

GUIA DO NEGOCIADOR

Da Preparação à Execução

Um guia prático e estratégico para planejar, conduzir e revisar negociações com clareza, consistência e assertividade.

- Definição de propósito e alinhamento interno
- Gestão de stakeholders e influência estratégica
- Avaliação do poder e leitura de cenários
- Plano tático, execução com assertividade e gestão de riscos
- Revisão pós-negociação e aprendizagem contínua

www.negociacao4d.com

Edição 2026

GUIA DO NEGOCIADOR

Da Preparação à Execução

INTRODUÇÃO

Não existem mais dúvidas, o planejamento é a chave para o sucesso em muitos processos empresariais e até para nossa rotina diária e seus impactos e benefícios são igualmente percebidos e necessários na negociação.

Quanto maior o investimento no planejamento, não importa quantos minutos, dias ou horas, maior será o retorno na negociação. Uma negociação bem-sucedida pode representar o ganho de milhões, valiosas reduções de custos e parcerias que durarão a vida toda. entretanto, planejamento não é simplesmente preencher formulários com palavras, intenções e cronogramas, que a maioria das vezes são cópias de algo já feito no passado ou retirados de algum manuscrito, planejar implica compreender profundamente os motivos da outra parte, examinar os cenários, estabelecer estratégias e métodos que levarão a negociação para o melhor desfecho possível. Para um bom planejamento não é o suficiente saber “o que”? mas também “quanto”, “como” e “quando”

Este guia foi criado para dar vida a cada etapa do planejamento de uma negociação para decodificar o processo, usando exemplos e estudos de caso.

Se quiser saber mais, após ler este guia, visite nosso site www.negociacao4d.com que ficaremos muito felizes em poder auxiliar seu desenvolvimento neste tema tão apaixonante.

PARTE 1 – DEFININDO O PROPÓSITO

Por que o propósito é importante?

É bastante comum estarmos tão acostumados com determinados procedimentos que estes acabam virando hábitos repetitivos ou práticas nem sempre avaliadas de forma adequada. Isto acontece também quando planejamos uma negociação, talvez porque estejamos ocupados demais, ou porque nossa experiência no assunto nos leve a deduzir os passos a seguir, ou ainda porque acreditamos que esta negociação será suficientemente parecida com a última, a ponto de não ser necessário investir tempo em considerar se existe uma forma diferente, ou melhor, de fazer as coisas.

Definir adequadamente o propósito da negociação nos permite:

1. considerar novas perspectivas,
2. introduzir e compreender o impacto das mudanças externas,
3. alinhar todas as partes interessadas quanto ao resultado preferencial,
4. e entender os possíveis resultados alternativos.

Muitas vezes o propósito específico pode estar ligado de forma indireta à negociação, exemplo: o propósito é aumentar a rentabilidade da empresa em determinado produto e para tal será necessário negociar redução de preço com o fornecedor, então o objetivo será atingir um percentual de redução, (tema que será o centro da negociação) enquanto o propósito é obter uma margem de contribuição maior para aquele produto. O propósito é o que vai definir suas estratégias e táticas na negociação.

Propósito na prática.

A empresa recebia constantemente outras empresas que se mostravam interessadas pela compra de seus produtos e ativos, como não havia um processo de sucessão viável, os conselheiros decidiram que era melhor vender a empresa, só que não estavam contentes com os valores oferecidos. Havia neste caso uma atratividade alta (veja sobre atratividade e valor em Negociação 4D A Matemática da Negociação no endereço www.negociacao4d.com), porém baixo valor. Qual foi a estratégia? Agregar valor ao negócio. E como?

A princípio o propósito da empresa era aumentar seu valor de forma a conseguir uma oferta maior de compra do mercado, só que este propósito não poderia ser comunicado desta forma porque criaria um clima negativo na empresa. Não havia a pressão de

tempo para realizar este propósito, então decidiu-se por uma estratégia de longo prazo. Qual foi a solução?

Foi comunicado ao time de produção, compras e vendas que a empresa tinha como objetivo um crescimento muito forte para o ano vigente, quando colocado sobre o ano passado, e simplesmente houve um aumento de 80% (oitenta por cento) nas metas de produção e vendas para o ano. A partir da definição desta tática tornou-se necessário que a empresa se tornasse mais atraentes para seus clientes de grande porte para que fosse negociado o novo objetivo. O que foi feito?

A empresa na época contava com 21 (vinte e um) distribuidores no Brasil e levou ao mercado uma proposta de reduzir este número para 7 (sete) distribuidores o que criava uma perspectiva de aumento nas vendas de pelo menos três vezes, em nosso portfólio para cada um deles. Aliado a isto aumentou-se em 3% (três por cento) a margem para todos os distribuidores, desde que se comprometessem a absorver os números de vendas objetivados para aquele ano. Uma tática tida como arriscada, mas que acabou sendo aceita pelos parceiros. Ao mesmo tempo fechou-se várias parcerias com o varejo com planos de trade para estimular o aumento da demanda no ponto de venda. Qual foi o resultado?

Como o valor de venda de uma empresa, na maioria das vezes, leva em conta o seu faturamento anual a empresa recebeu uma proposta que ultrapassava em duas vezes a proposta inicial feita por uma outra empresa. Como as ações feitas no mercado foram bastante agressivas, a demanda teve um acréscimo bastante significativo e a empresa foi vendida pelo valor esperado, então o propósito foi atingido.

É vital que identifiquemos o verdadeiro propósito e o questionemos de forma adequada; que o escrevamos em poucas palavras e obtenhamos alinhamento de todos. O propósito permite priorizar ações e sequenciar negociações para alcançar os objetivos acordados e otimizar o resultado.

