

Habilidades de negociação: que habilidades precisa ter um bom negociador?



Conhecer os elementos que levam ao sucesso ou ao fracasso das negociações e saber quando aplicá-los não é difícil, complicado mesmo é usá-los. Observamos rotineiramente pessoas que dominam as técnicas de negociação, têm um bom negócio nas mãos, mas não fecham o acordo por deixarem suas emoções aflorarem, ficando irritadas com a outra parte.

Outras, apesar de conhecerem muito bem a teoria de negociação, não conseguem expressar corretamente seus pontos de vista ou não ouvem as pessoas, acabando por obter acordos pouco vantajosos. Há, ainda, as que têm dificuldade em perceber as necessidades básicas e os interesses ocultos nas atitudes e nas palavras de seus interlocutores e não conseguem reunir o mínimo de informações que lhes permitam conhecer as pessoas com quem negociam, dominar o assunto em questão, o contexto ou as consequências de seus acordos.

O Negociador Competente

Para ser um negociador competente e conquistar bons resultados, antes de tudo é necessário conhecer e incorporar alguns princípios à nossa personalidade, dominar certas habilidades interpessoais que nos permitam interagir com outras pessoas, organizar nossos pensamentos internos e controlar os impulsos emocionais. Sem esses conhecimentos e habilidades primárias, qualquer princípio, estratégia, tática, dica ou truque de negociação que queiramos utilizar será inútil.

A transformação de conhecimentos, habilidades e atitudes em resultados práticos é conhecida como **competência**. Se um desses elementos não estiver presente, a ação resultante não terá sido realizada com competência. O conceito de competência vem sendo cada vez mais adotado por empresas, instituições públicas e universidades brasileiras, tanto na gestão de pessoal como na formação de recursos humanos para o mercado de trabalho (1). Ao estabelecer as competências necessárias para determinado cargo facilita-se o desenvolvimento de habilidades que podem ser também utilizadas em outras áreas, capacitando os profissionais, entre outras coisas, para atuar em um ambiente repleto de incertezas e em constante evolução, como o encontrado na sociedade do conhecimento.

Pesquisa realizada com 136 executivos de empresas em quatro estados brasileiros (São Paulo, Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul) levantou os 48 atributos considerados mais relevantes para um executivo estar apto a atuar no mercado global. Nessa pesquisa, a capacidade de negociação foi considerada a oitava mais importante (2).

Em outro estudo, conduzido em três empresas de médio e grande portes na região de Porto Alegre (RS), para estudar as principais competências gerenciais valorizadas nas respectivas organizações, também se destacou a negociação como uma das capacidades fundamentais para um gerente (3). O PMBOK (4), uma importante publicação que reúne as melhores práticas na gestão de projetos, considera a competência de negociação uma das mais fundamentais para gerentes de projetos.

Mas o que é competência em negociação? A fim de melhor compreender em que consiste esse conceito, devemos nos aprofundar nos outros quatro conceitos apresentados: conhecimentos, habilidades, atitudes e resultados. Neste artigo, porém, nos centraremos somente no conceito de habilidade.

Habilidades de Negociação

Habilidades estão relacionadas à maneira como se executam tarefas, aplicam-se conhecimentos ou com a forma de agir e pensar. O desenvolvimento de uma habilidade consiste, basicamente, no aprimoramento de uma aptidão natural.

Ser capaz de raciocinar é aptidão, possuir agilidade de raciocínio para tomar uma decisão rápida no meio de uma negociação é habilidade. Ser capaz de falar é aptidão, falar com objetividade e clareza ao apresentar um argumento é habilidade. A aptidão reflete uma facilidade nata de realizar uma tarefa e pode ser treinada e aperfeiçoada para produzir um comportamento competente (5).

Grande parte das habilidades necessárias para que um indivíduo apresente um desempenho competente em suas negociações já foi incorporada às **Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração**, instituídas pelo Conselho Nacional de Educação.

Para fins didáticos, em nosso **Treinamento de Negociação** reuniremos essas habilidades em dois grandes grupos: as **habilidades interpessoais** e as **habilidades técnicas**. As habilidades interpessoais, em particular, serão necessárias não só na negociação, mas em qualquer ramo de atividade em que sejamos obrigados a interagir com outras pessoas.

De onde surgiram as habilidades de negociação?

