

**Yann Duzert**

Autor de *Newgotiation* e  
*Conflito de Interesses*

**André Miceli**

CEO e editor-chefe da MIT  
Technology Review Brasil

DA

**MESA**

PARA A

**TELA**

Novos modelos  
de **negociação**  
na era digital



**ALTA BOOKS**  
GRUPO EDITORIAL  
Rio de Janeiro, 2024

# Da Mesa para a Tela

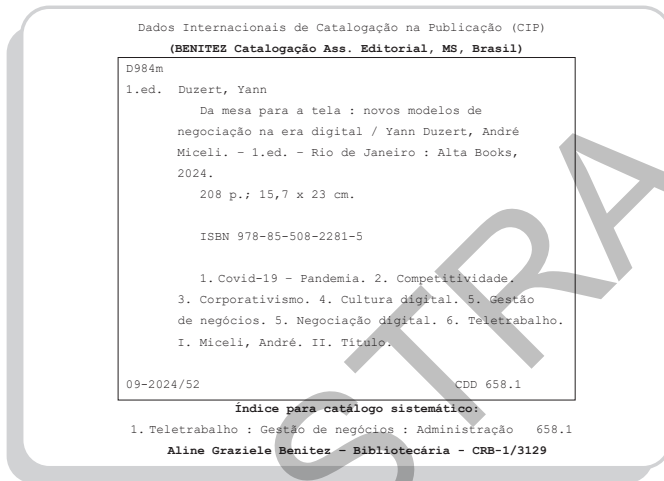
Copyright © 2024 STARLIN ALTA EDITORA E CONSULTORIA LTDA.

Alta Books é uma empresa do Grupo Editorial Alta Books (Starlin Alta Editora e Consultoria LTDA).

Copyright © 2024 Yann Duzert e André Miceli.

ISBN: 978-85-508-2281-5

Impresso no Brasil – 1ª Edição, 2024 – Edição revisada conforme o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 2009.



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.

O conteúdo desta obra fora formulado 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.

**Material de apoio e erratas:** Se parte integrante da obra e/ou por real necessidade, no site da editora o leitor encontrará os materiais de apoio (download), errata e/ou quaisquer outros conteúdos aplicáveis à obra. Acesse o site [www.altabooks.com.br](http://www.altabooks.com.br) e procure pelo título do livro desejado para ter acesso ao conteúdo.

**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, programas, materiais complementares ou similares referidos pelos autores nesta obra.

## Grupo Editorial Alta Books

**Produção Editorial:** Grupo Editorial Alta Books

**Diretor Editorial:** Anderson Vieira

**Editor da Obra:** J. A. Ruggeri

**Vendas Governamentais:** Cristiane Mutüs

**Gerência Comercial:** Claudio Lima

**Produtora Editorial:** Ana Clara Tambasco

**Revisão:** Maria Carolina Rodrigues e Thaís Cotts

**Diagramação:** Joyce Matos

**Capa:** Paulo Gomes



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](http://www.altabooks.com.br) – [altabooks@altabooks.com.br](mailto:altabooks@altabooks.com.br)  
**Ouvidoria:** [ouvidoria@altabooks.com.br](mailto:ouvidoria@altabooks.com.br)



Para minha mãe, Michèle

— Yann Duzert é autor de 26 livros de negociação e gestão de conflitos em vários países. Ele formou mais de 1 milhão de pessoas no mundo com cursos online e presenciais em mais de 50 universidades mundiais, 100 empresas, governos e associações. Eleito um dos 100 melhores palestrantes do Brasil pelo Palestrantes.org e pós-doutorado em pesquisa no MIT-Harvard Public Disputes Program, é também doutor em Gestão de Risco, Informação e Decisão pela ENS Paris-Saclay. Além disso, atua como CEO da Temperance LTDA e é professor associado na Rennes School of Business e é membro do Conselho Editorial do MIT Technology Review no Brasil.

Para meus filhos, Enzo e Teo

— André Miceli é mestre em Administração pela Ibmecc – RJ, com MBAs em Gestão de Negócios e Marketing pela mesma instituição. Certificado no programa Advanced Executive Certificate in Management, Innovation & Technology do MIT. Graduado em Informática pela PUC-Rio. CEO e editor-chefe da MIT Technology Review no Brasil e em Portugal. Fundador e presidente do Conselho da Infobase, uma das 50 maiores integradoras de TI do Brasil, e coordenador acadêmico da Fundação Getúlio Vargas. Comentarista da Jovem Pan sobre os temas de tecnologia, negócios e sociedade.