O propósito precisa ser construído sobre bases sólidas.

Como no estudo de caso acima, a estratégia para chegar até o propósito definido trouxe consigo vários riscos como: aumentar excessivamente nosso estoque no mercado, perder força no atendimento ao varejo pela redução de distribuidores e não atingir o valor de venda esperado. Para reduzir estes riscos foi essencial obter apoio dos stakeholders internos, garantindo uma abordagem forte e unificada.

Assim, após definição do propósito, foi acertado com toda a equipe envolvida, alguns parâmetros:

1. explicar os motivos do projeto,

2. apresentar projeções de ganhos,
3. reforçar objetivos e racional estratégico para cada equipe dentro do escopo de atuação de cada uma.

Essa clareza deu ao time de produção, compradores e vendas a confiança e resiliência para que cada etapa do caminho ao propósito tivesse garantias de serem atingidas.

Estratégia e Objetivos do Negócio

Surpreendentemente, muitas negociações são iniciadas sem um alinhamento claro das exigências da liderança. Isso pode resultar em:

1. objetivos incompletos,
2. expectativas contraditórias,
3. desperdício de tempo negociando internamente.

A equipe foi trabalhada para estabelecer entendimento e priorização de todos os pontos relevantes do processo para então partir para a execução. Houve dentro das equipes discordância sobre pontos vitais do processo como o aumento no objetivo de vendas proposto, a diminuição de distribuidores deixando o faturamento na mão de poucos e a capacidade de produção e armazenamento dos estoques. O plano só foi colocado para rodar depois de conseguir-se o alinhamento e comprometimento das equipes com cada fase do plano.

Quando montamos o propósito, e antes de levar o plano à equipe que irá desenvolver temos que observar os seguintes pontos:

Os riscos: Para gerenciar riscos, precisamos avaliá-los de forma objetiva e compreender como isso afeta nossa abordagem de negociação.

Antes de levar a cabo o plano devemos:

1. fazer uma avaliação objetiva de riscos,
2. uma análise de como mitigar estes riscos o que permitirá planejar melhor a abordagem para cada grupo envolvido na negociação.

Em seguida devemos classificar os grupos que serão envolvidos no plano por importância para o propósito, parcela de contribuição, riscos e custos para chegar ao propósito. No caso acima foram eles:

1. **os distribuidores,**
2. **o varejo,**
3. **as equipes envolvidas na execução,**

Para cada segmento foram desenvolvidas **estratégias de negociação específicas.**

Dados e Modelagem Financeira

É essencial compreender o impacto financeiro de:

1. cada elemento a ser negociado,
2. as interdependências entre variáveis,
3. as possibilidades de combinação de propósito e objetivos.

Uma análise financeira bem estruturada pode revelar resultados que à primeira vista são inesperados, que podem ser utilizadas para:

1. otimizar a abordagem,
2. engajar fornecedores em conversas mais criativas e construtivas.
3. rever detalhes do propósito

Identificação de Papéis e Responsabilidades, incluindo Gerenciamento de Projeto

Uma negociação bem planejada assemelha-se a um projeto empresarial; com etapas claras, liderança definida e execução coordenada.

Por isso:

1. deve-se nomear um **“gerente de projeto”**,
2. cada membro recebe papéis específicos,
3. mensagens-chave serão definidas e mantidas durante todo o processo.
4. report do andamento em cada fase do projeto.

Todos precisavam saber:

1. *o que* comunicar,

2. *como* comunicar,
3. *quando* comunicar.
4. *dar feedback*
5. *propor melhorias e correções de rumo.*

Prazos e Marcos Principais

O tempo é poder em uma negociação, portanto é de suma importância criar um cronograma que maximize sua capacidade de influenciar resultados.

No estudo de caso acima o objetivo de longo prazo tinha valor suficiente para justificar a extensão do processo além do fechamento do ano fiscal caso fosse necessário, assim não existia a pressão do tempo.

Identificação de Todas as Opções Disponíveis

É tentador, quando se chega a um plano aparentemente perfeito, permanecer dentro das fronteiras tradicionais e usar apenas as variáveis empregadas em negociações anteriores. Mas, em vez disso é saudável pensar e ouvir proposta diferentes o que pode contribuir para aprimorar a estratégia inicial, então

1. explore possibilidades criadas a partir de uma nova linha de base,
2. não simplesmente repetir incrementos anteriores.
3. ouvir propostas dos times envolvidos na execução.

Essas atitudes podem abrir espaço para soluções inovadoras.

Conclusão:

Como já foi dito, se te derem o propósito de remover uma árvore em cinco horas, passe quatro hora afiando o machado.

Definir o propósito é “afiar o machado” e preparar o time para o estresse da negociação. É uma etapa frequentemente negligenciada pela pressa de “fazer acontecer”.

Entretanto Investir mais tempo no início economiza tempo e dinheiro no final.

PARTE 2 — GESTÃO DE STAKEHOLDERS

A Importância da Gestão de Stakeholders

O termo Stakeholders pode ser traduzido para o português como “partes interessadas”, ou seja, todas as pessoas, organizações, ou grupos que tenham interesse, serão afetados ou podem influenciar no processo de negociação. Essas partes podem ser internas ou externas ao nosso negócio. Na grande maioria das vezes o foco do planejamento de uma negociação está focado apenas na pessoa sentada à mesa, em vez de identificar e abordar o verdadeiro “poder por trás do trono”. (veja mais em Negociação 4D Vencendo as Tempestades no endereço www.negociacao4d.com)

Da mesma forma, buscamos diretamente aquilo que vemos como resultado principal, sem envolver nossos stakeholders críticos por vezes *muito críticos* ao longo do processo.