Utilizamos 3 principais fontes para estabelecer as habilidades de negociação de nosso treinamento. A primeira delas é um estudo conduzido na Inglaterra, que revelou que negociadores de sucesso empregam determinados padrões de comportamento comunicativo com mais frequência do que a média, enquanto evitam usar outros, normalmente encontrados em negociadores menos experientes (6).

Comportamento	Competentes	Média
Expressões irritantes	2,3	10,8
Contrapropostas	1,7	3,1
Espiral ataque/defesa	1,9	6,3
Linguagem preparatória para:		
desacordo	0,4	1,5
todas as demais situações	6,4	1,2
Audição ativa		
testar compreensão	9,7	4,1
resumir	7,5	4,2
Perguntas	21,3	9,6
Expressão de sentimentos (impressões)	12,1	7,8
Diluição de argumentos	1,8	3,0

Fonte: Rackham e Carlisle

Entre os comportamentos apresentados, observe a frequência com que as perguntas, a expressão de sentimentos e a audição ativa são usadas por negociadores experientes.

Em relação aos comportamentos que limitam nosso desempenho, vale ressaltar que, na grande maioria das vezes, não temos consciência desses hábitos. É como a mania de dizer “né”. Normalmente não percebemos o vício até que alguém o aponte. Somente após prestar atenção em nossas palavras e nos tornarmos conscientes do problema conseguimos corrigi-lo.

Habilidades Interpessoais Emocionais

Outra importante fonte de conhecimento utilizada foi a obra de Goleman, Inteligência Emocional, publicada em 1996 (7). Goleman ensina que o controle das emoções é essencial para o desenvolvimento da inteligência de um indivíduo. Como exemplo, o especialista aponta que a maioria das situações de trabalho e da vida são envolvidas por relacionamentos entre as pessoas. Isso significa que pessoas com qualidades de relacionamento humano – como afabilidade, compreensão e gentileza – têm mais chances de alcançar o sucesso.

As emoções humanas são provocadas por necessidades fisiológicas ou psicológicas que moldam as percepções e o comportamento do ser humano. O ambiente psicológico de uma negociação é dominado pela parte que apresenta

maior controle emocional. Pessoas ansiosas, irritadiças ou com grande expectativa tendem a agir precipitadamente, comprometendo seus resultados, ao passo que negociadores equilibrados raciocinam e percebem melhor o ambiente em que se encontram.

As emoções afetam tanto a nós como a outra parte e têm as mais variadas intensidades. Temos de reconhecê-las e controlá-las. Ignorar que elas existem é o primeiro passo para o aparecimento de conflitos, pois as emoções afetam a comunicação, distorcendo e eliminando as informações que inserimos em nossos modelos mentais e, consequentemente, alterando o equilíbrio interno e influenciando as decisões.

O modo como nos sentimos está associado à forma como interpretamos uma situação, e não o contrário, ou seja, não é a situação em si que determina diretamente como nos sentimos – somos nós. Nesse contexto, as habilidades emocionais assumem papel extremamente importante em negociações.

Habilidades Interpessoais Sociais

Podemos não gostar ou mesmo não compartilhar valores e interesses com a outra parte, mas uma vez que tenhamos tomado a decisão de negociar precisamos empregar habilidades que nos permitam lidar com diferenças pessoais. Nesse sentido, devemos ser capazes de estabelecer relações interpessoais, colocando-nos no lugar da outra parte, identificando e compreendendo corretamente as necessidades psicológicas básicas das pessoas.

Também devemos aprender a acolher as opiniões alheias, mesmo que sejam divergentes das nossas e nos incomodem, ser capazes de reconhecer e elogiar as qualidades e as ações de outras pessoas, bem como avaliar nossos próprios méritos e deméritos, visando ao aperfeiçoamento futuro.

As habilidades sociais começaram a ser estudadas em 1949 quando Salter, um dos pais da terapia comportamental, desenvolveu diversas técnicas para aumentar a expressividade verbal e facial (8). DEL PRETTE publicou um artigo em que define habilidades sociais como o conjunto de capacidades comportamentais aprendidas que envolvem interações sociais (9). Do estudo de DEL PRETTE, surge a terceira fonte de conhecimento a partir da qual estabelecemos nossas habilidades de negociação.

Habilidades Técnicas

Uma vez estabelecidas as bases das relações interpessoais são possíveis aplicar sobre elas habilidades técnicas de negociação, de maneira que possamos alcançar objetivos nos mais diversos contextos e ambientes, desde os mais competitivos até os abertamente colaborativos.

