



# NEGOCIAÇÃO:

COMO NEGOCIAR COM DIFERENTES  
PERFIS DE NEGOCIADORES?



# SUMÁRIO

<b>NEGOCIAÇÃO: O que é e o que não é.....</b>	<b>2</b>
Negociação do tipo ganha-ganha.....	4
<b>Negociar é uma arte e uma ciência.....</b>	<b>5</b>
<b>Diferentes personalidades, diferentes negócios.....</b>	<b>7</b>
<b>Perfis de negociadores.....</b>	<b>9</b>
1. Negociador Catalisador.....	10
2. Negociador Controlador.....	10
3. Negociador analítico.....	11
4. Negociador Apoiador.....	12
<b>Como negociar com diferentes perfis.....</b>	<b>13</b>
A retórica aristotélica.....	14
Ethos - A credibilidade do orador.....	14
Pathos - O papel da emoção.....	16
Logos - A racionalidade da discussão.....	17
<b>Respostas humanas para questões humanas.....</b>	<b>19</b>
Gatilhos mentais não são negativos.....	20
#1 Gatilho da reciprocidade.....	21
#2 Prova social.....	21
#3 Viés de ancoragem.....	22
<b>Negociação é contexto.....</b>	<b>23</b>



## NEGOCIAÇÃO:

COMO NEGOCIAR COM DIFERENTES PERFIS DE NEGOCIADORES?

Todos que se posicionam no mercado de trabalho, ou fora dele, estão **negociando** de maneira incessante. Não há uma só atividade na vida que não requer negociação, seja no ambiente corporativo, ou em casa.

É claro que **fazer negócios** traz à mente uma série de cenários envolvendo um escritório, uma empresa, ou uma relação entre cliente e marca. Porém, quando um casal está discutindo sobre o jantar, está negociando.

**Negociar** é a arte de chegar a acordos que são benéficos, de preferência, para ambas as partes. No entanto, não há uma receita a ser seguida por todo mundo, em todos esses cenários.

Negociar muda de acordo com a sua própria personalidade e a de quem está do outro lado. Se você se permite mudar e se adaptar às demandas do outro, tem maiores chances de conquistar o que deseja, e de quebra, auxiliar o outro nos seus objetivos.

A arte da **negociação** é o que mantém as famílias, relacionamentos e até mesmo a economia funcionando.

Neste ebook exclusivo, daremos dicas práticas e completas de **como negociar com diferentes perfis de negociadores**, para tirar o máximo proveito. Confira!



## NEGOCIAÇÃO:

COMO NEGOCIAR COM DIFERENTES PERFIS DE NEGOCIADORES?

# NEGOCIAÇÃO: O que é e o que não é



De acordo com o dicionário **Oxford Language**, negociar é fazer **negócio**, que por sua vez, é um **trato de comércio**, ou ainda, um acordo, atividade, transação, ou simplesmente um assunto do interesse de mais do que uma pessoa.

Muitas pessoas pensam que a negociação está apenas no mundo corporativo, porém, ela faz parte da nossa rotina. Estamos negociando em várias situações:

- **Apresentando projetos.**
- **Dividindo a conta de um restaurante com os amigos.**
- **Combinando um horário de encontro.**

## NEGOCIAÇÃO:

COMO NEGOCIAR COM DIFERENTES PERFIS DE NEGOCIADORES?



Ademais, é claro que **negociar** assume um papel decisivo quando falamos em dinheiro e na economia. O problema é que essa palavra assumiu uma conotação pejorativa ao longo da história.

Segundo o historiador israelense *Yuval Noah Harari*, em seu *best-seller* “*Sapiens: Uma breve história da humanidade*”, o mercado levou milênios para se desenvolver, justamente porque as pessoas acreditavam que **negociar era uma conta de soma zero**.

Em outras palavras, negociar, na crença popular, envolve uma pessoa tirar algo da outra, ou seja, para que alguém ganhe, o outro precisa, necessariamente, perder.