# SUMÁRIO

<b>Prefácio</b> .....	<b>1</b>
<b>1. O FUTURO DAS NEGOCIAÇÕES ONLINE E PRESENCIAIS</b> .....	<b>7</b>
1.1 Contextos e recomendações para transitar entre os meios .....	22
1.1.1 Presencial ou virtual? .....	22
1.1.2 A influência das redes sociais no comportamento humano .....	29
1.1.3 O impacto dos algoritmos no comportamento e desejo humano .....	37
1.1.4 Monitoramento das interações prejudica a produtividade? .....	45
1.1.5 A engrenagem das interações .....	50
1.1.6 O atual contexto digital prejudica a interação social? .....	58
1.1.7 Facilidade de conexão: benéfico ou prejudicial? .....	63
1.1.8 A dicotomia das redes sociais .....	71
1.1.9 Desconectando para reconectar: os desafios da ansiedade digital .....	78
<b>2. O PAPEL DA TECNOLOGIA DIGITAL NAS NEGOCIAÇÕES NO MUNDO EMPRESARIAL</b> .....	<b>85</b>
2.1 Amor, dinheiro e glória .....	94
2.2 Humanização do ambiente corporativo e seus limites no mundo atual .....	100
2.3 A importância do equilíbrio entre poder e influência no meio digital .....	106
2.4 Qualidade de vida e produtividade: o equilíbrio é possível? .....	119

3. A TECNOLOGIA COMO PONTE PARA A NEGOCIAÇÃO . . . .	127
3.1 Banco Carrefour: interações personalizadas e empatia nos processos de negociação. . . . .	128
3.2 Vibra Co.Lab: parcerias para um mundo em transformação . .	135
3.3 Generali: lições da reestruturação e como se beneficiar de um contexto adverso. . . . .	142
3.4 Braskem: novo mundo, novas dinâmicas de trabalho . . . . .	149
3.5 Conexa Saúde: humanização por meio da tecnologia . . . . .	158
3.6 IFood: a tecnologia e as pessoas como combustível para boas práticas de negócios. . . . .	165
3.7 Reserva: aceleração digital e investimentos em tecnologia . . . .	171
<b>Conclusão</b> . . . . .	<b>179</b>
<b>Referências Bibliográficas</b> . . . . .	<b>185</b>
<b>Notas</b> . . . . .	<b>193</b>
<b>Índice</b> . . . . .	<b>197</b>



# PREFÁCIO

SEMPRE DIGO QUE PASSAMOS BOA PARTE DO NOSSO tempo negociando, mesmo sem nos darmos conta. E isso vai além do contexto de venda ou marketing, ao qual normalmente associamos essas questões. Pense na sua interação com sua família, seus amigos, professores, colegas de trabalho, chefes... Não passa um dia sequer sem que precisemos recorrer à negociação para conseguirmos o que queremos, ou criarmos concessões quanto ao que não gostaríamos.

Contudo, isso é tão natural que você nem percebe. Acredito que a negociação é inerentemente humana, assim como o fato de sermos seres políticos. Essa é uma das razões pelas quais digo que precisamos levar em conta que a negociação é uma linguagem poderosa, que permeia todo o nosso comportamento e nossa forma de interagir com o outro.

Além disso, presumo também que nossa visão sobre ela precisa ser ética, carregar valores importantes para nós — e que muitas vezes trazemos de casa — e por último, mas não menos importante, precisa ser empática. Gosto sempre de enfatizar o fato de que o modelo de negociação onde um ganha e o outro perde deixou de ser o padrão.

Atualmente, o que vemos muito no mercado é a volta de uma relação muito mais H2H (*humans to humans*), calorosa e próxima, do que B2B (*business to business*), mais fria e impessoal. Isso quer dizer que nos voltamos para um aspecto ganha-ganha, em uma troca humanizada, e isso só é possível se usarmos um olhar empático e compreensível com o nosso interlocutor.

Porém, engana-se quem pensa que por ser algo nosso, intrínseco, a negociação pode ser deixada de lado. Na verdade, ela é uma arte e deve ser aprimorada e desenvolvida tanto quanto qualquer outra *soft skill* que tenha ficado tão evidente devido à digitalização das coisas.

