

Poucos temas geram tanta confusão dentro das equipes comerciais quanto a negociação. Depois de mais de duas décadas desenvolvendo vendedores no Brasil, percebo que boa parte dos profissionais ainda enxerga negociar como sinônimo de vencer o outro lado. Ganhar a queda de braço. Levar a melhor. E é justamente aí que muitos negócios são perdidos.

Negociar não é derrotar o cliente. É encontrar um ponto em que os dois lados saiam dispostos a fazer negócio de novo.

Ao longo da minha trajetória como palestrante de vendas, acompanhando equipes comerciais dos mais diferentes segmentos, observo um padrão. O vendedor inseguro trata a negociação como um duelo e recua no desconto ao primeiro sinal de resistência. O vendedor preparado trata a negociação como uma conversa, entende o que está por trás do pedido e conduz o cliente a uma decisão que faça sentido para os dois.

A diferença entre um e outro quase nunca é talento. É preparação.

Nas minhas palestras de vendas costumo insistir em uma ideia simples: quem chega despreparado negocia preço. Quem chega preparado negocia valor. O profissional que estudou o cliente, entendeu seu contexto e antecipou as objeções não precisa se render ao desconto, porque tem argumentos para sustentar o que está oferecendo. Já quem improvisa só tem uma moeda de troca — e ela sai do próprio bolso, na forma de margem.

Vejo também um erro comum: acreditar que negociação começa quando o cliente questiona o preço. Não começa. Ela começa muito antes, na forma como o vendedor construiu valor durante toda a conversa. Quando o valor foi bem construído, o preço vira um detalhe. Quando não foi, nenhum desconto resolve, porque o cliente não está discutindo o preço — está dizendo que não enxergou o valor.

Outro ponto que trato com frequência no Podcast de Vendas do Diego Maia, que apresento diariamente desde 2009, é a importância do silêncio. O vendedor ansioso fala demais, se antecipa às objeções e muitas vezes oferece uma concessão que o cliente sequer havia pedido. Negociar também é saber esperar. Fazer a pergunta certa e permitir que o outro pense. Nem toda pausa é uma ameaça. Muitas vezes, é dentro do silêncio que o cliente constrói o próprio sim.

Existe ainda uma armadilha que vejo com frequência nas equipes: negociar para fechar a venda de hoje e perder o cliente de amanhã. Descontos concedidos sem critério viciam a relação, corroem a margem e ensinam o cliente a duvidar do preço na próxima compra. Uma boa negociação preserva o relacionamento tanto quanto preserva o resultado. Não existe negócio verdadeiramente bom quando um dos lados sai com a sensação de ter sido passado para trás.

Depois de mais de 1.800 palestras realizadas desde 2003, continuo convencido de que negociar é uma competência que se treina, não um dom com que se nasce. Assim como um atleta repete o mesmo movimento milhares de vezes até que ele se torne natural, o vendedor desenvolve sua capacidade de negociação com método, repetição e disciplina.

No fim das contas, o objetivo de uma negociação nunca deveria ser encerrar uma venda. Deveria ser abrir uma relação. Porque o profissional que negocia pensando apenas no fechamento de hoje

ganha uma vez. Já aquele que negocia pensando na próxima conversa constrói uma carteira que vende por ele durante anos.

Onde tem venda, tem vida.

Diego Maia é palestrante de vendas, escritor com oito livros publicados e fundador da CDPV Companhia de Palestras. Desde 2003, atua no desenvolvimento de equipes comerciais, treinamento de vendas e performance comercial, com mais de 1.800 palestras realizadas e 500 mil profissionais treinados no Brasil e no exterior. Apresenta o Podcast de Vendas do Diego Maia, publicado diariamente desde 2009 a partir das 7h da manhã, com mais de 2.000 episódios.

(08.07.2026)