

PME *Magazine*

Portugal.Mundo.Empresas

OUTUBRO 2021 • TRIMESTRAL • EDIÇÃO 22

DIRETORA: MAFALDA MARQUES
PMEMAGAZINE.SAPO.PT

pmemagazine.sapo.pt



PAULO VEIGA

Negociar

desde que acordo
até que me deito



Figura de destaque

Paulo Veiga

Fundador do Grupo EAD revela as melhores técnicas de negociação



Para bom negociador

Já diz o ditado popular que para bom entender meia palavra basta. O mesmo acontece com os grandes negociadores. Quando lançámos a edição de outubro de 2021, o mundo parecia querer voltar ao normal, as máscaras passaram (momentaneamente) para segundo plano e as empresas começaram a querer regressar ao impulso do antigamente. Ainda assim, houve valores que se mantiveram e aprendizagens que todos podemos levar connosco para a vida. Negociar não é fácil, mas para os bons negociadores, um aceno, uma expressão, um sorriso podem fazer a diferença entre uma negociação bem ou malsucedida. Empresário e fundador do maior grupo português de gestão documental, o Grupo EAD, Paulo Veiga foi a figura de capa desta 22.ª edição da PME Magazine e deixou, na sua entrevista, os seus conselhos e as melhores histórias de negociação para todos os empresários e diretores comerciais. Falou sobre os falhanços e de como aprendemos com eles e sublinhou como, para qualquer bom gestor, a vida é feita a negociar, seja a que hora for.

Recorde, aqui, a entrevista do CEO do Grupo EAD à PME Magazine e inspire-se para mais e melhores negócios!

Boas leituras e bons negócios!



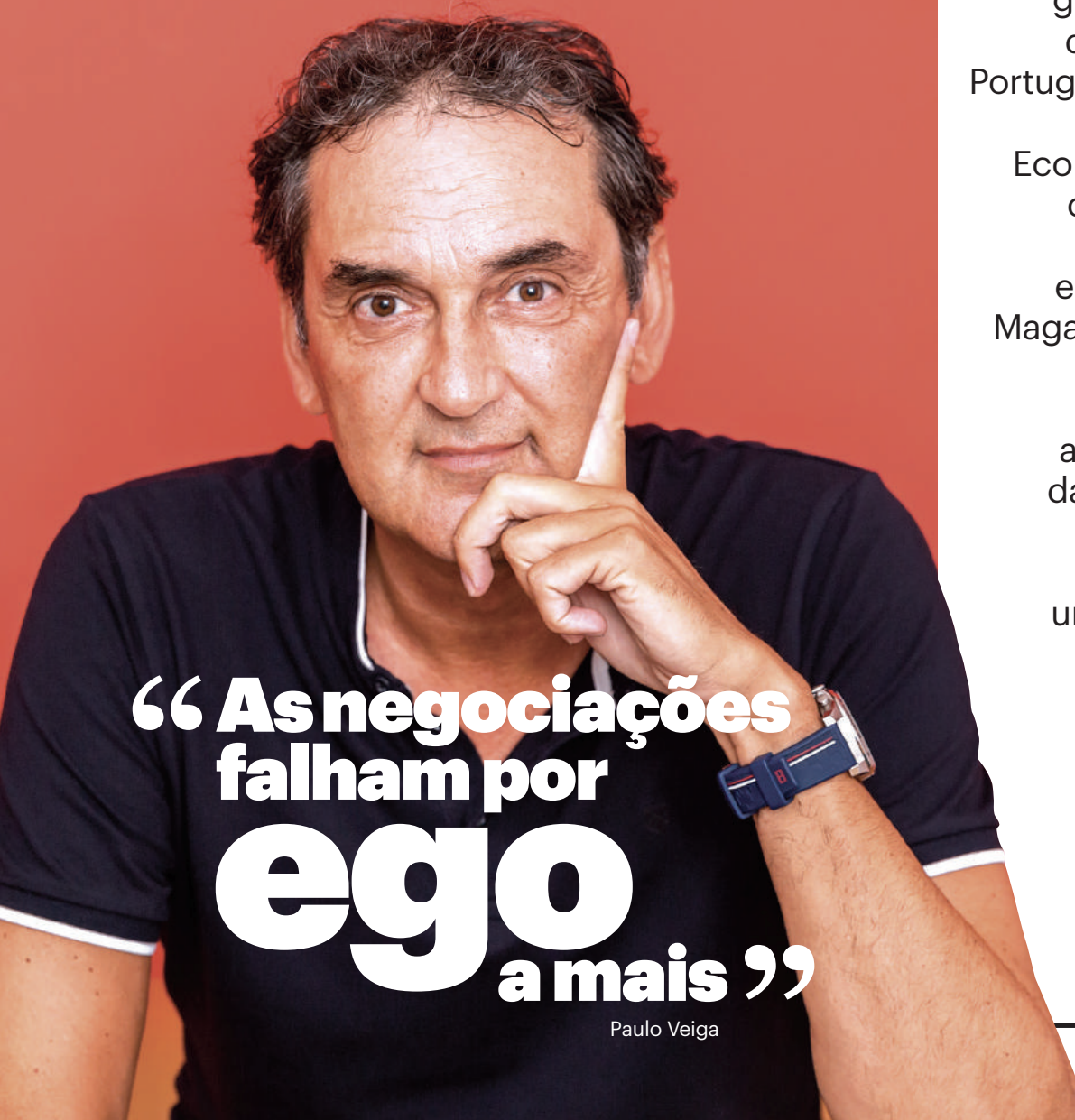
Ana Rita Justo
Editora
Fotografia:
João Filipe Aguiar