Se conseguirmos influenciar os stakeholders mais importantes, tanto da nossa organização quanto da contraparte, poderemos usar positivamente seu impacto sobre a negociação.

Para isso, é necessário:

1. Planejamento: conhecer todos os interessados ou afetados pela negociação.
2. início antecipado da influência: criar plano de relacionamento para aumentar atratividade, de preferência aproximando os interessados respeitando o nível hierárquico de cada uma das partes.
3. consistência em todas as comunicações: manter os responsáveis por conduzir as negociações informados de seu progresso.
4. Identificar os níveis de poder e decisão dentro da negociação de cada stakeholder.
5. e naturalidade: sem parecer manipulação.

Gestão de Stakeholders na Prática

É surpreendente como informações obtidas em níveis inferiores podem ter mais peso do que comunicações formais entre gerências e diretoria. Por vezes a secretária, o porteiro ou pessoas próximas a um determinada stakeholder pode ser fonte valiosa de informações pessoais ou profissionais deste ou da empresa.

ESTUDO DE CASO 1:

Vamos utilizar o mesmo exemplo da negociação da seção do propósito para ilustrarmos este tópico.

Durante o planejamento da estratégia para negociação do propósito estabelecido, foi necessário elencar todos os que estariam envolvidos direta e indiretamente na negociação e a importância de cada um na definição do negócio. Após identificar todos os stakeholders foi feita uma classificação de acordo com o nível de decisão em cada segmento como alta, muito alta, média e operacional, ficou assim:

Distribuidores:

1. Presidente – Muito alta
2. Diretoria de compras – Muito alta
3. Diretoria financeira - Alta
4. Gerencia de compras - Alta
5. Gerente operacional – Alta (estoque)
6. Comprador – Operacional;

Definidos os papéis inicia-se a estratégia de relacionamento. Neste caso o primeiro passo foi agendar reunião dentro da empresa com os diretores e presidente dos distribuidores eleitos junto com a diretoria e presidência da empresa, para apresentação do plano e almoço de confraternização. Com aceno positivo destes a ação foi repetida com as gerencias, no mesmo formato da primeira e fechado o acordo a reunião foi realizada com o responsável pelas compras junto com o gerente de contas da empresa.

Varejo:

7. Presidente – Média
8. Diretoria de compras – Alta
9. Gerencia de compras – Muito alta
10. Gerente de trade marketing – Muito alta (espaço na loja)
11. Comprador – Alta/operacional.

No caso do varejo a empresa já mantinha um trabalho de relacionamento constante e foi necessário negociar apenas aumento no volume de compras e o investimento em trade marketing.

Estabelecendo as Motivações

O processo começou com uma pesquisa extensa sobre cada stakeholder:

1. histórico de estratégias e táticas,
2. comportamento recente no mercado,
3. movimentos de outros fornecedores,
4. análises externas.

Também foram estudadas empresas que já haviam usado a mesma estratégia para entender:

1. a abordagem usada,
2. táticas aplicadas,
3. nível de pressão.
4. Resultado e situação atual.

Elementos críticos durante o processo:

1. pesquisar profundamente os principais decisores:
 1. diretor e gerentes de compras
 2. gerentes operacionais de trade marketing.
 3. diretoria financeira
2. mapear relações entre as duas organizações, para identificar:
 1. quem poderia ajudar a encurtar o trâmite no processo
 2. quem poderia transmitir mensagens influentes.

Oportunidade de Construir Valor

A reunião com os distribuidores trouxe uma oportunidade quando estes expuseram suas demandas. A mais crítica era a questão de espaço nos centros de distribuição para armazenar o volume de compras extra. Por ser um gargalo muito importante foi criado um plano de contenção com o aluguel de estruturas pré-moldadas (armazéns similares a barracas de vinil) para aumentar o espaço útil de armazenamento nos distribuidores.

Também foi incluído no planejamento:

1. critérios específicos para grupos de produtos com demanda menos flexível.
2. mais apoio promocional,
3. estabeleceu-se um cronograma de faturamento

PREPARAÇÃO É ESSENCIAL

Com uma estratégia sólida, o fornecedor estava totalmente preparado e confiante para conduzir a primeira reunião.

Durante esse encontro, deixaram claro:

1. suas intenções,
2. as condições sob as quais estariam dispostos a negociar,
3. e estabeleceram as bases para uma negociação colaborativa.

ENCERRAMENTO DA PARTE 2

Stakeholders: tanto os nossos quanto os deles – têm o poder de:

1. impulsionar o sucesso,
2. ou sabotar completamente uma negociação.

Comunicação, alinhamento, influência e confiança possuem impacto maior do que números e planilhas.

Considere sempre onde realmente estão os fatores decisivos para o sucesso da negociação.

ESTUDO DE CASO 2:

Para termos uma ideia de como é complexa a tarefa de definir, avaliar e estabelecer estratégias para cada stakeholder vamos avaliar um caso recente e bastante notório,

Como foi amplamente divulgado, o presidente dos Estados Unidos da América Donald Trump em 2025 estabeleceu tarifas extras para os produtos importados do Brasil para seu país. Conhecida com tarifaço estas tarifas causaram um forte desequilíbrio na balança comercial entre os dois países e colocou em risco, inclusive, a sobrevivência de várias empresas, a manutenção de muitos empregos e previam forte impacto negativo na economia. Para retroceder nas tarifas foram colocadas algumas imposições, pelos EUA, umas consideradas negociáveis outras não.