Há muita técnica no ato de negociar para que ela ocorra de uma maneira fluída, benéfica e que satisfaça todas as partes envolvidas. Sendo assim, torna-se um processo de decisão compartilhada, onde se tenta, com o uso de diversas estratégias e argumentos, chegar a um acordo vantajoso para todos.

Existem, é claro, inúmeras técnicas para realizar uma boa negociação e estabelecer bons argumentos entre os interlocutores até a chegada do famigerado “sim” e uma série de estudos que esmiúçam seus momentos (preparação, criação e distribuição de valor e implementação), assim como os elementos que permeiam essas etapas, alguns com mais e outros com menos intensidade, dependendo do estágio em que a negociação estiver.

Além do mais, o contexto atual no qual vivemos — com o novo normal pós-pandemia, mas, simultaneamente, com medo de um novo surto, guerras e conflitos generalizados por todo o mundo — impactou profundamente nossa forma de lidar com essa arte.

Quem nunca fechou um negócio por e-mail ou por WhatsApp que atire a primeira pedra. Esses são meios de negociação tidos como

frios, mas que tomaram conta de nossas vidas quando o mundo sucumbiu a uma série de confinamentos e restrições sociais durante os dois anos de pandemia.

Felizmente, a neuroplasticidade<sup>1</sup> caminha com a aceleração da tecnologia e pode ser fortalecida, se este for o seu interesse. Portanto, o que mudou, na minha concepção, é que na atualidade o negociador precisa assumir uma postura muito mais pacífica e resiliente, pois, afinal, o interlocutor pode muitas vezes ter uma compreensão diferente daquilo que se tentou exprimir.

De modo paradoxal, o mundo de hoje não tem tempo (ou paciência) de esperar por nada e nem ninguém. É preciso ser ágil para não perder um cliente e este, no que lhe concerne, está acostumado a negociar em velocidades crescentes. A internet diminuiu a distância entre nós, mas também trouxe consigo alguns desafios como a hiperconexão, a competitividade, o fácil acesso a oportunidades e sua consequente perda de valor, novos agentes, entre outros.

A geração Z<sup>2</sup>, por exemplo, é tida como nativa digital e requer outro tipo de abordagem no que diz respeito às negociações. Eles já nasceram tendo todas as respostas ao alcance de suas mãos, a poucos toques de distância. Decerto, o tempo que eles dispõem para chegar a um acordo é menor do que quando negociamos com pessoas de gerações anteriores.

Entender esse cenário, e com quem se está falando, permite elaborar contrapartidas a possíveis questionamentos ou barreiras que surgirem durante uma negociação. É por isso que mais do que nunca

---

1 Capacidade do cérebro de se transformar, de mudar, em resposta aos estímulos aos quais somos submetidos.  
 2 Nascidos entre o fim da década de 1990 e 2010.



é preciso proatividade e uma escuta ativa ao buscar informações e dados sobre o momento atual ou se o nosso produto, solução e negócio estão alinhados com a realidade do interlocutor, em um processo de constante aprendizado sobre o mercado e as relações humanas. Toda negociação, não importa se nas telas ou nas mesas, precisa ser dinâmica, interativa e prezar por uma comunicação clara, eficiente e satisfatória entre todos os envolvidos.

Mas para um bom negociador não importa o tamanho do desafio (ou com qual geração estamos falando), usando as estratégias certas, é possível chegar a um acordo e até mesmo fechar um negócio. Afinal, negociar é mais sobre ouvir o outro, criar um ganho mútuo e distribuir valor entre as partes. É acordar sem que a outra pessoa se dê conta disso.

Portanto, em tempos de reconstrução das relações humanas e do redesenho do papel da tecnologia em nossa sociedade, é preciso, entre outras coisas, modificar antigas práticas e validar modelos que antes eram garantia de sucesso. Ao longo deste livro, você verá contextos e recomendações onde André Miceli e Yann Duzert explicitam cada um desses elementos e como eles atuam nesse novo mundo que a pandemia nos deixou de presente.