ColorADD na PME Magazine

A PME Magazine conta com 15 grandes secções, que servem de guia estrutural para as temáticas abordadas. De forma a tornar a revista mais inclusiva, foi integrado nas secções o sistema de identificação de cores ColorADD. Assim, cada secção conta com uma cor diferente, identificada com um símbolo que permite a pessoas daltónicas identificarem as cores que estão a ver. Desenvolvido com base nas três cores primárias, representadas através de símbolos gráficos, o código ColorADD assenta num processo de associação lógica que permite ao daltónico, através do conceito da adição das cores, relacionar os símbolos e facilmente identificar toda a paleta de cores. O branco e o preto surgem para orientar as cores para as tonalidades claras e escuras.



DIRETORA: Mafalda Marques • **EDITORIA:** Ana Rita Justo • **REDAÇÃO:** João Carreira • **VÍDEO E FOTOGRAFIA:** Guilherme Mendes, NortFilmes e João Filipe Aguiar • **DESIGN GRÁFICO:** José Gregório Luís • **DIGITAL MANAGER:** Sofia Neves • **DIREÇÃO COMERCIAL:** Daniel Marques • **EMAIL:** publicidade@pmemagazine.com • **PROPRIEDADE:** Massive Media Lda. • **NIPC:** 510 676 855 • **MORADA DA SEDE DA ENTIDADE PROPRIETÁRIA/EDITOR:** Lisboa Biz – Av. Engenheiro Arantes e Oliveira, n.º 3 R/C – 1900-221 Lisboa • **REDAÇÃO:** Lisboa Biz – Av. Engenheiro Arantes e Oliveira, n.º 3 R/C – 1900-221 Lisboa • **TELEFONES:** 217 112 690 • **EMAIL:** info@pmemagazine.com • **N.º DE REGISTO NA ERC:** 126819 • **EDIÇÃO N.º:** 22 • **DEPÓSITO LEGAL N.º:** 427738/17 • **ISSN:** 2184-0903 • **TIRAGEM:** 1000 exemplares • **IMPRESSÃO:** Sprint - Zona Industrial Segulim, Rua José Pereira, Lote 3ª, 1685-635 Famões, Odivelas • **DISTRIBUIÇÃO:** por assinatura anual • **PERIODICIDADE:** Trimestral



“As negociações
falham por
ego
a mais”

Paulo Veiga

Dono do principal grupo de gestão documental em Portugal, **Paulo Veiga** formou-se em Economia e, desde cedo, começou a negociar. Em entrevista à PME Magazine, o CEO do Grupo EAD fala da constante aprendizagem e das técnicas que é preciso não esquecer para uma negociação bem-sucedida.



Texto:
Ana Rita Justo
Editora
Fotografia:
João Filipe Aguiar

PME Magazine (PME Mag.) – Lembra-se de quando é que fez o seu primeiro negócio?