Sem entrar no mérito da decisão do governante da América do Norte ou nos meandros da negociação, vamos olhar somente o número de pessoas envolvidas no processo, direta e indiretamente, com potencial para influenciar ou sofrer alguma consequência no ocorrido.

Brasil:

Presidente da República – mandatário e figura central do processo de negociação.

Vice-presidente, Chanceleres e diplomatas – ação direta no processo de negociação.

Exportadores brasileiros – em número de centenas, cada qual dentro de um mercado específicos e demandas particulares.

Grupo político – parte interessada no sucesso da negociação e parte interessada no fracasso, inclusive atuando contra a posição brasileira.

A nação como um todo – empregados nos setores atingidos e possível perda financeira no país influenciando a capacidade de compra da população.

EUA:

O Presidente da República – mandatário e figura decisiva no processo de negociação.

Chanceleres e negociadores -ação direta no processo de negociação.

Importadores norte-americanos – em número de centenas que tiveram de pagar as taxas e verem seus custos subindo, ou tiveram que desenvolver novas parcerias, onde era possível.

Grupos políticos – envolvidos na avaliação da constitucionalidade dos atos do presidente.

A nação como um todo -que viram um aumento na inflação dos itens tarifados.

Esta é só uma análise básica e talvez possamos achar mais interessados no processo. O importante de identificar cada stakeholder é estabelecer estratégias definidas para cada um deles com o objetivo que estes possam influenciar positivamente no resultado da negociação, exemplo: reunir os importadores e tentar criar uma voz ativa dentro do território da outra parte da negociação que use suas perdas como argumento para persuadir o promotor das tarifas a recuar de suas decisões de forma total ou até parcial.

CONCLUSÃO PARTE 2

Nunca inicie uma negociação olhando somente para quem está do outro lado da mesa, procure avaliar todos os envolvidos, a cadeia de decisão, quem detém o poder e quem está empoderado (veja mais em Negociação 4D A Bússola da Negociação no endereço www.negociacao4d.com) e estabeleça estratégias para cada um deles, por vezes você não precisará chegar a uma segunda ou terceira instância, mas se precisar não estará desprevenido. Isto é planejar.

PARTE 3 — O IMPACTO DO PODER

COMO AVALIAR E GERENCIAR O PODER

O poder normalmente está no centro do processo de negociação (veja mais sobre poder em Negociação 4D Vencendo as Tempestades no endereço www.negociacao4d.com) e geralmente está ligado às opções que um lado tem a mais que o outro, dentro do processo. O poder frequentemente é mal interpretado em negociações, levando a escolhas ruins e desperdício de energia, isto porque, em termos simples, o poder é um valor percebido, não é absoluto e pode ser influenciado quando avaliado de forma correta permitindo utilizar-se as táticas para reverter a percepção de poder na negociação: sendo assim o poder:

1. não é estático,
2. muda com o tempo,
3. é influenciado por fatores externos,
4. deve ser analisado *neste momento, nesta negociação, nessas circunstâncias específicas.*
5. pode ser contornado se usada a tática correta.

Poder na prática

Às vezes, a percepção de poder não corresponde à realidade.

A empresa era líder em várias especialidades farmacêuticas que vendia. Era o maior faturamento entre as indústrias do segmento, negociava da forma que queria com o varejo, prazos super reduzidos, mínimo de faturamento alto e entregava só o que queria, assim:

1. A empresa conseguia barrar a entrada de novos competidores,
2. As opções para o varejo eram limitadas,
3. Havia uma alta percepção de poder,

Entretanto o surgimento dos genéricos causou uma mudança significativa no mercado, que foi negligenciado pela empresa, a visão é que ninguém trocaria seus produtos por

genéricos. O varejo que se viu por muito tempo sufocado pela empresa percebeu que agora tinha o poder para escolher se tinha ou não os produtos deste fornecedor em seu estabelecimento, uma vez que agora existiam produtos intercambiáveis. Este é um caso em que se vê claramente como o poder é transitório e usá-lo com sabedoria pode prever problemas futuros.

Se a empresa tivesse avaliado melhor as mudanças e entendesse que o poder estava mudando teriam:

1. adotado uma abordagem mais parceira do varejo,
2. podiam ter desenvolvido sua linha de genéricos e continuado importante para o varejo.

ESTUDO DE CASO:

Melhorando o Retorno sobre Investimentos Comerciais.

Voltando ao caso da empresa da parte 1 (propósito). Quais eram os objetivos:

1. aumentar o valor da empresa
2. melhorar ROI,
3. aumentar em 80% o resultado de vendas em relação ao ano anterior.

decidiu-se pela estratégia

1. concentrar as vendas em menos distribuidores,
2. muitos deles eram justamente os parceiros mais poderosos,
3. o risco de conflito era alto.

A implementação envolvia uma mudança profunda de:

1. crenças,
2. atitudes,
3. comportamentos.

Para implementar o programa era necessário:

1. mapeamento de relacionamentos,

2. planejamento de comunicação,
3. criação de estratégia de negociação,
4. desenvolvimento de planos de contingência.

O PRIMEIRO PASSO

A equipe segmentou os varejistas em três grupos, considerando:

1. tamanho da conta,
2. importância estratégica,
3. equilíbrio de poder.

Como o novo modelo criaria “ganhadores e perdedores”, a segmentação era essencial para compreender o **verdadeiro equilíbrio de poder** em cada parceria, assim puderam:

1. definir a abordagem correta por conta,
2. preparar ações para aumentar seu poder quando necessário,
3. influenciar percepções entre os principais stakeholders ao longo das organizações dos varejistas.

