sutileza para obter esse tipo de informação dos *stakeholders*.

Entretanto, o desafio que os vendedores enfrentam ao trazer problemas dos *stakeholders* à tona não é a relutância deles em responder às perguntas, mas suas próprias emoções disruptivas, que os atrapalham.

Humanos — você, eu e a maioria das outras pessoas — são sensíveis a conflitos e ao potencial de rejeição. É para evitar conflitos que hesitamos e evitamos fazer perguntas que colocam a verdade na mesa. Vendedores se escondem atrás de justificativas para não exigir a verdade. Eles dizem não querer "parecer muito insistentes" ou que "o momento não era bom". Sempre existe a possibilidade de ser rejeitado, o que machuca.

Mas evitar perguntas que tragam a verdade à tona é uma estratégia de negociação de vendas terrivelmente burra. Isso leva à ilusão, e em vendas você não pode se iludir e obter sucesso ao mesmo tempo. Quando você escolhe a ilusão no lugar do conhecimento, está fazendo uma opção consciente não só de mentir para si mesmo como também de limitar sua capacidade de negociar com eficiência e fechar o negócio.

Nada é mais perigoso do que entrar em uma negociação de vendas sem preparação ou informação, sem uma visão clara da lista de negociação do outro lado. É desagradável quando um *stakeholder* o surpreende em um estágio avançado da negociação com uma exigência que você não percebeu estar latente sob a superfície.

O Problema com os Stakeholders

Obviamente, não é fácil colocar as questões, dúvidas, preocupações, orçamentos, limitações, exigências e itens não negociáveis dos *stakeholders* na mesa. Eles:

- Operam em nível emocional;
- Evitam conflito e, portanto, retêm informações, ofuscam e usam cortinas de fumaça para encobrir suas reais preocupações;
- Nem sempre sabem o que querem ou quais são suas limitações;
- Às vezes, são incapazes de articular problemas, critérios de sucesso ou sua visão do negócio ideal;

- Escondem a verdade porque sentem que ser transparente enfraquece sua posição.

Por causa disso, identificar a lista de negociação do outro lado é como montar um quebra-cabeças. Ao longo do processo de vendas, você precisa fazer perguntas, ouvir, prestar atenção a pistas e detalhes emocionais, e montar a lista de negociação do seu *stakeholder* uma peça por vez. Não é, e nunca será, uma ciência perfeita.

Alinhando a Tomada de Decisão à Prova Social

Conforme a complexidade da venda, a duração do ciclo e, mais importante, o risco à organização e a cada *stakeholder* aumentam, aumenta também a quantidade deles. Com mais *stakeholders* no jogo, o risco de cada um se dilui, enquanto o seu aumenta.

Com um conjunto grande de *stakeholders* exercendo diferentes papéis (CABIC), fica mais fácil para eles pensarem em grupo em vez de defenderem uma visão que possa ser correta, mas percebida como impopular. É também mais fácil que um único *stakeholder* (geralmente um opositor) impeça um negócio quando o grupo estiver indeciso ou desalinhado. É menos arriscado para o grupo ser cauteloso e *não fazer nada* em vez de assumir um risco e estar errado.

A experiência sobre o comportamento humano nos ensina que as pessoas evitam o risco e seguem a multidão. Nós nos sentimos obrigados e motivados a fazer o mesmo que as outras pessoas. Quando algo é popular e vemos outros fazendo aquilo, sentimo-nos seguros em imitá-los.

Este é o viés de prova social. Quanto mais pessoas fazem ou acreditam em alguma coisa ou compartilham uma opinião, maior a probabilidade de que sejamos atraídos ou desejemos fazer ou acreditar na mesma coisa.

Utilizamos o julgamento da multidão como substituto para o nosso próprio. Isso reduz a carga cognitiva, facilitando a tomada rápida de decisão em ambientes complexos.

Em negócios complexos com grandes quantidades de *stakeholders*, você melhora sua posição de poder ao alavancar a prova social. A chave é mobilizar amplificadores e defensores para neutralizar os opositores, e trazer os agnósticos para o seu lado.

O alinhamento com *stakeholders* é um trabalho árduo, que exige:

- Estratégia e execução do processo de vendas;

- Mapeamento dos *stakeholders;*
- Esforços disciplinados para identificar e contactar todos os *stakeholders;*
- Esforçar-se para construir relacionamentos até mesmo com os *stakeholders* mais hostis (é mais difícil para eles sacrificá-lo quando gostam de você);
- Jamais presumir que os *stakeholders* conversam entre si ou gostam uns dos outros;
- Assumir papel ativo em comunicar a concordância dos *stakeholders*, chegar a um consenso e obter uma unanimidade ao longo de todo o conjunto deles.

Você não pode deixar nada ao acaso. É preciso manter certo nível de paranoia acerca da existência de um *stakeholder* não identificado esperando nas sombras para derrubá-lo. Não se pode presumir que a comunicação com e entre eles equivale a um acordo.

A prova social é especialmente poderosa quando os *stakeholders* estão prestes a escolher você, mas podem estar se perguntando se os resultados que prometeu se materializarão ou se o processo de implementação da sua solução prejudicará a empresa.

É aqui que estudos de caso, depoimentos por escrito, referências e resultados empresariais mensuráveis e que possam ser referidos (*referenceable and measurable business outcomes* - RMBOs, em inglês) de outros clientes semelhantes ajudam a minimizar o risco percebido e a neutralizar os opositores, persuadir os agnósticos e dar aos defensores a cobertura que desejam para seguir em frente.

É importante observar, porém, que não existe a fada da prova social. Ela não aparece por si só. Se você trabalha para uma empresa grande, o departamento de marketing certamente lhe fornecerá material publicitário de provas sociais e estudos de caso. O problema é que esse material costuma ser genérico e uniformizado.

A prova social funciona melhor se vier de pessoas ou empresas que se assemelham a seu grupo de *stakeholders* e estão dentro de seu círculo de familiaridade. As RMBOs de empresas semelhantes são provas sociais poderosas.

Uma vez vendi um serviço que a maioria dos meus prospectos já usava. Meu

principal foco, portanto, era substituir o fornecedor vigente. O medo de que a transição de um fornecedor para outro fosse um desastre prejudicial fazia a opção de *fazer nada* parecer uma alternativa viável para os *stakeholders*. Esta também foi a carta mais forte na manga do meu concorrente para enfraquecer minha posição.

Para neutralizar esse receio, apresentei depoimentos de meus clientes que incluíam RMBOs específicas. Nessas cartas, meus clientes relataram com entusiasmo a facilidade com que a transição aconteceu e o quanto isso os ajudou a atingir resultados empresariais mensuráveis. Era só dessa arma que eu precisava para que os grupos de *stakeholders* se enfileirassem para me escolher como seu VOC.

O processo para conseguir os depoimentos foi simples:

1. Assumi a responsabilidade e certifiquei-me de que as instalações foram bem realizadas;
2. Perguntei aos meus clientes satisfeitos se poderiam me dar um depoimento — a resposta quase sempre é um enfático sim;
3. Escrevi o depoimento para eles. Isto foi crucial para conseguir que o fizessem, pois se deixasse a tarefa em suas mãos eles não a cumpririam;
4. Enviei o depoimento que havia preparado por e-mail e lhes pedi permissão para usá-lo com a logo e/ou uma foto deles;
5. Acompanhei o processo para garantir que fossem até o fim. As pessoas são ocupadas, e às vezes é preciso lembrá-las de seus compromissos.

O resultado foi uma ferramenta de prova social que usei para derrubar meus concorrentes e fortalecer minha posição de poder.

Você precisa ser determinado e sistemático ao construir ferramentas de prova social que ajudem seus compradores a confiar que você vai entregar o que promete. Você precisa pedir depoimentos e recomendações no LinkedIn de modo sistemático, colecionar estudos de caso que ilustrem RMBOs, e encorajar referências. Não espere que outra pessoa faça isso por você, e não tenha vergonha de pedir. Se não pedir, não vai receber nada.

Em negócios complexos com grandes grupos de *stakeholders*, negociadores de vendas eficientes tornam-se um canal de comunicação que conecta seus integrantes. Isso oferece a prova social que ajuda os *stakeholders* e se sentirem

confortáveis em defendê-lo.

Tudo o que negociadores eficientes fazem em nível estratégico e técnico ao longo de todo processo de vendas destina-se a influenciar a motivação do *stakeholder*. *Tudo*.

Esse é a verdadeiro segredo para o fortalecimento da sua posição de poder na mesa de negociação de vendas. Corte caminho aqui, e será destruído.

11
Vantagem

Quando você tem algo que outra pessoa quer, você tem vantagem, e pode usá-la para induzir alguém a:

- Mudar seu comportamento;
- Envolver-se e dedicar-se;
- Passar para a sua posição;
- Fazer concessões;
- Parar de negociar e chegar a um acordo.

Vamos reiterar uma verdade básica sobre a negociação de vendas. Na maioria dos casos, as organizações e seus *stakeholders* estão em uma posição de poder mais forte que a sua — porque quase sempre têm alternativas.

A parte com mais poder está em posição de exercer mais controle sobre o processo de compras e obter mais concessões na mesa de negociação de vendas. Às vezes, uma parte percebe ou sabe que tem tanto poder que não precisa fazer quaisquer concessões ou ceder e, portanto, torna-se intransigente — "faça negócios nos meus termos ou não faça!"

A vantagem dá a cada parte do negócio, independentemente da posição de poder, a capacidade de induzir a outra parte a mudar um comportamento. Para o *stakeholder* na posição de poder mais fraca — com menos alternativas —, a preservação da vantagem assume importância estratégica. É de seu interesse apegar-se firmemente a ela e, então, usá-la nos momentos certos, para forçar o lado mais forte a curvar-se à sua vontade.

Vantagem é dinheiro, e deve ser tratada assim. Ela tem valor e deve ser trocada por valor. Negociadores de vendas eficientes jamais abrem mão da vantagem sem receber algo de valor igual ou maior em troca. Do momento em que contata um prospecto até o fechamento do negócio, você jamais deve abrir mão da vantagem gratuitamente. Os tipos de vantagem possuem muitas formas, incluindo:

- Informação;

- Termos e condições;
- Precificação;
- Falácia dos custos afundados;
- Dissonância cognitiva;
- A necessidade humana por significado;
- Escassez;
- Confiança;
- Motivação;
- Tempo;
- Urgência;
- Preservação do relacionamento;
- Resultados empresariais mensuráveis;
- FOMO (*Fear of Missing Out* - Medo de perder algo);
- Coisas gratuitas;
- Serviços adicionais.

Você utilizará a vantagem de duas maneiras diferentes ao trabalhar com os *stakeholders*:

1. Como vantagem de negociação para obter alinhamento em um acordo na mesa de negociação de vendas;
2. Adequar o processo de compras a seu processo de vendas, de modo a obter controle e eliminar ou neutralizar opções.

Usando a Vantagem para Obter Alinhamento e Fechar o Negócio

No vai e vem na mesa de negociação de vendas, a vantagem é usada em trocas de valor que o ajudam a realizar o negócio enquanto protege suas margens de lucro e, portanto, sua comissão.

Isso, é claro, significa que você precisa conhecer e entender quais alavancas conduzem o lucro da sua empresa, e como e por que funcionam. Os condutores do lucro incluem:

- Determinados produtos e serviços com altas margens;
- Complementos de produtos, serviços e acessórios;
- Duração do contrato;
- Termos do contrato;
- Condições de pagamento;
- Futuros aumentos de preço;
- Mínimos;
- Especificações padronizadas de produtos;
- Requisitos de serviço padronizados;
- Área geográfica de serviço;
- Exigências de adequação;
- Garantias.

Essa é uma lista parcial, e toda organização é diferente. É sua responsabilidade entender o que e como o lucro é produzido em sua empresa. Além disso, é necessário entender como as alavancas de lucro impactam sua renda.

Como exemplo, uma empresa para a qual vendi pagou dez vezes mais por um contrato de cinco anos do que por um de dois porque as margens de lucro aumentaram exponencialmente após o segundo ano. Assinar contratos de 3, 4 ou 5 anos pode ser a diferença entre ganhar US$10 mil ou US$1 mil em comissões. Sempre entrei em negociações pedindo contratos de cinco anos e preparado para fazer concessões em itens menos lucrativos, como cobranças de configuração de conta em troca de mais tempo de contrato.

Tudo se resume a valor, e ele, é claro, está nos olhos de quem o vê. O segredo é prestar atenção àquilo em que os *stakeholders* se concentram e o que percebem como valioso (veja a discussão anterior acerca da lista de negociação do *stakeholder*).

Na mesa de negociação de vendas, quando o outro lado pede uma concessão — sua vantagem — você sempre deve solicitar algo em troca. Por exemplo, se o comprador diz não querer pagar a taxa obrigatória de serviços profissionais, você pode concordar em removê-la em troca de mais um ano de vigência do contrato para "dar-lhes mais tempo para fazê-lo sozinhos".

É uma troca de valor simples. Se você abre mão da vantagem, deve receber em troca algo de valor igual ou maior.

É importante entender que algo que é valioso para seu *stakeholder* pode ser menos para você. Mas isso não muda o valor da vantagem em obter concessões ou compelir o comprador a parar de negociar, chegar a um acordo e fechar o negócio.

Por exemplo, ele pode valorizar a presença de uma equipe de zeladoria limpando os escritórios às quartas-feiras, mas o dia em que você lhes presta serviço não faz diferença para você. Na negociação, isso lhe dá vantagem. Se quiser que eles concordem com determinada condição do contrato, pode trocar a "garantia de serviço às quartas-feiras" por tal concessão.

É por isso que você precisa tratar a vantagem da mesma forma com que trataria o dinheiro arduamente ganho. Ela é preciosa e escassa, e deve ser economizada e protegida para que você a tenha a seu dispor quando precisar convencer a outra parte a abandonar os próprios posicionamentos e assumir os seus. Discutiremos como construir um inventário de vantagens de negociação e desenvolver um Repertório de Dar-Receber (*Give-Take Playlist* - GTP, em inglês) mais detalhadamente no Capítulo 26.

Usando a Vantagem para Alinhar o Processo de Compras a seu Processo de Vendas

No início do ano, peguei uma das minhas vendedoras abrindo mão de grande parte de sua vantagem gratuitamente. Estávamos nos estágios iniciais de um negócio de treinamento potencialmente gigantesco. O prospecto é uma empresa da *Fortune 500* em busca de um parceiro de treinamento para ajudá-la com prospecção e estratégias de topo do *pipeline*. Sua equipe de capacitação de vendas nos acionou, pois ouviu sobre o sucesso de nossos programas *Fanatical Prospecting Boot Camps*.

Após a segunda reunião de descoberta, eles pediram uma apresentação sobre nossa metodologia de treinamento e um resumo de nosso currículo antes de concordarem em nos levar ao executivo que tomaria a decisão final. Foi uma

jogada clássica de influenciadores para reter o poder. Apesar de não ser o avanço ideal para nós, cedemos à vontade deles por que a vantagem da empresa — uma reunião com o tomador de decisões — era maior que a nossa. Não tínhamos outra opção se quiséssemos continuar avançando com o negócio.

Minha representante de vendas e sua gerente passaram três dias montando e personalizando a apresentação. Fiz uma visita rápida para ver como estavam as coisas. Ela respondeu: “Estará tudo pronto para enviar o e-mail de manhã.”

“Epa!” eu disse, com alarmes soando na minha cabeça. “Nós não abrimos mão de vantagens de graça.”

A princípio ela não estava entendendo. Parecia perfeitamente normal aceitar o pedido da interessada de enviar nossa apresentação por e-mail.

“O que acontece depois que você enviar a apresentação?”, perguntei.

Silêncio, reflexão, busca por uma resposta. Mas não havia uma. Ela sabia a verdade. Depois que enviasse a apresentação por e-mail (nossa vantagem) e a interessada tivesse o que queria, a probabilidade de o negócio ficar travado era grande.

“Quantas horas você dedicou a montar esta apresentação?”

“Ao menos dez?”, murmurou ela.

“Bem, você investiu todo esse tempo e esforço. E agora pretende enviar a apresentação por e-mail sem obter nada em troca?” Estava balançando a cabeça em reprovação. “O que você deveria estar pedindo?”

Encarei-a com incredulidade por um tempo até que ela percebesse o erro que estava prestes a cometer. Ficar ansioso em agradar *stakeholders* gentis é uma emoção disruptiva. A ansiedade adora chegar por trás de você e entregar toda a sua vantagem.

“Deveria pedir que marquem uma reunião para revisar a proposta e utilizá-la como degrau para chegar ao tomador de decisão.”

“Exatamente!”, respondi. “Você tem a vantagem. Utilize-a para adequar o processo deles ao nosso. Utilize-a para testar o comprometimento deles. Utilize-a para conseguir um microcompromisso. Utilize-a para fazer com que correspondam ao seu esforço.” Minha representante ligou e solicitou uma reunião para revisar sua apresentação e guiá-los pelo currículo. Eles concordaram.

A apresentação deu início a uma conversa sólida. Eles nos disseram que não queriam tentar montar esse tipo de treinamento internamente (cai uma opção) e que nosso currículo se alinhava mais à visão deles do que o do outro provedor de treinamentos que estavam considerando (cai outra opção).

O grupo de *stakeholders* ficou impressionado o suficiente para concordar em marcar uma reunião e permitir que fizéssemos a apresentação ao tomador de decisões — um microcompromisso que fez o negócio avançar.

Mapeando o Processo de Compra

A maioria das grandes empresas possui um processo de compras formalmente definido. Organizações menores têm, no mínimo, um processo de compras informal. O processo de compras costuma ter pesos e contrapesos para garantir que os *stakeholders* da empresa estejam tomando boas decisões com o dinheiro da companhia.

Geralmente, quanto mais complexa for a venda, mais formal e detalhadamente definido é o processo de compras. Em situações de baixa complexidade, baixo risco e ciclo curto, o processo de compras costuma envolver uma única pessoa (talvez o dono da empresa) tomando decisões simples de sim ou não, ou com a frase informal: “Antes de fazer qualquer coisa, preciso ver isso com a Maria.”

Quando você estiver atuando em negócios complexos e de nível corporativo, é imperativo que entenda o processo formal de compras da empresa. Você precisará conhecer os passos envolvidos, as expectativas dos *stakeholders* e o momento certo de prosseguir ao longo desses passos. Descobrir e mapear o processo de compras não é fácil nem simples.

- Os *stakeholders* podem ocultar o processo porque acreditam que fazer isso lhes dá vantagem na negociação;
- Às vezes, os *stakeholders* não têm acesso ao panorama geral, e você só descobre partes isoladas do processo que excluem passos vitais;
- Em outros casos, os *stakeholders* têm dificuldade em guiá-lo pelo processo de compras porque não o enxergam assim;
- Às vezes, eles o criam conforme avançam.

É crucial que você pergunte sobre o processo e continue perguntando. Quando entender como a organização compra, poderá aplicar sua vantagem e *adequar* o processo de compras para alinhá-lo ao seu de vendas. Esse é o primeiro passo para obter controle e começar o processo gradual e sistemático de fortalecimento de sua posição de poder.

Uma das táticas mais eficientes para alinhar os processos de venda e de compra é obter consenso e concordância durante a reunião inicial acerca dos passos que

ambas as partes devem dar para montar e entregar uma proposta personalizada.

A proposta é seu caso de negócio e precificação — a oferta formal ao comprador que serve como âncora de limite superior na negociação de vendas. Esta também é sua vantagem mais poderosa no processo de vendas, pois é a informação que os *stakeholders* mais desejam. Eles investiram tempo em você ao longo do processo e a proposta é o prêmio deles. Você pode usá-la impunemente para obrigar os compradores a adequarem o processo deles ao seu.

Não Envie Propostas por E-mail

Propostas *jamais* devem ser enviadas por e-mail. Se os *stakeholders* quiserem suas informações, eles *devem* agendar uma reunião formal para obter a proposta. Quando vejo vendedores as enviando eletronicamente, sinto como se ouvisse unhas arranhando uma lousa.

Você não deve jamais, em hipótese alguma, entregar uma proposta por e-mail ou qualquer outro meio que não lhe permita estar presente para explicá-la a seu comprador. Por quê? Porque uma proposta é uma oferta formal. É a plataforma pela qual você apresenta seu caso de negócio e *pede* a venda. É sua chance de obter uma decisão explícita, fechar o negócio ou começar o processo de negociação.

Sim, naturalmente, em negócios maiores, de nível corporativo, a negociação de vendas se estenderá muito além dessa reunião. Porém, mesmo nestes casos, costuma haver alguns itens na lista de negociação do *stakeholder* que podem ser limitados nesse encontro.

Se você não estiver presente por telefone, videoconferência ou pessoalmente, nada disso acontece. Frequentemente, sua proposta cai num buraco negro, e você acaba perseguindo os *stakeholders* com ligações vagas para “ver se há novidades”.

Ou pior, seu caso de negócios poder ser mal interpretado ou descontextualizado. Como você não estará presente para avaliar suas reações e esclarecer tais mal-entendidos, a má impressão fica. Isso pode abrir mais possíveis alternativas e enfraquecer sua posição.

Stakeholders Usam a Vantagem para Fazer os Vendedores Dançarem

Muito frequentemente, vendedores, como minha representante, acabam entrando no processo de compras do prospecto e são obrigados a dançar. E, em vez de usar sua vantagem para obter controle, os vendedores dançam.

Eles entram de cabeça nestes negócios, produzindo propostas, vendendo soluções sem todas as informações, desafiando antes de entender, cegos à influência de outros *stakeholders* e pedindo comprometimento sem ter o direito para tal. Como os processos de compra e venda estão dessincronizados, eles pulam etapas, permitem que emoções disruptivas comandem seu comportamento e deixam de lado a compreensão da situação.

No processo, a probabilidade de vitória deles despenca e os resultados são previsíveis:

- Negócios são travados e resultados desperdiçados na busca de negócios de fraca probabilidade;
- Vendedores negociam consigo mesmos;
- Tempo é gasto em negócios que jamais são fechados;
- Líderes frustram-se porque os *pipelines* são imprevisíveis;
- *Stakeholders* irritam-se porque desperdiçam tempo em conversas superficiais e de pouco valor;
- Fazem-se concessões valiosas na tentativa de compensar esses erros e obter o negócio.

Se você atua em vendas há mais de um mês, já ouviu estas palavras (ou algo parecido) de um prospecto pessoalmente, pelo telefone ou por e-mail:

- “Estou muito ocupado agora para me reunir com você, mas estamos interessados. Envie-me sua proposta. Vou analisá-la e retorno para marcarmos uma reunião.”
- “Envie-me seus preços; estamos sempre em busca de um negócio melhor. Certifique-se de me oferecer bons preços.”
- “Estou reunindo informações dos fornecedores. Quando tiver tudo em mãos, começarei a agendar as reuniões.”
- “Tomaremos uma decisão esta semana, então precisamos das suas informações rapidamente. Quando você consegue nos enviar sua proposta?”

Você não pode se entregar às emoções disruptivas de ansiedade e desespero, e reagir. Fazer isso é abrir mão da sua vantagem gratuitamente. Em vez disso, proteja-a e use-a para obter controle e adequar o processo de compras deles ao seu de vendas.

Em todos estes casos, sua vantagem é a informação. O comprador quer ou precisa da sua informação (leia-se precificação ou consultoria gratuita). Se você atender ao pedido dele, abrirá mão da sua vantagem gratuitamente e virará um fantoche. Porque, uma vez que eles tiverem toda vantagem e poder, estarão no controle, e não você.

Se, porém, você trocar sua vantagem (informação) por uma reunião, ligação de descoberta ou conversa com o tomador de decisão, terá a chance de obter controle e alinhar o processo deles ao seu.

Em negócios complexos e de nível corporativo, os compradores às vezes tentam negociar prematuramente determinadas conquistas no processo de vendas. Por exemplo, antes da demonstração de um software, o comprador pode dizer: “Vai ser preciso muito trabalho e investimento para reunir nossa equipe para a demonstração. Não quero desperdiçar o tempo deles caso seus preços sejam muito altos. Por favor, envie sua melhor precificação e, se nos atender, vamos fazê-la.”

Se o vendedor ceder, abrirá mão de sua vantagem mais poderosa gratuitamente e fora de contexto. Caso consiga atravessar o processo e posteriormente oferecer uma proposta final, o comprador voltará pedindo ainda mais concessões.

Essa tática é utilizada por compradores experientes antes de prosseguir pelos diversos próximos passos — demonstrações, pilotos, visitas à fábrica, reuniões de descoberta etc. Às vezes, os compradores dizem precisar ver seus preços antes mesmo de participar de uma reunião inicial.

Se você se entrega às suas emoções e abre mão da sua vantagem, coloca-se imediatamente em uma posição de fraqueza. Francamente, é mais provável que seus preços vão diretamente para as mãos do seu concorrente, anulando sua chance de fechar o negócio.

A melhor jogada é utilizar sua vantagem para testar o comprometimento e chegar ao próximo passo. Por exemplo:

Comprador: “Estamos ansiosos para que nossa equipe faça uma visita às suas instalações. Antes de darmos esse próximo passo, porém, queremos conhecer sua estrutura de preços.”

Vendedor: “Faz sentido. Você certamente quer ter certeza de que eles são

adequados antes de investir tanto tempo nesse processo. (Uso da técnica de recomposição, a ser discutida no Capítulo 20.)

É exatamente por isso que queremos que você e sua equipe visitem nossas instalações. Isso lhes dará a oportunidade de conhecer nossa equipe e ver exatamente como trabalhamos. E nós teremos a chance de conhecer suas expectativas e critérios de sucesso.

Uma vez que essa visita termine, prepararemos uma proposta com base na sua situação exclusiva. A partir daí, ambos poderemos tomar uma decisão embasada sobre se deveremos ou não continuar a manter contato. Que tal marcarmos a visita para a próxima quinta-feira às 14h?”

A Curiosa Forma do Tempo

O tempo e a forma do tempo — acelerá-lo ou desacelerá-lo — são vantagens poderosas, especialmente quando a motivação de uma parte em fechar o negócio é alta. Os prazos e a urgência arrancarão concessões de você e de seus *stakeholders* de forma única.

Negociadores eficientes são mestres em obter consenso em um cronograma de envolvimento com os *stakeholders* logo no início do processo de vendas. Entretanto, a vantagem do tempo existe para ambos os lados. Por exemplo, sua motivação cresce quando você é confrontado por um possível comprometimento, prazo de concurso ou oportunidade de bônus.

Adoro quando compradores têm prazos. Se eles não os possuem, faço o possível para conseguir que se comprometam com cronogramas durante a fase de descoberta/demonstração do processo de vendas. Da mesma forma (especialmente em negócios transacionais de ciclo curto), descontos especiais, escassez de produto, quantidades limitadas, prazos de entrega, possíveis pedidos em espera etc. criam urgência, lhe concedem vantagem e, quando eliminam alternativas, fortalecem sua posição de poder. Qualquer coisa que crie urgência é kriptonita contra o poder na mesa de negociação de vendas.

Os compradores dominaram o uso do tempo para fazer os vendedores dançarem. Conheço compradores que adiam propositalmente a negociação até chegar perto do fim do trimestre, porque sabem que os vendedores e seus líderes estarão muito mais flexíveis.

Veja um dos exemplos anteriores: “Tomaremos uma decisão esta semana, então precisamos das suas informações rápido. Quando consegue nos enviar sua proposta?” É a velha jogada de “apressá-lo para atrasá-lo”. O *stakeholder* indica

que está interessado e prestes a tomar uma decisão de compra. “Se quiser participar, melhor ser rápido.”

Essa tática é chamada de compressão de tempo. Os compradores dizem aos vendedores que têm pouco tempo para uma oportunidade em um negócio ou antes que uma decisão seja tomada. Os vendedores caem como patos. Eles param o que estiverem fazendo, passam uma tarde (ou um dia todo) montando a proposta perfeita, pressionam seus líderes a aprovarem preços menores, enviam a proposta por e-mail, colocam o negócio no *pipeline*, incluem-no na programação e depois ficam na expectativa.

Por que isso acontece? Os vendedores não conseguem gerenciar suas emoções disruptivas — desespero, falta de confiança, medo de ficar de fora (*Fear of Missing Out*, ou FOMO, em inglês) e falsas esperanças.

Em vez de reagir, responda a todas as formas de pressão de tempo com confiança. Explique sua posição e use a vantagem para induzir o comprador a ir na sua direção.

Comprador: “Tomaremos uma decisão esta semana, então precisamos receber suas informações logo. Quando consegue nos enviar sua proposta?”

Vendedor: “John, meus concorrentes ficarão contentes em simplesmente atirar uma proposta a você. É simples. Eles têm uma caixa genérica e esperam que todos os seus clientes se encaixem nela. É nesse ponto que somos diferentes. Na minha empresa, construímos a caixa especialmente para você. Só preciso de um pouco do seu tempo para fazer algumas perguntas a fim de entendê-lo melhor. Então personalizarei uma proposta com base na sua situação específica. Desta forma, você terá a oportunidade de fazer uma comparação equilibrada e escolher a solução que acreditar ser mais adequada à sua empresa. Que tal nos reunirmos amanhã às 14h?”

Quando você usa a vantagem desta forma, consegue uma entre três possíveis respostas:

- **“Isso faz sentido — quando podemos nos reunir?”** Neste ponto você obteve controle, remodelou o processo de compras e conquistou o poder de alinhá-lo ao processo de vendas — provavelmente frustrando o representante de um concorrente que acreditava ter o negócio nas mãos.
- **“Quanto tempo isso vai demorar?”** ou **“Existe outra maneira de fazermos isso?”** Nesse caso, o comprador está negociando sua vantagem. Você entende que há urgência, então só precisa definir como e quando a reunião de

descoberta acontecerá.

“Veja, não temos mesmo tempo para nos reunir. Se quiser uma chance, nos envie sua proposta.” Agora você sabe que não tem chance de negócio. Afaste-se e economize seu precioso tempo e vantagem para uma jogada mais provável.

Negociadores de vendas eficientes não jogam na loteria. Eles controlam emoções disruptivas em busca de maiores probabilidades de vitória. Eles nunca gastam tempo preenchendo uma RDP às cegas ou entregando uma proposta “desesperada” por causa do FOMO. A esperança não é uma estratégia e nem um bom investimento de tempo.

Em vez disso, negociadores eficientes usam a vantagem para moldar os comportamentos dos *stakeholders* e colocar-se em posição de vencer modelando o processo de compras do prospecto para alinhar-se ao seu de vendas.

Não abra mão da sua vantagem gratuitamente. Mais uma vez, para o pessoal do fundo que ainda não entendeu — *não abra mão da sua vantagem gratuitamente*. Quando você dá valor, deve pedir e conseguir algo em troca de valor igual ou maior.

12
Posição de Poder

A origem do poder é possuir alternativas. Na mesa de negociação de vendas, quanto mais delas uma parte tem, mais forte é a sua posição de poder. Quanto mais poder ela possui, mais concessões pode exigir.

Os compradores estão quase sempre em uma posição de poder mais sólida que os vendedores.

- Compradores costumam ter a opção de *não fazer nada* — não tomar decisão;
- Quase sempre há um *concorrente* esperando na fila para vender um produto ou serviço semelhante;
- Pode ainda haver a opção de levar *para dentro* da empresa e fazer por conta própria.

Vendedores costumam estar em uma posição de poder mais fraca porque têm menos alternativas.

- Eles trabalham com *pipelines* vazios ou inexistentes porque não prospectam de forma consistente;
- Ficam encurralados por líderes que exigem que eles façam previsões mensais, trimestrais e anuais;
- Fazem parte de planos de desempenho e precisam fechar negócios para continuar empregados;
- A concorrência em seu mercado ou setor é agressiva;
- Existem muitas ofertas semelhantes no mercado que os compradores enxergam como iguais;
- Apesar de quase sempre terem outro prospecto a quem vender, os vendedores raramente percebem isso.

Portanto, os compradores começam naturalmente em uma posição de poder

mais forte, o que facilita a persuasão de vendedores desesperados, em uma posição mais fraca, a abrir mão de sua vantagem gratuitamente.

Uma parte da força dos compradores é a ordem natural das coisas. Por exemplo, se for uma grande empresa multinacional com uma marca conhecida, possivelmente há uma grande fila de vendedores esperando uma chance de fazer negócio. Organizações com recursos significativos possuem enorme poder de compra e negociação.

Uma razão ainda maior, porém, são as mágoas autoinfligidas dos vendedores. Eles imaginam que os compradores têm mais opções do que realmente possuem. Essa falsa crença pode ser resultado de blefes do comprador ou da falta de conhecimento do vendedor acerca do mercado e dos concorrentes. Esse costuma ser um sintoma de descoberta precária durante o processo de vendas, que não conseguiu detectar que o comprador precisa do vendedor muito mais do que está revelando.

Seu Único Foco é Fortalecer sua Posição de Poder

Você quer sentir-se no controle. Quer sentir-se confiante. Quer sentir que tem poder. Quer evitar tomar decisões que impactem negativamente sua remuneração.

É por isso que tantos vendedores procuram táticas Obi-Wan Kenobi que lhes permitam superar a outra parte com um simples movimento da mão: “Estes não são os *droids* que você está procurando.”

Todos queremos este tipo de poder. Mas, é claro, isso só acontece nos filmes (e em alguns livros e treinamentos de vendas que cedem a esse desejo). Porém, o verdadeiro segredo de trazer a “força de negociação” para o seu lado não é um truque mental Jedi atraente e legal. É algo muito mais chato.

Veja bem, o motivo mais comum pelo qual os vendedores enfraquecem sua posição de poder é terem pulado etapas ou pego atalhos no processo de vendas. Ao pular etapas — *especialmente a descoberta* — no processo de vendas, você:

- É forçado a fazer concessões antes de ganhar;
- Torna-se um fantoche do comprador;
- É pressionado a dar o desconto máximo, mas não tem munição para defender e justificar sua posição porque não realizou uma descoberta profunda ou construiu um caso claro para valorizar sua proposta;

- Dá grandes descontos em seus preços para compensar o fato de ter "chegado despejando seus produtos/serviços";
- Perde tempo negociando com *stakeholders* que não tomam decisões e acaba negociando as mesmas coisas duas vezes;
- Tem um caso de negócios fraco e é incapaz de eliminar ou neutralizar as alternativas da outra parte.

Posso ensinar a você atitudes, estratégias, esquemas e técnicas de negociação horas a fio. Mas, se pegar atalhos no processo de vendas, voltará ao ponto de partida — frustrado, fracassado, dando descontos e abrindo mão da sua comissão.

Todos os dias da minha vida profissional sou abordado por vendedores que me procuram para lhes ensinar truques mentais Jedi. Eles buscam, desesperadamente, uma técnica invencível que os transformará em mestres da negociação e de fechamento de negócios.

Esses vendedores iludidos recusam-se a encarar o fato de que o verdadeiro segredo para dominar a negociação e o fechamento de contratos começa com a excelência ao longo do processo de vendas. Para eles é melhor procurar atalhos, botões mágicos ou um truque mental místico do que apertar o cinto e trabalhar duro, avançando sistemática e metodicamente a negociação pelo *pipeline* passo a passo.

Nenhuma técnica de negociação, movimento, jogada ou artimanha será capaz de salvá-lo se você falhar em seguir e executar o processo de vendas. Esse é o motivo fundamental pelo qual os vendedores entregam tudo na mesa de negociação.

Verdade das Vendas: É o Processo de Vendas, Burro

Você não pode separar a excelência no processo de vendas da excelência na negociação de vendas. Como diz meu amigo Mike Weinberg: "Essa é a *Verdade das Vendas.*"

Você está farto de ouvir a respeito do processo de vendas. Eu sei. É chato. Você ouve isso em treinamentos de vendas, de seus líderes em reuniões e contatos pessoais, e lê em livros como este. É maçante, e vendedores detestam coisas maçantes.

Você quer algo a mais. Tem que haver mais! Talvez esteja pensando com seus botões, enquanto lê minha recomendação de seguir o processo de vendas: "Não

há nenhuma novidade aqui. Já vi tudo isso antes. Processo de vendas, processo de vendas, processo de vendas. Chega!”

Você quer um jeito melhor. Quer que eu ceda aos seus desejos e diga que tenho uma técnica garantida para torná-lo um grande negociador, que consiga fechar negócios todas as vezes.

Isso não vai acontecer. Se qualquer treinador ou autor lhe disser que você pode pegar atalhos no processo de vendas e ainda assim negociar e fechar contratos, é mentira.

Então, se você está zangado porque não estou lhe dizendo o que quer ouvir, problema seu. Procurar atalhos é uma decisão consciente pelo fracasso. Negar a verdade é ilusão pura.

O verdadeiro segredo para fechar negócios e obter *poder* na mesa de negociação de vendas é dominar, controlar e executar o processo de vendas. Esta é a lição mais importante deste livro. Espero que você esteja me acompanhando porque aqui está a verdade brutal das vendas: *o maçante funciona*.

Truques Mentais Jedi

Com base em como os vendedores alavancam, executam e movimentam os negócios pelo processo de vendas, os resultados são previsíveis. Siga um processo de vendas bem desenhado, com prospectos qualificados que estejam na janela de compra, e você fechará mais negócios com preços mais altos e termos e condições mais favoráveis. É verdade, e é garantido.

Se estiver em busca de um truque mental Jedi que lhe dará vantagem em negociações com compradores, não queira menos do que ser excelente em (Figura 12.1):

1. Prospectar;
2. Qualificar;
3. Realizar reuniões iniciais;
4. Alinhar os processos de vendas e compras;
5. Mapear *stakeholders;*
6. Obter microcompromissos consistentes;
7. Descobrir, descobrir, descobrir;

8. Mapear soluções e obter a unanimidade dos *stakeholders;*
9. Criar valor, apresentações e propostas;
10. Superar objeções;
11. Negociar;
12. Encerrar com um Negócio Fechado.



Figura 12.1 Sucesso em Vendas Significa Colocar as Peças no Lugar Certo e na Ordem Certa.

Colocar oportunidades qualificadas em seu *pipeline* de vendas de forma sistemática e fazê-las avançar por ele são as chaves para ganhar primeiro e facilitar exponencialmente as negociações de vendas. O processo de vendas e o processo de negociação são entrelaçados de forma inseparável.

Você não pode esperar até chegar ao estágio de negociação para começar a pensar em negociar. Para ser eficiente, precisa olhar o tabuleiro de xadrez como um todo desde o início, concentrando-se em aumentar a probabilidade de ganhar para seu time. Você precisa conhecer os jogadores, proteger sua vantagem, melhorar sua posição de poder e planejar suas jogadas.

Tanto em xadrez como em vendas, cada jogada traz a possibilidade de vitória. É um simples caso matemático — baseado no que está no tabuleiro. Mestres enxadristas profissionais e profissionais de vendas com desempenho ultra-alto

jogam e vencem a partida calculando a probabilidade de vitória de cada jogada.

Cada ato, cada passo, cada pergunta, cada palavra dita, a demonstração, a apresentação — tudo o que fazem ao longo do processo de vendas é calculado e planejado para aumentar sua probabilidade de vencer e melhorar sua posição quando chegar a hora de negociar.

Em cada situação de vendas, haverá muitos caminhos para fechar o negócio e diversas técnicas a serem aplicadas. Como um mestre enxadrista, você deve escolher o caminho que lhe dê a maior probabilidade de conseguir uma vitória para seu time.

O Poder está nas Alternativas

O MAAN — Melhor Alternativa a um Acordo Negociado (*Best Alternative to a Negotiated Agreement* — BATNA, em inglês), é um termo criado por Roger Fisher e William Ury em seu livro clássico, *Como Chegar ao Sim: Como Negociar Acordos Sem Fazer Concessões.*[1]

O MAAN é sua melhor opção caso não possa chegar a um acordo negociado. Por exemplo, poderia ser retirar-se e encontrar outro comprador, reduzir o negócio até o mínimo ou aceitar um em que você cede tudo até certo limite e posição inegociáveis.

O motivo pelo qual *stakeholders* escolhem negociar é acharem que a negociação resultará em algo melhor do que não negociar. Em vez de aceitar cegamente sua proposta e sua palavra de que é um bom negócio, eles pedem que você faça concessões.

Quando uma parte tem alternativas viáveis, ela tem poder, porque pode desconectar-se emocionalmente e prosseguir para outra opção. Geralmente, quanto mais alternativas acreditarem ter, mais concessões serão capazes de extrair.

Na maioria dos casos, terão alternativas. Por exemplo, exceto em poucas situações, os *stakeholders* têm a opção de não fazer nada. É por isso que “nenhuma decisão” — manter-se no *status quo* — é a principal razão de os negócios se perderem.

Alguns prospectos podem decidir fazer as coisas sozinhos e internamente. Essa era a MAAN que eu tinha no bolso quando estava negociando com uma empresa para terceirizar a edição e produção dos meus vídeos. Quando não conseguimos chegar a um acordo acerca do preço, contratei minha própria equipe.

Obviamente, a MAAN que os compradores mais usam como arma de poder é

fazer negócios com seus concorrentes. Quase sempre eles estão lá, e para os *stakeholders*, a menos que tenham evidências claras do contrário, você e seus concorrentes parecem iguais.

Isso me traz de volta ao processo de vendas. É aqui que você tem a oportunidade de se diferenciar construindo relacionamentos e um caso de negócios irretocável, que elimine seus concorrentes como alternativas.

Melhore Sua Posição de Poder

Como você está o tempo todo negociando — frequentemente muitas vezes por dia ou semana — pense *sempre* em como pode fortalecer sua posição de poder. Essa é uma estratégia do jogo de negociação de vendas, e é sempre usada.

Desde o momento que você acorda de manhã até a hora em que vai dormir, seu principal foco como profissional de vendas é fortalecer sua posição de poder dentro dos negócios no seu *pipeline*.

Você pode fortalecer sua posição de poder aumentando suas alternativas ou eliminando e neutralizando as da outra parte.