Com a evolução da economia, os seres humanos se deram conta de que isso não é verdade. É possível, através dos negócios, gerar benefício coletivo. Quando uma pessoa ganha, e o seu interlocutor também ganha algo do seu interesse, temos uma situação de **ganha-ganha**.

Neste guia, falaremos exclusivamente nessa situação, em que ambas as partes podem sair satisfeitas do processo. Essa escolha não é por acaso.



## NEGOCIAÇÃO:

COMO NEGOCIAR COM DIFERENTES PERFIS DE NEGOCIADORES?



## Negociação do tipo ganha-ganha

Imagine que um cliente precisa de uma moto para ir ao trabalho. Visita a loja, e se encanta com o modelo mais caro, com mais cavalos de potência. Obviamente, se ele quer apenas para o trabalho, não precisa de uma moto tão poderosa.

No entanto, a maioria dos vendedores entregaria esse produto com a maior felicidade. Afinal, vendeu um produto de ticket alto com muita facilidade.

Então, o cliente decide continuar a sua pesquisa.

Se ele se depara, em outro estabelecimento, com um vendedor que pensa na **negociação do tipo ganha-ganha**, esse colaborador irá explicar que para uma demanda de potência tão baixa, o modelo mais caro não é o adequado.

O cliente, no final das contas, economiza, e quando o seu círculo de amigos e familiares precisarem de uma moto, indicará justamente a esse vendedor que se preocupou com ele, e não apenas com a própria comissão.



# NEGOCIAÇÃO:

COMO NEGOCIAR COM DIFERENTES PERFIS DE NEGOCIADORES?



## Negociar é uma arte e uma ciência



É comum encontrar a frase “**arte da negociação**” em conteúdos sobre o tema, porque, na verdade, há habilidades até mesmo artísticas que precisam ser desenvolvidas para realizar negócios de sucesso.

Todavia, não se trata de uma habilidade inata ao ser humano. Evidentemente, algumas pessoas já nascem com uma maior propensão a negociar com excelência, muitas vezes, observando os pais quando são crianças e a sua personalidade ainda está se desenvolvendo.

## NEGOCIAÇÃO:

COMO NEGOCIAR COM DIFERENTES PERFIS DE NEGOCIADORES?



Mesmo nesse cenário, torna-se evidente que é possível **aprender a negociar**. Então, há uma grande contribuição da **ciência** na área.

Para negociar, seja com um viés de ganha-ganha ou de qualquer outra forma, será necessário conhecer um pouco da psicologia, do comportamento humano e até mesmo das demandas do interlocutor.

Assim, compreenda que é uma intersecção. O bom negociador é aquele capaz de seguir diretrizes gerais, que orientam o debate, porém, essas regras não são suficientes, é preciso compreender o contexto para sair com êxito.

Tanto é possível **aprender a negociar**, que na edição de 2021 do [Fórum Econômico Mundial](#), a **persuasão e a negociação** entraram para a lista das competências mais importantes para os profissionais do futuro.



## NEGOCIAÇÃO:

COMO NEGOCIAR COM DIFERENTES PERFIS DE NEGOCIADORES?



## Diferentes personalidades, diferentes negócios



Negociar não é algo estático. Diferentes contextos e interlocutores, geram diferentes demandas.

Se fosse possível definir negociação e uma regra de ouro, esta seria **clareza**. Independente do cenário, é fundamental que o interlocutor compreenda com clareza o que está sendo ofertado, solicitado ou acordado.

Dessa maneira, **gatilhos mentais**, **programação neurolinguística** e outras técnicas da moda, não são o suficiente quando falamos em **ganha-ganha**.

## NEGOCIAÇÃO:

COMO NEGOCIAR COM DIFERENTES PERFIS DE NEGOCIADORES?



Além disso, tenha em mente que outro princípio da comunicação é que quem está falando é responsável não só pelo que está falando, mas pelo que o outro compreende. Assim, uma frase clara para um indivíduo, pode não ser suficientemente legível para outra.

Quando você entra em um debate que a outra parte não compreende o seu ponto de vista, é você que está fazendo um mau negócio. Dessa maneira, é fundamental compreender que negociar é diferente para diferentes perfis de negociadores, que iremos detalhar.