A AÇÃO:

- influência ativa por meio de reuniões envolvendo todos os varejistas para que houvesse disputa entre eles para serem eleitos para o projeto. Como o plano envolvia ganho de faturamento e rentabilidade, se um aceitasse os demais ficariam dispostos a aceitar também.
- planejamento detalhado de contingências tanto para compras, vendas e armazenamento.
- gestão estratégica de nível hierárquico dos parceiros.

Construindo Estratégias Organizacionais

Foram criadas estratégias de alto nível para todas as organizações, garantindo que:

1. todos entendessem o que fazer,
2. como fazer,
3. e por que fazer.

Essas estratégias foram repassadas às equipes de produção, marketing e vendas, que então:

1. desenvolveram estratégias específicas por conta,
2. definiram movimentos táticos,
3. construíram planos de contingência caso surgisse conflito.

Desenvolvendo Capacidade

A empresa garantiu que gestores experientes estivessem disponíveis para:

1. orientar a equipe interna e externa
2. treinar equipe de suporte ao ponto de venda.
3. garantir que os pedidos entrassem no tempo e quantidades acertadas, com ênfase nas contas maiores, mais complexas e com maior possibilidade de conflito

CONCLUSÃO DA PARTE 3

Quando a empresa não tinha poder para ditar termos e melhorar sua atratividade para o mercado foi necessário adotar abordagens mais criativas, atuar em diferentes níveis de stakeholders e criar valor para o negócio para assim equilibrar o jogo do poder.

O poder afeta profundamente a forma que negociamos, as decisões que tomamos e os resultados que alcançamos.

Para equilibra o jogo do poder na negociação é necessário fazer perguntas certas, compreender a realidade da outra parte, influenciar percepções antecipadamente,

estabelecer táticas que vão, não apenas melhorar sua posição negociadora, mas evitar erros de interpretação extremamente caros.

PARTE 4 — DESENVOLVIMENTO DO PLANO TÁTICO

PLANEJAMENTO TÁTICO.

A ESTRATÉGIA NÃO É SUFICIENTE?

As negociações raramente falham na fase do planejamento e aplicação das estratégias. Elas falham porque não são considerados todos os possíveis desfechos, nem todos da equipe entendem ou estão comprometidos de como a estratégia deve ser executada, as ações não são sequenciadas corretamente, não houve previsão para enfrentar situações críticas, o poder não foi avaliado ou táticas não foram definidas de acordo com a avaliação de todos estes critérios, ou seja, o planejamento deixou gaps que prejudicaram a execução.

Quando planejamos para todas as eventualidades tomamos decisões mais racionais, reduzimos improvisações, sabemos como agir diante de imprevisto, evitamos decisões emocionais (veja os impactos das crenças e hábitos em Negociação 4D O Eu da Negociação no endereço www.negociacao4d.com) e mitigamos riscos.

Para executarmos com confiança o planejamento de uma negociação é necessário muita análise, pois o planejamento constrói confiança especialmente quando:

1. destrinchamos preocupações menores,
2. resolvemos detalhes antecipadamente,
3. preparamos o cenário para a negociação.
4. estudamos detalhadamente nosso interlocutor
5. nos preparamos emocionalmente para possíveis conflitos

ESTUDO DE CASO:

Um grupo de engenheiros de produção que trabalhavam numa empresa de fabricação e vendas de chocolate tinham um problema específico com uma embalagem para trufas que se desenrolava do doce e produzia uma perda de 30% (trinta por cento) na produtividade. O propósito inicial era reduzir esta perda de produtividade para 5% e a estratégia escolhida foi falar com o fornecedor e pedir o desenvolvimento de uma

embalagem que se mantivesse mais estável, só que o CEO da empresa era inflexível, não estava disposto a mudar aquela embalagem, mesmo sabendo do problema de produtividade. Durante o desenvolvimento do plano de ação foram avaliados:

A mudança dos resultados de produtividade poderia:

1. Aumentar o desempenho financeiro da empresa
2. a confiança dos investidores,
3. melhorar sua participação no mercado.
4. o investimento seria baixo em relação ao ganho.

Mesmo com este cenário favorável para uma mudança de embalagem a resistência do CEO persistia e neste ponto foi necessária uma nova análise para precisar o ponto de conflito entre as partes, no que foi levantado:

1. a característica conservadora do CEO,
2. não enxergava o investimento como baixo.
3. o caráter emocional/sentimental daquele posicionamento uma vez que aquele foi o produto e a embalagem com a qual o CEO começou vender suas trufas de porta em porta até chegar ao patamar de um grande player do mercado.

Com esta nova visão resolveu-se manter o propósito e estratégia inicial, porém, com uma tática diferente. A proposta foi o lançamento de trufas como sabores diversificados, mas já com nova embalagem, mantendo-se a trufa e embalagem que conduzia a empresa até aqui. O plano foi aceito e com o passar do tempo as embalagens foram unificadas para a usada no lançamento dos novos sabores.

OBTENDO CLAREZA E DIREÇÃO

Reunindo: a equipe de produção fez todos os levantamentos de cenário até definirem uma tática que levasse a manutenção da estratégia e do propósito

O primeiro passo foi:

1. conhecer todo o ambiente que envolvia a negociação,
2. garantir alinhamento completo entre todos,

3. análise dos possíveis conflitos e resistência.
4. definição das táticas.

Somente após esse alinhamento avançaram para a implantação estratégica.

ALIVIANDO COMPLICAÇÕES

Havia desafios significativos a resolver.