Espero que *Da Mesa para a Tela* faça você refletir sobre as bases relacionais no que diz respeito às relações humanas e mercadológicas, com um olhar voltado tanto para as trocas comerciais quanto trabalhistas. Este livro também tem o intuito de ser uma ferramenta com proposições práticas e eficientes para que você tenha mais êxito nessa nova realidade por meio da apresentação de exemplos de algumas das empresas de maior destaque no cenário brasileiro de inovação, que usaram a tecnologia para aprimorar os processos de negociação

e se adaptar com eficácia ao novo cenário mercadológico. Inspire-se e veja como organizações nativas digitais e organizações tradicionais utilizaram as tecnologias digitais como ponte aproximando clientes, negócios, parceiros, fornecedores e colaboradores, a despeito das limitações inerentes à sua natureza.

Em suma, as habilidades de negociação e vendas, assim como outras competências humanas, é aprimorada através da prática constante. Muitos aspectos dessa arte envolvem a sensibilidade ao comportamento humano que desempenham um papel fundamental nesse seguimento. Ao desenvolver um olhar empático e analítico, você se torna um negociador mais habilidoso, capaz de compreender as necessidades e desejos das partes envolvidas, além de encontrar soluções que atendam aos interesses de todos.

AMOSTRA

# O FUTURO DAS NEGOCIAÇÕES ONLINE E PRESENCIAIS

NEGOCIAÇÃO, SEGUNDO AS DEFINIÇÕES ENCONTRADAS nos dicionários atuais, é uma palavra derivada do latim *nega otium* (“negar o ócio”), que significa negar o lazer, o tempo livre, o prazer. Parece uma perspectiva terrível se pensar que as pessoas passam mais de 80% de suas vidas negociando com a família, vizinhos, colegas, clientes, fornecedores, acionistas, governo, dentre outros (DUZERT e SIMIONATO, 2018). Ou seja, mais da metade do tempo, as pessoas estão, de alguma forma, negando o tempo livre e o prazer, ocupados com atividades e com interações que, muitas vezes, se assemelham a verdadeiras “lutas”.

Foi sob essa ótica que o ensino da negociação tradicionalmente se concentrou. Pode-se dizer que, a negociação tradicional é, na melhor das hipóteses, definida como um jogo de poder e influência. Não à toa, o mundo das organizações e o grande público percebem a ne-

gociação como uma tática de guerra ou jogos estratégicos. Pense em *Game of Thrones* (2011-2019)<sup>1</sup> ou *House of Cards* (2013-2018)<sup>2</sup> e você terá um exemplo prático de como as negociações podem ser feitas das formas mais ardilosas e cruéis.

No entanto, a antiga escola de negociação torna-se inapropriada e superada, especialmente levando-se em conta os últimos dois anos, com a pandemia da covid-19 e seus efeitos que viraram o mundo de ponta cabeça. Com o consequente distanciamento social, a digitalização das relações ganhou um novo peso e houve um crescimento das interações remotas, inclusive no que diz respeito ao trabalho.

Atualmente, por exemplo, as organizações modernas e seus líderes encontram uma série de situações com uma complexidade muito maior, onde tomar decisões com base somente em aspectos como a autoridade e o poder não surtem mais os mesmos efeitos. Gestores de empresas dos mais diversos portes precisam enfrentar ocorrências mais difíceis, que vão além do gerenciamento de conflito e negociação com o qual estavam acostumados.

Pense nas reuniões e encontros de negócios. É claro que reuniões à distância já ocorriam bem antes de uma pandemia se instaurar, mas antes o que era uma exceção, virou basicamente a regra.

Acordos e contratos, no entanto, não deixaram de ser fechados, transações não foram adiadas até a volta do presencial e ninguém deixou de falar com seus funcionários ou acionistas por conta disso. Mas é inegável que houve uma perda do poder da linguagem corporal, por exemplo, que serve como um indicador inconsciente de quais abordagens adotar em uma negociação. Com isso, organizações e líderes tiveram que se reinventar para preencher a lacuna do presencial e conseguirem manter as negociações em andamento

no mesmo ritmo que antes, porque não se sabia quando o mundo voltaria ao normal.

Outro fator que impactou as negociações nesse novo contexto digital e pandêmico foi a própria questão geracional. Cada geração (baby boomers, geração X, geração Y/millennials e geração Z<sup>3</sup>) pensa e se comporta de maneira diferente por conta de seu contexto histórico, econômico, cultural e tecnológico. Pense nos baby boomers que apresentam uma dificuldade tremenda em se adaptar às novas tecnologias, enquanto a geração Z é tida como nativa digital. Ou seja, são jovens que já nasceram conectados e que nunca tiveram que lidar com um mundo sem internet.