## NEGOCIAÇÃO:

COMO NEGOCIAR COM DIFERENTES PERFIS DE NEGOCIADORES?

## Perfis de negociadores



O **perfil de um negociador** está intimamente ligado à sua própria personalidade, que é construída ao longo da vida. É evidente que para entrar em um debate dificilmente há espaço para investigar a trajetória pessoal de cada indivíduo.

Porém, pensando nisso, com apoio da psicologia e um certo investimento dos setores de recursos humanos dentro das empresas, foi possível dividir as pessoas em 4 grupos. As personalidades são infinitas, porém, essa é uma boa aproximação para começar.

No entanto, saiba que não existe perfil mais fácil ou mais difícil de lidar. Tudo depende do seu referencial, que é a sua própria



## NEGOCIAÇÃO:

COMO NEGOCIAR COM DIFERENTES PERFIS DE NEGOCIADORES?

personalidade. Aqui, listamos os perfis para que você primeiro compreenda com quem está lidando, para então, aplicar técnicas da retórica e da persuasão.

## 1. Negociador Catalisador

O **catalisador**, como a própria palavra já diz, é o profissional que acelera e aprimora os processos. É um indivíduo altamente engajado com os seus objetivos, e que move montanhas para atingi-los.

Ainda, trata-se de uma pessoa que tem o lado **emocional** muito mais evidente do que o racional. É um empreendedor nato, que *acredita no próprio taco* e segue em frente se acha que determinado caminho é a melhor opção.

No entanto, pode ser altamente trabalhoso negociar com esse perfil. Por ser mais emotivo, pode perder a razão rapidamente ao perceber que a conversa não está indo para o caminho que deseja, ou ainda, promete muito mais do que pode entregar.

## 2. Negociador Controlador

O **controlador** é o indivíduo que muitas vezes é visto como



inflexível e intolerante, pois está na sua natureza buscar uma visão completa sobre tudo à sua volta. Ele quer saber cada detalhe de cada processo para ter certeza de que tudo está andando conforme deveria.

É um profissional altamente focado em **números, métricas, indicadores e resultados**. O que mais impressiona um negociador que se encaixa nesse perfil, são estatísticas e demonstrativos.

Para essas pessoas, é natural observar relatórios que parecem indecifráveis para a maioria, com naturalidade. Uma vírgula no currículo de um candidato de emprego é avaliada se o recrutador for controlador.

Paradoxalmente, é uma pessoa que toma decisões rápidas e calculadas, mesmo que o seu perfil sugira um ar de burocracia e rigidez.

### 3. Negociador analítico

O negociador **analítico** é muito parecido com o controlador. É uma pessoa que precisa do máximo de informações possível para tomar uma decisão. Porém, para ele, números soltos não significam nada.

Ele está muito focado em compreender como o processo está ocorrendo, mesmo que temporariamente os resultados sejam inferiores para adequar a linha de produção visando a segurança e a



## NEGOCIAÇÃO:

COMO NEGOCIAR COM DIFERENTES PERFIS DE NEGOCIADORES?

previsibilidade.

Outra diferença importante é que ele hesita mais ao tomar decisões, em relação ao perfil controlador.

Para quem negocia com esse tipo de pessoa, é preciso estar em um ambiente calmo, sem interrupções, tomando muito cuidado para não criar tensão. Se o *catalisador* explode sob tensão e o controlador é indiferente a isso, o *analítico* abandona a negociação e busca opções mais seguras.

## 4. Negociador Apoiador

O negociador **apoiador** é aquele que pode ser resumido com a seguinte filosofia: *Você não é o seu trabalho, mas o trabalho é uma pequena parte de quem você é.*

É preciso compreender que esse perfil acredita muito mais nas **pessoas** do que nos processos. Para ele, uma equipe satisfeita é muito mais importante do que resultados estratosféricos.

O apoiador é o mais **social** de todos os perfis. Ele se preocupa muito mais com o bem-estar do grupo do que em burocracia e resultados. Assim, é altamente emotivo, e isso precisa ser levado em conta no debate.