O mais urgente:

1. Tratar com o posicionamento sentimental do CEO da empresa.

Essa pressão adicional reforçou:

1. a importância da preparação,
2. a necessidade de mensagens claras,
3. o papel dos stakeholders externos,
4. o cuidado na comunicação com o CEO.

Além disso:

1. havia baixa disposição para investimentos,
2. era preciso controlar expectativas na fase de implantação,
3. era essencial demonstrar firmeza e capacidade de execução.

MITIGANDO RISCOS

Um dos maiores riscos:

O caráter sentimental com o qual o CEO via seu produto.:

1. não havia espaço para a simples mudança da embalagem.
2. o lançamento de novos produtos adicionaria complexidade.

3. afetar a estratégia e propósito inicial
4. comprometer o resultado da negociação.

A equipe precisou desenvolver:

1. respostas alternativas,
2. argumentações coerentes,
3. opções que mantivessem a empresa no controle do processo.

UMA NOVA ABORDAGEM

Ao revisar o equilíbrio de poder entre as partes, perceberam que haviam subestimado seu próprio poder, pois tinham todo o controle sobre a produção.

Com essa nova percepção:

1. ajustaram a abordagem,
2. reforçaram sua posição,
3. conquistaram maior confiança para negociar de forma assertiva.

Ao final, produziram:

1. uma estratégia totalmente alinhada,
2. metas claras e realistas
3. respostas táticas específicas para o CEO e time de produção

RESULTADO

A empresa aprovou integralmente o plano.

As mudanças foram realizadas conforme o propósito e houve ganho de faturamento com as novas apresentações.

Mesmo após o fechamento da negociação, continuaram próximos ao processo para garantir que tudo seguisse corretamente.

ENCERRAMENTO PARTE 4

No contexto da negociação o planejamento é uma fase crítica do processo, mas não basta planejar somente para cumprir algo que está escrito, é preciso cobrir todas as possibilidades, analisar todos os cenários e prever movimentos alternativos caso algo tenha grande possibilidade de desarmar seu planejamento. A falha no planejamento com certeza levará a uma falha na negociação. “Falhar em planejar é planejar o insucesso”, mas, no contexto de negociação, isso se torna ainda mais verdadeiro.

PARTE 5 — EXECUTANDO COM ASSERTIVIDADE

O QUE SIGNIFICA “EXECUÇÃO” EM UMA NEGOCIAÇÃO?

Muito bem, agora você fez o planejamento estratégico perfeito, é hora de ir para a execução.

A execução pode ser entendida como o comportamento que dá vida à estratégia e ao planejamento tático. Ela está diretamente associada ao sucesso de seu plano. Nesta fase é fundamental entender os passos, o momento, as pessoas envolvidas e ter certeza que tudo está em linha como planejado. Planejar a execução envolve responder perguntas como:

1. Como conduziremos a reunião?
2. Qual será a agenda?
3. O que diremos?
4. Como diremos?
5. O que devemos evitar a todo custo?

Uma execução eficaz deriva de confiança, e a confiança deriva de:

1. entendimento profundo do plano,
2. clareza sobre as etapas,
3. domínio das mensagens essenciais,
4. preparação para situações críticas.

Durante o planejamento, podemos ter estabelecido:

1. nossos limites,
2. nossas condições mínimas,
3. nossas variáveis de troca,

mas, se não tivermos combinado como iremos comunicar tudo isso, ou evitar determinados assuntos, ficamos vulneráveis.

GRANDES RISCOS NA HORA DA EXECUÇÃO:

A maioria das negociações malsucedidas falham na execução, e normalmente são encontrados os seguintes elementos que ocasionaram a falha:

1. planejamento superficial,
2. falta de preparo,
3. ausência de detalhes,

Negociações complexas exigem que:

1. todos conheçam o plano,
2. todos entendam seu papel,
3. todos saibam como contribuir.

Trabalhar detalhadamente com todos os envolvidos

1. aumenta o engajamento,
2. a confiança,
3. melhora a execução,
4. fortalece a capacidade organizacional.

Demonstrar que todas as bases foram cobertas:

1. aumenta a confiança da liderança,
2. reduz ansiedade,
3. melhora o desempenho

Outro risco:

O plano terminar antes da negociação.

1. sempre planeje até o “breakpoint” (limite real),
2. entenda o valor **preciso** de cada variável,
3. prepare alternativas para momentos de pressão.

PREPARANDO RESPOSTAS DIFÍCEIS

Uma das perguntas mais importantes durante o preparo é:

“Quais as perguntas mais difíceis que teremos que responder?”

Ao invés de torcer para que não perguntem, presuma que irão perguntar e treine a resposta.

Isso evita:

1. respostas improvisadas,
2. hesitação,
3. frases que soam artificiais,
4. perda de credibilidade.

Quem já tentou ler um discurso pronto sabe o quanto isso soa mecânico. Por isso, encontrar palavras naturais e praticar é essencial.

ALINHAMENTO DURANTE A EXECUÇÃO

Quando estamos conduzindo negociações múltiplas em paralelo, a equipe precisa:

1. encontrar-se regularmente,
2. comparar informações,

3. ajustar o plano conforme a situação evolui,
4. manter consistência nas mensagens.

Ter um plano pode ser importante, saber planejar é fundamental e executar bem é indispensável, portanto, prepare-se sempre para o inesperado.

EXECUÇÃO NA PRÁTICA

Trabalhávamos com grandes distribuidores para o varejo farma negociando metas e objetivos de vendas mensais, sabendo que a contraparte sempre usaria:

1. táticas agressivas e invasivas para negociar melhores condições,
2. afirmações de poder quando tínhamos excesso de estoque ou baixa na demanda
3. ameaças veladas do tipo não dá, ou é tudo ou nada e falta de orçamento
4. movimentos estratégicos para desestabilizar emocionalmente.