Aqui se destacam as habilidades para conduzir negociações **distributivas, integrativas, criativas, estratégicas** e **interculturais**. Essas habilidades foram estabelecidas a partir de extensa literatura, grande parte influenciada pela Escola de Harvard.

Ferramentas de CRM



Você sabe para que servem as ferramentas de CRM?

Se a resposta for negativa, suponho que esteja ansioso por uma explicação. E é justamente o que vou trazer a partir de agora.

Imagino que você tenha uma porção de clientes. Grandes, médios, pequenos... até mesmo nacionais e internacionais.

Naturalmente, é desejável que você adquira informações sobre eles. Afinal, cada cliente é único e deve ser tratado com exclusividade.

Acredite em mim quando digo que é exatamente isso que garante sua lealdade.

Mas como gerir uma vasta cartilha?

Como lidar com tantas interações cotidianas?

Como garantir que diferentes profissionais e equipes tenham exatamente a mesma percepção do cliente?

A resposta está na pergunta no início do texto: por meio das ferramentas de CRM.

Se você deseja saber tudo sobre esse tema, como o que são, como funcionam e quais são as melhores, prepare-se para a leitura.

O que é um sistema CRM?

CRM é o acrônimo de [Customer Relationship Management](#), que em português pode ser traduzido para Gestão de Relacionamento com Cliente.

Em resumo, trata-se do conjunto de estratégias utilizadas para gerenciar informações do cliente (ou potenciais compradores).

Isso inclui dados disponibilizados por ele por meio de cadastros, interações com canais e profissionais da empresa, histórico de pagamentos, entre outras referências relevantes.

Como sabemos, o cliente é o combustível que faz com que um negócio se torne rentável.

Por isso, deve ser o foco para qualquer empresa, independentemente de tamanho ou segmento.

Agora, imagine o quanto é trabalhoso lidar com uma cartilha grande, da qual entram e saem clientes com frequência.

Vamos a um exemplo simples para entender melhor.

Nosso personagem aqui é o Erick, que teve um problema com um produto adquirido.

Por isso, ligou para a central de [atendimento](#) da companhia, que lidou bem com a adversidade.

A falha voltou a acontecer, então, ele repetiu o processo pouco tempo depois, quando teve um tratamento totalmente diferente.

No mês seguinte, novamente entrou em contato para renovar o seu plano.

Nas três ocasiões, precisou passar por processos burocráticos de validação, algo que certamente o deixou frustrado.

Assim, ele desistiu de fechar o negócio.

Essa situação poderia ter sido evitada se os profissionais responsáveis tivessem ideia de suas reais necessidades.

O problema poderia ser identificado na primeira ligação e, com conhecimento prévio sobre o ocorrido, medidas especiais seriam tomadas.

É justamente aí que entra a tecnologia.

As ferramentas de CRM são softwares que registram cada interação do cliente, levando em conta as preferências e o histórico do consumidor.

Ou seja, evita o desgaste tanto do cliente, quanto da empresa, que economiza tempo e esforços na resolução de problemas.

Mas elas vão muito além.

São também excelentes recursos utilizados pelo [marketing](#) e pelas vendas, apenas para citar dois casos.

Geram oportunidades de negócios e auxiliam na [fidelização do cliente](#).

A partir dessas plataformas você sabe quantas vezes ele visitou o site, quais conteúdos consumiu, quais e-mails abriu, quantas ligações recebeu dos vendedores e muito mais.

É por isso que são consideradas como uma das ferramentas mais poderosas na busca pela estabilidade financeira de negócio.

Por que eu preciso de um CRM?



Ter um CRM é a forma mais adequada para gerenciar o seu bem mais valioso: o cliente.

Não à toa, chegam a aumentar até 29% das vendas segundo dados da [Salesforce](#).

Para se ter uma ideia, nos Estados Unidos, há um retorno médio de quase nove vezes o investimento para cada dólar gasto com a ferramenta, conforme revela a [Nucleus Research](#).

É, portanto, um dos recursos que apresenta o melhor [ROI](#) (Retorno Sobre o Investimento) entre os disponíveis no mercado.

O ponto em questão é que o CRM é capaz de mapear todos os contatos do cliente com a empresa e organizar as informações de maneira clara, facilitando o fluxo de processos que gerenciam sua satisfação.