Nota-se um embate de perspectivas e visões conflitantes quanto a como o mercado de trabalho deveria funcionar e quais valores deveriam importar em uma empresa. Em uma pesquisa feita em 2011 pela Amcham Brasil, 75% das empresas enfrentam problemas relacionados a conflitos de gerações no ambiente organizacional.

Não só isso, a maneira como os valores dessas novas gerações também se apresentam são distintos das gerações anteriores. Dinheiro, é claro, continua sendo um fator importante, mas há uma maior apreciação por uma rotina de trabalho mais equilibrada e saudável, com menos propensão dessa força operacional ficar muito tempo em um lugar que não combine com seus pontos de vista ou que os trate de uma forma negativa.

Assim, essa nova era digital traz consigo a importância da transparência, da integridade e da reputação, traduzidas em confiança. Hoje, mais do que nunca, as habilidades de negociação se fazem necessárias no arsenal de um bom profissional que queira transitar nesse novo mundo que se apresenta para a sociedade.

Afinal, o que se conhecia como normal não voltará nem agora e nem nunca. De acordo com Tsedal Neeley, professora de administração de empresas na Harvard Business School e autora do livro *A revolução do trabalho remoto: Um guia para o sucesso de equipes que trabalham de qualquer lugar*, a covid-19 acabou com o que se entendia por “cultura empresarial” e com o entendimento clássico de que, para que os colaboradores pudessem compartilhar as mesmas atitudes, comportamentos, missão, valores e expectativas que os movem diariamente, todos deveriam estar juntos em um mesmo lugar.

Segundo Neeley, as pessoas estão mais satisfeitas trabalhando remotamente, o que pode ser provado pelo aumento da produtividade e da qualidade de vida em diversas empresas. Para ela, a única coisa que é necessário focar é em como as pessoas se comunicam e transmitem a cultura empresarial para os funcionários e lideranças, bem como a forma que estabelecem novas normas culturais em um meio totalmente digital.

Em virtude disso, seres humanos, de uma forma geral, estabelecem confiança por meio de interações repetidas e honestas ao longo do tempo e em contextos compartilhados; no entanto, isso é difícil em equipes remotas onde normalmente há menos interações pessoais e sugestões sociais. Então como confiar em alguém se não se pode ler gestos, linguagem corporal e expressões faciais em reuniões cara a cara periódicas?

Esse desafio vem aliado a muitos outros, mas principalmente à necessidade de criar um ambiente de harmonia e construir uma ética na nova era digital, ou seja, novos padrões da e-reputação<sup>4</sup> para aumentar as possibilidades de acordos sustentáveis, tanto entre clientes

quanto com os funcionários das organizações — e tudo isso feito remotamente.

Acredita-se que o primeiro passo seja definir um objetivo em comum, ou estabelecer um interesse coletivo. Pode ser uma meta, um objetivo, a própria cultura da empresa. O importante é que todos estejam de acordo. Diante disso, o pai da Apple, Steve Jobs, uma vez disse: “É normal perder muito tempo discutindo sobre qual caminho seguir para São Francisco quando todos querem ir para lá, mas muito tempo é perdido em tais discussões se uma pessoa quer ir para São Francisco e outra secretamente para São Diego.”(1997)

Isso quer dizer que, antes de qualquer outra coisa, as pessoas devem todas concordar quanto ao destino da viagem — e o mesmo pode ser aplicado ao contexto das negociações, sejam elas online ou presenciais. Muitos estudos de tomada de decisão em grupo e conflito intergrupar demonstram que quando os membros da equipe estão trabalhando em direção a um único objetivo, eles são menos propensos a se verem como vencedores ou perdedores individuais, tornando-se mais abertos a perceber as opiniões dos outros corretamente e a aprender com eles.

Por outro lado, no momento em que os executivos não têm propósitos comuns, há uma tendência de serem mente fechada e mais tendenciosos a interpretar erroneamente e culpar uns aos outros, prejudicando qualquer tipo de negociação e acordos que possam surgir dali. Isso é normal, e até mesmo esperado, visto que pessoas razoáveis, que tomam decisões em condições de incerteza, provavelmente terão desacordos honestos sobre o melhor caminho para o futuro.

E é justamente por isso que a negociação continua válida, não importa o quanto o mundo mude. Afinal, como Aristóteles definiu há