Antes de cada reunião ou telefonema, fazíamos juntos:

1. previsões sobre a demanda e nível de estoque
2. proposta agressiva para marcar posição.
3. previsão das afirmações que eles fariam,
4. definição de contra mensagens,
5. treinamento de respostas.
6. leituras detalhadas de cada envolvido na negociação,

Nas reuniões focávamos em:

1. interpretar mensagens ocultas,
2. neutralizar tentativas de pressão,
3. manter frieza e foco,

4. entregar suas mensagens de forma estratégica.

Resultado:

Na grande maioria das vezes conseguíamos equilibrar o jogo do poder e alcançar as metas estabelecidas.

ESTUDO DE CASO:

Parceria entre empresas:

Ao fazer uma análise no histórico de vendas da empresa chegou-se à conclusão de que os resultados se estabilizaram em ritmo de queda e que em breve chegaria ao ponto de equilíbrio e possível déficit orçamentário. Era necessária uma reação urgente para reversão do ritmo de queda e recuperação da capacidade de financiamento da empresa.

Após muita análise ficou definido que a melhor estratégia para aquele momento era procurar uma empresa parceira que assumiria a gestão de vendas e se comprometeria em direcionar parte dos esforços de sua força de vendas para melhorar a capacidade de negociação no varejo e por consequência conseguir uma recuperação da demanda e das vendas sem necessitar de grandes investimentos.

Nesta época havia alguns players no mercado interessados em comprar a marca da empresa e o projeto de parceria foi oferecido a um destes. Durante as reuniões para discussão do plano surgiram alguns desafios:

1. a empresa escolhida era muito maior e com maior poder de negociação,
 2. alinhar os termos para ter ganho real e não perder toda a autonomia
 3. escolher as condições mais vantajosas para cada parceiro sem comprometer o futuro da empresa,
 4. aumentar seu poder de barganha.
-
1. resistir às demandas unilaterais,
 2. defender margens e valor estratégico.

UMA FRENTE UNIFICADA

A parceria envolvia mudanças de paradigmas para as duas partes e apontava para um caminho rebuscado para que não ocorressem erros no que seria contratado com possíveis cláusulas que tirassem a capacidade da empresa de se autogerir.

Nosso primeiro passo foi:

1. reunir os tomadores de decisão das duas partes,
2. montar equipes que reuniam a administração, o financeiro e departamento de vendas das duas empresas.
3. identificar objetivos individuais e objetivos comuns,
4. definir a estratégia de cada parceiro para a linha de produtos da empresa.
5. alinhar quais termos estavam dispostos a negociar e quais não estavam.

Com tudo isso claro, as equipes estavam prontas para seguir em frente com a formalização da parceria.

COLABORAÇÃO ESTRATÉGICA

Como havia diferenças de porte entre as duas operações, foi necessário criar:

1. uma estratégia unificada,
2. que aproveitasse o poder conjunto das equipes,
3. mas ainda permitisse que os times se unissem no futuro para decidir negociações críticas.

Criamos um sistema de governança em que:

1. stakeholders seniores acompanhavam todas as negociações,
2. havia visibilidade total do progresso,
3. decisões críticas podiam ser tomadas com base na visão agregada,
4. riscos eram identificados rapidamente.

ABORDAGEM TÁTICA

Iniciamos um processo metódico para:

1. Identificar todas as variáveis do processo de parceria,
2. Criar propostas de valor facilitando a entrada do parceiro em novos mercados,
3. Alinhar tudo com os objetivos globais
4. Definir movimentos iniciais e subsequentes

Ao final do processo:

1. cada equipe sabia exatamente o que fazer,
2. e possuía planos para todas as possíveis desvios,

Todos que haviam participado das reuniões estavam alinhados e prontos com:

1. conhecimento técnico e visão de todo processo
2. estrutura mental para conduzir a parceria para um ganha-ganha
3. disciplina e regras de conduta preservando a imagem dos parceiros
4. linguagem comum,
5. capacidade de execução.

RESTAURANDO O EQUILÍBRIO

Com:

1. apoio total da liderança,
2. estratégia sólida,
3. tática clara,

4. preparo emocional,
5. e habilidade de negociação fortalecida,

as equipes conduziram negociações confiantes e competentes com a empresa parceira e formalizaram o acordo;

Resultado:

1. ambas as operações agregaram valor aos negócios,
2. melhoraram margens de SKU,
3. superando suas metas de resultado líquido.
4. Resultaram na reversão do curso dos resultados negativos da empresa

ENCERRAMENTO DA PARTE 5

Durante a execução:

1. mantenha comunicação constante,
2. compartilhe informações,
3. comemore pequenas vitórias,
4. apoie o time com simulações e treinamentos,
5. busque o melhor e se prepare para o pior

Seres humanos são previsíveis:

1. padrões se repetem,
2. comportamentos se antecipam,
3. pressões seguem roteiros conhecidos.

Quando você:

1. entra na mente da outra parte,
2. entende como ela enxerga o mundo,
3. e planeja dinamicamente para todos os cenários.
4. você constrói confiança,
5. resultado será o sucesso.

PARTE 6 — REVISÃO DE CONCLUSÃO.

“REVISAR? “ESTÁ TUDO OK.”

