

## **Negociando com o cliente 4: qual é o seu estilo?**

**Lucas Sciencia do Prado\***  
**Isabela Grespan da Rocha Teixeira\***  
**Luciano Thomé e Castro\***

Você já parou para pensar porquê a mesma técnica bem sucedida de uma negociação anterior pode não funcionar em uma nova tentativa, em uma situação muito parecida? O que influenciou a mudança no desfecho da negociação? A qualidade dos dados apresentados, as barganhas oferecidas, tudo exatamente igual na vez anterior. E mesmo assim o comprador não cedeu ao acordo proposto.

A resposta para essa situação pode ser muito simples, mas muitas vezes é negligenciada por grande parte dos negociadores. A estratégia de negociação utilizada não funcionou pelo simples fato de que um cliente é diferente do outro. Ou ainda, pode-se afirmar que o estilo de negociação do cliente mudou.

Podemos caracterizar o estilo de negociação como o conjunto de características de uma pessoa que determinam o seu comportamento durante as negociações. Assim, o perfil do negociador pode ser influenciado por fatores externos e fatores internos.

Os fatores externos estão ligados ao ambiente político/legal que o negociador cresceu, fatores culturais, além da influência dos familiares e grupos. Já os fatores intrínsecos do negociador estão ligados à sua formação/conhecimento, experiências passadas, momento de vida, emoções, valores e crenças e motivações.

Existem vários estudos que propuseram classificações diferentes para os estilos. Grande parte apresenta de quatro a cinco classificações, sendo que muitas são baseadas na visão Ganha-Ganha, Ganha-Perde.

Das várias classificações uma que chama atenção é a classificação proposta por Gottschalk<sup>1</sup>. Pode-se notar a divisão em quatro estilos principais: duro, caloroso, estilo dos números e negociador. Sendo que para cada estilos podem ser destacadas algumas características-chave, pontos fortes e pontos fracos. O quadro a seguir apresenta um resumo das principais características de cada um dos estilos.

---

<sup>1</sup> Gottschalk, A (1974), citado por Martinelli, D.P. Negociação Empresarial: enfoque sistêmico e visão estratégica. Barueri : Manole, 2002.

<sup>2</sup> Artigo publicado pela revista Agrovevenda edição Out/Nov 2013

Estilo	Características	Ponto forte	Ponto Fraco
<b>Duro</b>	Dominante Agressivo Orientado para o poder	Posições firmes e claras Conhece seus objetivos Aceita assumir riscos Busca atingir sempre o melhor Não se intimida perante um conflito	Impõe suas vontades Torna-se nervoso Tende a criticar Inflexível Ansioso por ser ouvido Tem dificuldade para ouvir a opinião dos outros
<b>Caloroso</b>	Apoiador Compreensivo Colaborador Orientado para as pessoas	Amigo Enfatiza os interesses e as metas comuns Paciente Apoia as pessoas Confia no outro lado É aberto e acessível	Incapaz de dizer não Auto depreciativo Perde o senso de seus próprios interesses Reluta em assumir responsabilidades Muito dependente dos outros
<b>Estilo dos números</b>	Análítico Conservador Reservado Orientado para as questões	Bom conhecimento dos fatos Persistente, Metódico, Sistemático Confiante nas suas habilidades de análise Insistente em dados evidentes	Não toma decisões rápidas Inflexível Vulnerável a surpresa Pode se perder nos detalhes Fica preso no passado
<b>Negociador</b>	Flexibilidade Compromisso Integração Orientação para resultados	Fala rápida Jovial, fácil de lidar Uso efetivo de questões Utiliza as habilidades sociais para a persuasão Não desiste facilmente	Busca acordo a qualquer preço Assume tarefas que não são suas Pode parecer artificial Procura evitar conflitos Pode ser muito hábil em situações restritas.

<sup>1</sup> Gottschalk, A (1974), citado por Martinelli, D.P. Negociação Empresarial: enfoque sistêmico e visão estratégica. Barueri : Manole, 2002.