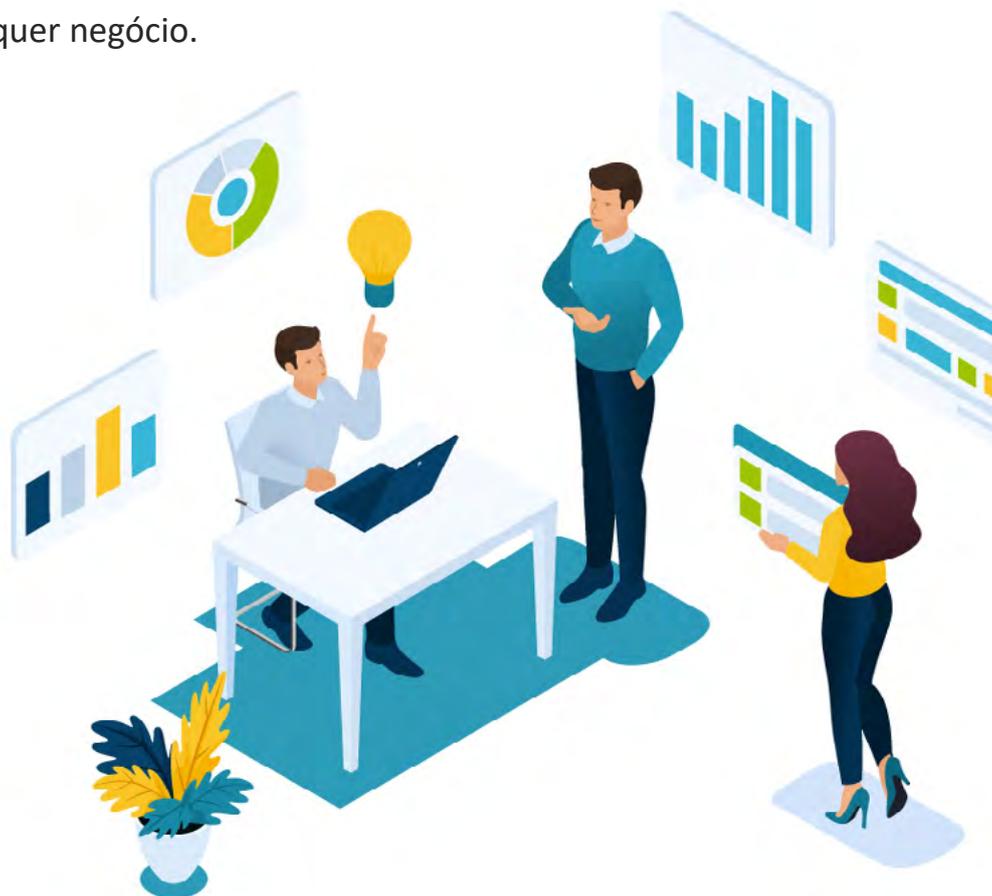
Ele precisa de ajuda para tomar decisões complexas, pois tem medo de que uma decisão errada possa abalar a estabilidade das relações. Ainda, costuma levar muito tempo para dar uma



## NEGOCIAÇÃO:

COMO NEGOCIAR COM DIFERENTES PERFIS DE NEGOCIADORES?

posição definitiva. Ele precisa pensar bem antes de dar o próximo passo, o que pode ser um gargalo para qualquer negócio.



## Como negociar com diferentes perfis

Esses quatro perfis são muito úteis para começar uma negociação com o pé direito. No entanto, é preciso ter em mente que uma pessoa é um ser consciente que muda diariamente, e ao perceber a possibilidade de evoluir, poderá fazer o que está ao

An illustration of a hand in a blue sleeve holding a laptop. The laptop screen shows a glowing blue lightbulb. The background is a dark blue gradient with a circular light effect around the laptop.

## NEGOCIAÇÃO:

COMO NEGOCIAR COM DIFERENTES PERFIS DE NEGOCIADORES?

seu alcance para ser uma pessoa melhor no futuro, independente do que isso signifique para si.