Uma etapa importante, mas frequentemente ignorada do processo de negociação, é a revisão. A revisão é tão importante que precisa ser realizado no início, meio e no final do processo. É necessário revisar o planejamento antes de ir para a mesa de negociação, durante esta, é necessário revisar o andamento para se certificar de que tudo está saindo como planejado e no final é preciso revisar o que aconteceu, pois, mesmo que se tenha sucesso na negociação não se trata apenas de comemorar um bom resultado, ou jogar um resultado ruim na “lixeira das lições aprendidas”. É muito mais profundo. O valor está em:

1. analisar em detalhes o que funcionou,
2. o que não funcionou,
3. e, principalmente, *por quê*.

É essa análise minuciosa que:

1. fortalece capacidades,
2. desenvolve a cultura,
3. evita repetição de erros,
4. prepara o negociador para negociações futuras.

COMO REALIZAR UMA REVISÃO FINAL?

Idealmente, a revisão deve:

1. ter a mesma importância da sessão de definição de propósito,
2. envolver os mesmos participantes,
3. ter participação ativa de stakeholders e negociadores.

Muitas mudanças necessárias só podem ser implementadas com apoio da liderança.

CUIDADOS COM SENSIBILIDADES

Processos de revisão envolvem:

1. confiança,
2. transparência,
3. ausência de culpa.

Pessoas tendem a se proteger especialmente quando:

1. o resultado foi abaixo do esperado,
2. ou houve erros individuais.

Mesmo nas melhores negociações:

1. há interações que poderiam ter sido melhores,
2. elementos de planejamento que foram esquecidos,
3. sinais que passaram despercebidos.

Este processo deve ser visto como uma oportunidade de aprendizado, e não um tribunal. Cada procedimento de sucesso deve ser reforçado e movimentos que não foram tão assertivos devem ser melhorados. Neste processo mais valiosos serão os insights gerados.

ESTUDO DE CASO:

Ganho na produção.

A empresa trabalhava a muitos anos com um processo de produção que seguia um fluxo que para ela parecia ser até natural e não havia motivos para mudança. Em uma reunião foi sugerido ao diretor uma mudança de fluxo que pediu um plano que mostrasse os ganhos que teríamos na mudança. Ficou demonstrado que a mudança traria:

1. redução da movimentação de insumos pois o processo se iniciaria perto do almoxarifado e terminaria próximo à expedição.
2. teríamos ganho de produtividade ao reduzir o tempo com deslocamentos,
3. diminuição da perda de insumos devido uma menor manipulação,
4. reformulação de protocolos de embalagem,
5. mudanças radicais em treinamento e produtividade dos funcionários responsáveis.

O resultado desta mudança de processo foi tão profundo que houve um ganho de 9% na produtividade com aumento de 12% na rentabilidade do produto.

O que o caso mostra?

1. revisar processos pode trazer ganhos significativos,
2. pensar em outras oportunidades pode agregar valor ao processo de negociação,
3. sair da zona de conforto promove crescimento.

O QUE A REVISÃO PÓS NEGOCIAÇÃO DEVE INCLUIR?

O processo geralmente envolve:

1. entrevistas estruturadas com membros-chave da equipe,
2. uma reunião consolidada de fechamento.

Tópicos fundamentais a considerar:

1. Resumo da negociação

Visão geral objetiva do processo.

2. Revisão dos objetivos

1. O que queríamos?
2. O que alcançamos?
3. Onde ficamos abaixo ou acima do esperado?

3. Lições aprendidas

1. O que funcionou bem?
2. O que poderia ter sido melhor?
3. Que sinais ignoramos?
4. Que oportunidades não vimos?

4. Comunicação interna

1. Como funcionou o alinhamento?
2. Houve ruídos?
3. Decisões chegaram tarde?

5. Acesso a stakeholders

1. Tivemos apoio suficiente?
2. Havia barreiras internas?

6. Ferramentas e processos

1. As análises de valor foram adequadas?
2. Os dados eram confiáveis?
3. As modelagens financeiras estavam corretas?

7. Planejamento estratégico

1. O que faltou no planejamento?
2. A estratégia se confirmou na prática?

8. Planejamento tático

1. O plano era robusto?
2. A equipe seguiu o plano?
3. As contingências foram suficientes?

Esse framework não é fixo, mas cria um modelo que pode ser adaptado conforme:

1. escala da negociação,
2. complexidade,
3. riscos envolvidos.

Sempre que possível a revisão deve resultar na criação de:

1. um processo de governança para negociações importantes,
2. Templates de apresentação que descrevam o processo de negociação ideal,
3. critérios de avaliação,
4. mecanismos de aprovação.

Isso eleva o padrão das negociações futuras.

RESUMO DA PARTE 6

A revisão final muitas vezes se perde na pressa de enfrentar o “próximo desafio”. É natural pois somos treinados para agir rápido, resolver e avançar, mas encontrar tempo para refletir é igualmente vital.

Negociações periódicas, por exemplo, frequentemente se tornam “revisões incrementais” do período anterior, se erros não forem documentados e corrigidos, serão repetidos, tornam-se hábitos e perpetuam resultados ruins

A importância de documentar o aprendizado e preservar as lições aprendidas nos processos de negociação é cada vez mais necessária visto que as pessoas migram de forma mais rápida para outras funções, outras empresas e outros negócios, cada vez com menos tempo para análise.

A revisão final é essencial para:

1. criar um banco de conhecimento pronto para ser usado na mitigação de erros,
2. aprimorar continuamente competências de negociação,
3. evitar erros recorrentes,
4. construir inteligência coletiva.

A revisão é um passo vital, não opcional, para evoluir a capacidade de negociação de uma pessoa, de um grupo ou de uma organização.

Frase-guia do negociador estratégico

“Eu não negocio para vencer o outro.
Eu negocio para **criar valor, reduzir risco e ampliar opções.**”