

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: 978-85-5081-591-6

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	Produtor Editorial Thales Silva	Coordenação de Eventos Viviane Paiva eventos@altabooks.com.br	Editor de Aquisição José Rugeri j.rugeri@altabooks.com.br
Gerência Editorial Anderson Vieira		Assistente Comercial Filipe Amorim vendas.corporativas@altabooks.com.br	Equipe de Marketing Livia Carvalho Gabriela Carvalho marketing@altabooks.com.br
Gerência Comercial Daniele Fonseca			
Equipe Editorial Ian Verçosa Illyabelle Trajano Luana Goulart Maria de Lourdes Borges Raquel Porto Thié 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	Revisão Gramatical Daniel Perissé Fernanda Lutfi	Diagramação Luisa Maria	Capa Marcelli Ferreira
Copidesque Edith Siegert			

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: técnicas de negociação que levam ao sim e fecham negócios / Jeb Blount ; traduzido por Luciana Ferraz. - Rio de Janeiro : Alta Books, 2021.
338p. - 16cm x 23cm.
Tradução de: Inked
Inclui índice.
ISBN: 978-85-5081-591-6
1. Vendas. 2. Negociação. I. Ferraz, Luciana. II. Título.
2021-1660 CDD 658.4012
CDU 65.011.4

Elaborado por Odílio Hilaria Marçala Junior - CRB-8/9949



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



Sumário

<i>Sobre o Autor</i>	<i>xi</i>
<i>Agradecimentos</i>	<i>xiii</i>
<i>Prefácio</i>	<i>xv</i>

PARTE I

Introdução à Negociação de Vendas

1	Negociação de Vendas como Disciplina	3
2	Vendedores São Péssimos Negociadores	9
3	O Mal Está No Desconto: O Caso Para Melhoria de Habilidades de Negociação de Vendas	17
4	Habilidades de Negociação de Vendas Não São Iguais para Todos	25

PARTE II

Sobre Ganhar

5	A Negociação em Vendas É Sobre Ganhar para a Sua Equipe	33
6	Primeira Regra da Negociação de Vendas: Ganhe Primeiro, Negocie Depois	43

- 7 O Timing Importa: Evite Negociar Arenques Vermelhos e Objeções 51
- 8 Quatro Níveis de Negociação de Vendas 57

PARTE III

Estratégia de Negociação de Vendas: Motivação, Vantagem e Poder

- 9 Estratégia MVP 65
- 10 Motivação 67
- 11 Vantagem 85
- 12 Posição de Poder 99
- 13 Descoberta: a Nobre Arte de Construir seu Caso 117
- 14 Qualificando 127

PARTE IV

Disciplina Emocional

- 15 As Sete Emoções Disruptivas 139
- 16 Desenvolvendo Autocontrole Emocional 143
- 17 Confiança e Assertividade 149
- 18 Contágio Emocional: Pessoas Reagem do Mesmo Modo 153
- 19 Preparação e Prática 157
- 20 A Técnica de Recomposição 163
- 21 Força de Vontade e Disciplina Emocional São Finitas 169

22	O <i>Pipeline</i> É Tudo: O Real Segredo da Disciplina Emocional	173
----	--	-----

PARTE V

Planejamento da Negociação de Vendas

23	Esteja Preparado Para Negociar	177
24	Autoridade e Itens Inegociáveis	181
25	Perfis de Negociação, Lista de Negociação e Classificação MAAN dos Stakeholders	187
26	Desenvolvendo Seu Repertório Dar-Receber	193

PARTE VI

Comunicação de Negociação de Vendas

27	As Sete Regras da Comunicação de Negociação de Vendas Eficiente	207
28	ACED: Navegando pelos Quatro Estilos Principais de Comunicação dos Stakeholders	213
29	Empatia e Resultado: A Abordagem de Processo Duplo	223
30	Sete Chaves Para Ouvir com Eficiência	231
31	Ativando o Ciclo de Autorrevelação	237

PARTE VII

O Esquema DEAL de Conversa de Vendas

32	Um Lugar à Mesa	243
33	Descobrir	247

34	Explique Sua Posição	265
35	Alinhe um Acordo	277
36	Amarre o Acordo	297
37	O Próximo Capítulo e a Busca Pela Relevância	301
	<i>Notas</i>	311
	<i>Índice</i>	313

Amostra

PARTE

I

Introdução à Negociação de Vendas



Amostra

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 nocautados 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, *voce* 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 car-

ro. 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.