<sup>2</sup> Artigo publicado pela revista Agrovevenda edição Out/Nov 2013

Estilos de Negociação: elaborada com base em Martinelli, D. P. Negociação Empresarial: enfoque sistêmico e visão estratégica. Barueri : Manole, 2002.

Assim, o negociador deve estar preparado para reconhecer o estilo do outro lado. Uma vez que o estilo do negociador poderá influenciar nas estratégias que ele irá utilizar durante a sua negociação.

Para facilitar esse processo o negociador pode buscar identificar características da pessoa com quem vai negociar durante a fase do planejamento da negociação. A coleta de informações é chave, sendo assim, informações sobre a empresa que a pessoa trabalha (cultura, valores etc.), histórico de negociações, setor industrial.

A coleta de informações não deve parar durante a negociação. As atitudes e os comportamentos dos negociadores são fontes importantes a serem observadas. Ademais, a forma como o negociador se comunica pode ser uma fonte valiosa para o mapeamento do estilo. Pense nas frases a seguir, supondo uma situação de negociação de insumos agrícolas.

1. *“O seu pacote está bom, mas você precisa melhorar um pouco mais o preço da soja”.*
2. *“Os produtos são bons, mas preciso esperar o resultado da análise de solo”.*
3. *“Se isso é o melhor a fazer vamos em frente!”*
4. *“Já uso produtos que me dão o mesmo resultado e são mais baratos”.*

Notadamente, as frases representam quatro perfis de clientes distintos. Sendo assim, poderíamos vincular a frase 1 ao estilo Negociador, a frase 2 ao estilo dos Números, a frase 3 ao estilo Caloroso e, por fim, a frase 4 ao estilo Duro.

Portanto, identificar o estilo de negociação, pode ser chave para alcançar o resultado desejado. No entanto, é comum que o vendedor, que conheça bem os estilos, se sinta tentado a representar um estilo de negociação, sendo esse, um dos principais erros que podem acontecer. Desta forma, o negociador deve ter claro que essa deve ser mais uma ferramenta a ser utilizada, sem deixar de ser verdadeiro.

Uma técnica interessante para lidar com diferentes estilos é a utilização do *Rapport*, no entanto, esse será tema de um próximo artigo da série negociando com o cliente.

Boas vendas!

<sup>1</sup> Gottschalk, A (1974), citado por Martinelli, D.P. Negociação Empresarial: enfoque sistêmico e visão estratégica. Barueri : Manole, 2002.

<sup>2</sup> Artigo publicado pela revista Agrovevenda edição Out/Nov 2013

\* Os autores são consultores da Markestrat Uni.Business e atuam em projetos em agronegócios e distribuição de insumos agropecuários:  
Para maiores informações, acesse [www.markestrat.org](http://www.markestrat.org)



\* **Lucas Sciencia do Prado** - Especialista em Sustentabilidade Social no Varejo e Negociação Empresarial. Mestre em Administração de Empresas pela FEA-RP/USP. Administrador de Empresas também pela FEA-RP/USP



\* **Isabela Grespan da Rocha Teixeira** - Mestre em Administração de Organizações pela FEARP/USP. Possui MBA em Gestão de Comércio Exterior e Negócios Internacionais e graduação em Administração de Empresas. Ministra aulas em cursos de Administração, Logística e Marketing.



\* **Luciano Thomé e Castro** - Especialista em Marketing, Canais de Distribuição e Administração de Vendas. Doutor e Mestre em Administração pela FEA/USP. Professor de estratégias de negócio pela FEARP-USP. Email: [ltcastro@markestrat.org](mailto:ltcastro@markestrat.org)

<sup>1</sup> Gottschalk, A (1974), citado por Martinelli, D.P. Negociação Empresarial: enfoque sistêmico e visão estratégica. Barueri : Manole, 2002.

<sup>2</sup> Artigo publicado pela revista Agrovevenda edição Out/Nov 2013