Isso é importante, pois é possível, e muito provável, que ao negociar você encontre profissionais que não se encaixam em nenhum desses perfis, mas sejam uma mescla entre dois ou mais.

## A retórica aristotélica

Aristóteles, sem dúvida, é um dos personagens mais importantes na formação do ser humano enquanto uma espécie. Trata-se de uma passagem emblemática na história que ajudou a construir a ética e a moral ocidental, junto com outros pensadores em outras épocas.

A obra mais célebre desse filósofo grego, chama-se **Retórica**. Na Grécia antiga, a arte de falar em público era essencial para um cidadão, afinal, era a formação da política e da democracia, trazendo a ideia de que tudo deveria ser resolvido no diálogo.

Tendo em mente que, negociação é justamente a tentativa de solucionar demandas com base no diálogo, podemos usar a retórica de Aristóteles como uma base para negociar com diferentes perfis, afinal, essa é a arte que originou os estudos na área da persuasão.



A retórica se estabelece a partir de três pilares: *Ethos*, *Pathos* e *Logos*, que detalharemos.

## Ethos – A credibilidade do orador

A palavra *ética* se origina do grego *ethos*, que diz respeito à credibilidade de quem está falando. Em outras palavras, um orador com uma alta credibilidade, no qual as pessoas confiam e enxergam como uma autoridade no tema que está tratando, possui um **ethos** muito desenvolvido.

Esse é um pilar importante para a retórica e a negociação. Afinal, quando não conhecemos a fundo sobre um tema, ou não conseguimos interpretar os dados que são entregues, somos muito mais suscetíveis a seguir a opinião de alguém que confiamos e acreditamos ser mais capazes de tomar uma determinada decisão.

Isso é lógico. Se você não é um especialista em fotografia, por exemplo, mas é ótimo em *escrita criativa*, caso escreva um livro, deixará a capa a cargo de um profissional qualificado e com experiência.

É possível analisar o *ethos* com muita clareza na política em épocas de campanha eleitoral. Quando um candidato exerceu o seu mandato com primazia e quer deixar um sucessor, esse sucessor irá evidenciar o quanto o governante fez de bom pela sociedade no período em que estava no comando.



Esse movimento é de um alguém que ainda está construindo a sua própria história, e se apoia no ethos de outra pessoa para ser alavancado. Se alguém possui o apoio de uma pessoa que você confia, você será muito mais propenso a acreditar nele também.

Com base nos perfis listados acima, é evidente que o **ethos** é fundamental quando a negociação é feita com um indivíduo de perfil *apoiador*, uma vez que o principal ponto dessa personalidade é levar em conta a satisfação das outras pessoas.

No entanto, saiba que os outros pilares também precisam ser desenvolvidos. Lembre-se que eles são fundamentos, e para uma boa retórica, todos precisam ser bem trabalhados, mas alguns, dependendo do interlocutor, precisam estar mais evidentes.

## Pathos – O papel da emoção

As redes sociais enfrentam um grave problema em relação às *fake news*, ou notícias falsas que são publicadas e costumam ter um alcance maior em relação às fontes confiáveis. Isso está, por incrível que pareça, muito relacionado à psicologia humana.

O ser humano é social. Por mais que, enquanto espécie, queiramos nos definir como racionais e detentores do saber, somos altamente levados pelas **emoções e sensações**. O desejo de ganhar muito dinheiro, normalmente é relacionado à sensação de conforto; comer em excesso, de saciedade.



*Pathos* é o pilar da retórica relacionado à capacidade de gerar sentimentos no interlocutor, sejam eles positivos ou negativos.

As *fake news* são um exemplo claro desse componente humano. Notícias absurdas, chocantes, terríveis ou que dão a impressão de que um futuro tenebroso está chegando, viralizam justamente por despertar sensações altamente negativas no leitor, que precisa contar para o máximo de pessoas possível.

Não é à toa que empatia vêm dessa palavra. A capacidade de se colocar no lugar do outro, compreendendo em profundidade o que o interlocutor precisa, é fundamental para uma boa negociação.