Para Aumentar Suas Alternativas:

1. Seja fanático por prospectar e construir um *pipeline* forte, repleto de oportunidades qualificadas. Isso lhe dá diversos caminhos para atingir suas metas de vendas;
2. Evite negociar oportunidades importantes em um prazo apertado — no fim de um mês, trimestre ou ano —, quando a pressão natural para atingir as previsões de vendas remove as alternativas. Isso significa obter controle do processo de vendas e gerenciar os prazos;
3. Antecipe tudo para o começo do ano e cumpra suas metas antes. Isso lhe dá a alternativa de desconectar-se e desistir de qualquer negócio. Prospecte pesadamente no quarto trimestre para encher o *pipeline* para o primeiro trimestre;
4. Use sua confiança total como vantagem para insinuar que tem alternativas. Isso é basicamente um blefe emocional. Lembre-se, porém, de que há uma enorme diferença entre confiança total e arrogância.

Elimine ou Neutralize as Alternativas da Outra Parte:

1. Busque, principalmente, prospectos qualificados que estejam na janela de compras. A urgência elimina alternativas;
2. Concentre-se em organizações tenham o ajuste perfeito a seu produto ou serviço, e que vejam você e sua empresa como melhor opção. A necessidade elimina alternativas;
3. Alavanque escassez e pressão do tempo para reduzir a viabilidade das alternativas;
4. Ganhe primeiro convencendo os *stakeholders* a escolherem você como fornecedor eleito. Quando eles tomam uma decisão implícita ou explícita por você, isso diminui o valor das opções;
5. Desenvolva defensores e coaches. Quando você mapeia o conjunto de *stakeholders* e trabalha ativamente no desenvolvimento de defensores e coaches, terá mais condições de alavancar a pressão social para neutralizar as alternativas alardeadas pelos opositores;
6. Conheça seus concorrentes. É mais fácil neutralizar ou eliminar um deles como opção se você conhece os fatos;
7. Dê aos *stakeholders* um caso de negócio sobre comprar de você que demonstre como suas soluções os ajudarão a atingir seus resultados empresarias desejados e atrelá-los a métricas que importam na empresa. Construir uma ponte de valor até os MBOs gera diferenciação e diminui o valor de outras possíveis alternativas;
8. Conheça os números — métricas que importam — e use uma calculadora para demonstrar e tornar a ponte de valor tangível.

Chegue Lá Primeiro — Moldando Operações

Um dos jeitos mais eficientes de eliminar ou neutralizar as alternativas dos grupos de *stakeholders* é chegar lá primeiro. Torne-se um prospector fanático. Comece a trabalhar junto e a se dedicar a prospectos muito antes da abertura de uma janela de compras. Isso lhe permite influenciar o processo de compras na fase inicial e eliminar as alternativas concorrentes.

Chegar primeiro permite que você assuma o papel de consultor e, assim, modele as decisões de compra e sua probabilidade de vitória. Você tem a chance de ajudar os *stakeholders* a desenvolver os critérios de avaliação dos

fornecedores e ensiná-los a comprar.

Neste papel de modelagem, você tem a oportunidade de influenciar e até mesmo escrever RDPs e especificações de oferta. Você pode colocar armadilhas para os concorrentes e incluir, retirar ou alterar as etapas do processo de compras. Ao fazer isso, você fortalece sua posição de poder por meio da eliminação, enfraquecimento ou neutralização das alternativas.

Ajudamos muitos de nossos clientes a entender o valor de chegar primeiro. Quando seus vendedores estão atraindo prospectos antes da abertura da janela de compras oficial, os índices de fechamento e a lucratividade de seus negócios disparam. Em um cliente, os índices de fechamento atingiram mais de 70% quando foram proativos e entraram cedo, mas ficaram abaixo de 10% nos negócios em que chegaram tarde.

É claro que, às vezes, você não consegue entrar no negócio antes dos concorrentes. Nesse caso, é preciso usar a vantagem para alinhar o processo de compras ao de vendas, atrapalhar o ritmo dos seus concorrentes e remodelar o tabuleiro do jogo a seu favor.

Alavanque o Efeito de Investimento e o Princípio da Consistência para Melhorar sua Posição de Poder

Vincent Van Gogh disse que “grandes coisas não são feitas por impulso, mas pela soma de pequenas coisas”. O processo de vendas é basicamente uma série passo a passo de microcompromissos.

Negociadores de vendas eficientes fortalecem sua posição de poder ao usar a vantagem para compelir os *stakeholders* a avançar por esses passos metodicamente. Além de ajudá-lo na construção de um relacionamento e na descoberta, microcompromissos fortalecem sua posição de poder pela ativação do viés de valor humano e do princípio de consistência, também chamado de efeito de investimento.

Pessoas valorizam aquilo que lhes custa mais. Quando você paga um preço alto — dinheiro, esforço, tempo ou emoção — por alguma coisa, ela significa mais para você. Quando algo vem de graça ou sem esforço real, existe pouca conexão emocional ou valor atribuído — independentemente do quanto essa coisa seria valiosa para outra pessoa. Da mesma forma, elas colocam mais valor em coisas escassas do que nas abundantes — o efeito de escassez.

Também é verdade que as pessoas têm um forte impulso subconsciente para agir, comportar-se e tomar decisões consistentes com seus valores e crenças.

Agir de outra forma dispara uma dissonância cognitiva dolorosa.

A dissonância cognitiva é o doloroso estresse mental que sentimos ao tentar sustentar dois valores opostos em nossa mente ao mesmo tempo. Quando você promete algo a alguém e quebra a promessa, isso o faz sentir-se mal. Este sentimento ruim é a dissonância.

Cada vez que *stakeholders* assumem e cumprem um microcompromisso, precisam ajustar seus sistemas de valores e crenças para que sejam consistentes com ele, de modo a reduzir a dissonância.

Os microcompromissos são pequenos passos na longa jornada de compras. Cada um aumenta o preço pago. Fica mais difícil voltar atrás. As alternativas parecem menos valiosas ou relevantes.

Em cada microcompromisso, investimento de tempo ou pequeno esforço, os *stakeholders* são compelidos (motivados) a agir de forma consistente com eles. Eles sentem uma maior conexão emocional com você, colocam um valor cada vez maior no processo e têm maior senso de responsabilidade em prosseguir rumo a um resultado.

Quando os *stakeholders* investem consistentemente *tempo*, *emoção*, e *ação* (TEA) nos processos de compra e venda, há uma probabilidade muito maior de você:

- Tornar-se o fornecedor eleito;
- Criar uma conexão emocional profunda entre sua empresa e os *stakeholders*;
- Construir um caso de negócios mais forte e convincente;
- Eliminar ou neutralizar alternativas.

Microcompromissos regulares agilizam o negócio e ajudam-no a manter o ritmo. Cada passo à frente facilita o passo seguinte. Eles também o ajudam a *colecionar sins.* Esses pequenos acordos ao longo do caminho lhe dão vantagem para minimizar ou eliminar opções durante as conversas de negociação de vendas.

Durante cada conversa com um *stakeholder*, solicite pequenos compromissos, como uma próxima reunião, acesso a outro *stakeholder* ou ao nível executivo, a dados e informações, faturas, cópias de contratos, a garantia de um concorrente, visitas às instalações, um café da manhã, almoço, jantar, cafezinho ou qualquer coisa que os faça concordar e cumprir um compromisso.

Não saia das reuniões de vendas sem confirmar o próximo passo para reuniões de descoberta, demonstrações, visitas às instalações, apresentações, reuniões adicionais com *stakeholders*; acesso ao tomador de decisões; coleta de dados para a montagem do caso de negócios; ou agendar a próxima reunião, propostas, e encontros de fechamento/negociação.

É importante entender que, como profissional de vendas, seu trabalho é manter a bola rolando, e você não deve jamais esperar que seu prospecto faça isso por você. Portanto, vale a pena seguir esta pequena regra fundamental das reuniões de vendas: *Jamais deixe uma reunião de vendas, seja pessoalmente ou pelo telefone, sem marcar e comprometer-se com um próximo passo firme com seu stakeholder. Jamais!*

Preveja Alternativas

Mestres negociadores planejam-se para as alternativas do outro lado. Eles fazem uma lista de todas as alternativas possíveis e as classificam — identificando a MAAN. Então, prosseguem sistematicamente construindo o caso para eliminá-las.

Quanto mais você entende as opções do outro lado e quais *stakeholders* podem estar promovendo tais opções como alternativas viáveis, mais eficiente você será ao construir seu caso de negócios. Com esse conhecimento, você será capaz de eliminar, neutralizar ou minimizar tais opções na mesa de negociação.

Isso exige que você veja os fatos com clareza e anule seu viés de confirmação — a tendência das pessoas de enxergar apenas aquilo que reflete suas próprias crenças. Isso exige consciência e até mesmo um pouco de paranoia.

Comece a compilar e classificar a lista de alternativas dos *stakeholders* assim que atrair o interesse do prospecto. Não deixe nada ao acaso. Considere todas as possibilidades que eles possam enxergar como alternativa a escolher você. Então, conforme avançar pelo processo de vendas, atualize e reclassifique a lista — MAAN primeiro.

Faça perguntas provocantes durante conversas para revelar potenciais alternativas. Reconheça que os *stakeholders* nem sempre serão honestos com você. Eles podem lhe dizer que têm opções quando não as têm, na tentativa de fortalecer suas posições de poder.



Figura 12.2 Monte a lista de MAAN dos *Stakeholders***.**

Os *stakeholders* também podem estar iludidos. É possível que eles acreditem, por exemplo, que têm condições de construir e manter seu próprio software eficientemente. Por isso, você precisa conhecer seu produto, tendências de mercado, custos, seus concorrentes e as capacidades internas do prospecto.

Mesmo que você não consiga eliminar alternativas durante o processo de vendas, pode ser capaz de usar as informações para ajudar o outro lado a ver a desvantagem da alternativa que está tentando usar como vantagem para as concessões.

Você precisa fazer uma descoberta profunda para entender:

- A real situação atual do prospecto;
- Implicações negativas de ele não fazer nada;
- Objetivo de resultado final desejado por ele;
- Resultados empresariais mensuráveis dos seus objetivos de resultado final;
- Métricas que importam para ele.

É do interesse do comprador ter o máximo de alternativas possíveis. É do seu interesse eliminar o maior número possível de alternativas. Seu trabalho no processo de vendas é construir um caso que o faça reconsiderar o que é ou não uma alternativa viável.

O historiador americano Daniel J. Boorstin disse: “O maior obstáculo à descoberta não é a ignorância. É a ilusão de conhecimento.” O mesmo se aplica à negociação. A ilusão é presumir que sua proposta é a única alternativa sendo

considerada pelos *stakeholders*. A causa de chegar a tais suposições falsas está em pular etapas ou pegar atalhos no processo de vendas.

Status Quo, Vieses de Segurança e Por que Nenhuma Decisão Costuma ser a MAAN

Aqui está uma observação óbvia: *pessoas não gostam de mudança.* Trabalhamos ativamente para evitá-la. Nós nos apegamos às nossas rotinas e preferências. Vivemos pela seguinte máxima: "Se não está quebrado, não conserte."

Sempre que alguém sugere que possa haver uma mudança, ficamos ansiosos, cínicos e rebeldes — mesmo que ela seja favorável.

Pessoas vivem com um medo subjetivo de que a mudança piore as coisas. Somos levados a evitar decisões irreversíveis. Esse *viés do status quo* é a principal razão pela qual *stakeholders* despejam objeções, e negócios ficam travados em estágios avançados do processo de vendas.

Em seu livro *Rápido e Devagar: Duas Formas de pensar*, Daniel Kahneman, pai da pesquisa sobre heurísticas e vieses cognitivos, diz:

> Organismos que impuseram maior urgência em evitar ameaças do que maximizar oportunidades tiveram mais chances de passar seus genes adiante. Então, ao longo do tempo, a possibilidade de perdas tornou-se um motivador mais poderoso no seu comportamento do que a promessa de ganhos.[2]

Quando confrontados com opções, somos atraídos por aquela que apresenta menos risco. Este *viés de segurança* faz com que o cérebro do seu comprador tenha mais consciência das coisas ruins (o que poderia dar errado) que das boas (o que poderia dar certo).

Em termos evolutivos, faz sentido. Apesar de você talvez perder a oportunidade de algo bom, como um almoço grátis, se não estava prestando atenção ao risco em seu ambiente, poderia acabar em algo muito ruim — *ser o almoço.*

Como seres humanos, costumamos ser atraídos por escolhas e ambientes seguros. Compradores se preocupam. "E se fizermos uma mudança e as coisas derem errado?" Eles temem que você não cumpra suas promessas e isso prejudique a empresa deles. Eles têm medo de que você os manipule. E por que não deveriam? Os vendedores que vieram antes de você fracassaram onde era mais importante.

Os compradores levam essa bagagem emocional ao processo de compras, e, como as pessoas lembram-se mais nitidamente de eventos negativos do que positivos, os *stakeholders* acreditam que é mais provável que os eventos

negativos passados aconteçam no futuro.

Quando o viés de segurança está atrelado ao de *status quo*, eles criam uma imensa barreira emocional que faz com que os *stakeholders* não ajam. O principal motivo pelo qual os negócios se perdem para a *não decisão* é o medo de consequências negativas futuras.

Estes perniciosos preconceitos cognitivos, trabalhando em conjunto, fazem com que seus *stakeholders* ampliem subconscientemente toda falha, todo risco e toda preocupação acerca de você e sua proposta — o viés de negatividade humana. Eles ficam inseguros, indecisos e com medo. Portanto, escolhem ficar imóveis e não fazer nada (o *status quo*) em vez de mudar.

Mesmo em situações insustentáveis, onde é necessário mudar para sobreviver, as pessoas se apegarão ao *status quo*: “O melhor diabo é o que você conhece.”

É enlouquecedor para os vendedores levarem cavalos sedentos até a água, mas apesar de empurrarem, insistirem e bajularem, não conseguirem fazê-los beber. Quer você esteja tentando influenciar um prospecto a mudar de fornecedor, convencer um cliente a comprar um novo produto, apelar para uma empresa adotar um novo sistema ou desafiar uma equipe de *stakeholders* a transformar sua empresa, eles quase sempre verão o *status quo* como sua MAAN.

Mestres negociadores de vendas ajudam *stakeholders* a superar seu viés de *status quo*, permitindo que se acostumem à mudança por meio de preparações e microcompromissos.

1. Avançar por uma série de microcompromissos — passos pequenos, de baixo risco, e fáceis de digerir — prepara os *stakeholders* para a mudança;

2. O preparo da mudança acontece durante a descoberta por meio de perguntas inteligentes, que permitem que o *stakeholder* fale sobre as implicações negativas de não fazer nada ao mesmo tempo em que visualiza o estado futuro desejado.

A confiança, entretanto, é a única emoção que quebra a força gravitacional do *status quo*. Apesar de poucas decisões serem totalmente livres de risco, a confiança tem um papel essencial na redução do medo e na minimização do risco percebido pelos *stakeholders*. O alicerce da confiança se constrói e conquista, um tijolo por vez, conforme você avança pelo processo de vendas e demonstra, por meio de suas ações, que você é confiável.

1 Em 2011, Fisher e Ury publicaram a terceira edição de *Como Chegar ao Sim*. A versão atualizada, lançada em 2018 em português pela editora Sextante, foi editada por Bruce Patton e inclui respostas de Fisher e Ury às críticas a seu livro original de 1981.
2 Daniel Kahneman, *Rápido e Devagar Duas formas de Pensar* (São Paulo: Objetiva, 2012).

13
Descoberta: a Nobre Arte de Construir seu Caso

A descoberta é o processo de construir seu caso e, por sua vez, a confiança. É o passo mais importante no processo de vendas. É onde se deve gastar 80% do seu tempo ou mais. Conforme a complexidade do negócio, a descoberta pode durar alguns minutos ou levar muitos meses, e demandar reuniões com um amplo conjunto de *stakeholders*.

Durante a descoberta, você deve ser paciente, estratégico e metódico. O objetivo é alavancar perguntas estratégicas, inteligentes e provocativas para:

- Gerar autoconhecimento que faça os *stakeholders* perceberem que existe a necessidade de mudar;
- Desafiar o *status quo* e tirar os *stakeholders* de suas zonas de conforto;
- Ajudar os *stakeholders* a ver as falhas e eliminar as alternativas percebidas.

Com exceção de colocar primeiro os negócios certos no *pipeline*, nada mais no processo de vendas tem mais impacto na sua posição na mesa de negociação de vendas do que uma descoberta eficaz.

Não É Atraente, Mas É a Chave para Fechar o Negócio

A descoberta pode ser lenta, demorada e emocionalmente desafiadora. Ela exige atenção, estratégia e planejamento. Faça perguntas abertas, demonstre interesse de forma sincera e escute.

É muito mais fácil passar rapidamente por uma porção de perguntas direcionadas e fechadas, enviar uma proposta por e-mail e esperar pelo melhor do que investir tempo em entender realmente o que é importante para seu prospecto e seus *stakeholders*. A interação entre pessoas é substituída por atalhos e comunicações à distância.

Um dos principais motivos de tantos vendedores terem dificuldades na mesa de negociação de vendas é que sua descoberta foi fraca e inadequada. Eles têm pouca munição para se defender ou sustentar sua posição. Quando um comprador argumenta que ele é idêntico aos outros concorrentes, cujos preços

são mais baixos, o vendedor é incapaz de oferecer nada mais que um desconto.

Pense em Julie, uma executiva de contas que entra no escritório de um novo prospecto, se apresenta e começa a falar sobre sua empresa e produtos.

Raymond, o comprador, acaba se cansando do discurso e a interrompe. “Julie, nosso fornecedor atual está fazendo um ótimo trabalho, mas estamos sempre abertos a outras cotações. Aqui está uma planilha de especificações do que usamos hoje. Monte e me envie uma proposta, então poderemos conversar. Mas quero que saiba que precisará apresentar bons preços.”

Julie volta correndo para o escritório e prepara uma cotação. Ela diz a seu gerente de vendas: “Tenho uma ótima oportunidade na *Arc Lawn Industries*. Estou em contato com o tomador de decisões e ele está muito interessado! Mas preciso ser agressiva na precificação para fechar esse negócio.” Ela consegue aprovação para grandes descontos e envia a cotação por e-mail para Raymond.

Três dias depois, Julie liga e consegue falar com Raymond. “Raymond, o que achou da minha cotação?”

“Seus preços estão muito mais altos do que aqueles que pagamos hoje”, responde ele.

Julie fica surpresa e tenta se recuperar. “Oferecemos a você nosso melhor preço. Entenda, porém, que nosso produto é muito superior ao que você está recebendo do nosso concorrente e tem mais funcionalidades”.

“Isso pode ser verdade, mas o que usamos hoje nos atende. Além disso, não deve ser tão diferente assim. Vocês são todos praticamente iguais. Se quiser uma chance na nossa empresa, precisará abaixar bastante seus preços.”

Como não houve descoberta, Julie tem pouca munição para explicar o valor. Ela “chegou despejando tudo”, e até onde Raymond sabe, fora o preço, não existe diferença entre o produto dela e o de seus concorrentes.

A escolha de Julie é difícil: dar ainda mais desconto, abrindo mão de todo seu lucro e comissão, ou desistir. Parece familiar? Para muitos vendedores, esse é um dia normal.

Munição para Negociação

Se você já teve a oportunidade de ver um iceberg de perto, sabe o quanto eles podem ser incrivelmente grandes. Porém, é difícil imaginar que aquilo que se vê é apenas uma pequena parte de sua massa total, cuja maior parte está escondida sob a superfície da água.

Stakeholders se parecem muito com icebergs, revelando apenas informações

superficiais enquanto escondem seus reais problemas e emoções. Não é natural que eles permitam que os vendedores vejam abaixo da superfície. Mantendo as cartas na manga, eles protegem e fortalecem suas posições de poder.

A descoberta é uma linguagem de perguntas. Qualquer pergunta que você faça tem mais impacto do que qualquer coisa que diga, e qualquer coisa que ache que deva dizer é dez vezes mais poderosa quando dita na forma de pergunta. Perguntas abertas, elaboradas com astúcia, feitas no contexto de uma conversa fluida, mantêm os *stakeholders* engajados e os ajudam a enxergar sob a superfície.

Quando você trata a descoberta como uma conversa fluida, desarma seus *stakeholders*, os atrai, derruba suas barreiras emocionais para ir além da superfície e reúne as informações necessárias para construir um caso de negócios indiscutível, que elimina alternativas.

Quanto mais você demonstrar interesse genuíno pelo que os *stakeholders* dizem, mais valiosos e importantes eles vão se sentir. Quanto melhor se sentirem, mais falarão. Quanto mais falarem, mais vão sentir-se conectados a você. Conforme você se conecta, obtém o direito de fazer perguntas mais profundas e estratégicas que vão além da superfície, chegando às informações de que precisa.

Perguntas inteligentes são provocativas. Às vezes, são apenas declarações simples com uma pausa que provoque respostas para preencher o vazio. Elas fazem com que o *stakeholder* pense e se torne autoconsciente. Perguntas inteligentes são orgânicas e aparecem naturalmente na conversa. Elas precisam adequar-se ao momento e não podem ser programadas.

Perguntas estratégicas são bem posicionadas para apoiar a estratégia de vendas dominante e passar aos próximos passos. Elas concentram-se no resultado, e em três a cinco lances adiante no tabuleiro.

Empatia, consciência situacional, controle de atenção, controle emocional e confiança são os canais para fazer perguntas estratégicas e inteligentes que se adequem ao momento.

Muitos negócios são ganhos durante a descoberta porque uma pergunta bem colocada cria dúvidas acerca das possíveis alternativas: o fornecedor atual, um concorrente, outro sistema ou processo, a crença de que pode ser feito internamente, ou não fazer nada. Perguntas inteligentes incitam os *stakeholders* a considerarem as implicações e os riscos de não agir. É aqui que a decisão implícita por escolher você e sua empresa como fornecedor eleito começa a se formar.

O Esquema de Descoberta CCRSV

Descoberta tem a ver com construir seu caso — o valor de fazer negócios com você — e eliminar alternativas a fazer negócios com você. O CCRSV é a sigla derivada dos principais pontos de descoberta necessários para montar seu caso de negócio (Figura 13.1):

C = Critérios de sucesso do *stakeholder;*

C = Critérios de avaliação de fornecedores;

R = Resultados empresariais desejados e métricas que importam;

S = Situação de estado real;

V = Visão de estado final.

O Esquema de Descoberta CCRSV é poderoso, pois mantém você no caminho certo *e* lhe permite adequar-se ao contexto da situação: setores diferentes, produtos e serviços diferentes, ciclos diferentes, diversos níveis de complexidade, *stakeholders* e vendedores diferentes. Ele se integra facilmente a qualquer modelo de processo de vendas e metodologias de questionamento, como a SPIN.

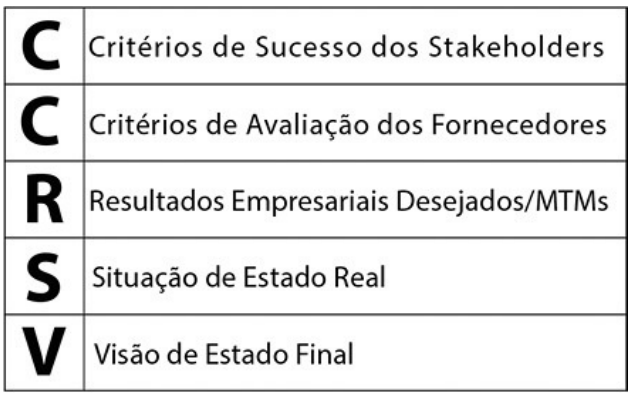


Figura 13.1 Alavanque o Esquema de Descoberta CCRSV para Tornar-se um Negociador Poderoso.

Critérios de Sucesso dos Stakeholders

Uma boa descoberta começa com uma mapa CABIC dos *stakeholders* (Figura 13.2). Como você já sabe, eles possuem diferentes papéis no processo de compras, e cada um terá as informações de que você precisa para montar seu caso de negócios.

Em primeiro lugar, cada *stakeholder* terá seus próprios critérios de sucesso, problemas que querem resolver e ideias e sentimentos acerca de alternativas a

fazer negócios com você. Para revelar os critérios individuais dos *stakeholders*, você fará perguntas como estas:



Figura 13.2 Construa o Perfil de Negociação do *Stakeholder*.

- “Diga-me, o que significa sucesso para você?”
- “Pode me dizer o que é mais importante para você?”
- “Quais problemas você está tentando resolver?”
- “O que mais o preocupa na situação atual?”
- “Pode me explicar quais alternativas você acha que estão disponíveis para resolver estes problemas?”

Usaremos as informações que obtivermos para construir um perfil de negociação para cada um dos *stakeholders*. Abordaremos isso mais detalhadamente no Capítulo 25.

Critérios de Avaliação de Fornecedor

É importante que você entenda como o grupo de *stakeholders* e sua empresa escolherão o fornecedor eleito.

De posse dessas informações, é possível perceber como a empresa planeja

negociar o acordo, como fortalece e protege sua posição de poder, e como você poderá construir sua estratégia para enfraquecer quaisquer alternativas por meio do alinhamento de suas apresentações, recomendações e caso de negócio ao critério de avaliação.

Entrando com antecedência, você terá a oportunidade de moldar os critérios de avaliação com visão e conhecimento.

Resultados Empresariais Desejados e Métricas Que Importam

Você constrói sua reputação por meio da identificação dos resultados empresariais desejados (MBOs) e da obtenção de consenso sobre o valor deles — as métricas que importam (MTM).

Alguns desses MBOs estarão expostos e identificados pelo grupo de *stakeholders*. A mágica da descoberta, porém, é trazer problemas, dores e chances à tona com perguntas inteligentes e estratégicas.

A descoberta eficiente deve ajudar os *stakeholders* a ter consciência da oportunidade de criar MBOs que possam transformar sua empresa. Conforme você faz essas MBOs parecerem tangíveis para o grupo de *stakeholders*, as alternativas a fazer negócios com você começam a enfraquecer, e sua posição de poder se fortalece.

Mensurável, entretanto, é a chave para defender seu caso na mesa de negociação. Você precisa conhecer profundamente as MTMs. Quando estiver sendo pressionado a abaixar seus preços ou injustamente comparado aos concorrentes, poderá facilmente virar a mesa tirando a calculadora do bolso e demonstrando o valor da sua proposta preto no branco.

Estado Real

Uma opção sempre em jogo é ficar imóvel — não fazer nada. Por isso, você precisa ir fundo para entender o *real* estado atual das coisas.

Os *stakeholders* ofuscarão e esconderão a verdade por diversos motivos, entre eles vergonha, ilusão, desconexão e tentativa de proteger a força de sua posição. É por isso que você precisa passar tempo com diversos *stakeholders*, avançar por um processo de descoberta antes das demonstrações, visitar instalações, passar um dia observando como eles fazem negócios e mergulhar nos dados para saber a verdadeira história.

Como os vieses de *status quo* e segurança estão sempre em jogo, e não fazer nada é quase sempre percebido como a alternativa melhor, esforce-se para eliminar a alternativa de “nenhuma decisão”. Você consegue isso por meio de:

1. Perguntas provocativas que trazem o estado real à tona e conscientizam *stakeholders* sobre a necessidade de mudança;
2. Ajuda aos *stakeholders* para que eles internalizarem por que o estado real é intolerável e insustentável;
3. Incentivo aos amplificadores a mostrar as dores organizacionais atuais aos *stakeholders-chave* que possam ser impactados;
4. Alavancar informações, visão e histórias que você reuniu para envolver *stakeholders* desconectados da realidade.

Estado Final

O estado final, ou visão de estado futuro, está atrelado aos resultados empresariais e aos critérios de sucesso dos *stakeholders.* É aqui que começa a aumentar a motivação deles.

O objetivo é fazer os *stakeholders* em todos os papéis CABIC articularem sua visão de futuro. Ela será o foco do seu mapa de resultado empresarial, proposta e transmissões de valor.

14
Qualificando

Se eu ganhasse um dólar toda vez que ouvisse um líder de vendas ou profissional de capacitação da área dizer: “Somos ótimos vendedores, só não sabemos fechar”, já teria minha própria ilha.

Entendo a frustração dos líderes desses vendedores. É difícil assistir a sua equipe de vendas ter dificuldades e, mais difícil ainda, justificar o fato de não atingirem metas e previsões.

Obviamente, há muitos motivos pelos quais os vendedores não conseguem fechar negócio:

- Envolvimento com *stakeholders* que não tomam decisões;
- Não pedir ou obter microcompromissos que promovem o avanço do negócio;
- Divulgar características em vez de erguer um caso de negócios relevante, ligado a resultados empresariais mensuráveis;
- Negociar antes de ser escolhido como fornecedor eleito.

Todos esses elementos podem ser reais, mas a grande verdade é que, quando os vendedores têm dificuldade em fechar o negócio, quase sempre existe uma correlação com um *pipeline* repleto de chances que não atingem sequer as normas mínimas de qualificação.

Não é raro que meus consultores na *Sales Gravy* realizem a sessão do pelotão de fuzilamento (*murder boarding*, em inglês, veja meu livro *Inteligência Emocional em Vendas*) no *pipeline* de um cliente e matem da metade a dois terços dos negócios nele. É uma experiência esclarecedora e angustiante para os líderes e seus profissionais de vendas quando se deparam com o fato de que seu *pipeline* é uma ilusão. É doloroso, mas você não paga contas com ilusões.

Ao escolher a ilusão no lugar da realidade, você toma uma decisão consciente de não somente mentir para si mesmo, como também diminuir seu padrão e desempenho. A realidade é o reino do negociador de vendas eficiente, e abraçá-la é um dos primeiros passos na estrada para ganhar para seu time na mesa de negociação de vendas.

Porém, a consciência é a mãe da mudança. Isso os ajuda a retomar a produtividade nas vendas e a direcionar tempo, recursos e atenção às oportunidades do *pipeline* com maior chance de fechamento.

Tudo Começa com um Prospecto Qualificado

É por isso que preciso ser franco com você: nada do que aprender neste livro terá a menor importância se você não estiver lidando com prospectos qualificados.

Você pode ser o melhor profissional do mundo para negociar e fechar uma venda, mas, se lidar com prospectos que não estejam na janela de compras ou *stakeholders* que não estejam dispostos a envolver-se e assumir microcompromissos que façam seu negócio avançar pelo *pipeline*, não terá nada a negociar. Ponto Final. Fim de papo.

Em vendas, tudo começa com um prospecto qualificado. Tempo é dinheiro, e é uma perda de tempo trabalhar com prospectos que não comprarão. Momentos gastos com prospectos de baixas perspectivas positivas afastam você de sua tarefa mais importante: investir em negócios que possam ser fechados.

Quando você investe em negócios pouco qualificados — especialmente quando o *timing* está errado, há muitas alternativas ou você está trabalhando com os *stakeholders* errados ou desinteressados — é fácil usar o desconto como norma para fazer esses perdedores assinarem. No processo, você abre mão de vantagens, lucros, comissões e do respeito próprio.

A jornada de qualificação começa com a coleta de informações durante a prospecção. Ela continua durante as conversas iniciais com os *stakeholders* e segue pela descoberta, sempre atenta ao longo de todo o processo de vendas até o momento em que assina o contrato, em busca de sinais que possam desqualificar ou diminuir a chance de vitória em seu negócio.

Mas tenho boas notícias. Quando você trabalha com empresas, *stakeholders* e negócios qualificados, sua vantagem e posição de poder melhoram, porque seu *timing* estará correto, eles estarão mais motivados, e seu caso de negócios será relevante para a situação e os desafios específicos do cliente.

Desenvolvendo um Perfil PQI

A qualificação eficiente começa pela definição de seu prospecto qualificado ideal, ou PQI (*ideal qualifying prospect*, em inglês). Esse perfil é uma composição que inclui a janela de compras, motivações de compra convincentes, hierarquias de *stakeholders*, envolvimento, consolidação de concorrentes, ciclo

de vendas, vertentes do setor, tamanho da empresa e ajuste, entre outros atributos. Um PQI o ajuda a identificar, cultivar e envolver os prospectos certos na hora certa. Alavanque o perfil PQI para montar listas de prospecção direcionadas e qualificar as oportunidades existentes no *pipeline*.

Se você trabalha para uma grande empresa estabelecida, é provável que um perfil PQI já tenha sido criado. Ele varia conforme o tamanho da conta, a vertente do mercado, o produto ou serviço.

Se você trabalha para uma empresa pequena ou *startup* que não tenha desenvolvido um perfil PQI, comece analisando os pontos fortes e fracos da entrega de seu produto e serviço. Busque padrões e semelhanças entre seus melhores clientes. Defina e mapeie os papéis comuns dos *stakeholders* responsáveis por comprar o que você vende. Analise os negócios que está fechando para obter uma compreensão profunda dos eventos que geram a abertura das janelas de compra.

Uma vez que você tenha reunido informações suficientes, desenvolva um perfil dos prospectos mais propensos a fazer negócios com você e se tornar clientes lucrativos e felizes. É óbvio que nem todo negócio se encaixará perfeitamente em seu perfil PQI. Não é assim que funciona. A maioria das oportunidades é imperfeita. A qualificação é uma combinação de dados e intuição de vendas.

É preciso considerar provas factuais e ouvir sua própria intuição ao avaliar a viabilidade de um negócio. Ao longo do caminho, é necessário tomar muitas decisões para discernir se a chance merece manter sua atenção, e se você pode melhorar sua posição de poder.

Matriz de Qualificação de Nove Quadros

Sou fã de coisas simples e visuais. Uma de minhas ferramentas favoritas para desenvolver um perfil PQI e gerenciar essa jornada contínua é a matriz de qualificação de nove quadros, carinhosamente chamada de 9-BOX. Ela traz uma representação visual dos dados para a qualificação, com nove quadros e seis dimensões independentes.

Adoro essa ferramenta porque é esclarecedora. A 9-BOX ajuda a enxergar sua posição exata em qualquer negócio ou fase do processo de vendas. Ela ajuda a identificar lacunas no conhecimento, possíveis fatores que destroem o negócio e fraquezas em sua posição de poder.

Alguns de meus clientes a utilizam até como *scorecard*, colocando valor nos quadros e pontos de qualificação para obter uma pontuação composta de cada

oportunidade. Isto facilita o julgamento baseado em dados acerca da probabilidade de vitória em um negócio.

Veja a figura 14.1. Você perceberá que há três colunas no topo:

1. 1. QT — qualificadores técnicos;
2. QI — qualificadores de *stakeholders;*
3. QA — qualificadores de ajuste.

Depois, você encontrará as seguintes linhas:

1. 1. PAP — prospecto de alto potencial;
2. PMP — prospecto de médio potencial;
3. PBP — prospecto de baixo potencial.

Nota: conforme avanço no processo de vendas, substituo a palavra “potencial” por probabilidade, já que meu foco é melhorar minha posição de poder e aumentar a chance de vitória a meu favor.

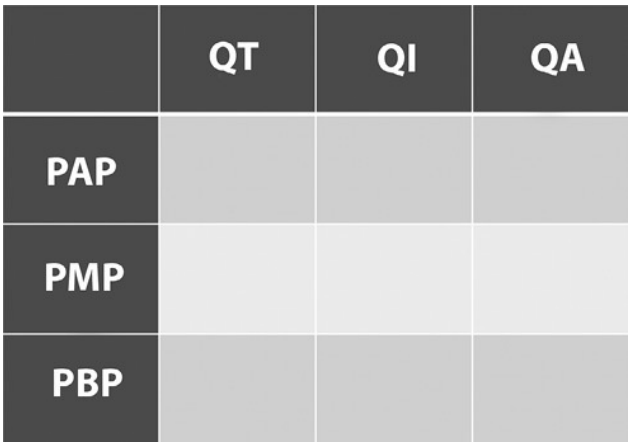


Figura 14.1 A Matriz de Qualificação de Nove Quadros (9-BOX).

Qualificadores Técnicos

Qualificadores técnicos (QTs) são fatos e números quantificáveis. São as informações mais fáceis de reunir antes de atrair um prospecto. Por exemplo, na *Sales Gravy* nós vendemos soluções de ensino à distância em nossa plataforma *Sales Gravy University*.

Os prospectos-alvo para este serviço têm receitas entre US$5 e 250 milhões, são empresas privadas e têm de 5 a 100 recursos de vendas na equipe. Esses prospectos tendem mais a adquirir educação à distância autodidática e treinamentos virtuais com instrutor (*virtual instructor-led training* - VILT, em inglês) na *Sales Gravy University*. Ao nos distanciarmos desse ideal de PQI, cai a chance de vitória.

Qualificadores de Stakeholders

A coluna da matriz de qualificação concentra-se em *stakeholders* e engajamento. Os qualificadores de *stakeholders* (QIs) ajudam a definir os papéis e a autoridade das pessoas com quem você está lidando e seus níveis de envolvimento.

Por exemplo, se estou lidando com um CEO engajado em um negócio complexo, ele é um QI PAP. Por outro lado, se sou o receptor de uma requisição de proposta (RDP), tenho um QI PBP.

A qualificação de *stakeholders* está diretamente atrelada ao mapeamento do conjunto deles dentro da oportunidade — CABIC. O mapeamento, porém, vai além do foco habitual de identificar o tomador de decisões. Concentra-se na descoberta dos diversos *stakeholders* que influenciam o resultado do negócio, seu papel CABIC, sua motivação e nível de envolvimento emocional.

Qualificadores de Ajuste

Às vezes, você não serve para o prospecto — para suas expectativas, necessidades, exigências, demandas, processo de compras e afins. Às vezes, eles é que não servem para você — seus produtos e serviços específicos, habilidades, cultura, valores, processos e afins.

O ajuste é importante. Quanto maior ele for, mais fácil será para você neutralizar as alternativas percebidas pelos *stakeholders*.

Sua tarefa como profissional de vendas é obter clientes que representem o melhor ajuste para ambas as partes. Isso garante que eles obtenham valor máximo, e a organização fique com lucro máximo.

Muitos vendedores buscam negócios que não têm bom ajuste. A consequência dessas parcerias malfadadas são clientes insatisfeitos que exigem da sua empresa coisas que você não pode fornecer, o que acaba custando dinheiro e, às vezes, sua reputação.

Alguns qualificadores de ajuste podem ser detectados antes mesmo de ver o cliente. Na maioria dos casos, porém, será preciso passar tempo na descoberta do processo de vendas para entender melhor exigências, demandas e expectativas

atuais e futuras do prospecto.

Meu modo preferido de analisar esse ponto é uma matriz simples de ajuste (Figura 14.2). Ela se concentra em duas dimensões:

1. Nível de ajuste;
2. Lucratividade da conta.



Figura 14.2 A Matriz de Ajuste.

Os qualificadores de ajuste incluem (mas não se limitam a):

- Alinhamento de valores;
- Alinhamento de processo;
- Expectativas e demandas;
- Facilidade de entrega do serviço;
- Disposição em colaborar no desenvolvimento da solução;
- Valorização da expertise que você e sua empresa trazem;
- *Timing;*
- Localização.

A lucratividade costuma ser relativamente simples, mas pode ser impactada de forma negativa por um ajuste ruim. Por exemplo, se for especialmente difícil de lidar com um cliente/*stakeholder* ou ele exigir que sua empresa empregue processos e fluxos de trabalho incomuns para atendê-lo, isso pode absorver boa parte do seu resultado final — muitas vezes causando ressentimento.

É preciso ter disciplina no *pipeline* para distanciar-se de contas com as quais é difícil trabalhar e geram pouco lucro. Vendedores têm a péssima tendência de atrair e incluir prospectos de pouco ajuste a seus funis. O principal motivo de esses prospectos serem fáceis de movimentar no *pipeline* é que ninguém quer trabalhar com eles.

Não há problema em trabalhar com um número limitado de clientes com pouco ajuste e alto lucro nas circunstâncias corretas. Você deve entrar nesses negócios apenas em uma posição de poder forte, para negociar preços, termos e condições muito favoráveis.

Entretanto, no fim das contas, você deve buscar principalmente prospectos que estejam nos quadrantes de bom ajuste. Essa é a chave para maximizar seus lucros ao mesmo tempo em que cumpre suas promessas e maximiza valor para seus clientes.

Alavancando a Matriz de Qualificação de Nove Quadros

Para usar a 9-BOX para desenvolver um perfil PQI, preencha cada quadro com os atributos gerais de um prospecto que atendam a esse nível de qualificação. Por exemplo:

No quadro PAP/QT você pode incluir:

- Receita anual acima de US$2 bilhões;
- Gerente de TI alocado nos EUA;
- Abrangência mundial;
- Taxa de crescimento anual maior que 10%.

No quadro PAP/QI você pode incluir:

- Acesso direto ao gerente de TI;
- Acesso direto ao chefe de segurança e *compliance;*

- Mapa de *stakeholder* identificado.

No quadro PAP/QA você pode incluir:

- Ao menos uma violação de dados nos últimos 24 meses;
- Equipe de projeto em posição;
- Orçamento e financiamento aprovados;
- Precisam da nossa expertise e a valorizam.

Mas a 9-BOX não é estática. As coisas mudam conforme os negócios avançam pelo processo de vendas e você reúne informações, mapeia os *stakeholders* e obtém microcompromissos. Algumas informações, como os qualificadores de ajuste, podem ficar claras só depois de você ter se aprofundado na fase de descoberta do processo.

Algumas vezes as oportunidades começam a parecer melhores e com maior probabilidade de vitória. Em outras, a 9-BOX revela a verdade — é hora de minimizar as perdas.