Paulo Veiga (P. V.) – O meu primeiro negócio foi quando vendi o meu computador Spectrum a um rapaz muito mais novo do que eu, tinha eu 14 ou 15 anos. O Spectrum tinha um gravador com umas cassetes que tinham jogos e depois tinha um computador que servia de teclado e nós carregávamos os jogos durante meia hora para o computador e jogávamos na televisão que tínhamos lá em casa. Foi uma venda difícil, porque as fitas dos jogos estavam muito estragadas. A partir do momento em que entrou o primeiro jogo e eu deixei o rapaz a jogar, virei-me para a mãe: “Está a funcionar, muito obrigado, pode pagar-me”. Mas com certeza comecei a negociar muito antes na minha vida. Comecei a negociar os brinquedos que queria com os meus pais, quando era pequenino e ia às compras, ou à feira, ou ao supermercado. Essas negociações não o eram no verdadeiro sentido da palavra, mas são as mais úteis que fazemos na vida e aprende-se muito com as crianças que são, tanto quanto sei, os melhores negociadores do mundo.

PME Mag. – Foi na faculdade que teve a ideia para criar o negócio que deu origem à EAD e, na altura, pediu ajuda a um professor. O que é que negociou?

P. V. – Nada. Fui falar com o senhor com uma mão à frente e outra atrás. Porque ele queria abrir uma empresa de consultoria em gestão de projetos e foi chamar os alunos mais brilhantes da turma e do curso. E eles recusaram todos porque tinham trabalho no Banco de Portugal e nessas grandes instituições. E eu era um aluno extremamente mediano, acabei o curso com uma média de 11,5. Coloquei o dedo no ar, fui falar com o professor e coloquei-me inteiramente à disposição dele. Se ele dissesse que era trabalho de escravo, eu aceitava. Naquela altura, quando não temos nada para dar em troca sem ser agradecer a oportunidade, eu não tinha outra opção. E ainda bem que o fiz.

PME Mag. – E para criar a EAD precisou de capital...

P. V. – Quando foi para criar a EAD, com a mesma falta de poder de negociação e depois de procurar muito, a única coisa que consegui foi capital deste meu professor. Foi ele que serviu, em 1993, de *business angel*. Não existiam *business angels* na altura. Os outros *business* ▶



“Se ele não tem os pés apontados para mim, eu sei que ele está com pressa para ir-se embora para outra reunião.”

Paulo Veiga



Paulo Veiga fundou a EAD em 1993

angels foram os mesmos que me deram a vida, os meus pais. Porque mais ninguém apostava em emprestar dinheiro – nenhum banco, nenhuma instituição – a um miúdo de 21 anos, sem nenhuma experiência empresarial e sem nenhum colateral ou alguma garantia que pudesse dar para o mesmo. Foram os três ‘f’: *fools, friends and family*

[n. d. r. *tolos, amigos e família*]. Foi o professor *and family*. Os malucos eram como eu, também não tinham dinheiro, eram os meus amigos.

PME Mag. – Já negociou com homens e mulheres, com quem é que é mais difícil de negociar?

P. V. – Com mulheres, completamente. Imagine, vamos vender um produto a uma empresa e uma boa negociação começa no momento da qualificação do *lead*. A primeira coisa a fazer é o trabalho de casa: conhecer a empresa, investigar – isso hoje está muito facilitado, porque nós conseguimos, pela internet, ou por amigos, relatórios e contas, perceber quem nos está a chamar, o que faz e, eventualmente, o que vai pedir de nós. Depois, chegamos à empresa e sentimo-la, começamos a respirá-la, olhamos para as paredes, vimos determinadas coisas que nos podem chamar a atenção e, **quando abrimos a porta e está lá uma mulher não se pode avançar com uma situação que nós fazemos muito**, que é o “ice breaker” [quebra-gelo] da negociação e é **tentar meter uma piada de futebol**. Se tentamos meter uma piada de futebol ou uma conversa sobre qualquer coisa que vimos pode cair mal numa senhora, nos homens é mais fácil não cair mal. **Quando se negoceia com uma mulher é muito mais objetivo**, é “straight to the point” [direto ao assunto]. Portanto, é muito difícil fazer uma boa negociação. Aliás, digo às compradoras das empresas nossas clientes: “Nunca saio satisfeito de uma negociação com vocês, porque sinto sempre que me tiraram um bocadinho mais do que eu estava disposto a dar”. E elas usam as armas que têm: além da competência, usam o arrojo da dimensão das organizações que representam. E elas preparam-se melhor para as negociações do que os homens, o que também não nos ajuda a nós que queremos vender [sorri].

PME Mag. – Porque é que as negociações falham?