Despertar sentimentos é um dos combustíveis mais importantes para que um negociador catalisador seja colocado em ação. Esse tipo de pessoa pensa, sente alguma coisa, e dá o máximo de si, caso acredite que aquela emoção vale a pena.

Porém, o analítico também precisa do *pathos*. Afinal, as travas que o levam a hesitar, normalmente estão relacionadas a conflitos internos, como o medo, a angústia e a ansiedade de tomar uma decisão que comprometa os seus resultados.

## Logos – A racionalidade da discussão

Por mais que um indivíduo seja ético, moral e crível, ou ainda, que desenvolva um discurso altamente emocionado e inflamado,



## NEGOCIAÇÃO:

COMO NEGOCIAR COM DIFERENTES PERFIS DE NEGOCIADORES?

é preciso que haja alguma **lógica e coerência** no que está sendo dito.

*Logos* é o último pilar da retórica, e diz respeito à **prova lógica** do que está sendo debatido. Quando um conteúdo traz informações como:

- **9 em cada 10 dentistas recomendam.**
- **90% dos usuários estão satisfeitos.**
- **Nota 10 em todos os testes de segurança.**

O que o orador está fazendo é apelar para a lógica e o raciocínio. No entanto, não diz respeito apenas aos números, mas à própria coerência do discurso.

Se a pessoa com quem o negociador está debatendo começar a se contradizer, ou ainda a falar coisas que contrariam os objetivos da marca que representa, logo a negociação cai por terra.

A **coerência** é um dos aspectos mais importantes do comportamento humano. De acordo com o psicólogo e prêmio Nobel em Economia *Daniel Kahneman*, esse é um dos gatilhos mais importantes.

Uma pessoa tende a tomar decisões que fazem sentido em relação a aquilo que acreditam e aos seus objetivos. Portanto, tendem a naturalmente repelir os discursos incoerentes.



## NEGOCIAÇÃO:

COMO NEGOCIAR COM DIFERENTES PERFIS DE NEGOCIADORES?

O **logos** é a principal área a ser trabalhada com o negociador analítico e o controlador, com foco no segundo perfil. Afinal, essas são pessoas muito apegadas a números e resultados. Assim, é fundamental provar o que está sendo dito, se quiser uma resposta satisfatória.



## Respostas humanas para questões humanas

O tripé da retórica é fundamental para uma negociação mais flexível, ou seja, que funciona bem para todos os cenários. É claro



## NEGOCIAÇÃO:

COMO NEGOCIAR COM DIFERENTES PERFIS DE NEGOCIADORES?

que de acordo com o seu interlocutor, será necessário evidenciar mais um lado do que outro.

É fundamental compreender que, ao usar esses conceitos, o negociador não está manipulando e nem tirando vantagem do interlocutor, mas entregando as respostas que essa pessoa precisa para tomar uma decisão.

É claro que em alguns casos o indivíduo pode usá-las com objetivos menos nobres, no entanto, é uma falha do negociador, e não da ferramenta. Assim, como alguns dispositivos baseados na psicologia, ou gatilhos mentais, que abordaremos mais à frente.

## Gatilhos mentais não são negativos

Como dissemos, os **gatilhos mentais** podem ser utilizados para o bem ou para o mal, dependendo de quem está operando.

Muitas pessoas acreditam que eles não são reais e que não funcionam, porém, conforme define *Kahneman*, o cérebro humano é preguiçoso por natureza. É um órgão que demanda muita energia, portanto, irá poupá-la o máximo possível.

Essa é a razão pela qual tomamos **atalhos** ao nos depararmos com questões complexas. Se basear no ethos do orador quando



desconhecemos o assunto, é um atalho, afinal, não precisamos nos aprofundar no tema para nos posicionar.

Fora esse, existem outros atalhos que podem ser usados por oradores para despertar sentimentos em seus interlocutores, que os levará a tomar uma atitude.

## #1 Gatilho da reciprocidade

O ser humano espera a reciprocidade do seu semelhante. Isso significa que se alguém faz uma boa ação, espera que a pessoa que recebeu, faça uma boa ação para retribuir, seja para si ou para outro.