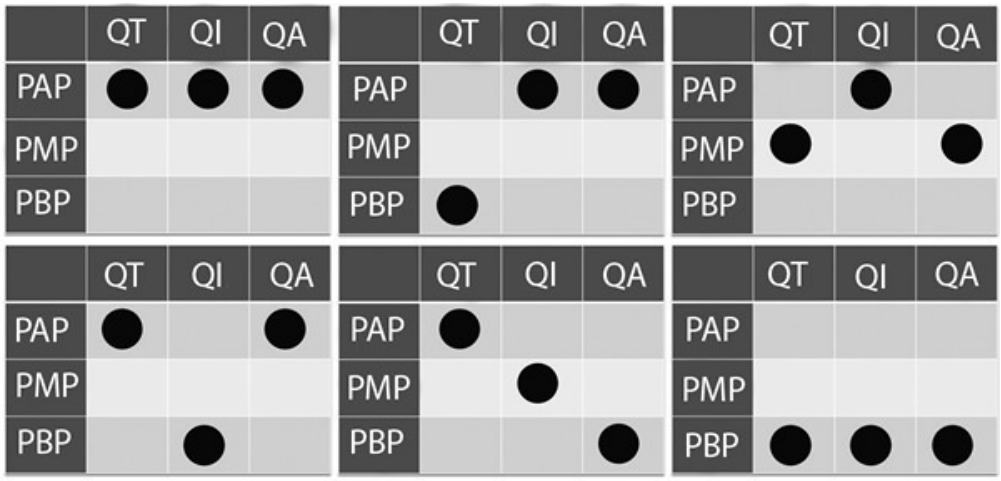


Figura 14.3 Exemplos de Alocação de Prospectos Qualificados Ideais na 9-BOX.

Ao usar a 9-BOX, é importante entender que cada quadro é independente dos outros (figura 14.3). Alguns negócios podem ser PAP/QT, PMP/QI e PBP/QA ao mesmo tempo.

Às vezes, os negócios alinham-se perfeitamente na linha PAP, mas isso é raro.

A maioria dos negócios é imperfeita: sua tarefa é determinar se deveria mesmo estar trabalhando nesse negócio ou se há vantagem suficiente para virar o jogo e melhorar sua viabilidade.

PARTE IV

Disciplina Emocional



15
As Sete Emoções Disruptivas

Suponha que dois robôs sem emoção estivessem fazendo um negócio. Como eles agiriam?

Os dois computadores se reuniriam e analisariam todos os dados disponíveis. Então, com base em todos os resultados possíveis, eles definiriam aquele mais lógico, razoável e justo para ambas as partes.

É assim que robôs negociam, e como os seres humanos *acham* que negociam — com lógica e razão. Não acredita em mim? Pergunte a eles.

Mas não é bem assim que as pessoas negociam. Robôs atuam com lógica e razão porque é só isso que eles têm à disposição. Humanos atuam com emoção, porque é como agimos. É neurociência simples e o motivo exato pelo qual os humanos são tão incrivelmente previsíveis. Nós sentimos, depois pensamos.

A emoção humana exerce um impacto profundo em cada parte da negociação — até para o pessoal de compras que, às vezes, age como robôs. Isso inclui um conjunto infinito de variáveis na negociação de vendas, motivo pelo qual pouquíssimos resultados negociados por seres humanos são realmente lógicos, razoáveis e justos.

A negociação pode levar o profissional de vendas à beira de extremos emocionais. Suas emoções disruptivas são seu tendão de Aquiles nas negociações de vendas. Quando descontroladas, elas o traem, enfraquecem, fazem-no perder o autocontrole e colocam-no em desvantagem frente aos compradores que são profissionalmente treinados para dominar suas emoções ao negociar com vendedores.

Emoções disruptivas geram comportamentos destrutivos que atrapalham a concentração, turvam a consciência situacional, levam à tomada de decisões irracionais, provocam julgamentos errados e destroem a confiança.

A realidade brutal é que, em todas as negociações, a pessoa que exerce o maior controle emocional possui a maior probabilidade de atingir os resultados desejados. Para tornar-se um mestre negociador, é preciso primeiro aprender a dominar e superar as emoções disruptivas que o atrasam. Essas sete emoções disruptivas prejudicam sua capacidade de negociar:

- **Medo** é a principal causa da maioria dos fracassos em vendas. Ele faz com que você hesite e crie desculpas em vez de pedir o que deseja com

confiança e assertividade. O medo inibe a prospecção e o acesso a prospectos de nível executivo, assim como dificulta as etapas de colocar possíveis objeções na mesa, chegar ao próximo passo, pedir a venda e negociar com eficiência. Ele turva a objetividade e gera fraqueza e insegurança;

- **Desespero** é uma emoção disruptiva que o deixa carente e fraco, o torna incoerente e o faz tomar péssimas decisões. Ele deixa você instantaneamente desagradável e desinteressante para as outras pessoas; por isso, cria um círculo vicioso que gera ainda mais rejeição. O desespero vem da insegurança;

- **Insegurança** abafa a confiança e a assertividade. Ela faz com que você se sinta sozinho — como se tivesse uma placa nas costas com os dizeres "rejeite-me". A insegurança o faz sentir como se a rejeição estivesse à espreita em cada esquina, então você fica acuado — com medo da própria sombra;

- **Necessidade de importância** é um desejo e uma fraqueza central dos seres humanos. Toda pessoa tem a necessidade insaciável e incurável de se sentir importante — saber que faz diferença e parte de algo. Essa necessidade de se sentir importante é uma singularidade do comportamento humano. Tudo o que fazemos — bom e mau — gira em torno dessa necessidade insaciável. Os seres humanos têm a irresistível necessidade de serem aceitos e tornarem-se parte da "elite". Isso explica por que a negociação é um desestabilizador emocional tão poderoso.

  A negociação é uma forma de conflito, onde cada lado se concentra na vitória para seu time. Naquele momento, é preciso desprender-se de sua necessidade de ser aceito. Quando ela fica descontrolada, pode tornar-se uma de nossas emoções mais disruptivas — causando comportamentos irracionais. A necessidade insaciável por importância é a origem do apego e da ansiedade;

- **Apego** faz com que você fique de tal forma focado emocionalmente em vender, conseguir o que quer, ficar bem perante os outros, querer que todos concordem com você e estar sempre tão certo que perde a noção e a objetividade. O apego é o inimigo da autoconsciência e a origem da ilusão. Ele cria pontos cegos na mesa de negociação de vendas que o fazem perder a visão do todo e dos caminhos para compromissos e

resultados negociados.

- **Ansiedade** o leva a se concentrar tanto em agradar outras pessoas que você acaba abandonando seus objetivos na negociação de vendas. Você falsamente acredita que a negociação “ganha-ganha” significa que o comprador precisa ficar feliz. A ansiedade o faz ceder e desistir cedo demais. É o caminho mais curto para permitir que tirem vantagem de você na mesa de negociação de vendas;

- **Preocupação** é o lado ruim da cruzada vigilante de seu cérebro para mantê-lo são e salvo. Ele concentra-se naturalmente no negativo — o que poderia dar errado — em vez de no que poderia dar certo. Isso pode desencadear um fluxo de emoções disruptivas — baseadas apenas na sua percepção de que algo pode dar errado.

Juntas ou separadas, essas emoções disruptivas enfraquecem sua posição nas negociações de vendas. Os vendedores que não conseguem regular suas emoções disruptivas ficam presos e controlados por ondas emocionais, como um barco sem leme jogado no oceano em uma tempestade violenta — empurrado de uma onda a outra, para cima e para baixo, ao capricho do mar.

Dominar suas emoções é o verdadeiro segredo para dominar a negociação de vendas. Porém, é totalmente desonesto dizer-lhe que você pode simplesmente estalar os dedos e desconectar-se de suas emoções. Não funciona assim. A menos que você seja um sociopata sem emoções, precisará empregar técnicas sustentáveis para controlar as emoções disruptivas na mesa de negociação de vendas.

O controle emocional em negociações é um comportamento aprendido. Mesmo compradores que parecem ser emocionalmente desprendidos enquanto extraem concessões e mais concessões de você sentem algum tipo de desconforto ao negociar. Eles simplesmente aprenderam a superar suas emoções por meio de conscientização, técnicas e prática.

16
Desenvolvendo Autocontrole Emocional

A disciplina emocional é a principal meta-habilidade da negociação de vendas. A combinação da consciência situacional e da capacidade de regular consistentemente as emoções disruptivas é essencial ao domínio das negociações porque, quando você aprender a gerenciar suas emoções disruptivas, obterá o poder de influenciar as emoções das outras pessoas na mesa.

Mas não vamos ignorar o quanto é difícil gerenciar emoções disruptivas adequadamente quando necessário. Como seres humanos, todos já fomos chacoalhados por ondas de emoções descontroladas. Cada um de nós já disse ou fez coisas no calor do momento, das quais depois se arrependeu. Todos já fomos confrontados por uma pergunta difícil na mesa de negociações e acabamos gaguejando à procura das palavras certas na agonia de uma situação de vida ou morte.

Todos já passamos por isso porque somos todos humanos. É fácil falar sobre gerenciar emoções disruptivas com clichês objetivos, mas é totalmente diferente reprimir suas emoções no calor do momento. O intelecto, o pensamento racional e o processo mergulham no mar das emoções disruptivas e do instinto humano subconsciente.

Existem Apenas Três Coisas que Você Controla

Quando você escolhe uma carreira em vendas, está optando por um caminho no qual será forçado a negociar. Não há como fugir disso.

Como trabalhamos em mercados altamente competitivos e vendemos soluções complexas com muitas variáveis e modelos de precificação, geralmente com contratos legalmente vinculativos, negociar é uma regra — não uma exceção. Você tem, então, uma escolha: ou abre mão da sua comissão e respeito próprio, ou aprende a controlar suas respostas emocionais, obter confiança e começa a vencer.

É possível evitar o desconforto emocional da negociação no curto prazo abrindo mão de seus propósitos apenas para fechar negócios. Mas isso provoca um impacto caro para a sua carreira, renda e autoestima no longo prazo.

Superar as emoções que prejudicam a confiança na mesa de negociações é um dos maiores desafios para os profissionais de vendas. É comum sentir-se

intimidado durante negociações com altos executivos, ter menos confiança ao lidar com um comprador difícil ou fazer concessões valiosas por desespero, ao sentir que o negócio pode estar escorrendo pelos seus dedos.

É natural sentir como se tivesse pouco controle ao lidar com compradores experientes que possuem muitas alternativas e colocam-no contra a parede. Nessas situações, é preciso concentrar-se no que você *pode* controlar, e não no que não pode.

Na mesa de negociação de vendas, você controla só três coisas:

1. Suas ações;
2. Suas reações;
3. Sua mentalidade.

Só isso. Mais nada. Você pode optar por ser disciplinado no processo de vendas; escolher ser estratégico em seus esforços para melhorar sua posição de poder; optar por planejar suas negociações de vendas com antecedência; escolher sua postura e discurso interno; e optar pela consciência, não pela ilusão. Em situações emocionalmente tensas, você tem controle absoluto sobre sua resposta.

Autoconsciência

Boa parte de nosso comportamento — bom e mau, destrutivo e eficiente — começa fora do alcance de nossa consciência. Nós agimos, mas só teremos consciência dos motivos de nossos atos se decidirmos nos sintonizar e ficar cientes dos fatos. Para ganhar na mesa de negociação de vendas, é preciso manter uma consciência disciplinada de nossas emoções, e como elas podem afetar outras pessoas.

Dominar as emoções começa com a conscientização de que a emoção está acontecendo. Isso permite que a mente racional assuma o comando, entenda e supere a emoção, optando por um comportamento e reação.

A consciência é a escolha intencional e deliberada de monitorar, avaliar e modular suas emoções, de modo que suas respostas emocionais às pessoas e ao ambiente ao seu redor estejam de acordo com seus objetivos e intenções.

A chave é a consciência intencional. Emoções acontecem sem seu consentimento. Portanto, você não pode escolher suas emoções, apenas suas reações.

Existe uma grande diferença entre experimentar emoções e ser dominado por

elas. A consciência lhe permite obter controle racional sobre as emoções e escolher suas ações adequadamente.

A autoconsciência abre a porta ao autocontrole. Sempre que for atingido pelas tempestades emocionais geradas pelo conflito da negociação de vendas, você simplesmente assume o controle e altera seu curso.

Uma vez que você percebe que a emoção está acontecendo, o autocontrole lhe permite gerenciar seu comportamento externo apesar das emoções violentas que podem irromper sob a superfície. É assim que você mostra um semblante neutro, tranquilo e confiante ao negociar. Como um pato na água, você parece calmo e tranquilo por fora, apesar de estar batendo os pés freneticamente abaixo da superfície.

Imunidade a Obstáculos

A autoconsciência e o autocontrole são como músculos: quanto mais exercitados, mais fortes ficam. O melhor jeito de fazer isso é encarar as adversidades, os desafios e os obstáculos emocionais. Em outras palavras, com muita prática.

Durante a Segunda Guerra Mundial, Lawrence Holt, que possuía uma frota de navios mercantes na Grã-Bretanha, observou algo que gerou um movimento. Suas embarcações estavam sendo alvo de torpedos de submarinos alemães. Curiosamente, os sobreviventes desses ataques costumavam ser marinheiros mais velhos, e não os mais jovens e em forma.

Esse fenômeno levou Holt a procurar Kurt Hahn, um educador que, antes da guerra, havia sido preso pelos nazistas por criticar Hitler. Holt pediu a Hahn para ajudá-lo a entender por que a média de mortos era muito maior entre os membros de suas tripulações mais jovens, fortes e em melhor condição física após os ataques.

O que Holt e Hahn acabaram concluindo foi que a diferença entre os dois grupos se resumia à resiliência emocional, autossuficiência e força interior. Apesar de os homens mais novos possuírem força física e agilidade superiores, era a resiliência emocional para superar obstáculos extenuantes que ajudava os marinheiros mais velhos e experientes a sobreviver.

Holt é famoso por dizer: “Prefiro confiar o lançamento de um bote salva-vidas no meio do oceano a um marinheiro octogenário do que a um jovem formado em um moderno curso técnico da marinha, mas que jamais tenha se molhado com água salgada.”

As descobertas levaram Hahn a fundar a *Outward Bound*, uma organização que, desde então, tem ajudado pessoas a desenvolver força mental, confiança, tenacidade, perseverança, resiliência e imunidade a obstáculos por meio da imersão em condições severas.

As *Spartan Races* e o treinamento militar de Joe de Sena são projetados com o mesmo propósito — construir imunidade a obstáculos. As pessoas são confrontadas com provas desafiadoras e dolorosas. Por meio de adversidades e sofrimentos, os participantes aprendem como mudar seu estado mental e controlar emoções disruptivas.

Você constrói seu "músculo da disciplina emocional" quando se coloca em uma posição de experimentar um obstáculo percebido, como uma negociação, e as emoções que o acompanham diversas vezes. Mas muitos de nós que vivemos em sociedades ocidentais não desenvolvemos imunidade a obstáculos específicos para negociação porque raramente negociamos.

Um modo fácil de resolver isso é visitar mercados de pulgas, brechós e lojas de antiguidades para praticar. Essas negociações de baixo risco são perfeitas para obter autoconsciência e treinar autocontrole.

Quando você começar a enfrentar intencionalmente seus medos e situações emocionalmente desconfortáveis, aprenderá a interromper e neutralizar a ansiedade que antecede o obstáculo. Você começará a direcionar seu discurso interno e sua reação física externa para superar a emoção.

Logo, a negociação se torna rotineira. Em outras palavras, quanto mais você negociar, mais seu autocontrole emocional melhorará, e mais fácil será fazê-lo. Os rigores emocionais da negociação de vendas deixarão de intimidá-lo.

Imunidade a obstáculos significa ter a força mental e o controle da atenção para atingir o melhor desempenho enquanto mantém uma atitude positiva, não importa quando vier a adversidade.

Quatro Passos para Desenvolver Imunidade a Obstáculos de Negociação

1. Esteja pronto e aberto para obter resiliência por meio de testes de adversidade e dor;
2. Opte intencionalmente por colocar-se em situações desconfortáveis;
3. Busque ativamente o conflito da negociação solicitando aquilo que deseja;
4. Resista à vontade de retornar ao antigo estado de conforto e ilusão.

Por outro lado, você obterá um senso de maestria e confiança, o que aumentará a autoestima e melhorará a eficiência na mesa de negociação de vendas.

17
Confiança e Assertividade

Nada melhora mais sua vantagem e influência na mesa de negociação do que ter confiança e assertividade. Quando você une ambos a uma boa estratégia e excelência ao longo do processo de vendas, aumenta razoavelmente as chances a seu favor.

Uma verdade sobre o comportamento humano é que as pessoas tendem a reagir com ações semelhantes. Em outras palavras, emoções são contagiosas. As pessoas são muito boas em absorver as emoções de outras sem muito esforço consciente.

Como trabalhamos e vivemos em grupos, estamos inconscientemente observando quem está ao nosso redor em busca de pistas sobre seu estado emocional — expressões faciais, linguagem corporal, o tom e a inflexão da voz, e as palavras que usam. Então, interpretamos essas pistas e adequamos nossa abordagem às pessoas com base em nossas percepções.

Isso se chama *contágio emocional,* e facilita muito para os seres humanos sentirem o que os outros sentem e transferir emoções a outras pessoas. Saber como alavancar o contágio emocional é uma meta-habilidade poderosa para influenciar o comportamento humano no processo de vendas e na mesa de negociação. Quando usado corretamente, é uma forma potente de alavancagem.

Quando você aborda a negociação de vendas com confiança e assertividade, os interessados reagem da mesma forma. Eles identificam-se com você, respondem positivamente e respeitam suas posições. Você assume o controle do processo, da pauta e do ritmo. Confiança e assertividade lhe concedem vantagem para alterar o comportamento dos *stakeholders*, deixando-os mais propensos a:

- Serem transparentes;
- Aceitar seu caso de negócio;
- Confiar em suas explicações de posições de preço ou termos e condições;
- Acatar suas solicitações;
- Oferecer concessões.

Vulnerabilidade Profunda

Ainda assim, quando você chega à mesa de negociação de vendas com confiança e assertividade e mantém essa postura durante a negociação, está expondo tudo e assumindo um risco emocional sem garantias, cobertura ou refúgio. Sempre existe a possibilidade de sua abordagem ser repelida e rejeitada, ou de os interessados zombarem do seu caso de negócio, esnobarem suas explicações, descartarem a defesa de sua posição e se recusarem a negociar com boa-fé.

A possibilidade de conflito e rejeição gera uma profunda sensação de vulnerabilidade, levando-o a adotar uma abordagem mais passiva e defensiva. Essa sensação de vulnerabilidade cria muitas emoções disruptivas, que atrapalham sua capacidade de ser eficiente e forte nas negociações de vendas.

Eu e minha esposa estávamos em uma loja na Carolina do Norte no último outono, comprando móveis para nossa cabana nas montanhas. Mas não era a loja de móveis que costumávamos visitar. Todos os móveis eram feitos à mão por artesãos locais. Cada um era único, e todos os preços eram negociáveis. Sabia disso porque já tínhamos conseguido 20% de desconto em diversos itens apenas pedindo.

Foi fácil. O vendedor não hesitava em nos dar descontos nas compras. Mas o engraçado é que, quanto mais ficávamos na loja, menos eu queria pedir mais descontos. Na verdade, pagamos preços cheios pelas últimas três peças que escolhemos, sem qualquer tentativa de negociar.

Quando fomos embora, fiquei remoendo o acontecido. Havia deixado dinheiro na mesa. Por que não pedi mais concessões? A resposta sincera era que isso me fez sentir mal.

Mudei meu comportamento porque queria me adequar. Não me adequar fazia com que me sentisse vulnerável. Não queria pressionar muito nem ir longe demais. Queria que o agradável vendedor gostasse de mim. Era totalmente irracional, porque o representante estava feliz em dar os descontos, e nem negociei muito.

Negociar é desconfortável para muitas pessoas na sociedade ocidental. Diferente de outras culturas, nas quais pechinchar preços é uma etapa comum na compra de qualquer coisa, na maioria das vezes nós não negociamos. Quase tudo o que compramos possui uma lista de preços que não questionamos. Há algumas exceções, como na compra de carros. Mas mesmo a indústria automotiva está migrando para um modelo sem pechincha porque o processo de negociação faz os compradores sentirem-se desconfortáveis.

O fato é que negociar faz a maioria das pessoas sentir-se desconfortável e vulnerável, motivo pelo qual evitamos fazê-lo. Quando você está no calor da negociação, prestes a pedir o que quer, todo seu corpo e mente gritam pedindo que *pare*. Você hesita porque não quer ser muito invasivo, passar dos limites com sua assertividade, ou fazer os outros julgarem-no mal.

Porém, quando você deixa transparecer esta sensação de insegurança, ela se transfere para o comprador. Seu esforço para “ser mais agradável” pode fazê-lo parecer fraco e inseguro, permitindo que os compradores passem por cima de você, como tratores, na tentativa de obter mais concessões.

18

Contágio Emocional: Pessoas Reagem do Mesmo Modo

Passei boa parte da minha vida em meio a cavalos. Eles têm a capacidade natural de perceber hesitação, insegurança e medo. Um cavalo testa novos cavaleiros e tira vantagem deles no momento em que percebe que a pessoa está com medo ou não tem confiança.

Cavalos têm vantagem de 10 para 1 em termos de peso e tamanho em relação a uma pessoa mediana. Se você não acreditar que está no comando, ele pode e vai desmontá-lo involuntariamente.

S*takeholders* não são diferentes. Suas emoções influenciam as emoções deles. Se perceberem medo, fraqueza, insegurança ou falta de confiança, tirarão vantagem.

Por isso, quando cavalos ou pessoas o desafiarem, independentemente de quais emoções você estiver sentindo, reaja com um comportamento não complementar — que atue como alavanca para combater e interromper o padrão deles.

Quando você não tem muita confiança em si mesmo, os *stakeholders* tendem a sentir o mesmo em relação a você. Por esse motivo, é preciso desenvolver e praticar técnicas para construir e demonstrar confiança e assertividade intencional mesmo quando não se sentir assim. Ainda que precise fingir porque está tremendo de medo, fique tranquilo, preparado, confiante e no controle. Use sua "cara de paisagem" na negociação de vendas.

Isso começa com o gerenciamento de sua comunicação não verbal para controlar o que o *stakeholder* vê, ouve e percebe subconscientemente — inclusive seu tom de voz, inflexão, discurso e velocidade, além da linguagem corporal e expressões faciais. A tabela 18.1 compara a comunicação não verbal de um vendedor inseguro com a de um que está tranquilo, confiante e assertivo.

Usando palavras, frases e tom de voz assertivos e diretos, você será mais poderoso e convincente ao defender seu lado na mesa de negociação de vendas.

Tabela 18.1 Comunicação Não Verbal

Demonstra Falta de Confiança, Insegurança e Medo	**Demonstra uma Postura Relaxada e Confiante**
Falar em tom agudo.	Falar com inflexão normal e tom mais grave.
Falar rápido. Isso o faz parecer não confiável.	Falar tranquilamente, com pausas adequadas.

Tom de voz tenso ou defensivo.	Tom amigável — serenidade na voz e sorriso no rosto.
Demonstra Falta de Confiança, Insegurança e Medo	**Demonstra uma Postura Relaxada e Confiante**
Usar um tom de voz alto ou suave demais.	Modulação de voz apropriada, com ênfase emocional nas palavras e frases certas.
Tom de voz frágil ou nervoso, com muitas interjeições (“hums” e “ahs”) e pausas constrangedoras.	Tom direto, intencional e com ritmo adequado, que vai direto ao ponto.
Falta de contato visual — desviar o olhar. Nada diz “não posso ser confiável” e “não estou confiante” como a falta de contato visual.	Contato visual direto e adequado.
Mãos nos bolsos.	Mão ao lado do corpo ou na sua frente enquanto fala. Isso pode ser desconfortável, mas o faz parecer poderoso e confiante.
Gesticular ou mexer muito as mãos.	Usar gestos de forma calma e controlada.
Tocar o rosto e o cabelo, ou colocar os dedos na boca — sinais claros de estar nervoso ou inseguro.	Mãos em posição de poder — ao seu lado ou à frente, de forma controlada e não ameaçadora.
Curvado, cabeça baixa, braços cruzados.	Postura ereta, queixo elevado, ombros retos e para trás. Essa postura também o fará sentir-se confiante.
Balançar para a frente e para trás, ou para os lados.	Ficar parado em uma postura natural de poder.
Postura rígida, linguagem corporal tensa.	Postura natural e relaxada.
Mandíbula contraída, olhar tenso.	Sorriso relaxado. É um sinal não verbal universal, que diz: “Sou amigável e confiável.”
Aperto de mão fraco, frouxo e com a palma suada.	Aperto de mão firme e confiante, dado com contato visual direto.

Mude Sua Fisiologia

Estudos sobre o comportamento humano de praticamente todos os cantos do mundo acadêmico provaram repetidas vezes que podemos mudar nossos sentimentos e como outras pessoas percebem nosso estado emocional simplesmente ajustando nossa postura física. Em outras palavras, nossas emoções e percepções internas acerca dessas emoções são moldadas por nossa fisiologia externa.

Quando você se sente inseguro ou vulnerável, tende a ficar de ombros caídos, abaixar o queixo e olhar para o chão — sinais físicos de insegurança e fraqueza emocional. Essa mudança na postura o faz parecer menos confiante para os

outros e internamente.

Um estudo da psicóloga social Amy Cuddy, de Harvard, aponta que a “postura de poder”, ou seja, mostrar confiança fisicamente mesmo quando você não se sente assim, impacta nos níveis de testosterona e cortisol do cérebro, influenciando a confiança.[1]

Uma mudança na postura física não somente gera mudanças nas emoções,[2] mas também dispara uma resposta neurofisiológica.[3] Sabemos que os hormônios cortisol e testosterona desempenham um papel significativo na criação de uma sensação de confiança.

Mães, professores e treinadores sempre souberam dessa verdade básica. Eles nos dão esse mesmo conselho há anos. Mantenha o queixo elevado. Levante os ombros. Sente-se ereto. Você se sentirá e parecerá melhor.

---

1 https://youtu.be/Ks-_Mh1QhMc (conteúdo em inglês).
2 https://jamesclear.com/body-language-how-to-be-confident (conteúdo em inglês).
3 https://lifehacker.com/the-science-behind-posture-and-how- (conteúdo em inglês).

19
Preparação e Prática

Situações estressantes como negociações de vendas disparam emoções disruptivas que podem tirá-lo do eixo. Pode ser difícil manter a confiança e a assertividade, e o “semblante insondável” que as acompanha. Seu nervosismo pode gerar insegurança, fazendo com que você pareça e aja como se não tivesse confiança. Os compradores são capazes de lê-lo como um livro e tirarão vantagem disso.

Preparar-se com antecedência para as conversas de negociação de vendas é crucial para manter a disciplina emocional. Negociadores ruins não se preparam. Eles deixam os resultados negociados ao acaso e suas emoções ao sabor do vento.

Negociadores eficientes constroem sua estratégia e planejam as conversas de negociação de vendas com antecedência. Em negociações transacionais e simples, eles repassam o plano de jogo antes de negociar. Em negociações complexas e de nível corporativo, eles alavancam o Planejador de Negociação de Vendas (veja a página 196) (*murder board*, em inglês) para questionar o negócio e construir uma estratégia de negociação de vendas. Vou guiá-lo por esse processo na próxima sessão.

Planejar com antecedência para a negociação de vendas lhe permite:

- Desenvolver um plano;
- Determinar os resultados de melhor e pior hipóteses;
- Desenvolver posições de retirada;
- Entender as consequências das concessões;
- Desenvolver alvos e limites;
- Preparar-se para adequar-se aos estilos de comunicação dos *stakeholders;*
- Revisar a lista de *stakeholders*, colocar-se em seus lugares, e considerar seus pontos de vista;
- Prever e *praticar* diversas hipóteses de negociação.

Praticar e repassar diferentes hipóteses é uma das chaves para manter suas emoções sob controle. Analise a negociação e simule as hipóteses com seu gerente ou membros da equipe. Desenrole as piores hipóteses para preparar-se para qualquer eventualidade. Praticar é um jeito fácil e rápido de construir imunidade a obstáculos para uma situação específica.

Antes de entrarmos em uma reunião de fechamento ou em uma conversa de negociação planejada, eu e minha equipe praticamos juntos e falamos abertamente sobre onde e como nossas emoções disruptivas podem nos derrubar. Combinamos com antecedência quem dirá o quê, quem responderá quais perguntas e quais serão os limites para concessões. Desenvolvemos sinais para ajudar-nos a alertar uns aos outros sempre que uma emoção disruptiva estiver fazendo nosso comportamento sair do controle.

A preparação acalma a mente e gera confiança. Você descobrirá que, ao reservar um tempo para praticar, a negociação em si ficará muito mais fácil. Sua mente está preparada para prever emoções disruptivas, superá-las e ganhar para o time.

Conheça Seus Gatilhos Emocionais

Existem situações, palavras, tipos de pessoas e circunstâncias em seu dia de vendas que disparam emoções disruptivas.

Alguns gatilhos emocionais, como ser fechado no trânsito ou ser confrontado por uma pessoa grosseira, ocorrem sem seu consentimento. Outros, como permitir-se entrar em uma negociação de vendas sentindo-se cansado, faminto ou preocupado com outros problemas, são autoinfligidos.

Em algumas situações, as emoções disruptivas são disparadas pelo modo como certas pessoas se comunicam. Compradores treinados em estratégias e táticas de negociação trabalham duro para gerar frustração, raiva, ansiedade e insegurança. Eles sabem como se desconectar emocionalmente e frustrar seus esforços para buscar essa conexão. Eles têm consciência de que tal comportamento pode deixá-lo ansioso para obter a aprovação deles fazendo concessões.

Quando você tem consciência dos gatilhos emocionais específicos que o tirarão do eixo e como e onde acontecem, fica muito mais fácil evitar, planejar, prever e reagir a eles adequadamente. Isso o torna mais forte e resiliente.

Quando estiver planejando e praticando, coloque-se nessas situações estressantes. Aprenda a prever os gatilhos e conscientizar-se de suas respostas fisiológicas e emocionais antes e na hora em que ocorrem. Ciente disso, você

dominará a habilidade de superar a emoção conscientemente, manterá a expressão que não permite interpretações, escolherá sua resposta e atingirá seu objetivo.

Visualização Positiva e Discurso Interno

Superar as emoções que prejudicam a confiança está entre os desafios mais difíceis para os profissionais de vendas. É comum sentir-se intimidado ao reunir-se com altos executivos, ter menos confiança ao envolver-se com os negociadores profissionalmente treinados do setor de compras, ou ficar inseguro e desesperado ao final do trimestre se correr o risco de não atingir suas metas.

Nossos maiores fracassos na mesa de negociação de vendas costumam ser autoinfligidos. Nosso cérebro é programado para prever e prender-se às piores hipóteses. Quando você encara uma tarefa emocionalmente desagradável, é da natureza humana começar a criar resultados negativos em sua mente. Porém, sem intervenção racional, essas narrativas internas podem levar a profecias autorrealizadas.

Por exemplo, Rahul espera ser rechaçado por seu comprador durante a negociação do contrato. Ele teme que seus preços estejam muito altos e que não tenha concessões suficientes para fazer. Ele vê o comprador irritado enquanto perde o negócio para um concorrente e decepciona seu chefe por não bater as metas.

Essa visualização negativa o deixa preocupado e inseguro. Ele entra assim na negociação de vendas e concede 100% de seus descontos aprovados antes mesmo de o comprador levantar um dedo. Então, em um último lance de insegurança, ele dispara que pode conseguir que seu chefe reduza ainda mais o preço.

Se Rahul tivesse iniciado a negociação com confiança e assertividade, seu comportamento por si só já teria gerado um resultado mais positivo. Esse é um motivo importante pelo qual planejar e repassar as hipóteses são elementos tão importantes para fortalecer sua confiança e abordagem.

Existe um fluxo contínuo e infinito de conversas dentro da sua cabeça, moldando suas emoções e ações externas. O diálogo interno pode construir ou destruir sua confiança.

Diferentemente das emoções ativadas sem seu consentimento, o diálogo interno está totalmente sob seu controle. *Você* opta por pensar positiva ou negativamente. Construir ou destruir a si mesmo. Enxergar o copo meio cheio ou

meio vazio. Ser consciente ou iludido.

Antes de entrar em uma reunião de fechamento ou conversa de negociação, sente-se em silêncio e ouça a conversa em sua mente — as palavras que está usando, as perguntas que está fazendo. Então mude as palavras para sustentar a imagem de negociador e finalizador confiante que quer ser e para adequar-se a como você quer agir e se sentir. Tome uma decisão intencional de manter-se alinhado com sua voz interior. Quando ela ficar negativa, pare e mude a conversa.

É por esse motivo que atletas de elite[1] e vendedores de elite usam a visualização para pré-programar o cérebro subconsciente e mudar seu diálogo interno. Quando você visualiza sucesso, ensina sua mente a agir de forma congruente com a realização desse sucesso.[2]

Comece concentrando-se em sua respiração. Respire devagar. Então, em sua imaginação, percorra passo a passo cada parte da negociação — cada cenário possível. Concentre-se na sensação de ser confiante. Imagine o que dirá, o que perguntará. Veja a si mesmo obtendo sucesso. Repita esse processo muitas vezes até ter treinado sua mente para gerenciar as emoções disruptivas que o tiram do eixo.

---

1 https://www.nytimes.com/2014/02/23/sports/olympics/olympians-use-imager (conteúdo em inglês).
2 https://www.sportpsychologytoday.com/sport-psychology-for-coaches/the-po (conteúdo em inglês).

20
A Técnica de Recomposição

A biologia que rege nossas respostas neurofisiológicas e emocionais é poderosa. Você sente medo em situações onde se coloca em posição vulnerável intencional e ativamente. Seu pulso acelera, sua respiração enfraquece e sua ansiedade aumenta.

As forças evolutivas que disparam um oceano de emoções disruptivas começam a fazer efeito. A resposta neurofisiológica ao sentimento de vulnerabilidade dificulta a manutenção da confiança e da compostura.

É difícil controlar a atenção. É difícil pensar. Estudos mostraram que até mesmo seu QI cai ao estar em situações vulneráveis — um grande problema quando você precisa de 100% de acuidade intelectual para ganhar para seu time na mesa de negociação.

Na atmosfera da negociação de vendas impulsionada por sentimentos, emoções descontroladas tornam-se suas maiores inimigas. Quando você fica dominado por emoções disruptivas, não consegue ser eficiente.

A Maldição de Lutar ou Fugir

Sendo a estrutura biológica mais complexa do mundo, o cérebro humano é capaz de coisas incríveis. Ainda assim, apesar de sua complexidade quase infinita, ele está sempre concentrado em uma responsabilidade muito simples: protegê-lo de ameaças para que você continue vivo.

O psicólogo e professor de Harvard Walter Cannon criou o termo *reação de luta ou fuga* para descrever como o cérebro humano reage a ameaças.[1] Em determinadas circunstâncias, essa reação pode salvá-lo da morte certa, mas em outras desencadeia uma onda de emoções disruptivas que o desviam do objetivo ao lidar com um comprador difícil durante uma negociação.

Lutar ou fugir é uma resposta autônoma e instintiva que pode levá-lo a manter sua posição e lutar ou fugir ao ser ameaçado. Em algumas situações, quando suas emoções estiverem totalmente descontroladas, você pode até congelar, como um cervo diante dos faróis de um carro — uma péssima jogada ao negociar —, o momento exato em que *stakeholders* experientes passam por cima de você.

Seu cérebro e corpo reagem a dois tipos de ameaças:

- **Física:** ameaças à sua segurança física ou à segurança de alguém próximo a você;
- **Social:** ameaças à sua condição social. Ser banido de um grupo, passar vergonha na frente dos outros, não ser aceito, ser desvalorizado, repelido ou rejeitado.

A reação de lutar ou fugir é traiçoeira por ser uma resposta neurofisiológica que dribla o pensamento racional. Ela começa na amígdala — o eixo sensorial do cérebro.

A amígdala (que fica alojada no sistema límbico ou centro emocional do cérebro) interpreta a ameaça a partir de entradas sensoriais e alerta o cerebelo (seu cérebro autônomo) sobre ela. O cerebelo dispara a liberação de neuroquímicos e hormônios na sua corrente sanguínea para prepará-lo para lutar ou correr.

Para preparar seu corpo para defender-se, sangue rico em glicose e oxigênio inunda seus músculos. Entretanto, como a quantidade em circulação é limitada, o sangue é retirado de órgãos não essenciais e levado para dentro dos músculos.

Uma dessas áreas não essenciais é seu neocórtex — o centro racional e lógico do cérebro. Acontece que, de um ponto de vista evolutivo, refletir sobre suas opções não é muito vantajoso ao lidar com ameaças. É preciso mover-se rápido para continuar vivo.

Conforme o sangue é drenado de seu neocórtex, sua capacidade cognitiva decai ao mesmo nível de um macaco bêbado. Nas garras da reação de lutar ou correr, você não consegue pensar, debate-se em busca de palavras e sente-se descontrolado. Sua mente vacila, suas mãos suam, o estômago se aperta e os músculos ficam tensos. Seus batimentos cardíacos aceleram, a pele fica vermelha e as pupilas dilatam. Há perda de visão periférica, seus vasos sanguíneos se contraem e você pode começar a tremer.

Se sua reação for lutar, você pode ficar defensivo, nervoso, irritado e atacar o *stakeholder* verbalmente. Pode vir a interromper o outro para defender seu ponto. A discussão resultante encerra o processo de trabalhar com diferentes pontos de vista e tentar um acordo.

Caso sua reação seja fugir, você se torna passivo e contraditório ao pedir compromissos, dobra-se como uma cadeira de praia barata e abre mão de tudo.

No estado de lutar ou fugir, sem intervenção racional, você é consumido pelas emoções disruptivas e perde o controle — motivo mais comum pelo qual vendedores põem tudo a perder ao negociar.

O desafio que você e todos os seres humanos da Terra têm que enfrentar é ter zero controle sobre a reação de lutar ou correr e suas manifestações físicas desconfortáveis. Isso não significa que você não possa gerenciar suas emoções — significa que a reação neurofisiológica de lutar ou fugir ocorre sem seu consentimento.

O Quarto de Segundo Mágico

Na mesa de negociação de vendas, você será levado a extremos emocionais por *stakeholders* que desafiam suas posições, diminuem o valor da sua proposta, fazem perguntas difíceis e fazem você se sentir insignificante. Eles adotarão posições ilógicas, iniciarão jogos de poder e dirão coisas destinadas a desestabilizá-lo emocionalmente. Eles foram treinados para isso porque, quando o fazem, você fica mais propenso a realizar concessões.

O segredo para controlar as emoções disruptivas nesse momento é simplesmente dar a seu cérebro racional a oportunidade de se recuperar e assumir o controle para que você possa superá-las, recobrar a compostura e escolher sua resposta.

Em seu livro *Alquimia Emocional*, a psicoterapeuta Tara Bennett-Goleman chama isso de "quarto de segundo mágico",[2] que lhe permite evitar que as emoções que sente tornem-se as reações emocionais que você expressa. Em situações rápidas e repletas de emoções, a forma mais eficiente de criar esse quarto de segundo mágico é a *técnica de recomposição.*

Uma recomposição pode ser uma declaração, reconhecimento, concordância ou pergunta. Pode também ser uma resposta não complementar (confiança e assertividade) que desestabilize os padrões dos *stakeholders* e sua expectativa de como você reagiria à sua abordagem. Exemplos incluem declarações como:

- "Interessante — pode me dizer por que isso é tão importante para você?"
- "Como assim?"
- "Poderia me ajudar a entender?"
- "Interessante — poderia me explicar melhor sua preocupação?"
- "Apenas para garantir que entendi sua pergunta, você poderia explicá-la um pouco melhor?"

- “Parece que você já passou por isso antes.”
- “O que mais o preocupa a respeito disso?”
- “Foi exatamente por isso que colocamos _____ em nossa proposta.”
- “Foi exatamente isso que pensei que você diria.”
- “Imaginei que você diria isso.”
- “Muitas pessoas fazem a mesma pergunta antes de _____ .”
- “Entendo por que você pensa assim.”
- “Isso faz sentido.”

A recomposição é uma técnica simples, mas potente, para assumir o controle de suas emoções disruptivas no momento. Quando você se depara com uma pergunta difícil, um arenque vermelho ou um desafio direto de um *stakeholder* e sente suas emoções disruptivas se formando, use a recomposição para estancar o processo e superá-las.

A recomposição funciona porque é uma resposta memorizada e automática que não requer que você pense. Isso é importante porque assim que sua velha amiga, a reação de lutar ou fugir, assumir o controle, a capacidade cognitiva diminui.

Em vez de tropeçar em uma resposta sem sentido, parecer defensivo, fraco e desinformado, ou prejudicar o relacionamento com uma discussão, você simplesmente usa a técnica de recomposição com uma pergunta ou declaração que preparou com antecedência. Isso lhe dá os milissegundos necessários para superar suas emoções e as respostas neurofisiológicas que as acompanham, retomar o equilíbrio, mudar sua reação e assumir o controle da conversa.

---

1 https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1447286/ (conteúdo em inglês).
2 Tara Bennett-Goleman, *Alquimia Emocional* (São Paulo: Objetiva, 2001).

21

Força de Vontade e Disciplina Emocional São Finitas

Regular e gerenciar emoções disruptivas é um processo difícil e contínuo. Assim que você baixa a guarda, suas emoções tendem a assumir — especialmente se estiver cansado, faminto ou estressado.

Imagine por um momento que você está em uma academia levantando pesos. Está fazendo rosca com um halter em cada mão. No início da série — as primeiras duas ou três repetições — o exercício é relativamente fácil. É gostoso. Na décima segunda, porém, fica muito mais difícil levantar os pesos.

O peso é o mesmo em todas as vezes, mas levantar o halter até o topo da rosca fica muito mais difícil. Você geme ao levantar o peso. Começa a usar o corpo para ajudar a finalizar o movimento. Na décima quinta repetição, você desiste. Seus braços não conseguem mais levantar os pesos.

Isso se chama fadiga muscular. E não importa se você está levantando pesos, trabalhando no jardim, empurrando móveis, correndo, andando de bicicleta, caminhando ou escalando, há um limite para a capacidade de sustentar seu pico de desempenho nessas empreitadas.

Gerenciar suas emoções não é diferente, e compradores que são ótimos negociadores sabem disso. Eles entendem que sua determinação emocional está no auge no início da negociação, e começa a se dissipar e enfraquecer no decorrer dela. Do outro lado da mesa, bons negociadores arrastam a conversa, desperdiçam tempo com detalhes tediosos ou concordam e depois mudam de ideia para minar sua disciplina emocional.