P. V. – **Todas as negociações falham por ego a mais.** O êxito de uma negociação deve ser um resultado em que ambas as partes ganham. E uma negociação tem tudo para ser um êxito quando o produto ou o serviço interessa ao comprador. O ego, a luta de poderes, quando as equipas são multidisciplinares, não é *one-to-one*, mas são várias equipas a decidir – ou dentro da equipa do comprador, ou dentro da equipa do vendedor – destroem aquilo que poderia ser uma solução que fosse uma vantagem competitiva. Claramente, é o excesso de ego que leva ao fim de qualquer negociação.

“

Eu era um aluno extremamente mediano, acabei o curso com uma média de 11,5. Coloquei o dedo no ar, fui falar com o professor e coloquei-me inteiramente à disposição dele.

Paulo Veiga

”

PME Mag. – Qual é o ponto de viragem numa negociação?

P. V. – O ponto de viragem numa negociação é quando o cliente aceita o preço. Podemos falar sobre as técnicas de negociação que existem, mas a diferença entre o sim e o não é quando chegamos à parte do preço. Tenho feito milhares de negociações na minha vida, falo pouco de preço e muito de tudo o resto. As características do produto, como é que pode ajudar, a rapidez com que podemos implementar as soluções e tudo isso. Eu falo do preço, mas desvalorizo imediatamente. Depois, quando acrescento todos os *add-ons* de camadas de serviços e de mais-valias, o preço começa a ficar muito pequenino. Mas, para mim, o ponto de viragem é sempre o preço. Ou o aperto de mão. **Os maiores negócios que fiz na vida apertei a mão! E a seguir colocámos os advogados a falar.** O último foi durante a pandemia e eu disse ao vendedor: “Assinámos o contrato-promessa de compra e venda, desinfete a mão, se faz favor”. Ele desinfetou a mão, eu desinfetei a mão e demos um passou-bem à antiga – já se pode dizer à antiga.

“O principal é ser empático”

PME Mag. – Que técnicas considera fulcrais para um bom negociador?

P. V. – Mais do que as técnicas de negociação, diria que o principal é ser empático. E o que é que é ser empático? Eu ser empático com a Rita [*dirige-se à editora*] é eu ter a capacidade de ver o mundo pelos olhos da Rita. Quanto mais eu compreender a maneira como a Rita vê o mundo, melhor posso argumentar para arranjar-lhe soluções para as necessidades que está a apresentar-me. É por isso que é raro encontrarmos um negociador que não tenha uma grande relação de empatia com as pessoas à sua volta. E a empatia tem de ser essencialmente natural, mas também é de muito trabalho e para isso é que existem as técnicas. Os estudiosos dizem que há três técnicas de negociação: a primeira é a “Zopa”, é arranjar uma zona onde se possa fazer o *closing* [*fecho*] da negociação: o meu preço mínimo é 30, o vendedor está disposto a comprar até 50, portanto, entre 30 e 50 conseguimos fechar negócio. E depois vamos avaliando, com outras técnicas, como o “Mapan”, procurar a melhor alternativa: se ele não me comprar a mim vai comprar a terceiros? E o que é que os terceiros lhe podem oferecer? Se estou a vender uma viatura, mas descobri,



Para o empresário, negociar é como colocar dois pesos numa balança até chegar a um equilíbrio

na terceira técnica de negociação que existe, que é o “Pico”, que ele só tem dinheiro para comprar uma moto, aqui não há hipótese de termos um “Zopa” ou um “Mapan”; nunca vamos ter uma negociação. E tudo isto só pode ser feito se existir uma grande qualificação da empresa, do comprador que está a fazer o serviço e um bom estudo. **A preparação é tudo para uma negociação,** não me canso de repetir isto. Das melhores formas de abriremos uma negociação, é dizer: “Eu estudei-o, eu li isto sobre si”. Estive de férias recentemente e estava a ler os meus livros e os meus jornais atrasados. E estava a mandar fotografias para os meus grupos de comerciais a dizer: “Atenção a

isto. Este nosso cliente quer comprar esta empresa, olhem aquilo, olhem o outro...”. E eles respondiam: “Paulo, está de férias, esteja sossegado.” Mas um vendedor nunca está de férias. Portanto, eu, mesmo de férias, estou a negociar com eles, porque quero que desempenhem melhor as suas funções.

PME Mag. – Como é que percebe se uma negociação está a correr bem ou mal?