Por isso, é fundamental para empresas que almejam o desenvolvimento.

Tipos de CRM



Antes de mais nada, vamos conhecer os principais tipos de CRM disponíveis no mercado.

Embora apresentem algumas diferenças, suas funcionalidades são as mesmas.

CRM Local

O CRM local é aquele utilizado de maneira interna.

Ou seja, conectam os dados dos clientes a pessoas e equipes localizadas em um mesmo local, na estrutura física da empresa.

CRM na Nuvem

O CRM em nuvem, por sua vez, não apresenta barreiras.

Ao armazenar as informações em servidores online, permite o acesso em diferentes localidades e dispositivos.

Nesse caso, um vendedor que deseja atender uma ligação na rua, por exemplo, consegue observar as particularidades do cliente diretamente pelo smartphone ou tablet.

Essa mesma função conecta todos os canais em tempo real, desde que haja uma conexão com a internet.

Isso inclui e-mail, [redes sociais](#) e outros dados internos em um mesmo programa, agilizando processos e otimizando os resultados.

As quatro aplicações do CRM



Uma ferramenta de CRM possui quatro aplicações principais, embora algumas delas apresentem recursos extras.

Trago, agora, os principais detalhes sobre cada uma.

1. Operacional

A princípio, o sistema auxilia e descomplica todas as operações da empresa.

Podemos dizer que abraça as equipes de pós-vendas, atendimento, suporte, financeiro e jurídico, citando alguns exemplos.

Isso significa que é possível identificar possíveis falhas processuais e, assim, corrigi-las.

2. Analítica

Sendo fundamentalmente uma ferramenta de recolhimento de dados, um software de CRM é também um recurso analítico.

Isso quer dizer que os relatórios criados pela plataforma são traduzidos em métricas valiosas para a tomada de decisões estratégicas.

Isso faz com que seja um poderoso aliado de ações de [inbound marketing](#), por exemplo.

3. Colaborativa

As soluções de CRM permitem que profissionais e setores trabalhem de maneira colaborativa.

Isso é muito importante para equipes que dependem do trabalho uma da outra, como por exemplo o marketing e as vendas.

Nas metodologias de marketing de entrada, o primeiro fica responsável por identificar oportunidades e repassá-las ao segundo por meio da [qualificação de leads](#).

Portanto, a integração é um elemento indispensável ao gerenciar as relações com o cliente.

4. Estratégica

Por fim, uma ferramenta de CRM tem função estratégica.

Os dados recolhidos permitem uma análise criteriosa acerca do comportamento do consumidor e sua relação com a empresa.

Assim, sua interpretação auxilia em processos de planejamento e faz com que as decisões não sejam tomadas às cegas, mas baseadas em informações adquiridas a partir de um público específico.

Utilidades de um CRM



Um sistema de CRM tem múltiplas utilidades para diferentes setores da empresa.

Ele interage com todas aquelas que, apesar de terem funções distintas, dialogam entre si.

A seguir, vamos conhecer suas principais funcionalidades para diferentes atividades.

Marketing

Para o marketing, uma ferramenta de CRM funciona como uma organizadora de leads.

Ela agrupa informações sobre usuários que se inscreveram em uma newsletter, interagiram nas redes sociais ou baixaram um e-book, por exemplo.

Assim, os integrantes da equipe podem identificar usuários com um alto grau de engajamento e confiança na marca e enviar o contato diretamente para o segmento de vendas.

Vendas

Já para a área de vendas, o sistema tem uma função diferente.

Ao receberem leads qualificados, os vendedores sabem diversas informações sobre o potencial cliente, como os conteúdos por ele visualizados, o nível de educação do [prospect](#) e quantas propostas ele já recebeu até determinado momento.

Isso facilita muito o seu trabalho, permitindo ao profissional dar um tratamento personalizado e aumentando as chances do lead fechar o negócio, realizar um [upsell](#) ou renovar o contrato.

Atendimento

O setor de atendimento é mais um que se beneficia muito dos programas de CRM.

Os profissionais da área têm acesso a dados cadastrais básicos, como nome, e-mail e empresa.

Mas há mais.

É possível observar as antigas reclamações, grau de satisfação e qualquer outra interação que o cliente teve em outro momento.

Isso, é claro, facilita muito o seu trabalho.