Evite Negociar Quando Estiver Cansado, Faminto ou Emocionalmente Esgotado

Recentemente, passamos 60 dias negociando os termos e condições de um grande contrato de consultoria. Ambas as partes concordaram com nossa remuneração no início do processo, mas ainda precisávamos acertar detalhes contratuais específicos acerca do uso de propriedade intelectual.

Nosso patrocinador executivo e principal tomador de decisões não tinha autoridade para negociar os termos e condições, o que nos levou a trabalhar com

os setores jurídico e de compras. Tedioso não é o suficiente para descrever o processo pelo qual passamos para aprimorar uma linguagem jurídica que satisfizesse essas duas partes.

Depois de 60 dias, a principal *stakeholder* estava ficando frustrada com o ritmo da negociação. Ela estava nos pressionando a encontrar um jeito de satisfazer as exigências rigorosas do setor de compras.

Então, por um lado, estávamos trabalhando para evitar que nosso cliente perdesse a paciência e descartasse todo o projeto e, por outro, lidávamos com um setor de compras muito difícil, cuja intenção era retirar todas as nossas proteções legais.

Por fim, conseguimos progresso com um dos advogados corporativos e negociamos uma linguagem com a qual ambos concordamos. Todos estavam animados, poderíamos finalmente começar.

O setor de compras prometeu enviar uma Declaração de Trabalho nova e revisada, e um Contrato Principal de Serviços no dia seguinte. Não enviou. Em vez disso, ele arrastou o processo por mais uma semana. Nesse ponto, eu e minha equipe estávamos totalmente irritados. Só queríamos que a negociação acabasse.

Quando finalmente recebemos o contrato atualizado, descobrimos que o setor de compras havia reduzido nossa remuneração pelo projeto. Foi uma jogada ardilosa, planejada para tirar vantagem da fadiga de nossa disciplina. Ficamos firmes ao insistir em uma linguagem que protegesse nossa propriedade intelectual. Quando um vaivém de meses finalmente gerou um contrato, relaxamos, baixamos a guarda, e iniciamos a preparação ao projeto de consultoria.

Estávamos cansados de negociar, cansados do conflito, e prontos para começar. Francamente, estávamos tão exaustos e tão dispostos a assinar o contrato que quase deixamos passar a mudança que o setor de compras fez. Felizmente, nossa CFO estava com sua calculadora.

Três membros de nossa equipe, inclusive o executivo de contas cuja comissão estava definida em 20% no negócio, alegaram que deveríamos simplesmente aceitar a mudança de preço e assinar o contrato. Sua justificativa foi: “Nem é tanto assim.”

Assinar o contrato seria a saída fácil. O suplício acabaria, nosso cliente ficaria feliz e nossa equipe conseguiria o trabalho. O problema era que a alteração no preço definiria um precedente para todos os futuros contratos com o cliente. Desgastaria nossa integridade de preços e ensinaria a sua equipe de compras

como nos manipular.

Então, por mais que estivéssemos exaustos, voltamos e insistimos que recolocassem o preço com o qual havíamos concordado no contrato. O setor de compras nos pressionou a dar o desconto, mas nesse ponto nós estávamos com a razão, e nossa igualmente frustrada *stakeholder* interferiu e ficou do nosso lado. O negócio foi finalmente fechado, mas extraiu cada grama de nossa disciplina emocional, resiliência e determinação para fazer dar certo.

Regular e gerenciar emoções disruptivas durante a negociação é fisicamente exaustivo. Quando você está mentalmente esgotado, cansado, fisicamente exausto ou faminto, torna-se um negociador muito menos eficiente. Se estiver nesse estado, pare e faça uma pausa, reflita sobre suas decisões e, quando chegar ao ponto crítico, leve outra pessoa (como fizemos com nossa CFO) para olhar para a situação objetivamente e evitar que você tome decisões ruins.

22

O *Pipeline* É Tudo: O Real Segredo da Disciplina Emocional

Infelizmente, a maioria dos vendedores passa seu tempo no parque de diversões dos extremos, andando na montanha russa do desespero. Atividades de prospecção e do topo do *pipeline* não são tratadas como prioridade e recebem esforços no máximo aleatórios e irregulares. Esses vendedores prospectam intensamente apenas quando estão no fundo do poço, com um *pipeline* vazio.

Quando os vendedores chegam nesse ponto, aproximam-se muito da Lei Universal da Necessidade. *Quanto mais você precisa de um negócio, mais cederá e sacrificará na mesa de negociação de vendas para consegui-lo. Quanto mais precisar do negócio, menor probabilidade terá de fechá-lo.*

Quando você está desesperado, a probabilidade de ganhar para seu time despenca. Compradores experientes foram treinados para tirar vantagem de vendedores carentes, desesperados e patéticos.

Prospecção Fanática

O caminho mais fácil para a disciplina emocional é um *pipeline* cheio de chances qualificadas. Quando você não precisa fechar nenhum acordo específico, fica mais fácil desconectar-se emocionalmente e negociar como se não precisasse daquela conta — porque, como dizem, há muitos outros peixes no mar. Em posição de abundância, você toma decisões melhores e inspira confiança e assertividade.

Prospectores fanáticos andam com o bolso cheio de cartões de visita; conversam com estranhos ao telefone, pessoalmente, nas redes sociais, por e-mail ou qualquer outra forma onde já chegaram a um acordo sobre como se envolver com possíveis clientes; avançam, assumem a responsabilidade e detém seu próprio *pipeline*; e criam seus próprios *leads* e — por meio de muito trabalho, determinação e perseverança — sua própria sorte.

Prospectores fanáticos levantam de manhã e telefonam. Durante o dia, batem em portas. Entre reuniões, prospectam com e-mails e mensagens. À noite, conectam-se e atraem prospectos nas redes sociais. Antes do fim do dia, ligam ainda mais. Quando estão cansados, famintos ou fartos de rejeição, ainda fazem *mais uma ligação.*

Mestres negociadores de vendas têm plena consciência dos perigos impostos por um *pipeline* vazio. A verdade nua, crua e incontestável é que uma posição forte na mesa de negociação de vendas depende de uma prospecção constante e contínua.

Um pipeline cheio é sinônimo de poder e controle emocional. Quando seu pipeline está cheio, a probabilidade é muito maior de que você negocie e consiga os preços, termos e condições que merece. Jamais se esqueça:

O pipeline é tudo!

PARTE V

Planejamento da Negociação de Vendas



23
Esteja Preparado Para Negociar

A maioria das negociações de vendas acontece na velocidade da luz. Você negocia na hora, em tempo real, com pouca folga — pessoalmente, por telefone, vídeo ou mensagem de texto. Você apresenta sua proposta; os *stakeholders* aceitam e fim de papo.

Os riscos, pressões e ritmo aceleram mais quando o tempo está acabando. É nesse momento que estão em jogo prazos de entrega, janelas de orçamento, cotações, previsões, qualificação para o prêmio de vendas anual e uma comissão gorda.

Entrar em uma negociação de vendas sem planejamento pode colocá-lo rapidamente em uma situação difícil se você estiver enfrentando compradores experientes, treinados em como abalar sua determinação emocional para obter e manter o controle.

Consciência versus Ilusão

A objetividade é um grande problema para os vendedores no ambiente emocionalmente carregado da mesa de negociação de vendas. Depois de batalhar tanto para colocar uma oportunidade em seu *pipeline*, avançar pelos passos do processo e chegar ao estágio de negociação e fechamento, a última coisa que você quer é perdê-la.

Depois de investir tanto em um negócio, pode ser difícil desprender-se emocionalmente e abordar racionalmente a fase de negociação do processo de vendas.

- É forte o viés de confirmação, tendência humana a enxergar a vida cor-de-rosa e ver apenas aquilo que se quer ver. Você pode interpretar mal o outro lado, deixar passar pontos ou pistas cruciais ou não entender o tabuleiro da negociação;
- O otimismo pode ofuscar a objetividade e criar pontos cegos;
- O excesso de confiança, sua crença de que “o negócio está ganho”, pode levá-lo a pensar que os *stakeholders* vão aceitar seus termos, e que não há necessidade de negociar;

- Sua essência naturalmente competitiva gera apego à vitória, o que pode encobrir um caminho fácil para conseguir fechar o negócio, fazê-lo abordar a negociação com arrogância em vez de confiança, ou torná-lo conflituoso em vez de colaborativo.

Continuarei repetindo o que disse: em toda negociação, a pessoa que exerce o maior controle emocional tem a maior probabilidade de obter o resultado desejado.

O planejamento da negociação de vendas o ajuda a superar as emoções disruptivas, os pontos cegos e os vieses para decidir objetivamente como abordar a negociação. Isso lhe dá uma visão ampla do tabuleiro da negociação e dos movimentos possíveis.

O Planejamento Adequa-se ao Tamanho do Negócio

Cada negócio é diferente. Nos menores, que têm menos peças soltas, um ou dois *stakeholders*, menor risco no longo prazo e um foco principal no preço, não faz muito sentido entocar-se no escritório e montar um plano estratégico complexo. Nessas situações, faz muito mais sentido dedicar um tempo para revisar informalmente sua autoridade e seus limites, definir o alvo e zonas de limites para o resultado negociado, e planejar um simples repertório de Dar-Receber (RDR).

Com mais complexidade, *stakeholders* e fatores em risco, o planejamento de negociação de vendas deve ser um processo formal *antes* de sua apresentação e proposta final, das revisões de contratos e do agendamento de reuniões de negociação.

Dez Elementos do Planejamento de Negociação de Vendas

Há 10 elementos básicos envolvidos no planejamento da negociação de vendas:

1. Autoridade e itens não negociáveis;
2. Perfis de negociação dos *stakeholders;*
3. Lista de negociação e análise MAAN dos *stakeholders;*
4. Qualificadores do negócio e análise de ajuste;
5. Avaliação de motivações e posições de poder;

6. Parâmetros de negociação;
7. Mapa de resultados de negócios e as métricas que importam;
8. Desenvolvimento de zona-alvo e zona-limite;
9. Inventário de vantagens na negociação;
10. Repertório de Dar-Receber.

Enquanto estiver percorrendo o processo, é essencial que você tenha a disciplina de procurar falhas em seu plano, testar suas hipóteses, fazer perguntas difíceis e enfrentar a verdade acerca de sua própria motivação, vantagem e posição de poder. Em suas maiores oportunidades, alavanque as perspectivas e opiniões de outras pessoas. Analise diferentes cenários. Não permita que a lógica e a objetividade sejam turvadas pelo apego emocional, por vieses cognitivos e pela ilusão.

24
Autoridade e Itens Inegociáveis

As regras de relacionamento para negociações de vendas são diferentes em cada empresa e em cada papel de vendas. Elas podem até mudar com base em sua trajetória e na quantidade de confiança que você conquistou com seus líderes. O mais provável, porém, é que você tenha ao menos recebido certa autoridade para negociar.

Em uma empresa para a qual trabalhei, recebíamos uma lista de preços por nossos serviços. Acompanhando-a vinham parâmetros de ajuste que determinavam o quanto podíamos negociar até um piso. Naquele ponto, era necessário que pedíssemos a aprovação de um gerente. Também nos era permitido negociar termos e condições contratuais (além do preço) dentro de um conjunto de parâmetros.

O pagamento de nossas comissões estava atrelado a essas concessões. Se os vendedores fechassem negócios nos preços mais altos da tabela e fossem firmes em termos e condições como a duração do contrato, a recompensa era grande. Esses representantes ganhavam muito mais do que aqueles que abriam mão de tudo apenas para garantir uma venda.

Saiba que Itens Você Tem Autoridade para Negociar

Antes de negociar, é crucial que se entenda perfeitamente para quais itens você tem autoridade de fazer isso. A maioria das organizações define os limites de onde sua autoridade para negociar começa e termina. Outras, porém, são menos claras. Nesses casos, você precisará fazer perguntas a fim de não se exceder. A tabela 24.1 o ajuda a organizar e listar o que e onde você tem a autoridade para negociar, qual a autoridade de negociação de outras pessoas e quando você deve ser firme nos termos e condições.

Saiba o que Outra Pessoa Tem Autoridade para Negociar

Organizações empenham-se em obter equilíbrio entre preservar seus lucros e fechar negócios e gerar crescimento. Onde sua autoridade para negociar termina, costuma começar a de outra pessoa, e onde a dessa pessoa termina, começa a de mais outra etc. Estes pesos e contrapesos existem para garantir que sejam tomadas decisões inteligentes no caldeirão de emoções da mesa de negociação

de vendas.

Tabela 24.1 Saiba os Limites da Sua Autoridade

O Que Você Tem Autoridade Para Negociar	O Que Outras Pessoas em Sua Equipe Têm Autoridade Para Negociar	Itens Não Negociáveis e Posições de Desistência

Profissionais de vendas experientes têm consciência de onde esses limites são definidos e quem na organização tem a autoridade para fazer concessões. Por exemplo, sempre que eu estava trabalhando em uma conta monstruosa em situações supercompetitivas, raramente ia sozinho. Sempre levava o vice-presidente do meu grupo à reunião de proposta porque, quando a negociação começava, ele tinha autoridade para fazer o acordo e fechar o negócio.

Concessões com Condições

Sempre que não puder levar consigo alguém que tenha autoridade para fazer o negócio, você pode alavancar a tática de *concessões com condições*. Funciona assim:

***Stakeholder*:** "Veja, concordo com tudo, exceto o aumento anual automático de preços. Não estamos confortáveis em assinar o contrato assim."

Vendedor: "É só isso? Esse é o único problema?"

***Stakeholder*:** "Acredito que sim. Olhe, nosso departamento jurídico não vai aprovar isso porque nunca assinamos contratos com aumentos automáticos de preços. Se pudermos encontrar uma alternativa, assinarei o contrato."

Vendedor: "Isso não é algo que eu tenha autoridade para retirar do contrato. Mas direi a você o que podemos fazer. Podemos colocar uma ressalva na cláusula de aumento de preços para que você assine o contrato. Eu o levarei para a minha chefe e exporei seu caso. A boa notícia é que a probabilidade de ela aprovar essa mudança é muito maior se o contrato estiver assinado."

Uma vez que o comprador assina o contrato, o vendedor o leva à pessoa que tem a autoridade de aprovar a concessão. Como o contrato está assinado, elas

quase sempre aprovam. Como dizem, “um pássaro na mão.”

A Espada de Dois Gumes da Autoridade de Negociação

A autoridade de negociação é algo engraçado. Pode ser uma espada de dois gumes. Costumo ver vendedores reclamando sobre não ter autoridade para negociar determinados itens. Eles acreditam que isso os enfraquece perante os compradores.

Explico a eles que é exatamente o contrário. Não ter autoridade o fortalece. Permite que você se coloque no mesmo lado da mesa que o comprador e torne-se seu defensor — basicamente trabalhando juntos como uma equipe e colaborando para fechar negócio.

Também lhe dá cobertura quando é necessário desacelerar o processo e obter espaço para analisar suas opções. Esse é um dos motivos pelos quais mantenho minha autoridade de negociação em segredo.

Quando há um caminho fácil para fechar negócio rápido, uso minha autoridade para fazer acontecer. Mas, quando as concessões pedidas abocanham meus lucros ou renda, prefiro passar a autoridade de negociar. Isso me dá tempo para pensar em minha estratégia, pegar a calculadora e achar trocas de valor não monetário (dinheiro imaginário) que possam alavancar para preservar o lucro, ou voltar às métricas que importam e construir uma relação de valor melhor.

Saiba o Que É Inegociável e Como Articular Isso Eficientemente

Algumas coisas são inegociáveis. Geralmente, elas estão nos termos e condições — obrigações contratuais, termos de pagamento, questões de conformidade. Sempre há faixas de preço mínimo que não podem ser ultrapassadas.

É preciso ter cuidado com o que é inegociável. Isso pode colocá-lo entre a cruz e a espada, fazendo com que você faça substituições por outras concessões caras se:

- Fizer, por engano, uma concessão em algo inegociável que o leve a ter que retratar-se depois (o que custa caro);
- Insinuar que essas coisas são negociáveis (o que custa caro).

Portanto, é bom que você conheça seus pontos inegociáveis e revise-os antes de entrar nas negociações de vendas.

A Pessoas Querem o Que Não Podem Ter

O que seres humanos mais querem é aquilo que não podem ter. Quando os compradores descobrem que um item é inegociável, querem-no mais. E, quando isso acontece, pressionam-no ao máximo. Essa pressão pode fazê-lo tropeçar em negociações de vendas.

Se você não conseguir controlar suas emoções, reagirá de forma insegura ou defensiva. Em vez de simplesmente dizer a verdade de forma confiante e assertiva, sua boca começa a falar enquanto você tenta justificar a posição inegociável da sua empresa que você não pode controlar.

Nesse estado, você não soa confiável e os compradores pressionam mais. Às vezes, você tenta aliviar a pressão insinuando que talvez possa fazer algo a respeito do que é inegociável. Acredite em mim: se for por esse caminho, não encontrará nada além de problemas nessa rua sem saída.

Algumas questões inegociáveis controversas costumam aparecer nas conversas de vendas — prazos de entrega, condições de pagamento, mínimos, serviços profissionais, taxas de instalação, termos contratuais etc. Quando você costuma ser bombardeado com esse tipo de questões, é fácil ficar amedrontado. Em uma tentativa de se proteger, você se desculpa pelos itens inegociáveis logo no início do processo de vendas, o que pode gerar objeções.

Não faça isso. Se mencionar os inegociáveis prematuramente, dará espaço para que um concorrente se transforme em uma alternativa viável. Ao se desculpar ou insinuar que não concorda com as políticas da empresa, enfraquecerá sua posição porque dará a impressão de não acreditar no que está vendendo. Você também estará mais propenso a fazer concessões valiosas para compensar o inegociável.

Três Regras dos Itens Inegociáveis

As três regras dos itens inegociáveis o ajudarão a contorná-los nas negociações de vendas:

- **Não os mencione.** Deixe-os fora da conversa, a menos que o comprador os mencione;
- **Jamais recue.** Apresente os itens inegociáveis com confiança e assertividade, agindo como se fossem pormenores e todos os compradores os aceitassem sem questionar;
- **Jeito de falar.** Explique os itens inegociáveis de forma lógica e fácil de

entender.

A boa notícia é que, quando você explica os inegociáveis com clareza e confiança, a maioria dos compradores aceitará suas explicações e seguirá por caminhos mais produtivos. Pare um momento para listar seus inegociáveis (Tabela 24.2). Então desenvolva uma explicação fácil de entender que você possa apresentar com autoridade e confiança na mesa de negociação de vendas.

Tabela 24.2 Inegociáveis e Seus Porquês

Inegociável	Explicação

25

Perfis de Negociação, Lista de Negociação e Classificação MAAN dos *Stakeholders*

Desenvolver um perfil de negociação para os *stakeholders* que estarão envolvidos — direta ou indiretamente — na negociação de vendas é uma parte essencial da preparação para a conversa.

Para cada *stakeholder*, você analisará:

- Nível de motivação;
- Papel na negociação;
- Estilo ACED do comprador (veja o capítulo 28);
- Critérios individuais de sucesso;
- Lista de negociação;
- Alternativas percebidas.

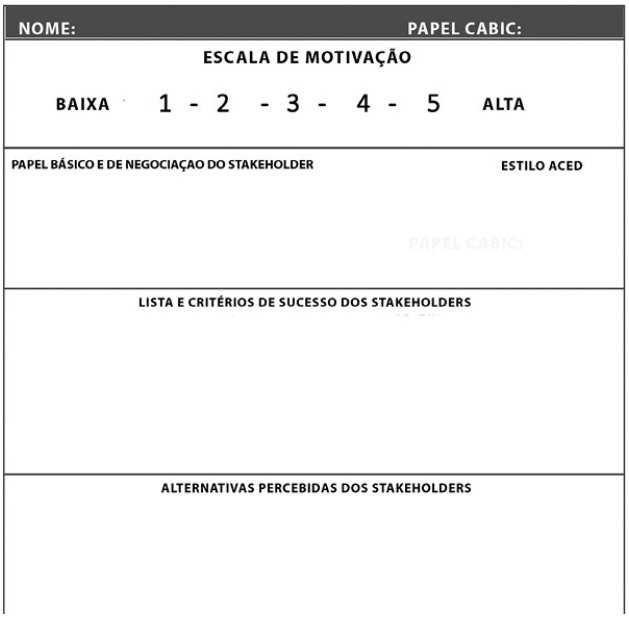


Figura 25.1 Um Perfil de Negociação

Coloque-se no lugar deles e pense no que é importante para eles:

- Pense em como abordarão a mesa de negociação;
- Identifique seus defensores — *stakeholders* que acreditam que você seja a melhor alternativa — e pense em como alavancá-los melhor;
- Identifique os *stakeholders* que, por acreditarem que há outras alternativas, possam estar menos motivados a trabalhar com você, e pense em como neutralizar sua influência.

Autoridade do *Stakeholder*

Ao lidar com *stakeholders*, é impossível saber tudo. Isso não significa que você não deva perguntar, ou tentar deduzir com base em suas conversas, o nível de autoridade que eles têm nas negociações.

Esforce-se para compreender a autoridade de negociação de cada *stakeholder* da equipe e *quem dará a palavra final*. Em vendas *business-to-business*, não é raro lidar com um comprador que possa concordar em fazer negócio com você, mas tenha pouca autoridade para negociar termos e condições contratuais e assinar o contrato. Sim, sempre queremos trabalhar diretamente com quem tem autoridade para financiar e assinar. Mas isso nem sempre é possível no mundo real.

Apesar de os *stakeholders* talvez não terem autoridade específica para comprar, costumam ter influência. Especialmente quando você está lidando com equipes de compras e jurídica, ele pode não ter autoridade de negociação, mas ser capaz de dizer ao jurídico e ao setor de compras para recuar se estiverem prestes a destruir o negócio.

Conhecer os limites dos seus *stakeholders* o ajuda a evitar negociar um resultado com eles só para vê-lo refutado pela equipe jurídica, pelo chefe ou setor de compras. Essas ordens para voltar atrás atrasam o processo e colocam-no em um impasse emocional, porque você terá que lutar duas vezes pela mesma coisa.

Quando o *stakeholder* não tem autoridade para negociar um resultado específico, é melhor recuar e usar sua vantagem para contatar as partes que tenham autoridade por telefone ou pessoalmente.

Se você estiver prestes a fazer uma concessão valiosa para fechar negócio e assinar contrato, essa concessão é sua vantagem. Segure-a até que todos com autoridade estejam “presentes”, para que se possa tomar uma decisão final e

você consiga finalizar o acordo.

Lista de *Stakeholders* e Classificação MAAN

Depois de montar os perfis de negociação individuais dos *stakeholders*, compile uma lista consolidada de seus principais critérios de sucesso, desejos, necessidades, indispensáveis, obstáculos e motivações centrais (Figura 25.2). Então liste e classifique todas as alternativas percebidas e identifique o MAAN do outro lado.



Figura 25.2 Lista e Classificação MAAN dos Stakeholders.

Use essas informações para analisar as motivações coletivas e a força da posição do grupo de *stakeholders*. Esse processo o ajuda a comparar a lista dele com a sua, encontrar pontos comuns entre ambas, desenvolver seu repertório dar-receber e montar sua estratégia para neutralizar alternativas e melhorar sua posição de poder.

Motivação, Posição de Poder, Análise de Qualificadores e Parâmetros

Você aprendeu que a parte com a maior motivação em fechar negócio é a mais disposta a fazer concessões para atingir tal objetivo. Você aprendeu que o poder na mesa de negociações está diretamente relacionado à quantidade de alternativas que uma parte tem.

A motivação origina-se de emoções e desejo. Ela costuma ter relação inversa com o poder. A motivação coletiva do grupo de *stakeholders* pode ser alavancada a fim de reduzir a viabilidade das alternativas percebidas.



Figura 25.3 Motivação e a Escala de Posição de Poder.

Como motivação e poder têm a maior influência sobre os resultados negociados, é importante analisar a motivação e a posição de poder do grupo de *stakeholders* coletivamente (figura 25.3). Saber sua posição exata o ajudará a desenvolver sua estratégia e abordagem à mesa de negociação de vendas.

Por sua vez, você deve remover a nuvem de ilusão e esclarecer seu nível de motivação e real posição de poder. Isso o ajuda a obter disciplina emocional na mesa.

Uma forma de fazer isso é por meio de uma avaliação rápida da chance. Retorne à matriz de qualificação de nove quadros e mapeie os qualificadores do negócio. Em seguida, faça uma análise qualificadora de ajuste para determinar onde ele se encaixa (Figura 25.4):

- Bom ajuste, alto lucro;
- Bom ajuste, baixo lucro;
- Ajuste ruim, alto lucro;
- Ajuste ruim, baixo lucro.

Com base em sua análise, determine:

1. O quanto você deseja este negócio?
2. Quanto está disposto a ceder para conseguir fechar negócio?
3. Quais são suas opções caso sinta a necessidade de se afastar?

Compare a posição do comprador com a sua. Identifique áreas com pontos em comum. Pense sobre como pode alavancar relacionamentos, informações, *insights* ou concessões para neutralizar alternativas e fortalecer sua posição. Esse processo o ajudará a definir zonas-alvo e zonas-limite à negociação e seu

repertório Dar-Receber.



Figura 25.4 Análise Qualificadora de Ajuste.

26
Desenvolvendo Seu Repertório Dar-Receber

Você utilizará a vantagem no vai e vem da negociação para alinhar-se ao comprador. Quando o outro lado pedir uma concessão — sua vantagem —, você vai querer algo em troca.

Por exemplo, se o comprador solicitar uma diminuição de 10% na taxa de prestação de serviço, você pode concordar com isso em troca de um ano adicional no contrato.

É uma troca de valor simples. Se você abrir mão da vantagem, deve ser recompensado com algo de igual ou maior valor. Seu objetivo principal é desistir de coisas que tenham pouco valor para você, mas muito valor para o outro lado, enquanto obtém concessões de alto valor para o outro lado.

Você não deve jamais entrar na negociação de vendas sem um plano de como realizar estas jogadas de dar-receber. Sem um plano, pode ser que você faça uma concessão valiosa para você e receba algo menos valioso para o comprador. Ou pior, fazer uma concessão que seja valiosa para você, mas não para o outro lado, neutralizando assim o impacto da concessão.

Análise de Parâmetros de Negociação de Vendas

O primeiro passo da construção de seu Repertório de Dar-Receber (RDR) é avaliar como cada parte vê os cinco parâmetros centrais da negociação. Alavanque a informação sobre os critérios do seu prospecto, reunida na fase de descoberta do processo de vendas, para avaliação de fornecedores como recurso para a análise (Figura 26.1).

1. **Risco.** Quanto risco negativo cada parte incorre na consumação do negócio? É importante que você entenda isso, porque a parte que corre o maior risco valorizará elementos que o neutralizem;

2. **Valor.** À luz da situação específica de cada parte, qual a importância do negócio em sua escala de valor? Por exemplo, se você estiver trabalhando para o dono de uma empresa pequena, seu software pode ser o maior investimento que ele já fez. Para você, porém, pode ser uma gota no oceano. Ou ao contrário, um negócio pode ser um divisor de águas para você, mas uma transação rotineira para a empresa da *Fortune*

100 com quem está negociando. Entender o valor relativo é essencial tanto para controlar suas emoções quanto para alavancar informações e métricas para influenciar os comportamentos da outra parte;

3. **Precificação.** É importante entender como cada parte enxerga a precificação e quais níveis de preço importam mais. Será interessante saber se o preço ou os termos e condições têm mais importância:
    - De onde vem seu lucro, e quais níveis de preço devem ser protegidos?
    - O comprador se concentrará em preço unitário, preço total ou custo total de propriedade?
    - Qual o orçamento do outro lado; é flexível ou inflexível?
    - Como o preço negociado impacta o risco, a prestação do serviço e a retenção do cliente em longo prazo?



Figura 26.1 Análise de Parâmetros de Negociação.

4. **Termos e Condições.** Em negócios de nível corporativo de alto risco, os termos e condições importam. Será preciso saber quais deles têm mais importância e até que ponto, o que é inegociável e como eles podem entrar em conflito com a lista de negociação do outro lado;

5. **Relacionamento.** Será interessante saber com clareza o *lifetime value* do cliente em potencial. Isso o ajudará a evitar investir em questões menores em que vencerá uma luta tática, mas perderá a guerra estratégica. Será bom avaliar também como o outro lado vê a parceria com você. Eles o valorizam ou debandarão para o próximo vendedor

que chegar e oferecer-lhes um preço menor?

A análise de parâmetros de negociação de vendas é muito útil no planejamento de hipóteses e na preparação para as conversas desse processo. Ela lhe fornece *insights* acerca do nível de motivação e da posição de poder da outra parte — especialmente sobre como enxergam a alternativa de não fazer nada.

Mapa de Resultados de Negócios e as Métricas Que Importam

O próximo passo na construção de seu repertório de dar-receber é revisitar os desafios empresariais do prospecto, juntamente com suas recomendações e os resultados de negócios planejados de sua proposta (Figura 26.2).

Uma vez que os *stakeholders* tenham você como VOC, é seguro supor que eles acreditem que suas recomendações os ajudarão a atingir tais resultados de negócios. Em outras palavras, eles enxergaram o valor — ao menos por enquanto.



MAPA DE RESULTADOS DE NEGÓCIOS E MÉTRICAS QUE IMPORTAM

DESAFIO	RECOMENDAÇÃO	RESULTADOS EMPRESARIAIS ASSOCIADOS	MÉTRICAS QUE IMPORTAM (MTMS)
1			
2			
3			
4			
5			

Figura 26.2 Verifique os Desafios do Prospecto e Suas Recomendações no Mapa de Resultados de Negócios.

Contudo, o problema que você talvez enfrente na mesa de negociação é que eles esquecerão ou terão dificuldade em conectar o valor apresentado ao preço que deverão pagar para alcançar tais resultados de negócios. Portanto, você

precisará lembrá-los.

Será preciso ter certeza de que você está preparado para expressar-se com clareza e explicar o valor que está entregando na forma de resultados empresariais mensuráveis. O modo mais eficiente de fazê-lo é com matemática.

Antes de entrar em uma negociação de vendas, pegue sua calculadora e, utilizando as métricas que importam para o grupo de *stakeholders*, prepare-se para mostrar a eles, com números, exatamente como obterão valor com a sua oferta. Sua capacidade de expressar claramente essas demonstrações de valor é crucial para manter a integridade contratual e de preço, e evitar conceder descontos.

Mapa de Negociação de Vendas

O ponto inicial da negociação de vendas é sua proposta — a oferta formal para comprar. Francamente, se você foi perfeito ao longo do processo e demonstrou valor com eficiência, pode precisar apenas responder a algumas perguntas ou lidar com objeções inofensivas para conseguir a assinatura. É a melhor hipótese: *nenhuma negociação*.

Você não pode e nem sempre conseguirá o que quer, mas isso não significa que não deva tentar. Sempre chegue à fase de proposta confiante de que o comprador concordará com ela sem negociar.

Ainda assim, é válido manter os pés no chão. Por isso, você deve desenvolver uma zona-alvo e uma zona-limite para guiar suas posições de recuo de dar-e-receber caso precise negociar. Este é seu Mapa de Negociação de Vendas (MNV; Figura 26.3).

A zona-alvo é uma posição de recuo de sua proposta original que ainda representa uma vitória para seu time. É um resultado negociado que protege o lucro, sua receita e a capacidade de sua organização de cumprir suas promessas.

O limite é a margem inferior absoluta para conseguir fechar um negócio. Além disso, você se deparará com inegociáveis e será obrigado a desistir.

Suas zonas-alvo e limite serão muito influenciadas por sua motivação para fechar o negócio. Utilize as avaliações de qualificação — 9-BOX e a matriz de ajuste — para guiá-lo no desenvolvimento do MNV para cada negócio.



Figura 26.3 Mapa de Negociação de Vendas.

Inventário de Vantagens na Negociação de Vendas

Concessões são sua vantagem na negociação — o valor que você troca na mesa de negociação de vendas por concessões do comprador. Essas trocas são o caminho para obter alinhamento e fechar a venda.

Elas podem ser trocas de alto valor que impactam as comissões e o lucro ou de baixo valor, de dinheiro imaginário, que custam pouco ou nada. Sua meta na negociação é alavancar as concessões que lhe valem pouco, protegendo sua receita, lucros, termos e condições.

Comece construindo um inventário completo de todas as concessões possíveis que tenha à disposição (veja a Tabela 26.1). Pense em tudo que possa usar como vantagem na negociação. Não importa o quão pequena ou insignificante a possível concessão lhe pareça; tudo tem valor para alguém.

Depois, calcule o impacto direto de cada concessão em sua renda, bônus, qualificação para extras, viagens, indicação a prêmios etc. Preste muita atenção em como combinações de concessões mudam a curva de comissão. Anote quais concessões são valiosas para você individualmente e as que podem ser oferecidas com baixo impacto.

Em seguida, considere o impacto negativo das concessões nos lucros da sua empresa, no *lifetime value* do cliente, outras pessoas da sua equipe, prestação de serviços, soluções prometidas e resultados empresariais. Pense nas consequências indesejadas de cada concessão.

Tabela 26.1 Cálculo de Concessão

Inventário de Concessões	Impacto em Comissões e Lucros

O Valor Está nos Olhos de Quem Vê

Após ter criado um inventário de concessões e entendido suas consequências, ficará mais fácil desenvolver uma estratégia de alavancagem de concessões antes de cada negociação de vendas específica ao concentrar-se no que o comprador valoriza.

Lembre-se de seu objetivo na mesa de negociação: *alavanque concessões que sejam de baixo valor para você, mas tenham muito valor para o comprador, extraindo dele, assim, concessões que sejam de alto valor para você e o obrigarão a parar de negociar e fechar o negócio.*

Para esclarecer o que é de alto valor para o outro lado, comece com a análise de parâmetros de negociação. Então revise a lista de negociação do *stakeholder*, seus critérios de sucesso, o mapa de resultados de negócios e os critérios de avaliação do cliente em potencial em relação a fornecedores.

Com essas informações em mãos, crie um inventário de vantagem de valor de negociação (Figura 26.4), que será relevante nesta situação específica. Em seguida, meça o valor relativo de cada ponto de alavancagem para você e para o comprador.

Busque a oportunidade de alavancar dinheiro imaginário. Dinheiro imaginário é qualquer concessão não monetária que seja valiosa para o outro lado, mas lhe custe pouco.

Um exemplo pode ser um treinamento em vídeo como parte do pacto. Ele tem um custo muito baixo para você e sua empresa. Durante o processo de vendas, porém, diversos *stakeholders* demonstraram que isso é muito importante para eles porque queriam usá-lo para estimular a adesão na empresa.

Quando *stakeholders* pedem uma concessão no preço, você pode concordar, mas isso significará que não pode dar o treinamento grátis. Quando eles relutarem em abrir mão disso, você tem a vantagem para alinhar um acordo.

VANTAGEM NA NEGOCIAÇÃO	VALOR PARA VOCÊ		VALOR PARA O INTERESSADO	
	ALTO	BAIXO	ALTO	BAIXO

Figura 26.4 Inventário de Valor de Vantagens na Negociação.

Repertório Dar-Receber

Agora que você tem um inventário de concessões e mediu o valor de cada uma para você e para o outro lado, o próximo passo é desenvolver seu Repertório Dar-Receber (RDR; Figura 26.5). O RDR é seu plano de jogo de recuo para negociar a partir de sua proposta original até sua zona-alvo ou, se necessário, sua zona-limite.

Ao desenvolver seu RDR, pense em como utilizará concessões relevantes, seja sozinhas ou em conjunto, para alinhar-se à lista e parâmetros de negociação dos *stakeholders*. Pense em como poderá usar determinadas concessões para neutralizar alternativas percebidas. Concentre-se em desenvolver itens RDR que criem caminho para se chegar a um acordo negociado que traga a vitória para seu time.

Seu RDR o ajuda a obter alinhamento ao fazer concessões que tenham baixo valor para você, mas alto valor para seu comprador, ao mesmo tempo em que obtém dele concessões de alto valor para você. Geralmente, uma vez que você atinge um ponto em que o comprador não está mais disposto a trocar concessões, pode então chegar a um acordo e fechar negócio.

Construir o RDR está diretamente ligado a desenvolver o Mapa de Negociação de Vendas. Ele começa respondendo cinco perguntas:

1. O que você quer — seu resultado desejado?
2. Quais são o melhor e o pior resultado possível aceitável para você e a equipe?

3. Do que você está disposto a desistir, abrir mão ou sacrificar para fechar negócio?
4. Quais são seus limites absolutos de margem inferior para cada item negociável no negócio?
5. Quais são os inegociáveis?



Figura 26.5 Repertório de Dar-Receber.

Construir seu RDR exige que você considere diferentes cenários. É como visualizar um tabuleiro de xadrez na sua cabeça. Repasse os movimentos que seu oponente poderá fazer. Pense em suas reações e nas consequências indesejadas de cada uma delas.

Acho muito útil começar traçando diversos cenários com base nas manobras disponíveis para o comprador. Por exemplo, ele pode começar com:

- “Gostamos da sua proposta. Onde assinamos?”
- “O preço está muito alto; estou disposto a pagar US$50 mil.”
- “Não queremos assinar um contrato de cinco anos.”
- “Precisamos que abaixe o valor unitário no item x para equiparar-se ao que já pagamos ao seu rival pela mesma coisa.”
- “As tarifas de instalação são muito altas.”

- “Não gostamos da cláusula de renovação automática em seu contrato.”
- “Não podemos esperar até fevereiro pela instalação; precisamos de tudo pronto nos próximos 30 dias.”

Classifico essas primeiras jogadas com base em probabilidades e monto meu RDR para aquelas que são mais prováveis de acontecer. É um processo simples de “se-então”:

- Se o comprador solicitar a diminuição do custo de assinatura por usuário, concederei US$7,79 por usuário em troca de uma *garantia* de 50 usuários;
- Se o comprador não aceitar a garantia, concederei US$5,25 por usuário se ele concordar com a cobrança anual em vez de mensal;
- Se o comprador pedir um contrato de menos de 5 anos, concordarei com um contrato de 3 a 4 em troca de retirar o programa de treinamento gratuito que ofereci na proposta;
- Se o comprador pedir que não haja aumento de preço anual, concordarei em troca de um ano adicional no contrato.

O planejamento do RDR é fundamental para melhorar a disciplina emocional e obter resultados mais favoráveis na mesa de negociação de vendas. Realizá-lo o ajuda a preparar-se mentalmente para o dar e receber da negociação durante o processo de alinhamento.

Você descobrirá que a simples realização desse exercício já conecta-o melhor à lista de negociação do grupo de *stakeholders* e ao que é realmente importante para eles. Ele o ajuda a colocar-se no lugar deles e entender quais de suas “exclusões” terá a maior vantagem. Por fim, ele o ajuda a planejar pequenos movimentos incrementais em vez de grandes concessões que desgastam sua vantagem na negociação e deixam-no em posição de fraqueza.

Alavancando o Planejado de Negociação de Vendas para o Pelotão de Fuzilamento

Um dos melhores gerentes de vendas com quem já trabalhei fazia um jogo com todos os negócios grandes em seu *pipeline*, chamado Pelotão de Fuzilamento (*Murder Boarding*, em inglês). Entrávamos em uma sala e explorávamos cada

cenário possível que poderia nos levar à zona-limite na negociação de vendas ou cancelar o negócio de vez.

Não era uma conversa abrangente, com visão panorâmica. Mergulhávamos fundo nas minúcias. Nada era sagrado. Todos os *stakeholders*, concessões, consequências indesejadas, possíveis incertezas, rivais e nossas próprias fraquezas de MVP eram possíveis vilões.

Geralmente conduzidas com diversos colegas, as sessões eram dolorosas e, às vezes, constrangedoras. O pelotão de fuzilamento expunha pontos cegos, excesso de confiança, falhas em nossas transferências de valor e conhecimento, além de vieses de confirmação.

- Era desconfortável descobrir que você não dispunha de informações importantes porque tinha ficado com muito medo (uma emoção disruptiva) de fazer perguntas difíceis;
- Doía levar um choque de realidade e perceber que você estava despreparado;
- Era doloroso enfrentar o fato de que você estava negociando muito cedo — antes de ser escolhido como VOC;
- Às vezes era difícil aceitar que você estava planejando conceder muito mais que o necessário para fechar o negócio;
- Era vergonhoso quando, ao tentar explicar sua posição, recebia como resposta um simples “e daí?”.

Destruir oportunidades no *pipeline* era desconfortável, mas também revelador. Eu amava o processo porque saía dessas sessões com um plano melhor, que me tornava muito mais eficiente na mesa de negociação. Fechei muitíssimos negócios — em meus termos — que teriam sido perdidos ou levados até minha zona-limite se não fosse o *insight* obtido no pelotão de fuzilamento.

O Planejador de Negociação de Vendas

Para ajudá-lo com planejamento, estratégia e pelotão de fuzilamento de negociação de vendas, desenvolvemos e aperfeiçoamos um planejador já testado. Ele reúne os elementos centrais do planejamento da negociação de vendas que discutimos nos últimos capítulos.

Oferecemos dois formatos: um planejador individual e um pôster maior para exercícios de pelotão de fuzilamento em equipe.

- Você pode baixar um planejador gratuito e instruções para uso particular em *https://free.salesgravy.com/snp* (conteúdo em inglês)
- Você pode comprar Planejadores de Negociação de Vendas coloridos e impressos em gráfica (versões em panfleto e pôster) em grandes quantidades, incluindo instruções, para sua equipe de vendas aqui: *https://planners.salesgravy.com/* (conteúdo em inglês)

Benjamin Franklin disse certa vez que, ao fracassar em preparar-se, você está preparando-se para fracassar. É um conselho sábio para a negociação de vendas. Ao entrar na conversa de negociação de vendas, um plano bem pensado lhe concede força, confiança e vantagem na mesa, e uma probabilidade muito maior de vencer.