A **negociação ganha-ganha** é fundamentada nesse princípio. Retorne ao exemplo que demos no início.

Quando o vendedor sacrifica a própria comissão para vender um produto que agrega mais valor ao cliente, e o cliente retorna com novas oportunidades de negócio, a **reciprocidade** está em ação.

Ao fazer um favor para alguém, ou agregar o máximo de valor à negociação antes da assinatura de um pedido, por exemplo, as chances de que essa transação aconteça são maiores ou mais qualificadas.



## #2 Prova social

A prova social é o caráter desenvolvido pelo *ethos* do negociador. Trata-se de um fenômeno comportamental no qual as pessoas confiam em produtos e marcas que possuem a aprovação de outros clientes.

De fato, segundo a consultoria Bia Kelsey, cerca de 97% dos consumidores acessam avaliações online antes de fechar negócios. A **prova social** evidencia como o ser humano depende do *feedback* de outros para compreender se a aquisição vale a pena.

Quando falamos que “90% dos consumidores aprovam a marca”, ou “9 em cada 10 dentistas recomendam”, este gatilho é acionado.

## #3 Viés de ancoragem

A **ancoragem** é um dos vieses comportamentais mais comuns em negociações. Por exemplo, ao entrar em uma loja não é por acaso que o preço está marcado no seguinte formato:

“De R\$ 500, por apenas R\$ 400.”

Afinal, a informação de quanto custava anteriormente é irrelevante, o que importa é o que será pago hoje. Porém,



esse valor **ancora** o cliente. Ele passa a identificar o produto pelo seu valor de R\$ 500, porém, pagando menos do que isso, o que parece ser um ótimo negócio.

Ao colocar essas duas informações na mesma sentença, parece que o produto fica muito mais barato do que é de verdade.



## Negociação é contexto

É preciso compreender que aqui trouxemos algumas dicas de como negociar em busca de melhores resultados. Porém, não existe um conjunto de regras, que se seguidas garantem o sucesso.

### NEGOCIAÇÃO:

COMO NEGOCIAR COM DIFERENTES PERFIS DE NEGOCIADORES?



É fundamental ter em mente que **negociar depende do contexto**. Se uma pessoa está triste ou com fome, será mais fácil vender comida. Se o indivíduo precisa de um sistema de gestão, será mais fácil vender softwares.

A dica mais importante para negociar com diferentes perfis de negociadores, é compreender o seu próprio perfil. Se você é um *catalisador*, a característica mais importante a ser melhorada é o autocontrole. Para a maioria dos *apoiadores*, pensar mais nos resultados, e não inteiramente nos interesses do grupo.

Cada pessoa possui diferentes características, e não podem ser resumidas a uma das quatro categorias que apresentamos. É essencial ter uma conversa franca e compreender as **demandas** do seu interlocutor.

Será praticamente impossível vender gelo para um esquimó, por exemplo, portanto, pouco vale a tentativa. Ser **assertivo** é ter a humildade de ouvir o outro com atenção, fornecendo as palavras certas para impulsionar o processo.

Tenha em mente que manipular ou tentar enganar pode até trazer um resultado momentâneo, porém, no longo-prazo, é insustentável.

A **negociação ganha-ganha** é uma das metodologias mais difundidas atualmente, considerando um cenário em que as pessoas e grandes nações compreendem que para problemas complexos as soluções devem ser coletivas.

O **consenso** na negociação se tornou muito mais importante do que receber benefícios do outro sem uma contrapartida. Negociar é, também, construir relações duradouras que podem gerar muitos benefícios para ambas as partes, independente do perfil que o negociador se encaixa.



## NEGOCIAÇÃO:

COMO NEGOCIAR COM DIFERENTES PERFIS DE NEGOCIADORES?

Saiba que negociação está em todos os aspectos da vida das pessoas. No trabalho, na escola e em casa. Esse campo de estudo é vasto, e a psicologia tem muito a acrescentar.

Aplice as técnicas apresentadas, e utilize como um embasamento teórico para criar o seu próprio estilo!





[www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br) | 0800 570 0800