PARTE VI

Comunicação de Negociação de Vendas



27

As Sete Regras da Comunicação de Negociação de Vendas Eficiente

Não importa se sua mesa de negociação de vendas é uma mesa real ou um telefone, videochamada, e-mail ou mensagem de texto. Trata-se da comunicação entre pessoas e conflitos controlados intencionais, ligados pelo tecido imperfeito da emoção e lógica humanas.

Na mesa, a comunicação eficiente o mantém no controle da conversa para que você encaminhe o alinhamento de um acordo.

Erros de comunicação atrasam o processo, abrem a porta para alternativas, danificam relacionamentos e levam a equívocos que custam caro.

Existem sete regras para a comunicação de negociação de vendas eficiente que o ajudarão a evitar estes erros. Elas estão sempre em jogo, e respeitá-las lhe trará vantagem nas conversas.

Para Controlar a Conversa, É Preciso Primeiro Controlar Suas Emoções

Você aprendeu que a disciplina emocional é o mais importante para uma negociação de vendas eficiente. O controle da conversa começa quando você controla suas emoções, o que torna tão importante planejar com antecedência e revisar hipóteses. Esse processo o prepara para superar suas emoções.

Pessoas Reagem Igualmente

Você aprendeu que emoções são contagiosas. Por isso, as pessoas tendem a reagir igualmente aos comportamentos de outras.

Na mesa de negociação, os compradores empregam táticas projetadas para abalá-lo emocionalmente. Eles podem ser diretos, intimidadores, exigentes e insistentes, ou bajuladores e amáveis. O objetivo é alavancar o contágio emocional, a fim de fazê-lo reagir igualmente e mudar seu comportamento. Quando você responde assim, eles obtêm controle.

Por outro lado, quando faz as pessoas reagirem igualmente a você, o tom, o ritmo e a estrutura da conversa ficam sob seu controle. O segredo para fazer as pessoas se voltarem para você e reagirem igualmente é alavancar

comportamentos não complementares — em outras palavras, reagir de forma oposta ao que esperam de você.

Por exemplo, se tentarem fazê-lo acelerar, desacelere. Se o atacarem, recue e reaja de forma educada e gentil.

O comportamento não complementar mais poderoso é a confiança assertiva e relaxada. Quando você está nesse estado, as pessoas tendem a reagir da mesma forma, adequar-se e respeitá-lo.

Perguntas Controlam o Fluxo da Conversa

A maioria dos vendedores acredita que, para controlar a conversa, precisa falar muito. Garanto a você que é o contrário: é a pessoa que faz as perguntas que tem o controle.

Quando você está fazendo perguntas, controla o formato da conversa e pode direcioná-la para onde quiser. Isso o ajuda a mantê-la no rumo certo e centrada em sua pauta, ao mesmo tempo em que faz com que os *stakeholders* também se sintam ouvidos e importantes.

Lembre-se sempre de que uma pergunta que você fizer é muito mais importante do que qualquer coisa que disser.

Para Saber o que os Outros Pensam, eles Precisam Dizê-lo a Você

Aprenda a ouvir sem tirar conclusões precipitadas ou fazer julgamentos precoces. Lembre-se de que quem fala está usando uma linguagem para representar seus pensamentos e sentimentos. Não termine suas frases supondo saber quais são esses pensamentos e sentimentos.

Quando seu *stakeholder* desacelera ou tenta organizar os pensamentos para encontrar um meio de expressar suas ideias ou sentimentos, é fácil ficar impaciente, interferir e terminar a frase por eles. É muito comum você se enganar porque não fazia a menor ideia do que estavam realmente pensando. Na mesa de negociação, repleta de emoções, esse comportamento pode gerar animosidades, fazer o outro retrair-se e atrapalhar a compreensão.

Seres humanos têm o péssimo hábito de supor que sabem o que os outros estão pensando. Não confunda comunicação com concordância. O único meio de saber exatamente o que outra pessoa está pensando é se ela lhe disser. As palavras precisam sair de sua boca.

Quando você está confuso sobre o que seu *stakeholder* está falando ou se não entendeu algo que ele está tentando expressar, pare e esclareça. Perguntas de

esclarecimento bem colocadas mostram à outra pessoa que você está ouvindo e interessado em entendê-la.

A Comunicação Falha se a Outra Parte Não Estiver Pensando o Mesmo que Você

Quando eu estava na quarta série, minha professora, a Srta. Gibbons, levou a sala toda para fora em um dia quente na primavera. Ela enfileirou as cerca de 25 crianças e, em uma ponta, sussurrou uma mensagem que leu em um cartão no ouvido da primeira criança. Aquela criança, então, sussurrou a mesma mensagem para a que estava ao seu lado. O processo continuou enquanto cada um sussurrava a mensagem para o próximo, até chegar ao final da fila.

A Srta. Gibbons, então, pediu à última criança para repetir a mensagem em voz alta para os demais. Houve risinhos e cochichos. Estávamos todos balançando a cabeça. As palavras que a última criança disse não eram as mesmas que havíamos sussurrado.

Por fim, a Srta. Gibbons leu o cartão. As palavras que ela leu eram estranhas para quase todos, exceto às primeiras pessoas da fila. Ao longo de 25 repetições, a mensagem ficou tão confusa e complicada que já não se parecia com a original.

Lembro-me perfeitamente do quanto fiquei chocado. A demonstração de como ouvimos mal foi impactante. Penso nisso toda vez que encontro uma falha na comunicação, que é quase sempre causada por uma falha na capacidade de *escutar*.

Se você e o comprador não estiverem pensando a mesma coisa, vocês não estão alinhados, e a comunicação falha. Não suponha. Pare, verifique, esclareça e confirme os acordos.

A Comunicação Falha se a Outra Parte Estiver Pensando em seu Comportamento, e não no Negócio

Em meio às muitas emoções que cercam a mesa de negociação de vendas, você pode estar nervoso: provavelmente estará sendo pressionado a fechar negócio, estressado e preocupado, querendo ganhar.

Nesses extremos emocionais, as pessoas costumam afastar-se de seus padrões normais de comportamento e fazer coisas que prejudicam relacionamentos. É fácil:

- Entrar em discussões ou dizer coisas ofensivas;
- Tornar-se rude e desrespeitoso;
- Demonstrar arrogância;
- Sentir raiva;
- Ficar nervoso e passar por mal-educado, fraco ou não confiável;
- Falar por cima dos outros e cortá-los na ânsia de explicar sua posição;
- Fazer promessas que não pode cumprir;
- Não escutar;
- Exagerar;
- Manipular;
- Mentir.

Quando seu comportamento se torna o centro da atenção do comprador, fica difícil alinhar-se em um acordo, pois ele estará pensando em você e não no negócio. Essa é a principal razão pela qual a disciplina emocional é tão vital para uma negociação eficiente.

Sempre que for levado ao limite por um comprador e sentir a resposta de lutar ou correr se formando, pare um minuto para reorganizar as ideias. Do contrário, suas emoções disruptivas poderão acabar com você e, consequentemente, com o negócio.

Não Permita que o Silêncio o Intimide

O silêncio é uma das mais importantes formas de vantagem na mesa de negociação de vendas. Ele obriga as pessoas a responder perguntas, colocar questões na mesa, contestar e se comprometer.

Quando se faz silêncio na mesa de negociação de vendas, alguém geralmente preencherá o espaço com palavras, já que o momento é estranho e constrangedor. Elas oferecem pistas ou até mesmo revelam as cartas que a pessoa tem na manga.

Sempre me surpreendo ao assistir um vendedor fazer uma concessão e, então, nos segundos em que o *stakeholder* está refletindo sobre ela, o vendedor

preenche o espaço com mais uma concessão.

Para continuar no controle, é preciso não permitir que o silêncio o intimide. Jamais responda às suas próprias perguntas. Não preencha o espaço. Controle suas emoções e morda a língua. Espere a outra pessoa responder.

28

ACED: Navegando pelos Quatro Estilos Principais de Comunicação dos *Stakeholders*

Cada um de nós tem um estilo de comunicação preferido. Algumas pessoas são diretas, enquanto outras fazem rodeios. Outras falam devagar e demonstram pouca emoção, enquanto outras são mais animadas. Elas podem ser diretas e determinadas, analíticas e cuidadosas, centradas em obter consenso ou sociáveis e extrovertidas.

Você constrói conexões emocionais mais profundas e obtém mais consenso ao interagir com *stakeholders* baseando-se em como eles preferem se comunicar. Eles tendem a gostar, sentir-se atraídos e confiar mais em pessoas que são como eles. Isso é conhecido como viés de semelhança.

Portanto, quando você flexibiliza seu estilo de comunicação preferido para complementar o de outra pessoa, ela ficará mais aberta a trabalhar com você e aceitar um acordo.

Flexibilizar seu estilo significa basicamente ajustar sua abordagem e comportamento interpessoal a cada indivíduo de modo que ele fique mais à vontade em trabalhar com você, diminuindo assim suas ansiedades e abrindo a porta para uma conexão emocional.

ACED

Existem quatro estilos de comunicação predominantes (Figura 28.1). Seus nomes variam nos testes psicométricos e nos programas de treinamento. Independentemente disso, porém, os marcadores de estilo em todas as teorias de comportamento humano e preferências naturais de comunicação tendem a convergir para eles: Analista, Construtor de Consenso, Energizador e Diretor (ACED).

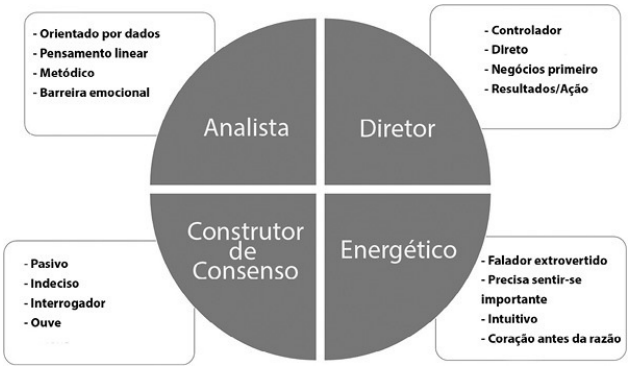


Figura 28.1 Inventário de Estilos de Comunicação ACED dos *Stakeholders*.

É fácil saber com qual estilo você está lidando simplesmente ficando atento e observando os padrões comportamentais da outra pessoa. Nos negócios, geralmente, mas nem sempre, as pessoas tendem a reunir-se em papéis profissionais baseadas em preferências de estilo. Por exemplo, CFOs serão **A**nalistas, profissionais de recursos humanos serão **C**onstrutores de Consenso, profissionais de vendas costumam ser **E**nergizadores, e CEOs (e outros responsáveis pelo demonstrativo de lucros e perdas - *Profit & Loss Statement*, em inglês) geralmente serão **D**iretores.

Raramente as pessoas abordarão o mundo e o ambiente ao seu redor com um único estilo dominante. Em vez disso, somos compostos por diversos deles, sendo um dominante que surge em situações estressantes ou emocionais — como negociações de vendas —, quando é preciso tomar decisões importantes.

Analista

Analistas costumam estar em posição de financiar os compradores e servir como peso e contrapeso para Energizadores e Diretores, que costumam assinar os contratos. Em papéis de influência, são os opositores que podem destruir seu caso de negócios.

Analistas são sistemáticos e metódicos. Rejeitam a exaltação e a ladainha, preferindo concentrar-se em dados e fatos. Eles reagem melhor a comunicações lineares e estudos de caso robustos. Podem parecer frios e desinteressados. Como dominam facilmente as emoções, são ótimos na mesa de negociação.

Eles costumam entrar em conversas de negociação com suas barreiras emocionais levantadas. A chave para superá-las é agir com uma paciência metódica, controlar sua perturbadora necessidade emocional de ser aceito, e saber os números.

A confiança é formada lentamente com os Analistas. Uma série de reuniões curtas planejadas, para construir o relacionamento sistematicamente, é a melhor estratégia para romper a barreira.

Comece as conversas perguntando ao Analista qual é a parte mais importante do processo de tomada de decisão para ele. Afaste-se de perguntas pessoais a menos que eles toquem no assunto. Em vez disso, concentre-se nos negócios. Pergunte a ele sobre o processo que usa para avaliar fornecedores como você e seus valores.

Antes de negociar com Analistas, é essencial preparar-se muito bem. Pense em cada pergunta que eles possam fazer e certifique-se de que saberá responder com clareza e fundamentado por fatos e números. Não tente enrolar um Analista.

Verifique duas vezes todos os documentos escritos, gráficos e planilhas para evitar erros de digitação, inconsistências e erros. Analistas são fiéis à precisão. Eles se apegarão a informações imprecisas, erros ou dados mal organizados, tornando-se incapazes de ouvir qualquer outra coisa.

Para o Analista, se você não souber responder a perguntas, respaldar propostas com fatos ou fazer tudo certo da primeira vez, não é confiável, o que o elimina como fornecedor viável ou oponente digno.

Construtor de Consenso

Construtores de Consenso gostam de agradar as pessoas e de ter tudo no lugar. Costumam ser previsíveis, amigáveis e bons ouvintes.

Eles preferem a rotina e evitam riscos e mudanças. Detestam conflitos e tendem a ser passivo-agressivos em vez de diretos quando têm problemas com outras pessoas. Se você ofender um Construtor de Consenso, ele raramente dirá; em vez disso, guardará rancor e ficará ressentido. Você perderá o negócio e jamais saberá o porquê.

Construtores de Consenso movem-se em ritmo estável e geralmente lento. Como querem ter certeza de que todos sintam-se incluídos nas decisões, desdobram-se para envolver e checar com outras pessoas. Costumam pedir para ver mais informações — outra demonstração, mais dados, mais estudos de caso, outra apresentação — o que lhes confere o apelido de *VerMais.*

Como eles são avessos a risco e precisam ter tudo em ordem antes de agir, podem ser frustrantes na mesa de negociação. Quando você acha que está prestes a fechar negócio, eles pedem mais tempo para pensar na sua oferta e reunir-se com a equipe.

Se você ficar impaciente e pressionar muito, vai fazê-los recuar. Como os

Construtores de Consenso são avessos a conflitos, uma vez que recuam, é muito difícil fazê-los ficar interessados novamente.

Construtores de Consenso são ótimos ouvintes e mestres em fazê-lo falar. Eles fazem-no sentir-se importante e valorizado. Farão um interrogatório e permitirão que abra seu coração.

Depois de reuniões com eles, você sairá sentindo-se bem porque passou tanto tampo falando. Infelizmente, porém, você revelou suas cartas no processo e entregou toda sua vantagem.

Ao negociar com Construtores de Consenso, você precisa ter muito cuidado em desacelerar e ganhar sua confiança. Pare um pouco, logo no início, para entender exatamente o que eles precisam ver, ouvir, sentir e saber para tomar sua decisão. Obtenha consenso seguindo um cronograma de tempo e os passos da negociação.

Reunir-se com todas as pessoas que ele deseja que se envolvam no processo, ao mesmo tempo e na mesma sala, é o caminho mais rápido para um alinhamento. Independentemente de qualquer acordo feito, porém, os Construtores de Consenso podem sentir-se inseguros. Então, assim que se acertarem, concretize tudo por escrito.

Energizador

Energizadores são o oposto dos Analistas. Onde os Analistas são lineares e metódicos, os Energizadores são não lineares, desorganizados e dispersos. A melhor maneira de descrever os Energizadores é: “Fogo, preparar, apontar.”

Eles se dispersam facilmente e são capazes de desperdiçar uma boa quantidade de tempo na mesa de negociação com questões não relacionadas à reunião. Para manter as coisas em ordem, é importante que você comece com uma programação clara e continue com comunicações por escrito para confirmar quaisquer acordos verbais.

Os Energizadores são ótimos *coaches* e defensores por que gostam de se conectar com pessoas e compartilhar informações. Se você ficar em um impasse, eles podem ajudá-lo a influenciar outros *stakeholders* a ficarem do seu lado.

Eles valorizam relacionamentos. Diferentemente dos Diretores e Analistas, com os Energizadores é relacionamento primeiro e negócios depois. Eles tendem a comunicar-se com longas histórias, são emotivos e animados, têm muita energia e muita necessidade de serem valorizados.

Energizadores gostam de ser o centro das atenções. Amam elogios e bajulações, e sentem-se mais valorizados quando eles falam e você escuta. Essa

necessidade de se sentir valorizados não deve ser subestimada. Os Energizadores aceitarão concessões na mesa de negociação simplesmente por gostar de você. Quando você os escuta, eles trabalham ao seu lado. Sua insaciável necessidade de se sentir importante costuma superar a tomada de decisão objetiva e racional.

Os vendedores prejudicam o relacionamento com os Energizadores quando competem por espaço na conversa. Quando você trabalha com um Energizador, é essencial manter o foco no objetivo; concentrar-se no resultado que deseja em vez de sua própria necessidade de atenção.

Quando você negocia com Energizadores, a chave é controlar a conversa com perguntas abertas que os mantenham falando e lhe permita guiá-la sem que sintam que você os está cortando.

Diretor

Diretores tomam decisões rapidamente. Eles têm um forte viés de ação e sentem-se mais confortáveis trabalhando com profissionais de vendas que produzam resultados.

Eles gostam de controlar. Se quiser que gostem de você, não concorra com eles. Ainda que os Diretores tenham dado a autoridade da tomada de decisão para outra pessoa, interferirão no último minuto e tomarão o controle sutilmente ao “deixar sua marca”.

Às vezes, vendedores afundam negócios nessas situações porque compram brigas com Diretores que podem desafiá-los diretamente — não porque ele não concorde com a decisão que seu subordinado tomou, mas porque querem garantir que todos saibam quem manda.

O Diretor valoriza a confiança. Ele passa, sem piedade, por cima de vendedores inseguros. Se você não tem a resposta para uma pergunta, não tente fingir, não tropece nas palavras e não demonstre fraqueza ou medo. Se fizer isso, primeiro o Diretor perderá o respeito por você, depois o atropelará. Em vez disso, diga de forma confiante que não sabe, mas retornará com uma resposta. Marque um horário específico em que a trará e não perca esse compromisso.

Diretores não têm paciência para explicações prolixas. Quando expuser seu caso na mesa de negociação, faça-o em tópicos e com mensagens curtas e concisas. Dê-lhes um pouco de informação, pare e verifique, depois mais um pouco, e pare e verifique.

Você perderá os Diretores se desperdiçar seu tempo ou se disser algo que não seja relevante à situação deles. Eles se importam com seus problemas e questões, e como você pode resolvê-los.

Eles podem ser exigentes e intimidadores nas negociações de vendas. Algumas vezes podem desafiá-lo, pressioná-lo e negociar pesado só para ver se você aguenta. Quando você sustenta sua posição e demonstra uma confiança respeitável enquanto tem o cuidado de não desafiar sua autoridade, eles o respeitarão. Isso abre caminho para se chegar a um acordo.

É possível construir relacionamentos profundos e de confiança com Diretores, mas a ordem é negócios primeiro, deixar tudo pronto, e socializar depois. Entretanto, quando eles sentem que podem confiar que você cumprirá suas promessas, eles comprarão e continuarão comprando de você.

Cuidado com Estranhos e com o Fosso do Setor de Compras

Umas das situações mais desconcertantes que você enfrentará é quando trazem um estranho para negociar o acordo final. O grupo de *stakeholders* escolhe você como VOC e, então, joga-o para esses desconhecidos.

Compradores financiadores, como um profissional de compras, um advogado ou até mesmo um CFO, podem ser inseridos no processo no fim do jogo. Você dificilmente terá um relacionamento com esses indivíduos e provavelmente será tratado como um incômodo insignificante.

Um dos motivos pelos quais grandes empresas colocam o setor de compras para negociar é o de que seus funcionários estão emocionalmente desconectados do resultado. Eles não se importam com seus relacionamentos anteriores ou quaisquer acordos que possam ter sido feitos. Eles têm uma função básica: obter o máximo possível de concessões de preço de você e forçá-lo a aceitar termos e condições contratuais que favoreçam a organização deles.

Esse “cuidado com estranhos” é especialmente difícil para profissionais de vendas com estilo de comunicação Energizador (que é comum aos vendedores). Eles contam com sua capacidade de construir conexões emocionais e relacionamentos para obter vantagem na mesa de negociação.

Como esses vendedores dependem tanto do relacionamento para obter vantagem, perdem instantaneamente toda sua munição quando um estranho aparece para negociar o acordo. Para piorar as coisas, esse estranho costuma ser um negociador profissional (geralmente com uma série de acrônimos ao lado do nome) com perfil Analista — ou seja, kriptonita para o vendedor Energizador.

Na mesa, o Analista demonstra pouca emoção e não se comove pelas tentativas de conexão do vendedor. Ele demonstra confiança assertiva e intenção metódica, concentrando-se em fatos e números. Em outra forma de *rope-a-dope*, aquela

técnica de deixar o adversário pensar que o colocou nas cordas mencionada no início do livro, eles desgastam o vendedor lenta e definitivamente, drenando sua vantagem na negociação ao mesmo tempo em que fazem poucas concessões reais. O vendedor fica frustrado e emotivo, e então é esmagado.

Ser jogado no fosso do setor de compras é horrível, degradante e tira todo seu autorrespeito. É por isso que faço esta pergunta qualificadora logo no início do processo de vendas:

"O que acontece depois de chegarmos a um acordo?"

Se a negociação final do negócio for com o setor de compras, prefiro saber o quanto antes. Isso me permite tomar decisões importantes acerca de meus próximos passos e desenvolver uma estratégia para lidar com eles.

Quando novos *stakeholders* entram no jogo na fase de negociação, é necessário recorrer a seus *coaches* e patrocinadores executivos para obter informações sobre essas pessoas.

Quando sou colocado em posição de negociar com um estranho, promovo um triângulo de negociação entre mim, meu patrocinador executivo e o setor de compras. Esse triângulo me permite pegar pesado com os estranhos do setor de compras e fortalecer minha posição de poder ao alavancar meu patrocinador executivo para me apoiar e remover as alternativas do desconhecido.

Mais importante ainda, você precisa conhecer seus números. Prepare-se para fundamentar seu caso com matemática, construa pontes de valor sólidas e deixe seu caso de negócios falar por si.

29

Empatia e Resultado: A Abordagem de Processo Duplo

Você aprendeu que uma negociação de vendas eficiente é o processo de ganhar para seu time *e* preservar o relacionamento. Mas seu objetivo *não é* o relacionamento, e sim fazer um negócio lucrativo para sua empresa e entregar valor para seu cliente.

Não me entenda mal — relacionamentos importam. Só quero deixar bem claro que seu objetivo é fechar um bom negócio. Vendedores que se esquecem dessa verdade estão fadados à mediocridade porque são bons em fazer amigos e ruins em negociar resultados que maximizam o lucro para suas empresas, valor para seus clientes e renda para si mesmos.

Vendedores que caem nessa armadilha costumam ser excelentes em perceber e reagir às emoções dos outros. As pessoas gostam deles, e eles ficam ávidos em agradar aos outros, mas estragam tudo nas negociações de vendas porque os relacionamentos sempre atrapalham. Eles acreditam que "ganha-ganha" significa que o outro lado da mesa tem que estar feliz.

Como não conseguem regular sua necessidade emocional disruptiva de serem apreciados e aceitos, entregam os lucros da empresa e suas comissões a esses "amigos" que os aceitam de bom grado. Sua ânsia em agradar os *stakeholders* tira seu foco na mesa de negociação.

Você está na mesa de negociação de vendas para fazer negócios, não amigos. O resultado que você busca não é o relacionamento, é fechar o melhor negócio possível para seu time.

Isso não significa que o relacionamento não seja importante. Não é possível operar no vácuo, concentrando-se apenas no resultado egoísta que você deseja.

Não se pode ignorar os componentes humano e emocional inerentes à negociação de vendas. Quanto mais forte for seu relacionamento com os *stakeholders* e quanto mais as pessoas gostarem de você como pessoa, maior a probabilidade de chegar a um acordo, fechar o negócio, reter a conta e maximizar o *lifetime value* de seu cliente.

Não se deve mentir, manipular, agir sem integridade, tirar vantagens desonestas da outra parte ou negociar de formas que gerem ressentimento para qualquer lado. Você não pode se apegar ao ganho a ponto de perder oportunidades de se

comprometer, descartar pessoas, perder negócios e destruir relacionamentos.

QE de Vendas e Comunicação de Processo Duplo

Mestres negociadores de vendas desenvolveram um alto QE de vendas — *inteligência emocional específica para vendas.* O QE é o equilíbrio entre ter consciência e superar suas próprias emoções disruptivas enquanto sente, compreende e responde com precisão e adequadamente às emoções dos outros.

Negociadores eficientes alavancam o QE de vendas para equalizar o investimento em relacionamentos interpessoais *e* atingir seu principal objetivo de ganhar para seu time. É um processo duplo de *empatia* pela posição de seus *stakeholders* e motivação pelo *resultado.*

O escritor americano Francis Scott Fitzgerald disse que "o teste de uma inteligência excepcional é a capacidade de ter em mente duas ideias opostas ao mesmo tempo e ainda manter a capacidade de funcionar". O processo duplo é a acuidade mental e emocional de colocar-se no lugar do *stakeholder*, vendo as coisas a partir da perspectiva dele (empatia), ao mesmo tempo que se concentra em seu objetivo na negociação — ganhar para seu time.

Esse é um dos desafios emocionais mais difíceis para os profissionais de vendas.

- Não é agradar seu comprador a todo custo — acreditar que se está a favor ou contra seus *stakeholders*;
- Nem a abordagem fria e calculista dos manipuladores narcisistas — concentrando-se em extrair o máximo possível dos *stakeholders*, no prazo mais curto e com o mínimo de investimento emocional.

Todos temos empatia — a capacidade de se identificar com as emoções dos outros.

- Em conjunto com o autocontrole emocional, a empatia é uma metacompetência da negociação de vendas;
- A empatia é a capacidade de se colocar no lugar do *stakeholder* e experimentar as emoções sob sua perspectiva. O que lhe permite compartilhar de seus sentimentos e motivações;
- A empatia lhe concede *insight* acerca das perspectivas das pessoas com

quem você está negociando.

A partir dessa perspectiva, negociadores eficientes podem afastar-se do caldeirão da mesa de negociação de vendas, encontrando caminhos únicos para negociar resultados enquanto ainda protegem seus lucros e contracheques.

Quando usada corretamente, a empatia o ajuda a evitar machucar outras pessoas intencionalmente. Ela permite que você vislumbre o futuro e conscientize-se de que uma possível ação ou concessão pode gerar ressentimentos e indiferença ao longo do caminho.

Porém, a empatia também pode tornar-se uma emoção disruptiva muito custosa em negociações se fizer você abrir mão de tudo na ânsia de agradar a outra pessoa ou (ainda pior) projetar o tamanho da sua carteira no comprador.

O Problema em Projetar

Há alguns anos, eu e minha esposa compramos nossa casa dos sonhos. Era em uma faixa de terra fértil — exatamente o que sempre quisemos. Ambos sabíamos no fundo que essa seria a última casa que compraríamos. Foi ali que planejamos passar o resto de nossas vidas.

Essa casa, entretanto, precisou ser totalmente reformada. O trabalho foi tão grande que o empreiteiro estimou que demoraria 18 meses até podermos nos mudar.

Ao longo dos anos, Carrie e eu havíamos reformado 11 casas. Todas as vezes fizemos o trabalho com um orçamento apertado, sacrificando-nos para ficar dentro dele. Desta vez, porém, tínhamos orçamento para criar a casa que queríamos. Prometemos a nós mesmos que não haveria atalhos nem ajustes. Nos planejamos para fazer isso do jeito certo.

Após meses de trabalho, estávamos finalmente terminando os banheiros, e era hora de encomendar os boxes de vidro. O representante da empresa de boxes nos encontrou na casa. Explicamos cuidadosamente o que queríamos. Ele tirou as medidas e fez anotações.

A última parada foi o banheiro da nossa suíte principal. Ele tirou as medidas e começou a preencher o pedido. Enquanto ele escrevia, um olhar de preocupação se formou em seu rosto e ele balançou a cabeça. Então levantou a cabeça e disse: “Sabe, todo este trabalho personalizado ficará muito caro. Têm certeza de que não querem escolher nossos boxes padrão? Vai ser uma economia enorme.”

“Mais caro quanto?”, perguntei.

“No mínimo 20%. Provavelmente mais”, ele respondeu, ainda balançando a

cabeça.

Ele claramente não percebeu que as paredes e os pisos dos banheiros recém-reformados eram de mármore importado, e custaram mais de US$30 mil. Em vez de nos mostrar ainda mais opções e tentar vender algo ainda mais luxuoso, ele estava negociando coisas inferiores, projetando o tamanho da carteira dele em nós em vez de concentrar-se no tamanho da nossa.

Projetar, o que é extremamente comum aos vendedores, lhe custará muito na mesa de negociação de vendas. Quando você negocia com o tamanho da sua carteira, geralmente se desculpa por seu preço, dá descontos que não foram solicitados e decide por seus compradores o que eles têm condições de comprar.

Escala de Empatia

Cada pessoa ocupa uma posição única na escala de empatia. Para algumas pessoas, ela acontece facilmente, enquanto exige um esforço intencional para outras.

Minha esposa, por exemplo, tem muita empatia. Ela não precisa esforçar-se para sentir o que as outras pessoas estão sentindo. Por outro lado, eu sou naturalmente egocêntrico. Por causa desta característica, preciso esforçar-me continuamente para continuar consciente de meus pontos cegos emocionais e me empenhar com determinação para ter empatia.

Seu nível natural de empatia geralmente é inato — está nos seus genes. Então é necessário ser honesto consigo mesmo acerca de como você vê o mundo. Apesar de não poder mudar seu nível natural de empatia, pode superá-lo e escolher como aborda outras pessoas.

Você é mais centrado no outro, como minha esposa, ou mais focado em si mesmo, como eu? A maioria das pessoas fica no meio termo da escala de empatia — 3 e 4 para o grupo autocentrado e 6 e 7 para os centrados no outro (Figura 29.1).

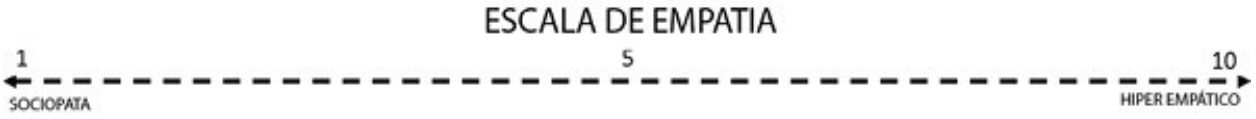


Figura 29.1 Escala de Empatia.

Uma forma de saber onde você está na escala de empatia é pensar como tende

a interpretar os comportamentos, estilos de comunicação e emoções dos outros. Seus julgamentos rápidos revelam muito sobre o quanto você está conectado às emoções deles. Pessoas tendem a julgar o comportamento dos outros de duas formas genéricas:

- **Atribuições situacionais:** ao observar uma pessoa com raiva, você interpreta isso como se ela estivesse tendo um péssimo dia ou passando por uma circunstância difícil;
- **Atribuições dispositivas:** ao observar uma pessoa com raiva, você acredita que a causa seja sua personalidade subjacente, e subsequentemente a rotula como idiota.

As pessoas que interpretam o comportamento humano com base em atribuições situacionais tendem a ser mais empáticas do que aquelas que se fiam em atribuições dispositivas e rótulos.

Seja Intencional

O primeiro passo para dominar o processo duplo é conscientizar-se do seu lugar na escala de empatia. Em outras palavras, para sintonizar-se eficientemente às emoções dos outros, você precisa aprender a sintonizar-se com suas próprias emoções e reconhecer seus pontos cegos. O próximo passo é superar seu DNA e decidir suas intenções.

- **Empatia Intencional:** se você for mais motivado por resultados, como eu, se concentrará intencionalmente em ouvir, ser paciente, e conectar-se aos sentimentos dos outros;
- **Motivação Intencional Por Resultados:** se você for mais empático, como minha esposa, será intencional para evitar a projeção, ser assertivo, pedir o que quer e fechar acordos.

Pessoas em um ponto inferior na escala de empatia tendem a ser melhores em pedir diretamente o que querem e acertar compromissos, mas são péssimas ouvintes, impacientes e autocentradas.

Se essa descrição serve para você, antes de entrar em uma conversa de vendas, decida conscientemente focar o outro ao interagir com os *stakeholders*. Você deve optar deliberada e ativamente por:

1. Ouvir os *stakeholders* com todos os sentidos (ouvidos, olhos e intuição);
2. Dar aos *stakeholders* toda sua atenção;
3. Trabalhar para ver as coisas a partir da perspectiva deles;
4. Preocupar-se com os sentimentos deles;
5. Encontrar soluções consensuais para bloqueios.

Pessoas na ponta mais alta da escala de empatia tendem a ser melhores em ouvir, entender e formar conexões com outras. Ainda assim, acham emocionalmente difícil encarar conflitos, explicar sua posição de forma confiante, pedir o que querem e fechar acordos.

Se você for essa pessoa, deve preparar-se com antecedência para as negociações de vendas e tomar uma decisão consciente e deliberada sobre como defenderá sua posição e exatamente o que pedirá. Você deve optar intencionalmente por:

1. Elaborar um resultado-chave com antecedência e assumir o controle das conversas com confiança ao definir um plano;
2. Evitar fazer projeções;
3. Saber o que quer e pedir;
4. Praticar a articulação e a defesa de sua posição;
5. Mostrar confiança assertiva — mesmo que sinta o oposto.

Profissionais de vendas capazes de alavancar o processo duplo de empatia e resultado são mestres no gerenciamento de suas emoções disruptivas ao negociar; eles são empáticos e compreensivos, conectam-se com os *stakeholders* em nível emocional e investem em relacionamentos. Contudo, destacam-se de sua necessidade egocêntrica de agradar para que possam obter sucesso na negociação de resultados lucrativos e ganhar para seu time.

Quão Empático Você É?

Teste sua empatia com estas avaliações gratuitas (conteúdo em inglês):

- *http://greatergood.berkeley.edu/quizzes/take_quiz/14*
- *https://psychology-tools.com/empathy-quotient/*

30
Sete Chaves Para Ouvir com Eficiência

Em nível estratégico, a negociação de vendas é como um jogo de xadrez — porém, em nível tático, é como jogar pôquer. As partes escondem suas emoções por trás de expressões enigmáticas e tentam manter suas cartas ocultas.

O jeito mais eficiente de dar uma olhada nessas cartas é manter os ouvidos abertos e a boca fechada.

Ouvir constrói conexões emocionais profundas com as outras pessoas. Quanto mais você ouvir, mais conectado a você seu *stakeholder* se sentirá. Conforme essa conexão emocional se aprofunda, a confiança deles em você cresce, as barreiras emocionais caem e mais eles falam. Quanto mais falam, mais revelam, lhe permitindo enxergar acima da superfície e ver as cartas deles. É ouvindo que negociadores de vendas eficientes conquistam sua posição.

Ainda assim, ouvir continua sendo a tática mais desvalorizada e subutilizada da negociação de vendas. Muitos vendedores mal informados acreditam que, para controlar a negociação de vendas, precisam falar sem parar. Em vez de ouvir, estão pensando no que vão dizer para convencer a outra parte a aderir à sua posição.

Ouvir é o elo mais fraco das interações com *stakeholders* na mesa de negociações. Não ouvimos porque é algo difícil. Exige empatia, foco cognitivo e um esforço consciente em gerenciar seu desejo egocêntrico de interromper e falar mais alto que a outra pessoa.

Ouvir com eficiência é a capacidade de compreender a informação expressada pelo comprador enquanto você o faz sentir que está prestando atenção, está interessado e se importa. É controlar suas emoções disruptivas, exercer empatia e evitar interromper.

É ouvir com a intenção de entender em vez do desejo de responder. Existem sete chaves para ouvir com eficiência na mesa de negociação de vendas.

Esteja Preparado

Você deve ter reparado que a preparação é um tema recorrente nesse livro. Há um motivo para isso; ela o coloca em posição de vencer. Antes de todas as conversas de negociação de vendas, conheça seu objetivo e plano, e esteja preparado com as perguntas que fará para esclarecer e isolar os problemas da

outra parte. Prepare-se para adequar-se aos estilos de comunicação preferidos dos seus *stakeholders*.

Seja Intencional

Comprometa-se a ouvir. Escolha ser um bom ouvinte. Opte por concentrar-se no outro. Concentrar-se totalmente na pessoa à sua frente e interessar-se genuinamente é um comportamento intencional. Conscientize-se acerca de quaisquer emoções disruptivas que prejudiquem sua capacidade de ouvir eficientemente. Decida superá-las.

Esteja Presente

Esteja ali, presente na conversa. Não permita que sua mente vagueie. Centre sua mente e foque 100% de sua atenção na outra pessoa. Quando você não se concentra na pessoa com quem está interagindo, está a um passo de desmotivá-la e romper a conexão emocional.

Controle da Atenção

No exigente ambiente de trabalho atual, é fácil se distrair. Estamos constantemente olhando para nossos dispositivos. Chamadas telefônicas interrompem conversas. E-mails, mensagens de texto e redes sociais nos distraem.

Se você já conversou com alguém que ficou olhando para os lados, se distraiu com algo ou alguém, ou interrompeu a conversa para responder uma mensagem ou e-mail, sabe o quanto isso faz com que se sinta desrespeitado.

Quando você acha que a outra pessoa não está ouvindo, fica magoado, sente-se insignificante e pode se irritar. Imagine só o quanto pode ser difícil obter alinhamento na negociação de um acordo quando o comprador sente-se assim em relação a você.

Sempre que interagir com um *stakeholder* em uma negociação de vendas, esteja ali. Esteja presente na conversa. Desligue todo o resto, permaneça totalmente concentrado, e não deixe nada distraí-lo. Desligue o som de seus dispositivos para que bipes, campainhas ou ruídos não desviem seu olhar. No momento em que você cometer o erro de desviar o olhar, não vai apenas perder a concentração — também ofenderá seu interlocutor.

Isso é ainda mais verdadeiro em videochamadas, porque os *stakeholders* não enxergam seu ambiente e geralmente presumirão o pior — que você não está

interessado neles. Em um encontro pessoal, mantenha contato visual. Quando estiver ao telefone, mantenha os olhos afastados de papéis e telas para evitar a tentação de fazer muitas coisas ao mesmo tempo.

Controlar seu olhar o mantém ali fisicamente, ainda que esteja ao telefone, porque sua atenção seguirá seus olhos.

Escuta Ativa

A escuta ativa é um conjunto de comportamentos que oferece uma prova tangível de que você está ouvindo. Ela inclui contato visual, confirmar que entendeu com retorno verbal e linguagem corporal, resumir e reafirmar o que você ouviu, e utilizar pausas e silêncio antes de falar. Porque ouvir é uma recompensa para seu *stakeholder* por falar, e o mantém falando — e, quanto mais ele falar, mais revelará suas cartas.

Resumir, reafirmar e fazer perguntas de acompanhamento relevantes que se baseiam na conversa validam que você está prestando atenção. Balançar a cabeça, sorrir em aprovação e inclinar-se à frente quando considerar algo que disseram particularmente interessante são todas formas válidas de demonstrar que você está envolvido.

Escuta Profunda

As pessoas se comunicam com muito mais do que palavras. Para realmente ouvir outra pessoa, é preciso fazê-lo com todos os sentidos — olhos, ouvidos e intuição; chama-se ouvir profundamente.

Quando você abre seus sentidos para conscientizar-se de toda a mensagem, tem a oportunidade de analisar as nuances emocionais da conversa. Enquanto ouve, observe a linguagem corporal e a expressão facial da outra pessoa. Não é necessário ser um especialista em linguagem corporal para enxergar pistas óbvias. Você só precisa ser observador e sintonizar-se às nuances emocionais.

Preste atenção ao tom, timbre e ritmo da voz do *stakeholder*. Concentre-se nos significados por trás das palavras que são usadas. Esteja alerta a sinais emocionais — verbais e não verbais. Use essa informação para adequar-se ao estilo de comunicação preferido dele.

Quando *stakeholders* mostram suas emoções por meio de expressões faciais, linguagem corporal, tom ou palavras, você enxerga o que é *importante para eles — ou o que talvez possam estar escondendo.* Sempre que perceber algo que pareça ser emocionalmente importante, faça perguntas de acompanhamento para

testar seu palpite. Com isso, talvez você consiga dar uma olhada nas cartas deles.

É mais fácil conectar-se, manter as pessoas envolvidas e fazê-las sentir-se importantes quando elas falam sobre si. Isso abre caminho para perguntas de acompanhamento relevantes que encorajem seu *stakeholder* a discutir abertamente as questões mais importantes para ele — uma chave para disparar o ciclo de autorrevelação.

Pare Antes de Falar

Tenha cuidado para não cortar a outra pessoa ao despejar suas ideias ou interrompê-la. Pare e conte até 3 antes de falar. Dê espaço para o outro continuar falando, ativando assim o ciclo de autorrevelação.

31

Ativando o Ciclo de Autorrevelação

Você conta histórias, eu conto histórias e seus *stakeholders* também. É humano. É como nos comunicamos. Ao conversar, as pessoas não cospem fatos em listas de tópicos. Em vez disso, usam histórias.

Contamos histórias para sermos entendidos. E, quando estamos fazendo isso, nos sentimos importantes. Quando você ouve com atenção, encoraja os *stakeholders* a desenvolverem suas histórias e contarem ainda mais.

Mas considere seu estado emocional quando outra pessoa lhe conta sua história. Sua mente vagueia. Você sente o ímpeto de interromper e fazer sua participação. Você não se sente importante, e experimenta emoções disruptivas.

Stakeholders contam histórias para serem compreendidos. É a partir delas que você obtém a visão das emoções, estratégias de negociação e alternativas percebidas do comprador.

Mas você prefere que se eles comuniquem por tópicos, porque é mais fácil. Você quer acelerá-los e fazer com que cheguem rapidamente ao ponto, para poder voltar a negociar.

Resista a essa emoção disruptiva. Seu *stakeholder* quer falar. Não atrapalhe. Lembre-se de que, dentro da história dele, há pistas que levam às suas cartas e ao caminho para o acordo.

Os pesquisadores Diana Tamir e Jason Mitchell, de Harvard, descobriram que os seres humanos sentem uma empolgação neuroquímica por contar histórias e pela autorrevelação.[1] Neste estudo fascinante,[2] cada indivíduo teve a oportunidade de falar ou contar vantagens sobre si mesmo enquanto sua atividade cerebral era observada por ressonâncias magnéticas 3D de alta potência.

Quando os indivíduos começaram a falar de si mesmos, ainda que fossem informações corriqueiras, a área do cérebro associada a sensações de prazer e recompensas foi ativada. A cada vez que ele fazia uma autorrevelação, a área acendia como uma árvore de Natal.

Os indivíduos estavam, na verdade, recebendo uma dose de dopamina por falar de si mesmos. E assim formou-se um ciclo. Cada revelação de informações pessoais, vantagem contada ou opinião era recompensada com outra dose de dopamina, estimulando mais autorrevelações. É assim que conversas passam

rapidamente de um papinho para o excesso de informação (*too much information*, em inglês).

Você vê esse ciclo de autorrevelação gerado por dopamina em festas, reuniões de família e até mesmo conversas com estranhos em um bar. A outra pessoa lhe conta um pouco de si, e você ouve. Ela, então, fala um pouco mais e depois mais, até que, de repente, entra-se na zona de excesso de informação e você fica se perguntando por que raios ela contou algo tão pessoal e revelador.

Para ela, a autorrevelação trouxe uma ótima sensação. Apesar de saber conscientemente que não deveria dizer as coisas que lhe contou, ela não pôde evitar. Era a dopamina falando. Para profissionais de vendas, um dos segredos para reunir e descobrir informações é aprender a ativar esse ciclo de autorrevelação.

Cinco Passos Para Ativar o Ciclo de Autorrevelação

Ativar o ciclo de autorrevelação é uma tática fundamental nas conversas de negociação de vendas. Quando você dominá-la, obterá facilmente uma visão das cartas na mão de seu *stakeholder*. Essa visão lhe concede uma vantagem distinta na mesa de negociação. Existem 5 passos para ativar o ciclo de autorrevelação:

1. Comece com perguntas abertas fáceis, que façam o outro falar;
2. Use a técnica de escuta ativa para recompensá-lo por falar;
3. Evite cortar, apressar ou falar mais alto que seu *stakeholder*;
4. Pare de 3 a 5 segundos antes de falar. Permita que o *stakeholder* preencha o silêncio. Isso é importante, porque se você começar a falar quebrará o ciclo e vai desmotivá-lo;
5. Quando o ciclo se iniciar e o *stakeholder* começar a se autorrevelar, ouça profundamente e concentre suas perguntas de acompanhamento nessas revelações.

A ativação do ciclo de autorrevelação depende de sua capacidade de seguir no momento. Suas perguntas devem ser relativas à conversa e relevantes, baseadas organicamente nela e centradas na emoção.

Perguntas abertas que sejam fáceis de responder e feitas no início da conversa são a chave para ativar o ciclo de autorrevelação do comprador. Você deve sair do caminho e permitir que a natureza aja. Em vez de fazer uma pergunta

interrogatória depois da outra, como os vendedores costumam fazer na tentativa de conseguir um resultado rápido, alavanque a abordagem de processo duplo para manter a conversa orgânica e permitir que se desenvolva.

Não Interrompa

Uma forma de quebrar o ciclo de autorrevelação é disparar a sua próxima pergunta ou declaração ou, ainda pior, interromper o *stakeholder* antes que ele tenha terminado de falar. Nada faz alguém sentir mais que não está sendo ouvido do que ser interrompido.

Fica evidente que você não está ouvindo para entender, mas sim para formular a próxima frase que pretende dizer. Quando você sentir que a outra pessoa terminou de falar, pare e conte até 3.

Parar dá espaço para os outros terminarem de falar e evita que você os corte caso não tenham terminado. Frequentemente, esse momento de silêncio faz os *stakeholders* seguirem falando e revela informações importantes que estavam guardando. Como um imã, o silêncio puxa as pessoas em sua direção e traz à tona o que elas estavam escondendo.

A Origem da Influência

A influência na mesa de negociação de vendas tem origem no que você ouve, e não no que diz. É por isso que nenhuma habilidade ou tática na mesa é mais importante do que ouvir.

Ouvir:

- Faz você superar a superfície emocional;
- Revela o que a expressão enigmática do comprador esconde;
- Abre caminho para o acordo ao abrir a porta para o consenso;
- Permite que você se coloque no lugar do comprador com empatia e crie pontes de valor que façam sentido para ele;
- Mostra a você o que dar e o que receber.

Quando você aprende a se comunicar com eficiência nas negociações de vendas, comete menos erros, desperdiça menos tempo por causa de mal-entendidos, obtém mais influência, traz os compradores para perto de si,

transforma-os em defensores, alinha acordos facilmente e fecha muito mais negócios a preços mais altos e com melhores termos e condições.

---

1 Belinda Luscombe, “Why We Talk About Ourselves: The Brain Likes It,” *Time*, 8 de maio de 2012, http://healthland.time (conteúdo em inglês).
2 Diana I. Tamir e Jason P. Mitchell, “Disclosing Information About the Self Is Intrinsically Rewarding,” *Proceedings of the National Academy of Sciences* 109, no. 21 (22 de maio de 2012): 8038– 8043, www.pnas.org/content/109/21/8038.full. (conteúdo em inglês).

PARTE VII

O Esquema DEAL de Conversa de Vendas



32
Um Lugar à Mesa

Vamos parar por um momento e revisar o que aprendemos até agora sobre negociações de vendas.

- Elas são diferentes de outras formas de negociação;
- É do seu interesse dominar habilidades de negociação específicas de vendas;
- Você deve ganhar primeiro e negociar depois;
- Se fizer concessões antes de ser implícita ou explicitamente escolhido como fornecedor eleito (VOC), estará negociando consigo mesmo;
- A negociação de vendas diz respeito a ganhar para seu time ao mesmo tempo em que minimiza o ressentimento; em vendas, relacionamentos importam;
- Motivação, vantagem e posição de poder formam o tabuleiro de xadrez da negociação de vendas;
- Compradores quase sempre começam em uma posição de poder mais forte que os vendedores;
- A vantagem permite que você molde o comportamento do comprador, e jamais deve-se abrir mão dela gratuitamente;
- O poder na mesa de negociação vem das alternativas;
- Excelência no processo de vendas e descoberta eficiente melhoram sua posição de poder;
- Você deve dominar suas emoções para dominar a negociação de vendas;
- Quanto mais precisar do negócio, de mais coisas abrirá mão para consegui-lo;
- Um *pipeline* cheio diminui seu desejo de fazer concessões e lhe concede maior autocontrole emocional;

- Em todas as conversas de negociação de vendas, a pessoa que exerce o maior controle emocional tem a probabilidade mais alta de atingir o resultado desejado;
- Emoções são contagiosas, e as pessoas respondem à altura;
- A posição de negociação mais forte é a de confiança assertiva e relaxada;
- O planejamento da negociação de vendas o prepara mental e emocionalmente para obter vantagem na negociação;
- A influência da mesa de negociação de vendas se origina do que você ouve, e não do que diz.

Agora vamos tomar um lugar à mesa e entrar em uma conversa de negociação de vendas.

O Esquema DEAL de Conversa de Negociação de Vendas

Em um mundo onde os compradores quase sempre têm mais opções, uma posição de poder mais forte, e são melhor treinados para negociar do que você, sem um plano e um esquema para guiá-lo é fácil:

- Perder o controle da conversa e virar fantoche do comprador;
- Ficar impaciente ou temeroso, desistindo muito cedo ou fazendo mais concessões que o necessário para fechar negócio;
- Ficar inseguro, nervoso e envergonhado ao ser provocado ou pressionado;
- Permitir que suas emoções o controlem em vez de superá-las e escolher sua reação intencionalmente;
- Negociar as questões erradas;
- Fazer concessões de alto valor sem receber em troca um valor igual ou maior do comprador;
- Sucumbir aos jogos dos compradores.

Nas seções anteriores, discutimos estratégias, planejamento, preparação e

princípios de comunicação. Em negociações de vendas, você precisa de um plano, já que improvisar é estupidez. Mas, obviamente, planos de negociação de vendas, como a maioria dos planos de batalha, raramente sobrevivem ao primeiro contato.

É por isso que você deve usar também esquemas táticos que guiem a conversa de negociação real para que você continue ágil, flexível, no controle e no caminho para atingir seu objetivo.

Há 4 partes no Esquema DEAL de Conversas de Negociação de Vendas (Figura 32.1):

1. **Descobrir.** Colocar na mesa os problemas, desejos, preocupações e alternativas percebidas dos compradores. Depois, esclarecer e isolar os problemas da lista que precisam ser negociados, enquanto busca consenso;

2. **Explicar.** Defender o valor de sua proposta construindo uma ponte de valor a partir dela até os resultados de negócio desejados pelos *stakeholders* e as métricas que importam;

3. **Alinhar.** Aplique seu repertório de dar-receber para fazer concessões adequadas e obter retornos até chegar ao alinhamento em um acordo mútuo;

4. **Levar.** Peça um compromisso explícito acerca de quaisquer acordos feitos na etapa de alinhamento. Feche NEGÓCIO.

Ainda que o esquema DEAL possa ser uma progressão linear em situações simples com apenas um problema, na maioria das negociações de vendas ele é mais um circuito que uma linha.

Em negociações complexas, você pode passar pelo esquema diversas vezes através de muitos problemas, fechando um acordo por vez. Em outros casos, você ficará indo e voltando entre explicar sua posição, expressar valor e alinhar os acordos negociados.



Figura 32.1 Esquema DEAL de Conversa de Negociação de Vendas.

Alavancar esse esquema mantém você no caminho certo, independentemente de como o comprador atacá-lo. O DEAL permite que você seja ágil na hora e se adeque facilmente ao contexto da situação sem colocá-lo em um lugar genérico. Ele guia a conversa de negociação de vendas e o mantém rumo ao alinhamento de um resultado negociado.

33
Descobrir

A meta do passo de descoberta do Esquema DEAL de Conversa de Negociação de Vendas é pôr na mesa a lista de problemas do comprador, isolando-os e esclarecendo-os antes de expor sua posição. A chave para isso é manter olhos e ouvidos abertos — e a *boca fechada.*

No papel, o DEAL é um processo de 4 passos simples e direto:

1. O comprador expõe sua posição;
2. Você expõe sua posição;
3. Depois, vocês dão e recebem até chegar a um acordo;
4. Por fim, vocês fecham com um aperto de mão e assinam contrato.

Seria maravilhoso se fosse assim tão tranquilo no mundo real. Mas não funciona. Compradores nem sempre seguem as regras, articulam cuidadosa e claramente sua posição ou começam com foco na colaboração, no consenso e no alinhamento. Em vez disso, atacam desde o início com exigências de concessões. Eles:

- Exigem que você diminua seus preços;
- Exigem que você altere seus termos e condições;
- Pedem coisas de graça;
- Dizem coisas como: “Não pago isso tudo de jeito nenhum!”, “Não vamos assinar um contrato de 5 anos!” ou “Seus concorrentes têm o preço bem menor que o seu!”;
- Jogam todas as alternativas na sua cara;
- Diminuem o valor de suas recomendações e mapa de resultados de negócio;
- Implicam com qualquer falha que encontrarem em seu caso de negócios, produto ou serviço;

- Dizem que você é igual aos seus concorrentes;
- Reclamam que não têm orçamento suficiente;
- Apontam uma crítica online negativa da sua empresa.

Compradores experientes colocam qualquer coisa na mesa e utilizam quaisquer táticas que acreditem que possam melhorar sua posição de poder e lhes dar vantagem para vencer para seu time.

O passo de descoberta lhe dá o espaço necessário para controlar suas emoções e pacientemente fazer perguntas para esclarecer a posição do outro lado, a fim de encontrar consenso e isolar o que precisa ser negociado.

Os compradores aprenderam habilidades de negociação e psicologia humana básica. Eles aprenderam os padrões comuns dos vendedores na mesa de negociação e como provocar suas emoções, obter controle da conversa e manipulá-los a seu favor.

Ao entender os jogos que compradores fazem e ter consciência de quando essas táticas são usadas em você, esse conhecimento o ajuda a evitar ser vítima e lhe permite seguir no controle da conversa.

Intimidação

Alguns compradores tentarão intimidá-lo e pressioná-lo a fazer concessões rápidas. Eles virão com tudo para cima de você, com exigências expressivas e posições extremas. Eles podem atacar sua integridade, adotar uma postura física agressiva, tentar intimidá-lo ou subjugá-lo com comunicações rápidas e tom de voz áspero.

Essa tática é mais comumente usada pelo comprador com perfil de Diretor. Ela funciona com vendedores desesperados que se dobram facilmente sob pressão, e com profissionais de vendas no lado mais alto na escala de empatia, que a encaram como um ataque.

Esse comportamento do comprador pode abalar sua confiança e desencadear insegurança. Se você for mais motivado por resultados do que focado nas outras pessoas, poderá discutir e tentar defender sua posição. Em qualquer caso, se você interagir com um intimidador, poderá abrir mão de sua disciplina emocional e perder o controle da conversa para o comprador.

O meio mais eficiente de neutralizar um intimidador é ignorar a tática. Não a alimente. Não demonstre emoções. Reaja com um comportamento não complementar — confiança, postura relaxada e assertividade. Quando os

intimidadores veem que a tática não está funcionando, mudam seu comportamento e respondem de acordo.

Gerando Obrigação

Alguns compradores vão falar manso com você. Compradores com estilo de comunicação Energizador são mestres nessa tática. Eles lhe dirão o quanto gostam de você, o elogiarão, o parabenizarão pelo ótimo trabalho com a apresentação. Rirão e farão piadas. E, depois de se conectar a você emocionalmente, o enrolarão e pedirão para "ajudá-los" (como faria com um amigo) com uma concessão.

A necessidade humana mais insaciável é a de se sentir valorizado ou importante. Robert B. Cialdini, autor de *As Armas da Persuasão,* diz: "Uma das armas mais poderosas da influência entre nós é a regra da reciprocidade. Ela diz que devemos tentar pagar, na mesma moeda, o que outra pessoa nos faz."[1]

Trocando em miúdos, a lei da reciprocidade simplesmente explica que quando alguém lhe dá algo — como um elogio sincero no início da negociação — você se sente na obrigação de devolver valor. Quando o comprador o faz sentir-se importante, isso dispara um sentimento subconsciente de obrigação, que aumenta a chance de você fazer uma concessão precoce e não pedir nada em troca.

Esse sentimento de obrigação, a necessidade de reciprocidade, está profundamente enraizado na psicologia humana. Está tão entrelaçado em nossas emoções que nos torna isca fácil para manipulação. A defesa mais eficiente para ele é a preparação e o mapa de negociação de vendas (MNV) bem elaborado. Seu MNV coloca parênteses ao redor de possíveis concessões e, quando combinado ao Repertório de Dar-Receber, o ajuda a evitar fazer concessões desnecessárias.

A boa notícia é que esta reciprocidade é uma via de mão dupla. Quando você é bom, respeitoso, empático e sinceramente concentrado em ouvir seu interessado, isso o faz se sentir importante. Quando você lhes dá este presente, eles também sentem a necessidade de serem recíprocos, o que aumenta a probabilidade de que você obtenha consenso e alinhamento em um acordo.

Simpatia

Alguns compradores são especialmente bons em manipular sua simpatia. Fazem-se de vítimas e infelizes — geralmente associando um elogio para gerar

obrigação.

Eles contarão todos os seus problemas e por que não podem fechar o negócio nos seus termos. Dirão que você precisa quebrar o galho deles, ajudá-los enquanto mantêm as coisas funcionando ou trabalhar com eles até que consigam melhorar o orçamento.

Às vezes, dar uma concessão é a coisa certa a fazer, mas você geralmente acaba ficando ressentido com a outra parte porque sua simpatia raramente será recompensada com mais negócios ou lealdade.

Vendedores no alto da escala de empatia são especialmente suscetíveis a esta manobra, assim como aqueles que estão desesperados para vender qualquer coisa.

Quando você for trabalhar com esses compradores, vista sua roupa de proteção e não permita que os problemas deles se tornem seus. Atenha-se ao seu plano de ação e os faça concentrar-se no valor que você está entregando. Se ainda assim eles não conseguirem pagar pelo que você está oferecendo, siga em frente — em primeiro lugar, você nunca deveria ter se metido neste negócio mal qualificado.

Culpa

Os compradores às vezes tentarão utilizar a culpa para obter concessões de você. Eles podem apontar um erro que você cometeu ou algum outro engano, usando isso como vantagem para coagi-lo a lhes fazer uma concessão para compensar por ele.

Em uma manobra especialmente desonesta, alguns compradores — especialmente aqueles do setor de compras — dirão coisas como:

> *Gostamos muito de você, mas seu chefe (ou outro membro do time) andou colocando as asinhas de fora. Algumas pessoas da nossa equipe se ofenderam com seu tom de voz e o modo como se comunicou. Ele chegou perto de eliminá-lo do processo de consideração. Mas gosto muito de você e quero lhe dar uma chance. Só preciso que trabalhe comigo e me ajude nestes preços para podermos mantê-lo no jogo.*

Já vi vendedores (especialmente aqueles com estilo de comunicação Construtor de Consenso) entrarem em pânico ao receberem ligações assim. Tudo em que conseguem pensar é encontrar um meio de recompensar o comprador. Mas é apenas uma manobra; o comprador está tentando usar a culpa para obter concessões de vendedores emocionalmente ingênuos.

Sua melhor defesa contra as táticas de culpa é ignorá-las e ater-se a seu plano

de negociação de vendas. É um desafio porque essa manobra é muito sentimental, porém é a única maneira eficiente de lidar com tentativas de usar a culpa como vantagem.

Se por algum motivo ignorar isso vai eliminá-lo do negócio, que seja. Acredite em mim, você não quer trabalhar com organizações ou pessoas assim no longo prazo.

O Truque da Cenoura e o FOMO

Uma das iscas emocionais mais comuns aos vendedores é o truque da cenoura. Já estive do lado perdedor deste truque, como a maioria dos vendedores. É muito difícil gerenciar suas emoções quando um comprador aparentemente sincero diz algo como:

> *Gostamos muito de você, há alguns projetos grandes para acontecer ano que vem e gostaríamos de dá-los a você. Esperamos que você nos dê uma quebra nos preços deste contrato para que possamos conhecê-lo melhor e apresentá-lo às outras pessoas de nossa empresa.*

Da mesma forma, há o comprador que usa o FOMO — *fear of missing out*, em inglês (medo de perder algo). Eles partilham uma informação interna sobre um grande aumento no orçamento, uma nova divisão, novos mercados ou grandes mudanças que lhes dão a possibilidade de entrar e fazer uma grande venda. Eles insinuam que será mais fácil para você ter uma chance nesta oportunidade se já estiver dentro.

É sempre o mesmo jogo. Conceda uma quebra nos preços agora (nos dê um piloto, teste, amostra), e lhe daremos uma chance daqui a muitos outros negócios.

É engraçado como nunca acontece dessa forma. E, se você não faz uma concessão inicial no preço — apenas para colocar o pé na porta —, é muito difícil aumentar seus preços em contratos futuros.

O “truque da cenoura” é onde os sonhos de grandes negócios chegam ao fim. O jeito mais eficiente de lidar com essa tática é a consciência de que a cenoura balançando na sua frente é provavelmente um arenque vermelho — seguido do cheiro de peixe que o acompanha. Trate-a desta forma, e não a persiga.

Se você acha que essas chances futuras são reais, use sua vantagem (concessões) para obter uma promessa por escrito sobre elas.

Emoções Disruptivas Podem Atingi-lo Seriamente

Independentemente de como os compradores o abordarem no início da negociação de vendas, as emoções disruptivas que vem a seguir podem atingi-lo seriamente. A sensação é a de levar um soco no estômago. Seu cérebro desliga. Você engasga com as palavras. Sente-se fora de controle. Nesse estado, há quatro respostas possíveis:

- Contestar;
- Render-se;
- Confrontar;
- Esclarecer.

Contestar

Especialmente quando você fica ancorado (quando o comprador muda o ponto de ancoragem, ou referência, da negociação de sua proposta para um número novo e muito menor), sua primeira reação costuma ser o oferecimento de uma contraoferta *antes de*:

1. Esclarecer por que o comprador fez uma oferta tão baixa;
2. Dissipar a referência;
3. Explicar sua posição;
4. Considerar as consequências indesejadas de sua concessão;
5. Obter uma concessão de igual ou maior valor em troca.

Você reage sem pensar. Então, na maioria das situações, faz uma concessão precoce enorme e desnecessária, o que lhe custa muito caro. A contestação reativa é mais comum quando você não consegue desenvolver um plano de negociação de vendas e repassar os possíveis cenários com antecedência.

Render-se

Na hora, pode parecer mais fácil simplesmente desistir e entregar os pontos. Você pode ficar tentado a se render para:

- Evitar conflitos;

- Agradar o interessado e obter sua aprovação;
- Obter uma vitória rápida e fácil.

Infelizmente, muitíssimos vendedores, especialmente aqueles em busca do caminho mais curto e fácil até a comissão, abaixam a cabeça rapidamente quando a conversa de negociação começa. Eles abrem mão da vantagem e minimizam seu contracheque. Aceitam qualquer coisa que o comprador lhes *permita* conseguir.

Há apenas três semanas, estava observando um dos representantes do meu cliente atuando ao telefone. Ouvi ele abrir mão de 100% de sua vantagem na negociação nos primeiros 30 segundos de conversa.

Comprador (ao telefone): "Gostaria muito de prosseguir com você nessa, mas seu preço está muito alto. Não saberia justificá-lo, já que seus concorrentes estão oferecendo a mesma coisa, mas com preço US$20 mil menor."

Eu (mentalmente):*1) Se isso for verdade, por que você ainda está falando conosco? 2) Isso é conversinha, já que os concorrentes não têm nada comparado a essa plataforma.*

Representante de Vendas (dobrando-se feito uma cadeira de praia): "Eu definitivamente quero este negócio. O máximo que estou autorizado a retirar são US$8 mil. Que tal?"

Eu (mentalmente, mas quase gritando): *Nããããããããããããão!*

Comprador: "Está melhor, mas sei que você consegue mais."

Representante: "Bem, eu não posso, mas talvez meu gerente possa. Espere um pouco enquanto faço uma ligação."

Eu: *Batendo a cabeça na parede.*

Representante: "Boas notícias. Consegui abaixar mais US$5 mil com meu gerente. Isso dá um desconto de US$13 mil. Que tal?"

Comprador: "OK! Estamos de acordo. Como fazemos agora?"

Isso não seria tão triste se não fosse verdade. Mas acontece diariamente em conversas de vendas. Vendedores rendem-se às demandas por concessões dos compradores sem ao menos tentar negociar.

Confrontar

A abordagem do comprador pode parecer um ataque. Você vai querer discutir e defender sua posição. A tentativa dele de extrair concessões de você o irrita. Talvez você tenha sido atencioso e trabalhado duro para montar um caso de negócios que realmente resolvesse os problemas dele, e se sinta insultado.

Por causa da frustração, você pode querer mandá-lo catar coquinho ou dizer que nem quer mais o negócio. Pode ficar tentado a jogar suas alternativas na cara dele. “Você não quer fazer isso? Tudo bem, tenho uma fila de compradores esperando para falar comigo!”

Nesse momento, é fácil enxergar seu interessado como um adversário ou tentar levar a melhor em uma discussão. Especialmente para vendedores na parte inferior da escala de empatia, o primeiro movimento costuma ser pressionar ainda mais: “Não. Não vou fazer isso.” Você rebate e entra numa discussão.

Quando assistimos cenas de negociação em filmes ou na TV, o herói está quase sempre discutindo para chegar a um acordo. Eles definem limites e lutam até que o outro lado se renda. Amamos isso, pois é bom assistir o herói assumir o controle e vencer.

Entretanto, essa é uma tática ruim na mesa de negociação. Discutir é uma das formas de danificar um relacionamento e gerar ressentimento e desprezo. Quando os *stakeholders* são vistos como adversários que você precisa conquistar, a negociação se torna uma competição em vez de uma colaboração.

Discutir não funciona. É um fato básico do comportamento humano que você não pode discutir com uma pessoa para convencê-la de que está errada. Quanto mais você pressiona, mas ela vai bater o pé, apegar-se à sua posição e resistir a você.

Esse comportamento se chama *reatância psicológica*. É a tendência humana previsível a se rebelar perante um debate ou quando suas opções são retiradas. Quando alguém lhe diz que está errado, sua reação é rápida e emocional (mesmo quando você realmente *está* errado): “Ah, é? Você vai ver!”

A reatância psicológica liberta sua criança mimada interior. Independentemente da lógica do seu argumento, dados ou elementos de apoio, as pessoas com quem você está discutindo não mudarão de ideia repentinamente e passarão a concordar com você. Elas ficam teimosas, ilógicas e obstinadas.

Quando você provoca reatância, empurra seu interessado para longe de si em vez de puxá-lo para perto. Quando tenta explicar sua posição, ele já não ouve mais.

Vencer, combater, rebater e debater não funcionam. Em vez de obter alinhamento e concordância, você gera animosidade, irritação e frustração tanto

para você quanto para o outro lado. É por isso que você deve evitar dizer “não”, concentrar-se em esclarecer a situação e, então, aplicar seu RDR para achar um meio de prosseguir.

Esclarecer

Existe um jeito melhor. Quando o comprador vem com tudo atrás de concessões, você precisa parar e mudar o roteiro. Assuma o controle da conversa fazendo perguntas abertas, que façam com que ele fale sobre sua lista de problemas.

Desacelere as coisas, supere suas emoções e, em vez de reagir e responder, coloque tudo na mesa pacientemente antes de abordar quaisquer demandas por concessões.

Supere suas Emoções e Esclareça. Quando os interessados pedem concessões ou expressam preocupações, nem sempre fica claro o que querem dizer ou o que estão pedindo. Às vezes, eles expressam uma preocupação de uma forma — “seu preço está muito alto” —, contudo, querem dizer outra coisa — “a assinatura do software é razoável, mas não vejo valor na taxa de serviços profissionais de configuração.”

Eles podem dizer: “Não vamos assinar um contrato de cinco anos.” Porém, na realidade estão falando o seguinte: “Achamos sua cláusula de rescisão de contrato muito complexa e confusa.”

Se você começa a negociar ou fazer concessões antes de entender o que a outra parte realmente quer dizer ou deseja, pode acabar fazendo as concessões erradas (e não poderá retirá-las), abrindo mão de mais do que o necessário para chegar a um acordo, ou até mesmo perdendo o negócio para uma melhor alternativa percebida.

Nunca, jamais, presuma saber o que o *stakeholder* quis dizer. Sempre esclareça. Quando você presume, perde contexto. Você faz uma tempestade em um copo d’água ou perde de vez o fio da meada.

Não importa como o comprador aborde a situação, você deve pacientemente fazer perguntas abertas que o façam falar, tais como:

“Pode me ajudar a entender o que está tentando fazer?”

ou

“Conte-me mais.”

ou

“Qual problema você está tentando resolver?”

ou

"Por que isto é importante para você?"

ou

"O que significa sucesso para você?"

Um dos meus jeitos favoritos de obter informações dos compradores é o de *declaração e pausa*. Digo algo como: "Nossa, isso me parece muito importante para você…" Então paro e uso o silêncio como vantagem para fazer o restante do trabalho.

Em contrapartida, perguntas fechadas trazem respostas curtas e limitadas, que lhe concedem apenas uma ilusão de controle. Elas exigem pouco esforço intelectual ou emocional por parte dos *stakeholders*, o que lhes facilita ocultar informações importantes de você.

Aqui estão mais alguns exemplos de perguntas esclarecedoras:

- "Estou curioso. Quando você diz que nossos preços estão muito altos, o que isso significa na sua visão?"
- "Pode me ajudar a entender por que é tão importante para você colocarmos essa cláusula em nosso contrato?"
- "O que o fez preocupar-se com o custo de treinamento para seus usuários?"
- "Quando você diz que nossos serviços profissionais para configurar seu programa são muito caros, o que quer dizer?"
- "Pode me explicar o que o preocupa a respeito disso?"
- "Como assim?" e "O que você quer dizer?" são duas das minhas perguntas de esclarecimento favoritas e mais usadas, porque fazem as pessoas falarem.

Isole a Preocupação Antes de Explicar Sua Posição. Quando obtiver esclarecimentos, isole a preocupação. Pare e tenha certeza de que colocou tudo na mesa antes de prosseguir para explicar sua posição. Seu objetivo é expor toda a lista de negociação para saber exatamente com o que está lidando.

Simplesmente pare e faça uma pergunta de isolamento: "Com uma decisão tão importante, de fato faz muito sentido que vocês obtenham o melhor preço. Além

disso, porém, o que mais precisamos trabalhar a fim de chegarmos a um acordo?”

Esses questionamentos priorizam a importância dos problemas na lista de negociação do comprador e colocam parênteses ao seu redor. Isso facilita muito a limitação do foco da conversa de vendas.

Já disse isso antes, mas digo novamente por precaução. O segredo para obter alinhamento em um acordo não é o que você diz — é o que você ouve. Ouvir leva ao Negócio Fechado que você quer. Isso o ajuda a ver além da superfície e entender verdadeiramente o problema — especialmente quando você tem sucesso em disparar o ciclo de autorrevelação.

Não existe absolutamente nada mais essencial para se chegar a um acordo do que fazer boas perguntas de esclarecimento e ouvir. É aqui que o comprador o ensina exatamente como demonstrar valor e alavancar seu Repertório de Dar-Receber para satisfazê-lo e coagi-lo a fechar negócio.

O Que Eu Tô Falando?

No último inverno, estava negociando os termos e condições de um contrato de treinamento de longo prazo com o advogado interno de um cliente em potencial. Ele havia reescrito nossa cláusula de propriedade intelectual — basicamente criando um “contrato de prestação de serviço”.

O modo como ele usou as palavras significava que todo trabalho que fizéssemos para eles, inclusive todos os nossos materiais de treinamento, se tornariam propriedade intelectual deles assim que entregássemos nosso material de treinamento a seus funcionários. Era uma cláusula absurda e algo absolutamente inegociável.

Ele foi bastante agressivo sobre a questão, o que me irritou. Acabei permitindo que emoções disruptivas me dominassem e respondi à altura com uma dura abordagem: “Só por cima do meu cadáver.”

Aquele “não” disparou reatância, e nossa conversa de negociação se tornou uma discussão. Cada um de nós assumiu uma posição, bateu o pé e não cedia.

Repentinamente, ele levantou a voz e começou a gritar comigo: “Queremos fazer negócios com você, não sei por que está me tratando dessa forma!”

A explosão emocional dele chamou minha atenção. Em um momento de consciência, percebi que havia explicado minha posição antes de ouvir e esclarecer a dele. Ele sentiu que minha resposta havia sido um ataque pessoal.

Naquele momento, usei uma pergunta interna que me ajuda a superar minhas

emoções, fechar a boca e abrir os ouvidos em situações emocionalmente tensas: *O-Q-E-T-F – O Que Eu Tô Falando?*

Isso disparou um processo mental de "isto ou aquilo" que me ajudou a escolher o próximo movimento: *"Quero ganhar a discussão e mostrar que ele está errado? Ou quero fechar este negócio e ganhar dinheiro?"*

Eu parei, acabei com a discussão, relaxei o tom de voz e respondi: "Desculpe-me. Percebi que isso é muito importante para você e gostaria de saber se teria um minuto para me ajudar a entender o que mais o preocupa e qual problema está tentando resolver?"

O tom dele também mudou, já que ele respondeu à altura. "Este setor é muito competitivo. Estamos preocupados que você venha, treine nossa equipe de vendas e, depois, pegue o que aprendeu conosco e ensine a nossos concorrentes."

Entendi na hora. Ele estava com medo e buscava paz de espírito. O que realmente queria era um contrato exclusivo, mas não sabia pedir —, então sua resposta foi travar nossa propriedade intelectual.

Respondi: "O contrato já contém uma cláusula mútua de não divulgação que protege você e nos impede de compartilhar suas informações com qualquer um. O que me parece que você quer, porém, é um relacionamento exclusivo, para que não trabalhemos para nenhum de seus concorrentes."

"Sim, é isso. É exatamente o que queremos", respondeu ele, em tom conciliatório.

A partir daí, ficou fácil. Primeiro, o contrato de exclusividade não nos custou nada porque não tínhamos a intenção de desenvolver mais nenhum negócio na indústria da empresa dele. Não pretendíamos nos aventurar mais. Segundo, sempre foi nossa política não escrita evitar conflitos de interesse dentro de setores altamente competitivos quando possível.

A concessão de um contrato de exclusividade, portanto, era "dinheiro imaginário" — algo extremamente valioso para o comprador, mas que custa pouco ou nada para o vendedor.

Em troca do contrato de exclusividade (dinheiro imaginário), fechamos negócio por 3 anos em vez de um treinamento de vendas de 1 ano e aumentamos nossa tarifa em 25%. Isso triplicou o valor do contrato, o que foi uma grande vitória para nosso time, e deu ao cliente a proteção e a paz de espírito que ele buscava.

Use a Recomposição

Quando você é atingido em cheio logo no início de uma negociação de vendas, o segredo é responder com um comportamento não complementar. Em vez de responder à altura às emoções deles (indo em sua direção), faça-o com confiança e assertividade — sua postura mais poderosa na mesa de negociação.

Quando você responde com um comportamento não complementar, isso quebra o padrão da outra pessoa, puxa-a em sua direção e o coloca no controle. Como é difícil controlar sua reação em situações emocionalmente carregadas, a importante técnica de recomposição pode ajudá-lo.

Aqui estão alguns exemplos:

Comprador: "O preço do seu concorrente é 20% menor que o seu."

Você: "Entendo que possa parecer assim e por que você está preocupado. Ninguém quer pagar mais do que deveria."

Comprador: "Gostamos da sua proposta, mas não assinaremos um contrato de cinco anos de jeito nenhum."

Você: "Entendo sua posição. Ajude-me a entender o que o preocupa a respeito disso."

Comprador: "Queremos fazer negócios com você, mas sua proposta está fora das nossas condições."

Você: "Acho que estamos vendo as coisas de formas diferentes. Por que não paramos um pouco e vemos onde podemos obter consenso?"

Comprador: "A empresa com a qual trabalho hoje não tem taxa de serviço. O que podemos fazer para retirar isso do seu contrato?"

Você: "Isso me parece importante para você, especialmente por que você não pagou taxa de serviço no passado."

Comprador: "Acho que estamos prontos para prosseguir, mas preciso que me ajude e inclua a integração e o treinamento de nossos usuários sem custos."

Você: "Fico muito feliz em ver que você enxerga valor no treinamento de integração para seus usuários. É importante para ajudá-lo a obter um retorno rápido do seu investimento."

Use a recomposição para demonstrar que os ouviu e se identifica com eles como pessoa. Você não está concordando com uma concessão ou abaixando a cabeça. Nem está diminuindo sua preocupação, desafiando seu ponto de vista, julgando-os ou iniciando uma discussão. Você está simplesmente se

identificando e afirmando: “Entendo você, e está tudo bem sentir-se assim.”

Simples afirmações de recomposição como essas concedem tempo a seu cérebro racional para se recobrar e controlar suas emoções disruptivas, e também para dar-lhe um momento para pensar e formular seu próximo movimento — o quarto de segundo mágico.

A recomposição desacelera as coisas para ambas as partes. A concordância sem julgamentos faz seus interessados sentirem que você está realmente interessado em entendê-los. Isso chama sua atenção e os desarma. Isso também o coloca do lado deles e transforma a conversa de conflito entre adversários em uma de colaboração.

---

1 Robert B. Cialdini, *As Armas da Persuasão* (Rio de Janeiro: Sextante, 2012).

34
Explique Sua Posição

O primeiro passo do Esquema DEAL de Conversa de Negociação de Vendas é fazer perguntas para descobrir, esclarecer e isolar a lista de negociação do grupo de *stakeholders* ou comprador individual. O objetivo é colocar na mesa tudo que atrapalhe o alinhamento para um acordo e entender o que é mais importante para eles.

Quando você souber com o que está lidando, o próximo passo é minimizar as preocupações do comprador explicando sua posição no contexto do valor que está entregando. Especificamente, um objetivo é quebrar o foco frequentemente restrito ao preço. Boa parte da negociação se concentrará nele. E, apesar de o preço ser um ingresso para o jogo, ele não é *o jogo*.

O verdadeiro jogo é a troca de valor. Ou seja, você e sua empresa entregam algo de valor pelo preço que seu prospecto paga.

Se você executou o processo de vendas com eficiência, então sua apresentação e proposta devem articular tal valor no contexto dos resultados empresariais desejados pelo grupo de *stakeholders*. O conceito de valor, porém, costuma ser deixado de lado devido à fixação do comprador pelo preço quando você chega à mesa de negociação.

Você pode, de fato, ter guiado os *stakeholders* por seu caso de negócios durante a apresentação 20 minutos antes. Pode tê-los ouvido enquanto aceitavam prontamente suas recomendações, soluções e resultados empresariais planejados. Você comemorou quando disseram que queriam fazer negócio e depois viu, espantado, todos sofrerem de amnésia assim que a negociação começou.

Eles esqueceram que concordaram com suas recomendações, os resultados empresariais que acreditaram que você poderia entregar. Esqueceram que estavam falando com você em primeiro lugar porque o fornecedor atual não cumpria suas promessas. E foram direto para: “Seus preços estão 15% maiores do que estamos pagando hoje.”

É nesse momento que você precisa conhecer seus números, seu caso de negócios, as métricas que importam e saber como articular esses aspectos para proteger sua posição.

Valor Versus Preço

O valor é uma equação simples, baseada nos resultados empresariais mensuráveis (REMs) e resultados empresariais emocionais (REEs). Os REMs podem ser explicados com matemática, e os REEs pela conexão dos *stakeholders* com fatores intangíveis, como paz de espírito ou a capacidade que eles têm de ganhar tempo para fazer o trabalho de que realmente gostam.

A troca de valor é o preço que seu prospecto deve pagar para obter os REMs e REEs descritos em sua proposta. É a mesma proposta de valor que o fez ser escolhido — seja de forma explícita ou implícita — como fornecedor eleito, para começar. Mas, como compradores têm um jeito engraçado de esquecer o que foi dito na mesa de negociação, você deve estar preparado para explicar o valor novamente.

A transmissão de valor é o processo de ajudar o comprador a entender a troca de valor — o preço que ele paga (dinheiro, termos e condições) pelo valor que recebe. Esse é o retorno sobre o investimento (*return on investment*, ou ROI em inglês). A equação é simples.

ROI = (REMs + REEs) − Preço

A transmissão de valor é o encontro da matemática com a emoção. O meio mais eficiente de ligar o preço ao valor das REMs é por meio das métricas que importam (MTMs) para seu comprador. Quando um *stakeholder* desafia o custo (preço, termos, condições) do valor que você propôs, será preciso estar preparado para sacar sua calculadora e demonstrar os números ali, preto no branco.

O jeito mais eficiente de fazer a ponte entre o preço e o valor das REEs é lembrá-los dos critérios individuais de sucesso, desafios, dores e oportunidade ao contar sua própria história para eles. Em vendas *business-to-business*, os *stakeholders* quase sempre utilizam o dinheiro de outra pessoa para resolver seus problemas.

Vamos retornar às polêmicas emocionais e aos critérios de sucesso pessoais expostos na fase de descoberta do processo de vendas. Use palavras e frases que provoquem e ativem as emoções do seu *stakeholder* — geralmente referindo-se a emoções dolorosas como estresse, preocupação, insegurança, desconfiança, ansiedade, medo, frustração ou raiva, e oferecendo-lhe paz de espírito, segurança, opções, esperança, a visão de um futuro melhor, menos estresse ou menos preocupação.

Quando você puder mostrar com confiança seu valor em relação ao preço e como o número resultante conecta-se aos termos e condições do contrato, terá a

chave para manter a integridade contratual e de preço, evitando dar descontos. Por isso, é essencial que você se prepare revisando o Mapa de Resultados Empresariais do negócio (Figura 34.1).



MAPA DE RESULTADOS DE NEGÓCIOS E MÉTRICAS QUE IMPORTAM

DESAFIO	RECOMENDAÇÃO	RESULTADOS EMPRESARIAIS ASSOCIADOS	MÉTRICAS QUE IMPORTAM (MTMS)
1			
2			
3			
4			
5			

Figura 34.1 Mapa de Resultados Empresariais.

Preço Versus Custo Total de Propriedade

O gerente da fábrica fez um sinal negativo com a cabeça para Anthony: “Não vou pagar tudo isso de jeito nenhum. No seu preço, pago US$2,75 a mais por hora do que com seu concorrente. É demais! Prefiro continuar como estou.”

Anthony foi com calma. Ele sabia que Keith, líder de operações de uma fábrica familiar, tinha dificuldade para entender a *garantia* proposta. Ele abriu o aplicativo de calculadora do celular e começou a fazer as contas.

“Keith, você me disse que esse ano sua linha caiu em média quatro turnos integrais ao mês porque sua prestadora de serviços atual não consegue lhe enviar os funcionários necessários para operar as máquinas. Isso ainda é verdade?”

Ele concordou com a cabeça.

“Conforme você disse, perde US$5.400 por hora quando opera com um turno a menos.” Anthony estava inserindo os números. “Vezes 8 horas dá US$43.200 por turno, e vezes 4 dá US$172.800 ao mês. Mesmo com as baixas tarifas por hora que eles lhe concedem, você está gastando mais *US$173* mil por mês.” Ele

parou para que o empresário absorvesse esse número.

"Quando observamos os números em nossa proposta, que aumentam a tarifa por hora em US$2,75, são US$43.494 a mais por mês do que você paga hoje, com base apenas no valor por hora. É um custo totalmente diferente daquele que você realmente tem ao fazer negócios com esse pessoal. O mais importante da nossa proposta, porém, é a garantia de que você *sempre* terá operadores suficientes e nós *jamais* pararemos suas linhas."

Keith pensou um pouco, repassando as contas na cabeça. Finalmente caiu a ficha e ele estendeu a mão para apertar a de Anthony.

Como essa história demonstra, o preço raramente é unidimensional em negócios complexos, já que existe o preço e o custo total de propriedade (CTP). Em outras palavras, há o preço unitário que o comprador paga e mais os custos relativos de fazer o negócio, que devem ser absorvidos ao longo do tempo.

Compradores geralmente se concentram no preço em vez do CTP. Com essa venda nos olhos, fica difícil enxergarem valor. Por isso, você precisa conhecer seus números e estar preparado para demonstrar o CTP e o ROI resultante de sua proposta.

Construindo a Ponte de Valor

Mestres negociadores defendem seu caso com pontes confiantes, sucintas e personalizadas, construídas em torno da situação única do comprador. As pontes de valor mais eficientes seguem três passos:

1. **Lembre-os do problema.** Comece com os problemas (desafio, necessidade, dor, oportunidade) que você identificou durante a descoberta e articulou em sua proposta. Lembre-os dos problemas ao repetir-lhes sua própria história. Isso é mais eficiente quando você também apresenta provas baseadas em dados dos desafios que enfrenta;

2. **Lembre-os daquilo com que já concordaram — quando falaram "sim".** Durante suas conversas no processo de vendas, demonstrações, pilotos e sua apresentação final, os *stakeholders* concordaram com aspectos — as características de seu produto ou serviços dos quais gostaram, suas recomendações para resolver seus problemas e os resultados empresariais que desejavam. Guie-os por esses pontos do acordo;

3. **Faça a ponte até o valor.** Tire a calculadora do bolso. Mostre os

números. Conecte-os ao ROI dos resultados empresariais mensuráveis antecipados. Lembre-os do que é importante para eles e use histórias sobre seu estado futuro para ajudá-los a visualizar e internalizar os REEs.

Ao explicar sua posição e fazer a ponte para o valor, lembre-se de que, enquanto você fala, o cérebro do comprador faz duas perguntas importantes:

"E daí?" e *"Qual a minha vantagem nisso?"*

Se sua Ponte de Valor não responder a essas duas perguntas, será difícil obter alinhamento em um acordo.

Aqui está um exemplo de uma transmissão de valor. Nesta situação, Julian está negociando com Alba, a CFO de uma indústria em Cleveland, no estado americano de Ohio. Alba está pressionando Julian com relação aos custos mensais da solução de contas a pagar baseada na nuvem que ele propôs. Ela pediu um desconto a Julian. Foi assim que ele demonstrou o valor de sua solução.

Use a Recomposição: *entendi que as margens na indústria são pequenas e sei que você está preocupada em incluir o custo de assinatura mensal. Dois mil dólares podem parecer muito, especialmente pelo fato de você não ter esse custo hoje.*

Lembre-a de seus problemas: *quando nos reunimos com sua equipe de contas a pagar, eles demonstraram frustração com o processo manual necessário para separar e pagar as faturas que chegam diariamente de diversos fornecedores. Ruben, seu controlador, disse que eram necessárias até 40 horas mensais de trabalho apenas para organizá-las. Mesmo assim, algumas faturas se perdem, o que lhes exige gastar mais 10 horas fazendo uma conferência mensal.*

Só na semana passada, sua equipe de contas a pagar perdeu o prazo para o desconto de pagamento antecipado, o que lhe custou US$900. Quando você e eu revisamos os números, sua melhor estimativa era a de que os processos manuais levaram sua equipe a deixar mais de US$100 mil de descontos em pagamento na mesa ao longo dos últimos 12 meses.

Mas o que parecia frustrar a todos na organização e o que mais lhes estressava eram as surpresas que atingiam o demonstrativo de lucros e perdas (DRE) do departamento.

Lembre-a dos acordos: *Alba, você concordou que, para sua empresa crescer, precisaria migrar para uma plataforma de contas a pagar baseada na nuvem. No piloto, sua equipe amou a plataforma. Rena, sua gerente de contas a pagar, disse que foi a ferramenta mais fácil que ela já usou.*

O que mais a entusiasmou foi o painel móvel integrado, que dá a você e a todos os líderes de departamentos a visão das contas a pagar que estão impactando seu DRE. Isso significa que você *e* sua equipe *terão a certeza de que não haverá mais surpresas desagradáveis no fim do mês e, segundo Ruben, eliminará a necessidade de gastar 10 horas ao mês em uma conferência completa.*

Ponte até o valor: *mas realmente entendo sua preocupação acerca do preço, então vamos dar uma olhada rápida nos cálculos. No mínimo, com base no tempo economizado pela eliminação da separação manual das faturas e das conferências mensais, nosso produto economizará mais de US$37 mil em custos anuais de folha de pagamento.*

Ao aproveitar descontos por pagamentos antecipados que você está perdendo agora, somará pelo menos US$100 mil, o que efetivamente transforma o setor de contas a pagar em um centro de lucros. Então, com base apenas nas métricas que você e sua equipe me passaram, você investiria US$24 mil para obter um ROI de, no mínimo, US$137 mil. Não lhe parece uma troca justa pelo custo do software?

Perceba como esse exemplo comunica uma história. Ele põe a atual situação insustentável em evidência, expõe uma imagem nítida de um melhor estado futuro (REE) e mostra um retorno sobre investimento tangível (REM) — sempre falando a língua de Alba.

A transmissão de valor é o processo de ligar os pontos entre suas soluções e os resultados empresariais que seus *stakeholders* podem esperar receber. Isso deve ser feito na língua deles, não na sua. Não se trata de simplesmente despejar características e benefícios.

Conheça os Números

Os representantes de vendas na minha sala de treinamento foram enfáticos ao dizer que todos os seus concorrentes vendiam a preços menores que os deles. Era por isso, explicaram, que tinham desvantagem competitiva, precisavam dar tantos descontos e estavam perdendo vendas.

“OK”, eu disse. “Entendo isso. Mas estou curioso. Como você sabe que nossos preços estão mais altos que os dos concorrentes?”

Houve silêncio na sala. Eu os encarei, mas eles olharam para baixo, evitando contato visual. Era um argumento que já ouvira dezenas de vezes dos vendedores. Esperei a resposta surgir.

Finalmente, um jovem na última fileira levantou a mão e disse a verdade: “É o que os *stakeholders* com quem encontro me dizem.”

Aqui está um fato: compradores geralmente têm mais conhecimento do mercado e da concorrência do que os vendedores. Podemos somar isso ao que já aprendemos sobre por que eles estão quase sempre em vantagem e em melhor posição de poder do que você.

Entrar em negociações de vendas às cegas é suicídio. Na mesa de negociação, os compradores usam tudo o que tiverem contra você para conseguirem um bom negócio para si mesmos.

- Eles lhe dirão que seus concorrentes estão oferecendo preços menores, melhores características, maior qualidade e termos e condições mais favoráveis;
- Eles vão demonstrar poder listando as alternativas a fazer negócios com você;
- Eles vão confrontá-lo com dados e tendências de mercado.

Se você ouve essas coisas repetidamente sem verificar os fatos, sofre uma lavagem cerebral. Como os vendedores na minha sala de treinamento, começa a acreditar na “verdade” conveniente do comprador. E, quando acredita, vira um fantoche na mesa de negociação.

Negociadores de vendas eficientes estudam o mercado, o setor, as tendências e os concorrentes. Eles trabalham duro para conhecer o campo de atuação melhor que seus *stakeholders*.

A Mensagem Importa

Quando você está explicando suas posições e rebatendo as do comprador, o que você diz e a forma como o faz tornam-se muito importantes. Você deve usar uma linguagem confiante, direta e precisa; defender sua posição sem hesitar; e conhecer seus números.

Você é o fornecedor eleito. Eles o escolheram. Você venceu. Agora, precisa

fechar o negócio.

Quando você está transmitindo valor, a complexidade é sua inimiga. Quando algo é difícil de entender, o cérebro do seu *stakeholder* para de prestar atenção e se apega ao mais simples: “Mas seu preço ainda está muito alto.”

O cérebro humano é preguiçoso. Ele busca o caminho de menor carga cognitiva. Seres humanos preferem o simples ao complexo. Por isso, explicações confusas, ambíguas ou difíceis de entender podem fazer os compradores se desligarem.

Para evitar sobrecarregar seu prospecto, mantenha a explicação simples, direta e concisa — *menos é mais.* Pratique repassar os cálculos antes de se sentar à mesa. Certifique-se de ser capaz de construir pontes de valor sem ambiguidade. Treine para antever o “E daí?”. Quando planejar negociações em que defenderá seu valor, esteja preparado para explicar sua posição com uma simples caneta em vez de um fluxograma.

O objetivo de explicar sua posição é fazer o comprador aceitar sua explicação e caso de negócios e, por fim, concordar com a proposta. Ao fazer isso, tenha o cuidado de evitar palavras, tom e postura que o outro lado possa interpretar como sinais de fraqueza.

Se você estiver inseguro ou sua explicação for ambígua ou defensiva, ele não vai confiar ou acreditar em você, e sua ponte de valor terá pouca relevância. Em vez disso, como um leão afastando a gazela fraca do rebanho, o comprador o atacará.

Stakeholders não estão julgando sua mensagem com base em *suas* intenções. Eles a julgam com base nas intenções *deles*. Na mesa de negociação de vendas, você está em evidência. S*takeholders* estão examinando *você*. Cada um dos seus comportamentos, palavras e ações estão sendo observados. Eles estão buscando congruência em suas palavras, comunicação não verbal e ações. Estão observando-o em busca de quaisquer fraquezas que possam ser exploradas ou qualquer coisa negativa que coloque sua credibilidade em xeque.

Seres humanos concentram sua atenção em coisas aparentes. Para eles, qualquer coisa negativa fica aparente como um dedo inchado. Este é o *viés de negatividade.*

O cérebro humano fica atento ao que há de errado com alguém em vez do que está certo. Percepções negativas têm impacto maior sobre nossas respostas e comportamento do que as positivas. Mensagens, pensamentos e imagens negativas chamam e prendem nossa atenção.

Conforme você interage com *stakeholders*, pequenas percepções negativas

podem se acumular, gerando uma ideia de que você não é confiável. Quando você não tem controle emocional, costuma demonstrar incerteza e disparar o viés de negatividade ao:

- Responder perguntas que não foram feitas;
- Discutir inegociáveis apesar de o prospecto não mencionar a questão;
- Projetar seus medos ou o tamanho de sua carteira no comprador;
- Ficar na defensiva;
- Demonstrar incerteza;
- Dar grandes concessões de forma fácil e precoce;
- Ter dificuldade em explicar a troca de valor com clareza e concisão;
- Usar linguagem insegura, passiva e fraca;
- Falar mais que o necessário por permitir que o silêncio o intimide.

Quando seus *stakeholders* começam a acreditar que algo está errado ou é inadequado, eles procuram evidências que suportem sua crença. Este *viés de confirmação* os faz serem atraídos por coisas que confirmem sua visão negativa a seu respeito e pedir ainda mais concessões para dissipar seu medo de tomar uma decisão errada.

35
Alinhe um Acordo

Alinhamento é quando todo seu planejamento e preparação conseguem um lugar à mesa. Nessa etapa do Esquema DEAL, você considerará ofertas e fará contraofertas.

O objetivo da fase de alinhamento é negociar um acordo com o comprador enquanto *protege* suas vantagens mais valiosas — aquelas coisas que impactam negativamente sua renda e o lucro da empresa.

Onde há alinhamento, há acordo. Se o comprador concorda com sua ponte de valor e explicação, vocês apertarão as mãos e fecharão o negócio nos seus preços, termos e condições. Esse é o melhor cenário e seu objetivo.

Porém, às vezes, resta um ponto de discordância após sua explicação. Você precisará fazer algumas concessões e trabalhar com o comprador para chegar a um acordo. Esse processo — Descobrir > Explicar > Alinhar — é fluido. Em situações complexas, pode se repetir em cada questão importante.

A boa notícia é que, quando você está negociando como fornecedor eleito e expõe uma ponte de valor sólida, as conversas de alinhamento tendem a ser colaborativas e transparentes. Nesse ponto, as concessões geralmente envolvem oferecer ao comprador algo que o deixe bem.

Concentre-se no seu Mapa de Negociação de Vendas

Você fará concessões. Vai dar e receber em preços, termos e condições. Mas é como dizia o famoso jogador de beisebol Yogi Berra: “Se você não sabe para onde está indo, pode acabar chegando em outro lugar.” Quando você está negociando com compradores experientes, esse outro lugar costuma ser onde eles enfiam a mão no seu bolso e pegam sua comissão.

Ao chegar na etapa de alinhamento da conversa de negociação de vendas, é importante que você:

- Conheça a lista do grupo de *stakeholders* e seus parâmetros de negociação;
- Liste suas vantagens na negociação;
- Conheça seu dinheiro imaginário — concessões que lhe custam pouco

ou nada, mas são valiosas para o outro lado;

- Tenha praticado seu Repertório Dar-Receber;
- Conheça sua autoridade, limites e inegociáveis na negociação;
- Conheça suas zona-alvo e zona-limite.

O alinhamento começa e termina com o seu Mapa de Negociação de Vendas (MNV; Figura 35.1). Você montará um MNV específico para cada negócio. Ele define e isola toda a negociação, servindo para mantê-lo no caminho e no alvo para ganhar para seu time.

- A proposta é *sua* âncora. É onde começa o processo de dar e receber. É sua melhor hipótese de resultado;
- A zona-limite é o seu piso. É onde você pode acabar chegando quando estiver extremamente motivado a fechar o negócio e estiver em uma posição de poder fraca;
- A zona-alvo é seu recuo caso o comprador não aceite sua proposta inicial. Você deve ser capaz de recorrer à zona-alvo e, ainda assim, trazer uma vitória para si e para seu time;
- As zonas de concessão são onde você utiliza seu Repertório de Dar-Receber. O objetivo é alavancar as concessões certas para satisfazer o comprador e proteger seus lucros enquanto promove os recebidos para coagir o comprador a parar de negociar e chegar a um acordo.



Figura 35.1 Mapa de Negociação de Vendas.

Aplicando o Repertório Dar-Receber

Dar e receber é a arte da negociação. É um jogo de pôquer. A estratégia é alavancar concessões que sejam de baixo valor para você, mas tenham alto valor para o comprador, extraindo dele concessões que sejam de alto valor para você. No processo, seu objetivo é convencê-lo a aceitar o acordo (Figura 35.2).

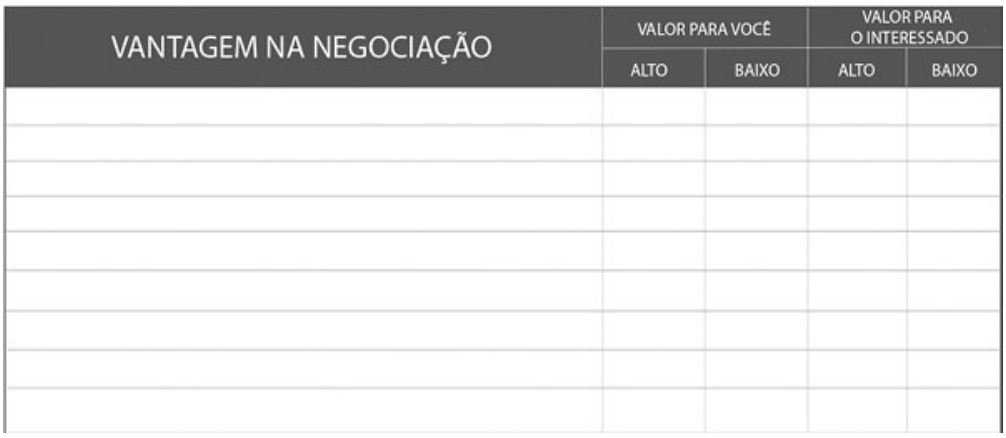


Figura 35.2 Inventário de Valor de Vantagem na Negociação.

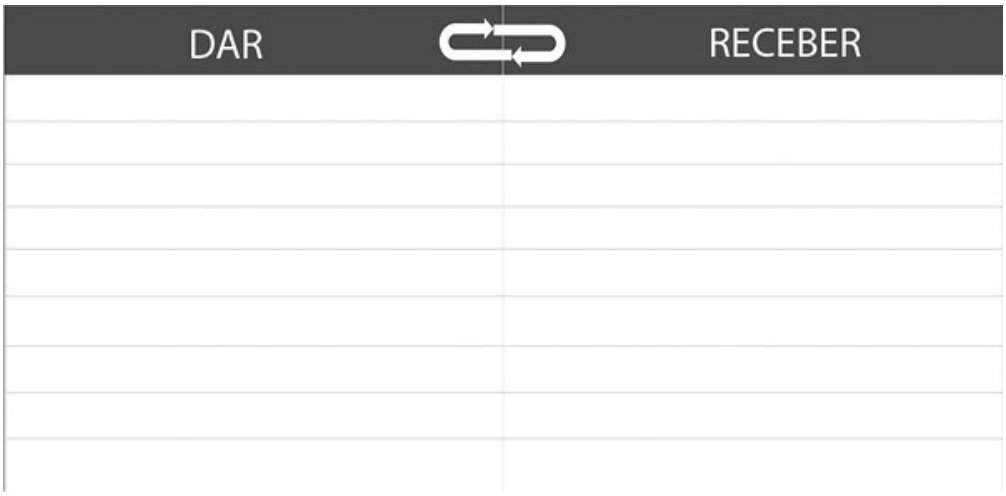


Figura 35.3 Repertório Dar-Receber.

Há um preço a ser pago por cada concessão. Quando ele fica muito alto para o comprador, o alinhamento acontece. Esse tipo de troca de valor reduz ressentimentos e protege suas margens de lucro.

Quando você dá, recebe (Figura 35.3). Evite abrir mão de qualquer coisa na

mesa de negociação — a menos que receba algo em troca. Procure algo que tenha valor igual ou maior. Por exemplo:

1. Se o comprador alega não ser possível trabalhar com prazo de pagamento inferior a 90 dias e sua proposta é de 30, você pode concordar com 90 dias apenas em troca de 5% de aumento em seus preços;
2. Ou pode concordar com 90 dias cobrando 2% de juros em qualquer item que ultrapasse 60 dias, mas ofereça um abatimento de 2% quando faturas forem pagas dentro de 30 dias;
3. Em troca de uma redução de preço, peça um termo aditivo no contrato;
4. Você pode reduzir o preço de um item de baixo lucro em troca de um pedido maior de um item de maior lucro;
5. Você concordará com um preço menor, mas para isso precisará retirar uma garantia contratual que seja importante para o comprador.

Há inúmeras jogadas e combinações no processo de dar-receber. As melhores envolvem dinheiro imaginário. Essas concessões têm custo baixo ou nulo para você, mas um valor alto para o comprador.

O dinheiro imaginário é uma tática de dar-receber eficiente porque permite que você tome ou abra mão de algo que o comprador valoriza sem impactar suas margens de lucro. Ele costuma abranger aspectos do seu produto ou serviço que poderiam ser incluídos de qualquer forma. Dinheiro imaginário pode ser reservado para ser usado como vantagem ou retirado quando o comprador começar a pressioná-lo a fazer concessões caras

Divida seu repertório de dar-receber em duas partes. A primeira é seu recuo à zona-alvo, enquanto a segunda é o recuo à zona-limite. Defina suas jogadas de modo a atuarem como bloqueios que desacelerem o processo. Utilize pequenas concessões incrementais em vez de grandes saltos.

Como cada situação é diferente e as negociações de vendas podem seguir diversos caminhos, você precisa estar preparado para qualquer cenário. É aí que a prática leva à perfeição.

1. Pratique diversos cenários;
2. Pense nas concessões que o comprador pode solicitar e nas jogadas que

pode fazer. Repasse seus contramovimentos;

3. Imagine as consequências indesejadas de cada contramovimento;
4. Construa seu Repertório Dar-Receber com base no que você acredita que criará um caminho para o alinhamento *e* permitirá que você ganhe para seu time.

Criação de Padrões

Sempre que seus comportamentos de dar-receber caem em um padrão previsível, você ensina os compradores a como fazer contraofertas que perpetuam esse padrão. A criação de padrões é como você muda o roteiro, altera o jogo e retoma o controle. É o ato de destruir expectativas com números precisos e concessões irregulares.

Números Precisos

Estudos mostraram que, quando um negociador faz concessões em números inteiros, como 5, depois 10 e 20, elas têm menos chance de levar a um alinhamento do que números precisos. Há dois motivos.

O primeiro é a tendência do cérebro de ignorar padrões e prestar atenção a anomalias. É um mecanismo de sobrevivência simples. Prestamos atenção a coisas que estão fora do lugar porque essas anomalias podem ser importantes — uma ameaça ou oportunidade.

Como a maioria dos negociadores de vendas opera em números redondos, seu padrão é fácil de prever e, assim, não chama a atenção do comprador. Por outro lado, esses números são inesperados e quebram o padrão. Logo, são considerados mais importantes e valiosos por isso, atraindo o comprador e forçando-o a se envolver e pensar.

Por mais estranho que pareça, o segundo motivo é ver como os números precisos criam a *percepção* de confiança. Quando você dá ao comprador um número preciso, como US$26,37 em vez de US$25, ele percebe que você tem mais confiança em seus números. Isso também faz com que ele sinta que o número preciso é menos negociável e aumenta a probabilidade de ele aceitar sua contraoferta, permitindo que você alinhe o negócio.

Incrementos Irregulares

Vendedores costumam cair em um padrão previsível de oferecer concessões em incrementos iguais. Por exemplo, reduzem seu preço em incrementos de 10% ou

de US$1 mil. Esses esquemas servem como sinais para o comprador continuar pedindo concessões. Uma vez que os vendedores entram nesse padrão, ele se torna um ciclo, e o resultado mais provável é que continuem diminuindo o preço, em 10% ou US$1 mil por vez, até chegarem a seu limite mínimo.

Um jeito melhor é caminhar em incrementos irregulares. Por exemplo, prefiro começar com um número pequeno. Suponha que minha proposta seja de US$100 mil e minha zona-alvo seja de US$90 mil a US$95 mil. O comprador diz que pode pagar apenas US$80 mil.

Em vez de morder a isca e basear-me em US$80 mil, eu recuo, paro e ofereço US$99.300. Meu objetivo é medir o alcance do movimento do comprador.

A menos que o comprador recuse-se a se mover, o que significa que não conseguiremos nos alinhar em um acordo, seu próximo passo mais provável é um passo muito maior na minha direção — quase sempre em um número inteiro. Ele provavelmente aumentará sua oferta para US$85 mil.

Para recompensá-lo por sua concessão generosa (qualquer comportamento que seja recompensado positivamente tende a ser repetido), respondo com uma concessão maior — mais US$2.479. Geralmente, isso o incentiva a fazer mais um incremento grande — provavelmente mais US$5 mil, até US$90 mil. Nesse momento, sei que estamos em sincronia em relação aos US$100 mil iniciais.

Meu próximo movimento será muito menor. Este é um sinal para ele de que estamos chegando ao fim. Desta vez reduzirei meu preço em apenas US$680, avisando: “É tudo o que tenho a oferecer.”

Nesse ponto, costumamos chegar a um acordo. Aceitei o blefe dele, dispersei sua âncora, quebrei seu padrão, continuei em minha zona-alvo e trouxe uma vitória para meu time.

Se o comprador continuasse me pressionando por mais, faria um longo silêncio, repetiria que “realmente não tenho tanto a oferecer” e, então, rebateria com um número menor que o último. “De verdade, o máximo que posso ajudá-lo agora é com US$490.” Então fico quieto, espero, e deixo o silêncio se tornar minha vantagem.

Outra abordagem seria retirar algo como uma entrega ou instalação gratuita em troca do desconto, sugerir que passássemos a um produto ou solução diferente que se adequasse melhor a seu orçamento ou utilizar dinheiro imaginário — treinamento, configuração, opcionais — no lugar de mais descontos. Todas são opções para as quais você deve se planejar em seu Repertório Dar-Receber.

Cara, Você Acabou de ser Ancorado

Meu representante de vendas me ligou em busca de ajuda com uma venda que ele estava negociando. Sua proposta pelos serviços que o cliente queria era de US$30 mil. Havíamos sido escolhidos como VOC pelos *stakeholders*.

"Eles retornaram com uma oferta de US$15 mil. Roland (o comprador) disse estar pronto para assinar o contrato hoje nesse preço. Estou pensando em voltar com US$17 mil. Tenho certeza que consigo fazê-lo assinar. O que você acha?"

Comecei a rir. "Cara, você acabou de ser ancorado!" Houve silêncio do outro lado. Ele não estava entendendo.

Ancorar é um viés humano especialmente traiçoeiro, no qual nossos cérebros tomam decisões rápidas e fazem julgamentos posteriores com base em uma informação inicial. Por exemplo, se o comprador começa a negociação com um arenque vermelho como "seu concorrente cobra 20% a menos", sua tendência será começar a negociação de vendas neste ponto de partida.

Nesse caso, você tem o desafio duplo de evitar ser ancorado em 20% e ter o cuidado de não seguir o arenque vermelho do "preço do concorrente". A oferta do seu concorrente é irrelevante. Você foi escolhido como fornecedor eleito. Os *stakeholders* querem fazer negócio com você. É preciso também considerar a fonte da informação. Quem tem interesse em lhe passar esse dado?

Ignore arenques vermelhos desse tipo. Concentre-se em sua ponte de valor e em desarmar a âncora.

Em negociações de vendas, uma vez que a âncora é colocada, a negociação tende a seguir em relação a esse ponto — seja ele válido e razoável ou não. É apenas o modo como o cérebro humano funciona.

A ancoragem é um dos seus adversários mais terríveis na mesa de negociação de vendas. Dezenas de estudos feitos por psicólogos mostraram que os seres humanos são absolutamente suscetíveis à ancoragem — mesmo quando as âncoras são ridículas.

Meu representante estava prestes a cometer um grande erro. Seu primeiro movimento foi o de contestar a âncora (a oferta de US$15 mil) como se fosse válida. Com apenas uma jogada, o comprador o havia atrelado a um número que cortava pela metade nossos lucros e a comissão dele.

Felizmente, o alcancei a tempo. Orientei-o a dispersar a âncora ao discutir os critérios de sucesso do comprador e explicar sua posição primeiro. Então, se ele ainda precisasse fazer uma concessão no preço, ela deveria ser um número preciso inferior a US$800. Ele precisou mudar o foco de volta à sua âncora — a proposta.

Meu representante estava inseguro. Ele disse: "Roland nunca vai aceitar isto."

Mas ele juntou toda sua coragem e rebateu com uma redução de US$680 na tarifa original. Funcionou. Roland fez uma contraproposta de US$25 mil. Eles concordaram em US$28.375. Foi a última vez que ele permitiu ser ancorado por um comprador.

Dispersando Âncoras

Há muitas maneiras de dispersar âncoras. Acima de tudo, você precisa ficar alerta para reconhecer quando está sendo ancorado. Consciência é o segredo.

Rebata Mais Alto. Nos casos em que o comprador é totalmente irracional, rebato com uma oferta mais alta que minha proposta original. É uma posição extrema, e raramente uso esta tática. Mas, quando a uso, ela geralmente chama a atenção e os tira de seu padrão. Ele quer voltar ao número original — *minha* âncora.

Retire. Em vez de responder com uma contraoferta, você pode retirar algo que seja importante e valioso para os *stakeholders*: "Para aceitar essa quantia, precisaremos retirar a equipe de instalação *in loco* da proposta e deixar você e sua equipe cuidarem disso sozinhos."

Negociadores de vendas altamente eficientes retiram soluções que impactam no estado futuro dos resultados empresariais desejados. Eles tiram as mesmas soluções que o grupo de *stakeholders* ajudou a desenvolver por meio de consenso durante o processo de vendas. Essas soluções são o coração do negócio e o que os *stakeholders* indicaram como sendo mais importante para eles.

Em outras palavras, negociadores eficientes mexem na equação de ROI:

ROI = (REMs + REEs) − Preço

Assim como mudam o formato do ROI ao remover soluções — remoções que impactam negativamente as REMs e REEs desejadas pelo grupo de *stakeholders*. Como eles acham muito difícil abrir mão de coisas que disseram que queriam, são compelidos a parar de negociar e chegar a um acordo.

Tire o Negócio da Mesa. Quando uma âncora é tão extrema que beira o ridículo, um jeito fácil de dissipá-la é retirar todo o negócio da mesa e substituí-lo por outra opção.

"John, com base no que você acabou de dizer, acho que talvez a melhor opção para nós seja recuar e ver se conseguimos encontrar outra solução que se adeque melhor ao seu orçamento."

Essa é mais uma forma de retirada. Ela pode chamar a atenção deles e fazê-los ser mais razoáveis, ou deixá-los mais à vontade. Se você estiver mesmo fora do orçamento deles, isso pode deixá-los em uma postura mais colaborativa, na qual

vocês trabalharão juntos por uma nova proposta mais adequada.

Quando essa tática chama sua atenção, eles alegam querer continuar com a proposta original. Isso o coloca categoricamente no controle e os faz retornar à âncora original. Nesse momento, o comprador trabalhará com você para achar um meio de fechar um acordo.

Se eles não voltarem a entrar em contato com você, é porque nunca houve um negócio a ser feito.

Em outras situações com âncoras de contrapropostas extremas, pode fazer sentido simplesmente afastar-se em vez de sequer iniciar uma conversa. Se o negócio for pequeno ou muito distante de seu PQI, não há motivos para continuar. Se você tem um *pipeline* cheio, negócios que estão avançando e pouco tempo para jogos, pode ser uma boa ideia despedir-se e ir embora. Se o *stakeholder* tiver ultrapassado o nível de desinteresse e chegado à hostilidade ou grosseria, sua melhor jogada é encontrar oportunidades melhores.

Negociadores de vendas eficientes gerenciam emoções disruptivas de apego. Eles são disciplinados o bastante para afastar-se de prospectos assim que sentem que a probabilidade de negociar um resultado razoável e fechar negócio cai abaixo de um limiar aceitável.

Coloque-o em seu Lugar. Talvez o comprador defina uma posição extrema que seja inegociável ou esteja no fundo da sua zona-limite. Então, ele começa dizendo: “Esta é definitivamente minha melhor oferta — é pegar ou largar.”

Responda com algo como: “Nossa, Beverly, quero muito trabalhar com você, mas nesse preço não vamos ter lucro nenhum. Parece que chegamos a um impasse. Estou curioso; se você estivesse no meu lugar, o que faria?”

Quando você coloca essa tática da forma e no tom certos, ela pode funcionar muito bem para retirar o comprador de sua posição de pegar ou largar. O tom é tudo: fazê-lo de forma errada transformará isso em uma discussão. Certifique-se de fazer a pergunta parecer sincera e honesta, sem uma ponta de sarcasmo.

Como Podemos Continuar Trabalhando Juntos? Essa é minha tática favorita para dissipar âncoras extremas, e quase sempre funciona. Quando um comprador tenta me ancorar em uma posição extrema, faço uma pergunta simples que também age como uma retirada sutil: “Se eu não puder fazer isso, como poderíamos continuar trabalhando juntos?”

Essa pergunta:

- Permite que você evite dizer não ou agir de forma áspera;

- Faz com que pareça sincero e colaborativo;
- Indica que pode haver outras opções;
- Obriga-os a entrar em uma posição em que eles precisam reingressar na negociação — uma forma de comprometimento e consistência;
- Coloca na mão deles a obrigação de chegar a uma solução razoável;
- Passa a conversa de combativa para colaborativa.

Arenques Vermelhos

"Seu concorrente ofereceu um preço 20% menor que o seu."

"Todas as outras propostas que recebi ofereciam instalação gratuita."

"Como seus preços estão muito altos, estamos pensando em fazer isso internamente."

"Soubemos que seu concorrente vai lançar uma versão nova do software logo. Pode ser que optemos por esperar antes de tomar uma decisão."

Compradores farão declarações informais como essas para pressioná-lo a fazer concessões. Mas são apenas arenques vermelhos que o fazem perder o controle.

A maioria dos arenques vermelhos faz parte do roteiro do comprador. São apenas palavras para justificar sua posição para o motivo pelo qual você deveria lhes fazer concessões.

Raramente esses blefes são lógicos. Por exemplo, veja a declaração: "Seu concorrente ofereceu um preço 20% menor que o seu." Pense racionalmente — se o valor dele estivesse tão mais baixo:

Por que motivo o comprador ainda está na mesa de negociação?
Por que eles já não compraram do seu concorrente?
Por que escolheram você como fornecedor eleito?

Isso não faz sentido; é o motivo pelo qual você não deve perseguir arenques vermelhos. Se o fizer, gastará seu tempo, energia e emoções em vez de alinhar um acordo.

Exemplo de Dissipação de Âncora

Aqui estão exemplos do jeito certo e do jeito errado de dissipar uma âncora ou um arenque vermelho. Para ilustrar, usarei uma *negociação de preços muito simples.* Retirei intencionalmente a complexidade para que você possa enxergar

as jogadas.

Neste cenário, o representante vende bens de capital usados. O comprador está interessado em uma escavadeira cujo preço é de US$100 mil.

JEITO ERRADO

Comprador: “Gostei deste equipamento. Qual o menor preço que pode me oferecer?

Vendedor: “Posso tirar US$10 mil se comprar hoje.”

Comprador: “Ok, obrigado. Estou olhando mais algumas escavadeiras com seus concorrentes. Deixe-me pensar a respeito e retorno.”

Três dias depois…

Comprador: “Ainda estou interessado na escavadeira. Sei que você disse que podia tirar US$10 mil, mas acho que consigo um preço melhor no seu concorrente. O que mais você consegue?”

Vendedor: “Bem, posso abaixar mais US$7.500. Que tal?”

Comprador: “Parece bom. Deixe-me apresentar ao meu sócio e ver o que ele acha.”

Dois dias depois…

Comprador: “A escavadeira ainda está à venda?”

Vendedor: “Sim. Está pronto para comprá-la?”

Comprador: “Talvez. Conversei com meu sócio, e ele acha que, pelo número de horas de uso desse equipamento, você poderia nos fazer um preço melhor.”

Vendedor: “Já diminuí quase 20%. Não acho que posso abaixar mais.”

Comprador: “Vamos lá. Você sabe que vale só US$75 mil.”

Vendedor: “US$82.500 é um ótimo preço para esta máquina.”

Comprador: “Sei que pode melhorar. Me ajude.”

Vendedor: “OK. Que tal chegarmos a um meio-termo, em US$78 mil. Está bom assim?”

Comprador: “Parece bom. Deixe-me falar com meu sócio.”

Vendedor: “OK, não hesite em ligar se tiver alguma dúvida”

No dia seguinte…

Comprador: “Oi, falei com seu concorrente. Ele tem a mesma máquina e me ofereceu por US$74 mil. Mas gostei mais de você. Se conseguir cobrir esse preço, vou fechar.”

Vendedor: “OK. Me dê um minuto para consultar meu chefe.”

Vendedor: (alguns minutos depois): “Negócio fechado. Vamos colocar isso por escrito.”

JEITO CERTO

Comprador: “Gostei deste equipamento. Qual o menor preço que você consegue?”

Vendedor: “Por curiosidade, por que você gostou desta máquina?”

Comprador: “Estamos procurando uma *Caterpillar* com poucas horas de uso. Temos um projeto grande em vista e precisamos de mais equipamentos. Não podemos fazer muitas manutenções.”

Vendedor: “Fico feliz que tenha nos procurado. Esta máquina não somente tem poucas horas, como também todas as revisões. Temos todos os registros de manutenção. Você não encontrará muitas assim no mercado. É uma ótima compra. Posso lhe enviar os registros de manutenção, e se achar que essa é a máquina certa para você podemos falar sobre nosso serviço de revisão e preço.”

Comprador: “OK, vamos dar uma olhada.”

Mais tarde naquele dia…

Comprador: “Queremos comprar a escavadeira, mas precisamos que você abaixe o preço. Seus concorrentes têm equipamentos semelhantes com valores US$20 mil menores que os seus.”

Vendedor: “O mesmo equipamento?”

Comprador: “Sim. Como pode mexer no preço para podermos fechar?”

Vendedor: (sabendo que é um blefe): “Honestamente, se tiver encontrado escavadeiras *Cat* nas mesmas condições e com todos os registros de manutenção por US$20 mil a menos, eu o aconselho a comprá-la. É um ótimo negócio.”

Comprador: “Bem, uh… o que você pode fazer?”

Vendedor: “Está pronto para comprar esta máquina agora?

Comprador: “Sim, eu quero, mas preciso que me ajude no preço.”

Vendedor: “Estou aberto a uma oferta razoável.”

Comprador: “Que tal US$87 mil?”

Vendedor: “Ai! Não consigo chegar aí. Que tal US$97.357?”

Comprador: “Consegue fazer US$94 mil?”

Vendedor: “Consigo chegar a US$96.523. Além disso, vamos revisar a máquina de ponta a ponta antes de entregá-la a você. Assim saberá que funcionará bem para conduzir seu projeto sem interrupção.”

Comprador (pensando): “OK, está bom. O que fazemos agora?”

O Recuo e a Pausa

Uma das formas mais comuns usadas por mestres negociadores para desfazer âncoras e obter mais concessões sem se esforçar muito é o doloroso recuar e pausar. Quando o comprador lhe pede para fazer uma concessão significativa ou tenta ancorá-lo a um número muito baixo, suspire, faça um som de surpresa, ou bufe enquanto balança a cabeça. Depois, deixe alguns segundos de silêncio ficarem no ar.

Isso pode estimular o comprador a continuar falando e fazer uma oferta mais razoável. O silêncio é uma vantagem poderosa. As pessoas tendem a preencher o espaço quando há silêncio. A pausa também lhe dá um tempo para reorganizar as ideias e evitar ser ancorado. O mais importante é que você demonstra claramente, sem dizer não, que não vai entrar nessa.

Mas tome cuidado! O recuo e a pausa funcionam de modo inverso. Qualquer comprador que tenha sido formalmente treinado em negociação aprendeu essa tática. Ela é forte: quando usada, compradores conseguem facilmente ótimas concessões dos vendedores com pouco esforço, além de recuar e deixá-los em um silêncio desconfortável.

O Poder do Silêncio

O silêncio é poderoso, mas você não pode permitir que ele o intimide. Não permita que o recuo e pausa o forcem a entregar sua comissão. Não seja aquele que preenche o espaço vazio.

Uma das partes mais difíceis de dar e receber é aprender a ficar quieto depois

de fazer uma oferta ou contraoferta. Aquele momento desconfortável de silêncio pode parecer insuportável. Parece uma eternidade. Como você não sabe o que o comprador responderá, faz com que se sinta vulnerável.

Neste momento de fraqueza, você começa a falar sem parar. Dá muitas explicações e oferece mais concessões. Mostra-se inseguro e não confiável. Você tagarela até convencer o comprador, que estava prestes a concordar com seus termos, a pedir ainda mais concessões.

Depois de colocar sua oferta na mesa, fique quieto. Apesar dos alarmes soando em sua mente repleta de adrenalina, do seu coração acelerado, das mãos suando e do medo, você deve morder a língua, não fazer nada, colocar o telefone no mudo, calar a boca e deixar seu comprador responder. Você ficará surpreso com a frequência com que eles estão prontos para chegar a um acordo se você simplesmente demonstrar um pouco de paciência.

Retiradas e o Efeito de Escassez

Se a ancoragem for seu maior adversário na mesa de negociação de vendas, então a retirada é a aliada mais importante. Ela é a vantagem psicológica que atinge os compradores tanto no nível subconsciente quanto no consciente, puxando-os em sua direção; ela os faz agir.

Isso porque a única coisa que as pessoas querem mais do que tudo é *aquilo que não podem ter.* Isto se chama *efeito da escassez.* Ele inclui qualquer coisa exclusiva, difícil de obter ou que tenha quantidades limitadas — especialmente se outras pessoas também a quiserem.

Ele também se estende a qualquer coisa que você retire da mesa. O comportamento não complementar é uma forma de retirada, assim como a confiança assertiva. Quando sua atitude indica que está desapegado do resultado e disposto a se afastar, isso puxa a outra pessoa em sua direção e a convence a querer fechar um negócio.

Todos queremos ser procurados. Isso nos faz sentir bem. Quando você fica calmo, tranquilo e relaxado, e usa uma expressão indiferente de “não preciso deste negócio”, está tirando isso de seus *stakeholders*. Isso faz com que eles o queiram ainda mais. Em nível subconsciente, esse comportamento muda o roteiro e eles começam a tentar reconquistá-lo. O que lhe dá uma grande vantagem, que altera o comportamento do comprador.

A técnica de retirada exerce um papel principal em suas jogadas de dar-receber. Quando você dá algo, *sempre* toma algo em seu lugar. Isso é importante porque

sempre que você tira algo do comprador, a atenção dele se intensifica e, de repente, ele quer aquilo de volta. Quando o que foi retirado fica muito valioso e difícil de entregar, o comprador para de negociar e se alinha em um acordo.

Uma entrega calma e relaxada e o silêncio são essenciais para fazer a técnica de retirada funcionar. É um processo flexível.

Depois de retirar algo, fique quieto. Seja paciente. Espere. Como um imã, a retirada puxa o comprador na sua direção, muda o roteiro e lhe dá o controle da situação. Em um nível exacerbado, eles se apegarão ou até mesmo lutarão pelo que você acabou de retirar.

Em outros casos, como você fez aquilo que acabou de retirar parecer tão valioso e mostrou que, como negociador, não vai simplesmente abaixar a cabeça, o comprador adotará uma postura mais colaborativa — “Como podemos trabalhar juntos?” em vez de “O que mais você pode me dar?” A retirada lhe deu respeito. Você dissipou a indiferença dele, facilitando muito o alinhamento a um acordo.

36
Amarre o Acordo

O general americano George Patton disse uma vez: “Nunca pague pela mesma coisa duas vezes”. É um ótimo conselho na guerra e na negociação. A última coisa que queremos é pensar que o acordo foi fechado e, após achar que estava tudo certo, descobrir que não.

Só porque você está se comunicando, não significa que está concordando. O fato de o comprador afirmar com a cabeça, sorrir ou dizer a palavra “sim” não significa que você tem um acordo.

Vendedores fazem essas suposições todos os dias e acabam se queimando. Francamente, é triste de ver. É por isso que ninguém na minha equipe comemora um acordo até que esteja assinado, digital ou fisicamente, ou com o pagamento feito.

A principal razão pela qual os vendedores acabam com suposições em vez de um negócio fechado é não *pedir*. Em negociações de vendas, *quando você não pede, você fracassa.*

Pedir é a disciplina mais importante na negociação de vendas. Ela é crucial para amarrar os negócios e conseguir uma assinatura. Você precisa pedir o que quer — de forma direta, confiante e assertiva.

Quando você acredita estar alinhado ao comprador em um acordo, solicite imediatamente um compromisso e amarre-o com:

1. **Pagamento** na forma de cartão de crédito, cheque, pagamento digital ou transferência bancária;
2. **Acordo assinado ou ordem de compra** real ou digital;
3. **Símbolo de acordo.** Quando conheço, confio e tenho histórico com o cliente, vejo um aperto de mão e a confirmação explícita de um acordo final como negócio fechado;
4. **Carta de entendimento (CDE).** Em algumas negociações complexas, conseguir um acordo final requer mais de um encontro. Nesses casos, deve-se enviar uma carta de entendimento após cada reunião para confirmar o que foi acordado e o que ainda precisa ser negociado.

A Disciplina de Pedir é o Verdadeiro Segredo para Fechar Negócio

Se quiser sempre obter sucesso em negociações e fechá-las, você *deve* dominar a disciplina de pedir. Ela é a mais importante em todas as fases do processo de vendas. Pedir é a chave que revela:

- Informações qualificativas;
- Compromissos;
- Demonstrações;
- Acesso ao nível superior dos tomadores de decisão ou inferior dos influenciadores;
- Informações e dados para montar seu caso de negócio;
- Próximos passos;
- Microcompromissos;
- Compromissos de compra;
- FECHAR NEGÓCIO.

Em vendas, pedir é tudo. Se você fracassar, acabará carregando uma caixa com suas coisas da mesa para o carro e irá à fila do desemprego. Sua renda, carreira e família sofrerão, assim como você.

Quando você não pede, você fracassa. Essa é a verdade, e isso não mudará.

Você Não Vai Conseguir o Que Quer Porque Não Está Pedindo o Que Quer

Se você sempre tem dificuldade em marcar o próximo compromisso, marcar de falar com os tomadores de decisão, obter informações dos *stakeholders*, subir de nível na organização ou fechar negócio, não é por não ter habilidades de prospecção ou fechamento, as palavras certas ou táticas para lidar com objeções a vendas e negociação.

Você não está conseguindo o que quer porque não está *pedindo* o que quer. Por quê? Porque em 9 a cada 10 vezes você faz rodeios de forma insegura e passiva, pois está com medo de ouvir a palavra *não.*

Nesse estado, o pedido confiante e assertivo é substituído por desejos,

esperanças e vontades.

Você hesita e usa argumentos fracos e passivos. Seu tom de voz e linguagem corporal inspiram insegurança e desespero. Você espera que seu prospecto faça o trabalho por você, marcando o compromisso, o próximo passo e fechando o negócio por si próprio.

Mas ele não fará isso.

Ele resistirá e recuará. Vai evitá-lo, ignorá-lo e, às vezes, passará por cima de você. Ao negociar vendas, passividade não funciona. Insegurança não tem vez. Desejar e esperar não são uma boa estratégia.

Só um pedido direto, confiante e assertivo leva a fechar negócio.

Não Existe Poção Mágica

Desde quando vendedores começaram a pedir que compradores assumissem compromissos, tornaram-se obcecados por atalhos e poções mágicas que milagrosamente fechassem o negócio sem a necessidade de pedi-lo.

Vendedores buscam técnicas de fechamento como golfistas procuram o taco perfeito. E uma fila infinita de pseudoespecialistas cede às profundas inseguranças de vendedores vulneráveis, com alegações falsas e afirmações perigosas de que seus segredos dão aos vendedores o poder de fechar negócio todas as vezes.

Eles estão errados. Não há segredo, e você não deve jamais aceitar conselhos desses charlatões incapazes de vender guarda-chuvas em um dia de tempestade.

- Não existe taco de golfe perfeito que possa ajudá-lo a acertar todos os buracos do dia para a noite;
- Não há uma varinha de condão que elimine a possibilidade de rejeição e de conflito natural da mesa de negociação;
- Não existem palavras mágicas para deixar prospectos em submissão;
- Não existem roteiros perfeitos que transformarão o *não* em *sim* sempre;
- Não há botão secreto que feche o negócio todas as vezes.

Esta é a verdade nua, crua e incontestável: tudo em vendas começa e depende da disciplina de *pedir.* Para obter *sucesso* na mesa de negociação de vendas, é preciso livrar-se do pé de coelho, se firmar em seus próprios pés e amarrar o acordo para um Negócio Fechado.

37
O Próximo Capítulo e a Busca Pela Relevância

Na sala de reuniões do último andar de um hotel de luxo em Mumbai, na Índia, os participantes da minha sessão de treinamento estavam ficando inquietos. Pelas janelas atrás deles, podia ver o oceano estendendo-se no horizonte azul. Os barcos pequeninos abaixo de nós estavam retornando de um dia de pesca.

Estava realizando uma sessão detalhada de treinamento em QE de Vendas para um grupo de profissionais indianos do ramo. Trabalhávamos duro há três dias, tentando gerar uma grande mudança na mentalidade deles acerca do processo de vendas e das formas de abordagem aos *stakeholders*.

No início eles ficaram ansiosos e envolvidos, mas agora que chegávamos ao fim de nosso tempo juntos, senti que algo estava começando a acontecer. Estávamos no auge de uma conversa sobre como obter consenso entre os *stakeholders* sobre o mapa de resultados empresariais após o estágio de descoberta do processo de vendas quando fui interrompido por um participante na primeira fileira.

"Jeb, isso tudo faz sentido nos Estados Unidos, mas estamos na Índia. Não acho que você entende como são os compradores daqui. Podemos fazer tudo o que você está nos ensinando, mas não fará diferença porque os compradores na Índia importam-se apenas em conseguir um preço baixo." A voz de Naveen tremia de frustração.

Você Não Entende

Jeb, você não entende. Ouço essas mesmas palavras toda semana, em cada sessão de treinamento, em qualquer lugar do mundo.

Quando estou em outro país, é "Jeb, você não entende porque é americano". Quando estou na América do Norte, ouço: "Jeb, você não entende porque nossa empresa (ou produto, serviço, clientes, compradores, nicho, setor, região geográfica — escolha um, qualquer um) é diferente".

Já ouvi de tudo. De Moscou a Milão, Lisboa a Londres, Xangai a São Paulo, Dubuque a Dubai e de Atlanta a Amsterdã. Há milhares de desculpas e justificativas de por que vendedores não conseguem vender. No início deste ano, um representante em um evento de captação de clientes chegou a passar 10 minutos tentando me convencer, com semblante muito sério, que compradores

na Virgínia não gostam de receber ligações antes das 10h — uma explicação ridícula de por que o *pipeline* dele estava vazio.

"Nossos compradores são diferentes."

"Não funciona assim em nosso setor (empresa, cultura, país)."

"Os compradores com os quais lidamos são melhores negociadores do que em outros setores."

"Não importa o que a gente diga ou faça, nossos compradores só ligam para preços."

"Os compradores em nosso setor nos tratam como *commodities*."

Essas são as mentiras e desculpas que profissionais de vendas de todas as partes do mundo dizem a si mesmos para justificar por que são enrolados na mesa de negociação.

Há poucas semanas, em Chicago, estava fazendo um treinamento em QE de Vendas para um grupo de experientes gerentes de contas nacionais — os vendedores responsáveis por interagir com as maiores contas do meu cliente (uma indústria mundial). Um dos participantes estava absolutamente inflexível.

"Mas Jeb, você não entende. Tudo o que você está nos ensinando sobre fazer os negócios avançarem pelo processo de vendas e transmitir valor pode fazer sentido em outras empresas, mas nossos clientes são diferentes. Eles só se importam com preço."

Eu sorri. Era ilusão pura. "Neal, só para eu entender, seus produtos têm o preço mais alto do mercado, certo?"

"Sim", respondeu ele, "em alguns casos são muito mais altos que os dos concorrentes".

"Por que são tão mais altos?", perguntei.

"Porque a qualidade deles é muito maior, e nosso serviço, superior. Somos, de longe, os melhores no setor, e entregamos muito mais valor que nossos concorrentes." Ele disse isso com orgulho, olhando no fundo da sala para seu líder de vendas, que balançou a cabeça em aprovação.

Foi aí que o acertei em cheio com a verdade. "OK, Neal, estou curioso. Se seus preços são os mais altos do mercado e, segundo *suas* palavras, todos os seus clientes 'só se importam com preço', então como é possível que sua empresa ainda esteja atuando?

Em seguida, ele hesitou, gaguejou e… se conscientizou.

A verdade brutal é que, se a única coisa com a qual seus clientes se importam é preço, sua empresa não precisa de você, porque ela pode simplesmente anunciar o produto online e deixar os clientes clicarem e comprarem.

De Volta a Mumbai

Minha sala de treinamento em Mumbai estava cheia de pessoas que vendiam a marca de melhor qualidade e maior preço em seu nicho de mercado. Depois de ter sido interrompido, eu os guiei por uma lógica parecida.

Mas por não querer aceitar a verdade, eles mudaram o argumento. “Jeb, não é como nos EUA. Compradores indianos são os *melhores* negociadores do mundo. Nossa cultura é diferente.”

Se houvesse uma câmera me filmando, ela teria registrado minha expressão atônita enquanto eu encarava um grupo de profissionais de vendas indianos, com nível de instrução superior, que queriam me convencer de que eram incapazes de negociar com compradores de seu país porque eles eram muito difíceis de lidar. Era cultural, alegaram, mas estavam ignorando algo totalmente óbvio — *eles* também faziam parte daquela cultura.

Mas, enquanto ficava ali balançando a cabeça, senti-me solidário com sua frustração. Quando tinha vinte e poucos anos, trabalhava como vendedor de anúncios em uma estação de rádio local. Minha cidade tinha uma comunidade indiana próspera, e o território que me foi atribuído estava cheio de empresas de indianos.

Assim como meus alunos em Mumbai, considerava incríveis os proprietários de empresas indianos. Eles eram negociadores difíceis que me derrotavam — e feio. Fiquei frustrado e falhei terrivelmente em fechar negócios na comunidade empresarial indiana. Cheguei a pensar em largar o emprego.

Um sábado à tarde, sentado na varanda do quintal dos meus pais, reclamei disso para meu pai. “Eles são injustos!” Choraminguei, esperando um ombro amigo. “Os proprietários dessas empresas indianas não entendem como fazemos as coisas nos EUA. Odeio trabalhar com eles!”

A resposta do meu pai não foi, nem de longe, a que eu esperava. Em vez de ficar do meu lado, ele me advertiu, em tom áspero:

“Isso não é problema *deles*, Jeb; é problema *seu*. Esses proprietários de empresas estão fazendo exatamente o que deveriam fazer. Estão protegendo suas empresas e suas contas bancárias. Você acha que eles devem algo a você? Eles deveriam simplesmente abaixar a cabeça porque ‘nós fazemos as coisas deste jeito nos EUA?’”

Tentei interromper, mas ele levantou a mão. Ainda não tinha terminado. “Seu problema é sua péssima postura, que o impede de enxergar a verdade. Em vez de se olhar no espelho, você está criando desculpas e culpando as mesmas pessoas

que você quer que se tornem seus clientes.”

“Você precisa parar de olhar para o próprio umbigo e acordar. Eles não precisam mudar — *você precisa*. Você tem de se tornar um vendedor melhor. Precisa dar-lhes um motivo pelo qual deveriam fazer negócios com você, e nos preços que está pedindo que paguem. Você não tem direito de fazer os anúncios deles. Você tem que conquistá-los.”

Fui impactado pelas palavras dele. Fiquei corado e profundamente envergonhado, porque fui obrigado a enfrentar minhas tendências e minha péssima postura. Fiquei bravo o resto da tarde, com raiva por ele ter chamado a minha atenção de forma tão áspera.

Mas ele estava certo, e eu sabia. Se quisesse fechar negócios com os proprietários de empresas indianos em meu território, teria que mudar as únicas três coisas que podia controlar — minhas ações, reações e mentalidade. Estava na hora de começar a gerenciar minhas emoções, adequar minha postura, mudar minhas crenças, entrar confiantemente pelas portas e me tornar um profissional de vendas melhor.

E foi exatamente o que fiz. Não estou dizendo que foi fácil, e não aconteceu da noite para o dia. Nunca é fácil mudar a mentalidade dessa forma. Com o tempo, porém, aprendi o jeito certo de abordar os proprietários de empresas indianos com as perguntas certas. Aprendi a envolvê-los, e a transmitir e demonstrar meu valor.

Acima de tudo, aprendi a controlar minhas emoções e ficar no mesmo nível desses mestres negociadores. Percebi que achava tão difícil negociar porque eles controlavam suas emoções, e eu não controlava as minhas.

Eles queriam o melhor negócio possível para suas empresas, enquanto eu só queria que eles gostassem de mim e me aprovassem. Quando não demonstravam emoções, quando não alimentavam minha necessidade por significância, eu me sentia frustrado, inseguro e rejeitado. Era um problema meu — não deles.

Os vendedores comigo naquela sala em Mumbai estavam experimentando as mesmas emoções disruptivas. Minha história os ajudou a reconhecer essa verdade, e nossa conversa mudou de desculpas para uma discussão honesta e transparente sobre como precisavam mudar e fazer as coisas de forma diferente para ganhar para seu time.

Aprendendo do Jeito Difícil

Após meu período na propaganda, consegui um emprego em uma empresa maior, vendendo em um setor incrivelmente competitivo.

Vendia produtos e serviços que não eram atraentes, além de serem vistos e tratados como commodities pela maioria dos compradores. Entretanto, o trabalho era lucrativo, e aprendi logo que os setores atraentes e os triviais costumam ter relações inversas ao tamanho das comissões. Como gostava de dinheiro, fiquei com meu produto trivial.

"Vocês são todos iguais. Apenas me apresente seu melhor preço" era a frase comum dos compradores, que não viam diferença entre os muitos fornecedores em meu nicho. O que piorava as coisas era que as garantias de venda e os discursos de cada um dos participantes do mercado, inclusive da minha empresa, eram basicamente iguais. Não era de surpreender que os compradores não enxergassem qualquer diferença entre nós.

A concorrência era intensa e agressiva. Compradores eram exigentes e impiedosos, pois sabiam que estavam no controle. Todo negócio era briga de cachorro grande. Aprendi a não negociar até ter sido escolhido como fornecedor eleito. Fazer o contrário era sofrer uma morte lenta e sofrida.

Nesse mundo desgastante e feroz em que o vencedor leva tudo, vendedores que tinham dificuldade em diferenciar-se além do preço se queimavam rapidamente. Aqueles incapazes de negociar sobreviviam com as migalhas que restavam no chão.

Para vendedores que dependiam totalmente de jogadas de preço, a queda ao fundo do poço nesse ambiente altamente competitivo era rápida, e geralmente acabava repentinamente — as chances não eram muito melhores do que ir à lotérica local e comprar raspadinhas.

O único jeito de ganhar com consistência era destacando-se da multidão. Foi necessário que tratasse cada oportunidade como uma partida de xadrez. Não havia mágica. Cada negócio precisava ser *conquistado*. Felizmente, havia aprendido algumas lições valiosas na época em que vendia anúncios a proprietários de empresas indianos.

Em minhas provações, aprendi a dominar o tabuleiro do jogo de vendas e a estratégia MVP. Aprendi que conexões emocionais importavam, porque me davam vantagem. Aprendi que a vantagem me permitia influenciar o comportamento do comprador, mudar o roteiro de "apenas me apresente seu melhor preço" e assumir o controle do processo.

Uma vez que assumia o controle do processo, passo a passo, conseguia tirar os *stakeholders* da visão de *commodities*, onde todo concorrente parecia igual e "a única coisa que importava era o preço", para me enxergarem como a única alternativa verdadeira.

A Corrida Pela Relevância

Desde então, muita coisa mudou. A tecnologia está sempre acelerando mudanças disruptivas, e os negócios acontecem infinitamente mais rápido. Menores barreiras à entrada levaram a uma investida de concorrentes “eu também”. As redes sociais e a internet remodelaram a forma como os compradores obtêm informações.

Os compradores têm mais poder, mais informação e mais controle sobre o processo de vendas do que em qualquer outro momento da história. Além disso, perderam toda a paciência com dados sem sentido sobre opções e benefícios despejados em sua mesa, e discursos padronizados para vendas de produtos.

Compradores esperam mais de suas interações com os vendedores. Eles querem sair das conversas com mais valor do que uma porção de folhetos de marketing recebidos de representantes de vendas. Eles estão cansados de ser tratados como transações.

Legiões de vendedores estão enfrentando uma verdade nua e crua: o preço não é uma vantagem competitiva. Competir com base em preço só faz você ser igual aos outros, e isso expande as alternativas do comprador e seu poder na mesa de negociação de vendas.

Neste exato momento, estão acontecendo duas corridas na profissão de vendas — uma rumo ao fundo, e a outra para a relevância (veja a Figura 37.1).

A corrida para o fundo é uma competição pelo menor preço. Nela, mesmo quando você vence, perde. Se tudo o que tiver para falar for preço, se tudo o que puder fazer for ruminar panfletos de marketing, então tudo o que importará para seus compradores será o preço.



Figura 37.1 Os Quatro Tipos de Abordagens em Vendas.

A corrida para o fundo leva à extinção. Quando a única coisa que importa é o preço, o que você está vendendo migrará para a internet, e você não pode competir com ela.

Porém, grupos de elite de profissionais de vendas estão arrebentando neste novo paradigma. Nesta era de transparência, em que a informação é onipresente e a capacidade de atenção do comprador é baixa, esses profissionais de altíssima performance estão mantendo os prospectos envolvidos, criando diferenciação realmente competitiva com foco em resultados empresariais, e modelando e influenciando decisões de compra ao serem relevantes e valiosos para seus *stakeholders*.

Para ganhar para seu time, você precisa enxergar além do preço e das características. Em vez disso, é necessário se concentrar em relacionamentos humanos, estratégias de negócio e ter um desejo sincero de ajudar seus clientes. Para distinguir-se de seus concorrentes e tornar-se a única alternativa, você precisa demonstrar, entregar e sustentar resultados mensuráveis e emocionais sustentáveis para seus clientes.

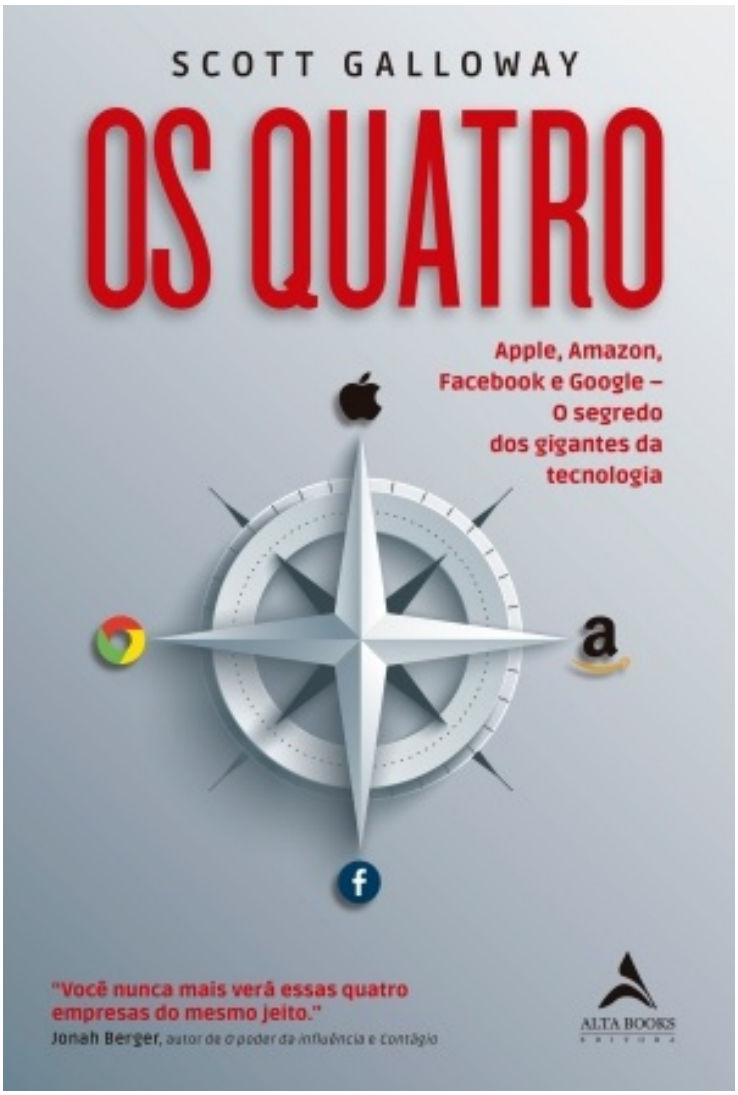
A verdade brutal é que produtos e serviços de todos os tipos podem virar *commodities* rapidamente. Preços podem ser facilmente equiparados; *você*, entretanto, não pode. Portanto, precisa trazer processos comprovados, tino comercial, consideração e expertise à mesa. É preciso que *você* se torne um recurso profissional sustentável, permanente e adaptável para os *stakeholders* ao

entregar valor real e ROI.

Table of Contents

1. Sobre o Autor
2. Agradecimentos
3. Prefácio
4. PARTE I
5. Introdução à Negociação de Vendas
6. 1 Negociação de Vendas como Disciplina
7. 2 Vendedores São Péssimos Negociadores
8. 3 O Mal Está No Desconto: O Caso Para Melhoria de Habilidades de Negociação de Vendas
9. 4 Habilidades de Negociação de Vendas Não São Iguais para Todos
10. PARTE II
11. Sobre Ganhar
12. 5 A Negociação em Vendas É Sobre Ganhar para a Sua Equipe
13. 6 Primeira Regra da Negociação de Vendas: Ganhe Primeiro, Negocie Depois
14. 7 O Timing Importa: Evite Negociar Arenques Vermelhos e Objeções
15. 8 Quatro Níveis de Negociação de Vendas
16. PARTE III
17. Estratégia de Negociação de Vendas: Motivação, Vantagem e Poder
18. 9 Estratégia MVP
19. 10 Motivação
20. 11 Vantagem
21. 12 Posição de Poder
22. 1 3Descoberta: a Nobre Arte de Construir seu Caso
23. 14 Qualificando
24. PARTE IV
25. Disciplina Emocional
26. 15 As Sete Emoções Disruptivas
27. 16 Desenvolvendo Autocontrole Emocional
28. 17 Confiança e Assertividade
29. 18 Contágio Emocional: Pessoas Reagem do Mesmo Modo
30. 19 Preparação e Prática
31. 20 A Técnica de Recomposição
32. 21 Força de Vontade e Disciplina Emocional São Finitas

33. 22 O Pipeline É Tudo: O Real Segredo da Disciplina Emocional
34. Parte V
35. Planejamento da Negociação de Vendas
36. 23 Esteja Preparado Para Negociar
37. 24 Autoridade e Itens Inegociáveis
38. 25 Perfis de Negociação, Lista de Negociação e Classificação MAAN dos Stakeholders
39. 26 Desenvolvendo Seu Repertório Dar-Receber
40. PARTE VI
41. Comunicação de Negociação de Vendas
42. 27 As Sete Regras da Comunicação de Negociação de Vendas Eficiente
43. 28 ACED: Navegando pelos Quatro Estilos Principais de Comunicação dos Stakeholders
44. 29 Empatia e Resultado: A Abordagem de Processo Duplo
45. 30 Sete Chaves Para Ouvir com Eficiência
46. 31 Ativando o Ciclo de Autorrevelação
47. PARTE VII
48. O Esquema DEAL de Conversa de Vendas
49. 32 Um Lugar à Mesa
50. 33 Descobrir
51. 34 Explique Sua Posição
52. 35 Alinhe um Acordo
53. 36 Amarre o Acordo
54. 37 O Próximo Capítulo e a Busca Pela Relevância



Os Quatro

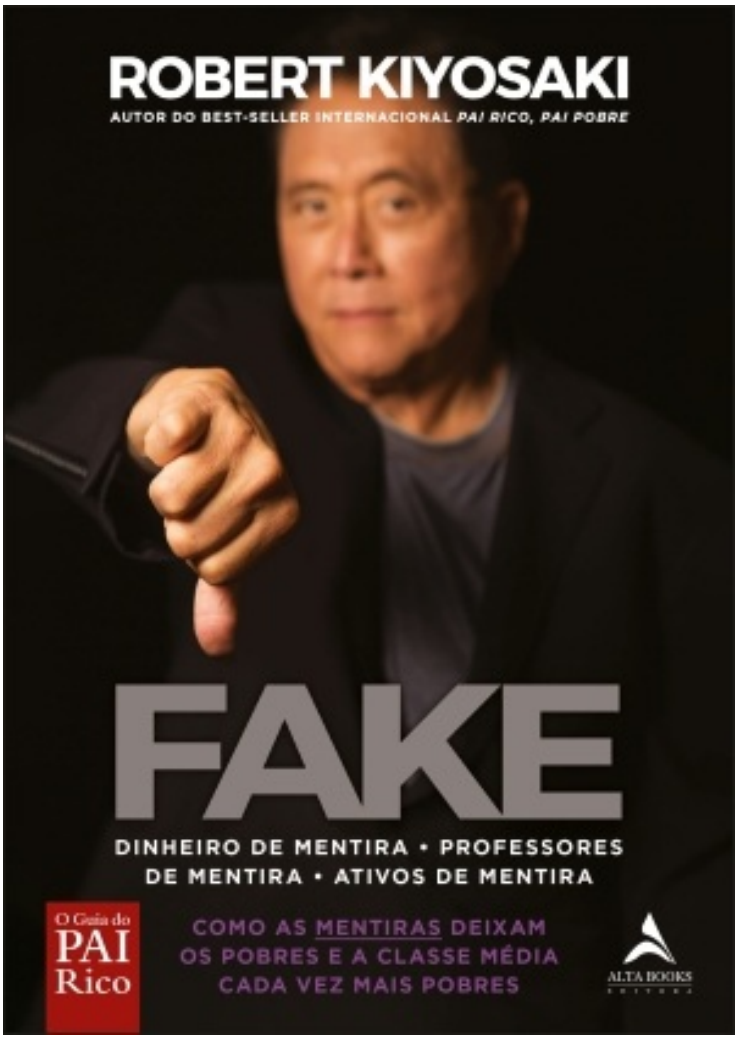
Galloway, Scott
9788550817002
320 páginas

Compre agora e leia

A Amazon, a Apple, o Facebook e o Google são as quatro empresas mais influentes do planeta. Quase todo mundo acha que sabe como eles chegaram lá – e quase todo mundo está errado. Apesar de tudo o que foi escrito sobre os Quatro nas últimas duas décadas, ninguém conseguiu

escrever um livro mais perspicaz do que Scott Galloway para explicar o poder e o incrível sucesso dessas organizações. Em vez de engolir os mitos que essas empresas tentam divulgar, Galloway prefere se basear nas respostas a algumas perguntas instigantes. Como os Quatro conseguiram se infiltrar em nossa vida a ponto de ser quase impossível evitá-los (ou boicotá-los)? Por que o mercado financeiro os perdoa por pecados que destruiriam qualquer outra companhia? E quem seria capaz de desafiar os Quatro na corrida para se tornar a primeira empresa trilionária do mundo? No mesmo estilo irreverente que fez dele uns dos professores de administração mais famosos do mundo, Galloway decifra as estratégias que se escondem sob o verniz reluzente dos Quatro. Ele mostra como essas empresas manipulam as necessidades emocionais básicas que orientam o comportamento dos seres humanos desde que nossos antepassados moravam em cavernas, com uma velocidade e alcance a que as outras companhias simplesmente não conseguem igualar. E revela como você pode aplicar as lições da ascensão dos Quatro em sua organização ou em sua carreira. Não importa se a ideia for competir, firmar parcerias ou simplesmente viver em um mundo dominado por eles, é fundamental entender os Quatro. Elogios : Uma análise polêmica e estratégica de como algumas empresas estão transformando o mundo, bem debaixo de nosso nariz, mas longe de nossa vista. Pode não ser agradável ler essas verdades, porém é melhor saber agora do que quando for tarde demais. – Seth Godin, autor de Tribos e Isso é Marketing Scott Galloway é franco, ultrajante e polêmico. Este livro acionará seus instintos de lutar ou fugir como nenhum outro e vai levá-lo a realmente pensar diferente. – Calvin McDonald, CEO da Sephora Este livro é um guia abrangente e essencial, como o próprio Scott Galloway, ao mesmo tempo sagaz, divertido e penetrante. Como em suas célebres aulas de MBA, Galloway nos mostra a realidade como ela é, sem poupar nenhum titã corporativo e nenhuma gigantesca corporação de merecidas críticas. Uma leitura obrigatória. – Adam Alter, autor de Drunk tank pink e Irresistible Galloway, professor de administração da NYU, faz uma análise minuciosa das maiores empresas de tecnologia e revela como a Amazon, a Apple, o Facebook e o Google criaram seus enormes impérios. – Publishers Weekly, "Os 10 mais importantes livros de negócios do quarto trimestre de 2017"

Compre agora e leia



Fake: Dinheiro de mentira, professores de mentira, ativos de mentira

Kiyosaki, Robert
9788550815503
480 páginas

Compre agora e leia

Imprimir dinheiro de mentira não é novidade. Os antigos e modernos sistemas bancários são baseados na impressão de dinheiro de mentira. É assim que os bancos enriquecem. Eles ganham muito dinheiro porque, há milhares de anos, têm licença para imprimir dinheiro. Os bancos não

são as únicas organizações autorizadas a fazer isso. O mercado de ações, de títulos, imobiliário, de derivativos financeiros e muitos outros mercados também têm essa licença. Quem trabalha por dinheiro… trabalha para pessoas que imprimem dinheiro. Um castelo de cartas da economia acontece quando as elites acadêmicas são responsáveis pelo nosso dinheiro, nossos professores e nossos ativos. O grande problema é que nosso sistema não ensina os estudantes a imprimir dinheiro. Em vez disso, ensina-os a trabalhar para pessoas que o imprimem. Isso é o que realmente está por trás da crise financeira que enfrentamos hoje. Em 2019, ao escrever este livro, o preço do bitcoin e de outras moedas cibernéticas subia e despencava rapidamente. Mais uma vez, poucas pessoas entendem como as moedas de tecnologia bitcoin ou blockchain afetarão suas vidas, seu futuro e sua segurança financeira. O aumento do preço do ouro em 1971 e o do bitcoin em 2018 são indícios de profundas mudanças nas placas tectônicas financeiras de todo o mundo, que causarão terremotos e tsunamis financeiros em todo o globo. O objetivo deste livro é dar às pessoas comuns a possibilidade de sobreviver, possivelmente prosperar, talvez até ficar muito ricas, mesmo após o colapso. E é esperado que esse colapso seja de um quatrilhão de dólares. CONTRA FATOS NÃO HÁ MENTIRAS DINHEIRO DE MENTIRA Em 1971, o presidente Richard Nixon desatrelou o dólar do padrão-ouro. Em 1971, o dólar se tornou moeda fiduciária… dinheiro governamental. O pai rico o definiu como "dinheiro de mentira". O dinheiro de mentira deixa os ricos mais ricos. O problema é que deixa os pobres e a classe média mais pobres. PROFESSORES DE MENTIRA O que a escola ensina sobre dinheiro? O que seus pais sabem sobre dinheiro? O que seu consultor financeiro sabe? O que nossos líderes sabem? Por que 78% das pessoas vivem de salário em salário? Por que os estudantes se afundam em dívidas com empréstimos estudantis? Por que os professores fazem greves, exigindo mais dinheiro? ATIVOS DE MENTIRA Em 2008, a economia mundial entrou em colapso, quando ativos de mentira e financiamentos de alto risco colapsaram. Os mesmos banqueiros que venderam ativos de mentira em 2008 ainda os vendem para você, para mim e para os planos de aposentadoria? Por que tantas pensões são subfinanciadas? Quantas pessoas de meia-idade ficarão sem dinheiro na aposentadoria?

Compre agora e leia



A Terceira Onda da Internet

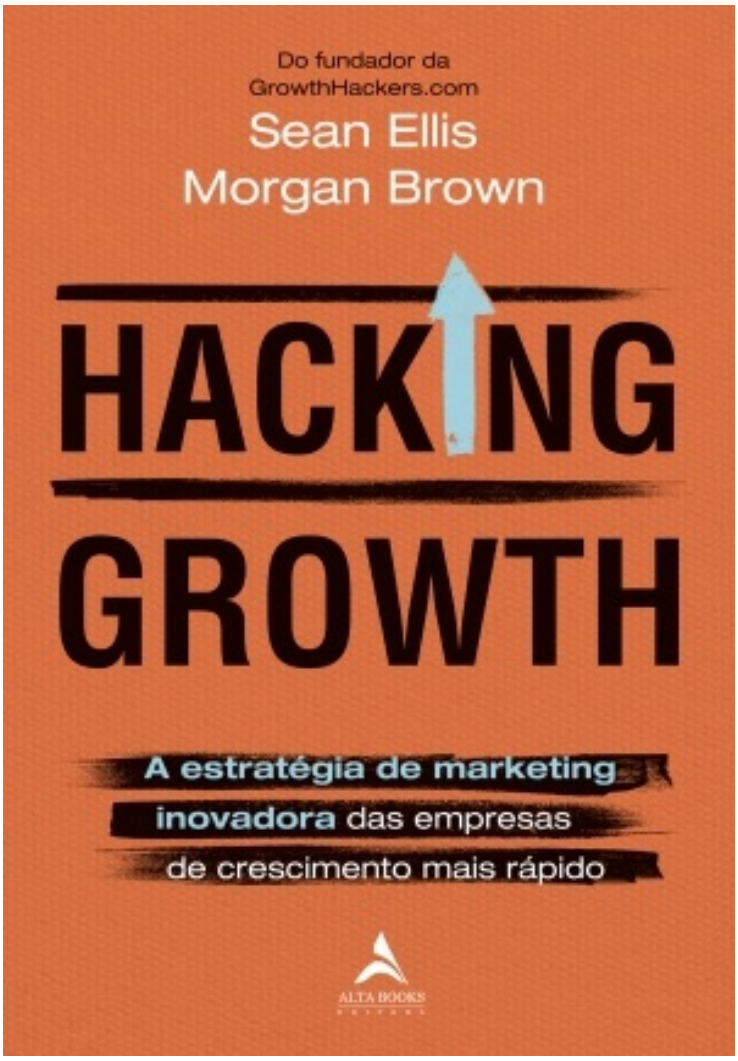
Case, Steve
9788550816869
256 páginas

Compre agora e leia

Temos aqui três obras em uma só, por ser uma combinação de autobiografia de Steve Case, biografia da internet e livro sobre o futuro da web. Case se vale de sua larga experiência como empreendedor e investidor para nos explicar como funciona esta nova era que estamos

vivenciando, na qual veremos uma grande mudança nos negócios e o renascimento do empreendedorismo, o que o autor chama de "terceira onda" da internet. A primeira onda viu a AOL – empresa que Case cofundou – e outras organizações criarem a base para que consumidores começassem a se conectar e utilizar a internet, inicialmente apenas no ambiente profissional. Na segunda onda, companhias como Google e Facebook lançaram as redes sociais, e hoje vivemos o tempo todo conectados ao Instagram e ao Snapchat – o que antes estava apenas no âmbito do trabalho invadiu nosso dia a dia por completo. Segundo o autor, agora estamos entrando em uma nova fase: a terceira onda, momento em que empreendedores utilizarão a tecnologia para revolucionar o "mundo real". A Terceira Onda da Internet é leitura fundamental para prosperar – e até mesmo sobreviver – nesta época de rápida mudança. Elogios a obra: Segundo o autor, agora estamos entrando em uma nova fase: a terceira onda, momento em que empreendedores utilizarão a tecnologia para revolucionar o "mundo real". A Terceira Onda da Internet é leitura fundamental para prosperar – e até mesmo sobreviver – nesta época de rápida mudança. —Pedro Waengertner, empreendedor, investidor, fundador e CEO da aceleradora de startups ACE "Steve faz um guia de como alcançar o sucesso na próxima onda de inovação. Tendo contribuído para a criação da primeira onda da internet e na condição de investidor ativo na segunda, ele é capaz de prever com solidez como a rede será integrada em nossa vida." —Walter Isaacson, autor de biografias consagradas de Steve Jobs, Albert Einstein, Benjamin Franklin e Henry Kissinger "Fiquei esperando para ler a história de Steve e não me decepcionei. Em sua carreira, ele é um exemplo de alguém que faz acontecer e traz lições importantes para todos os empreendedores." —Warren Buffett, CEO da Berkshire Hathaway "A Terceira Onda da Internet é leitura indispensável para entender a história da internet e se preparar para o futuro. Empreendedores que buscam realmente construir negócios inovadores devem estar atentos aos perspicazes conselhos de Steve Case." —Brian Chesky, cofundador e CEO do Airbnb

Compre agora e leia



Hacking Growth

Ellis, Sean
9788550816159
328 páginas

Compre agora e leia

O livro definitivo dos pioneiros do growth hacking, uma das melhores metodologias de negócios no Vale do Silício. Parece difícil de acreditar, mas houve um momento em que o Airbnb era o segredo mais bem-guardado de couchsurfers, o LinkedIn era uma rede exclusiva para executivos C-level e o Uber não tinha a menor chance contra a então

gigante rede de táxis amarelos de Nova York. Então, como essas empresas que começaram de maneira tão humilde alcançaram tanto poder? Elas não expandiram simplesmente criando grandes produtos e esperando que eles ganhassem popularidade. Havia uma rigorosa metodologia por trás desse crescimento extraordinário: o growth hacking, termo cunhado por Sean Ellis, um de seus inventores. A metodologia growth hacking está para o crescimento de market share assim como a lean startup está para o desenvolvimento de produtos, e o scrum, para a produtividade. Growth hacking leva ao crescimento focando os clientes, alcançando-os, mantendo-os, encantando-os e motivando-os a voltar e comprar mais. Envolve equipes multifuncionais que combinam a expertise de analistas, designers, engenheiros de software e profissionais marketing para rapidamente gerar, testar e priorizar ideias importantes para o crescimento.

Compre agora e leia



Os Vencedores Levam Tudo

Giridharadas, Anand
9788550815282
304 páginas

Compre agora e leia

Esta é uma investigação de tirar o fôlego sobre como as tentativas da elite global de "mudar o mundo" garantem o status quo e encobrem seu papel em causar os problemas que mais tarde procuram resolver. Os alvos abastados do crescente desprezo populista sempre falam em restaurar a sociedade, mas se calam quanto ao próprio envolvimento no

que precisa ser restaurado. Em Os Vencedores Levam Tudo, o ex-colunista do New York Times Anand Giridharadas nos leva aos santuários internos de uma nova Era Dourada, onde os ricos e abastados lutam de todas as formas em prol da igualdade e da justiça — a não ser que isso ameace a ordem social e suas posições no alto escalão. Testemunhamos como os arquitetos de uma economia em que os vencedores levam tudo se intitulam salvadores dos pobres; como as elites recompensam generosamente os "líderes de pensamento" que significam a "mudança" de modo favorável aos vencedores; e como eles sempre procuram praticar mais o bem, mas nunca fazer menos o mal. Ouvimos as confissões do célebre presidente de uma fundação e de um ex- -presidente norte-americano; conhecemos uma conferência em um navio de cruzeiro, em que os empresários celebram a própria magnanimidade. As perguntas de Giridharadas são espinhosas: os problemas urgentes do mundo devem ser resolvidos pelas elites, e não pelas instituições públicas que elas enfraquecem ao fazer lobby e se esquivar de impostos? Como aqueles que cometem as injustiças — como a família que ajudou a semear a crise dos opioides — usam a generosidade para encobrir seus atos? Giridharadas retrata esses revolucionários de elite com simpatia e crítica. Eles se agarram a uma crença sincera, embora duvidosa, de que o melhor para a humanidade é o melhor para eles. E conclui que precisamos mudar a forma como buscamos as mudanças — além de uma transformação avassaladora em nossas estruturas de poder. Em vez de depender das migalhas dos vencedores, ele argumenta de forma convincente que precisamos criar instituições mais sólidas e igualitárias. Em vez confiar nas soluções que vêm de cima, devemos assumir o oneroso trabalho democrático de mudar verdadeiramente o mundo começando pela base. Elogios a OS VENCEDORES LEVAM TUDO: "Divertido e fascinante… Para os que estão no comando, os plutocratas filantropos e aspirantes a 'agentes de mudança' que acreditam que estão ajudando, mas estão piorando as coisas, é hora de considerar o seu papel nesse dilema vertiginoso. Sugiro que leiam este livro, em suas férias nos Hamptons." — JOSEPH E. STIGLITZ, THE NEW YORK TIMES BOOK REVIEW "Giridharadas critica a elite global em um livro perspicaz, provocador e bem fundamentado sobre as pessoas que estão teoricamente gerando mudança social… Leia e fique atento." — MARTHA LANE FOX,

FINANCIAL TIMES, "BOOKS OF THE YEAR, 2018" "Uma bela polêmica… Giridharadas aborda de forma brilhante a indústria parasita da filantropia." — THE ECONOMIST "Estarrecedor… Só de Giridharadas contestar uma ideia que faz parte do ar que respiramos já vale o preço do livro, e o espetáculo inebriante em que muitos exaltam a própria bondade, ao mesmo tempo em que ganham dinheiro com atividades suspeitas, contribui para uma leitura interessante." — BETHANY McLEAN, THE WASHINGTON POST

Compre agora e leia