P. V. – Temos de fazer este trabalho todo de preparação, ser muito modestos e humildes. E estar preparados para surpresas. Precavê-las. Mas há coisas que não sabemos. Podem existir sempre surpresas ►



durante a fase da negociação, mas há vários indícios, desde logo os corporais. E, se formos humildes, modestos e ouvirmos, em vez de debitarmos, do género: “Diga lá o que é que lhe dói?”. Como um médico. E tomar notas. O cliente está a falar e eu estou a tomar notas. E quando o cliente acaba de falar e me diz as dores todas: “Ó doutor, dói-me as costas, também tenho calores, tenho uma dor na perna...”. Eu tomo as notas todas e, depois, digo assim: “Olhe, eu ouvi atentamente, o senhor disse-me que lhe dói as costas, que tem uma dor na perna, tem aquilo, tem o outro... Não se preocupe que tenho solução para si e a minha solução é esta, esta e esta”. **Há clientes que põem a caneta em cima da mesa e se recostam.**

Já compraram. A partir daí é só afinar. Outra imagem muito gira é, quando estamos a sair e a fazer a conversa de circunstância – linguagem corporal também – o cliente está a falar de frente para nós. Se ele não tem os pés apontados para mim, eu sei que ele está com pressa para ir-se embora para outra reunião. Só se pode fazer conversa de circunstância se cumprirmos com o prazo que ele estipulou para a reunião. Se ele marcou uma reunião de meia hora e eu saio cá para fora dez minutos antes, tenho direito a fazer um bocadinho de conversa de circunstância de dois ou três minutos. Se saio à hora, despeço-me e digo: “Acabámos o nosso tempo, cumpriremos, espetacular”. Para ele perceber que nós também percebemos que fomos rigorosos no tempo. Outra questão que vemos é quando os clientes respondem rapidamente aos nossos pedidos de *feedback*, de acompanhamento: se começam a não atender o telefone... Mas nunca desistimos, sem ser chatos. Qualquer processo de venda tem de ter muita elegância associada, especialmente quem vende serviços. Quem vende produtos tem o produto, custa aquilo, vale aquilo e tem de ser vendido naquele período, naquele tempo, porque senão começa a desvalorizar. Quando se vende serviços, temos de ser muito elegantes, perceber a urgência do cliente e perceber os *timings* de pedido de acompanhamento.

“O dinheiro aparece”

PME Mag. – O dinheiro costuma falar mais alto numa negociação. Como é que se chega ao equilíbrio?

P. V. – O dinheiro fala mais alto e, em qualquer negociação,

quando o produto, ou o serviço que está a ser entregue é bom, o dinheiro aparece. Portanto, a arte de fechar o negócio depende da capacidade de o vendedor o conseguir fazer. E temos de ter a noção de que a negociação é como se tivéssemos duas pedras na mão. Imaginemos: eu tenho este livro para vender. E este livro, aos olhos do meu cliente, pesa cinco quilos, aos meus olhos pesa meio quilo. Portanto, é da negociação e das mais-valias do conteúdo do livro, do grafismo e da bondade do mesmo e da necessidade que ele tem em ler para receber este conhecimento, que vamos procurar o equilíbrio. Uma negociação, se quiséssemos brincar um bocadinho, tem que ver com meter numa balança os pesos diferentes, até serem iguais e encontrarmos o equilíbrio para fazermos a transação.

PME Mag. – Já viu falhar uma negociação por questões culturais. Conte-nos essa história.

P. V. – Nós chegamos a um determinado ponto na vida e olhamos para o mercado português e percebemos que já não crescemos mais nada que se veja. Só por aquisição de empresas concorrentes, entrada em novas áreas de negócio e tudo isso. Eu comecei muito cedo a tentar abrir no estrangeiro. Estive em Moçambique, fui a Marrocos, estive em Espanha dois anos a procurar comprar uma empresa, zero oportunidades. Entretanto, como sou economista, e sentia que a minha equipa precisava destes desafios, fui ver os países que tinham, de acordo com o Banco de Portugal, maiores perspetivas de crescimento, onde Portugal tinha alguma relação de visibilidade e escolhemos a Polónia. Andei na Polónia um ano e meio e identifiquei duas empresas para comprar, porque não queríamos começar do zero. Começámos a investir neste mercado e chegámos, depois de um ano de negociações com uma empresa polaca, em Varsóvia, a uma congénere que fazia o mesmo do que nós, de um casal de jovens, uma empresa pequena que já tinha 15 anos, tinha 15 ou 20 pessoas e só queríamos comprar uma posição minoritária, mas queríamos uma minoria de bloqueio, porque tínhamos de ser ouvidos nas grandes decisões. Vou para lá com a nossa administradora financeira, e com o nosso advogado, em fevereiro de 2018, para o *closing* com os advogados deles. E depois de ter levado 15 dias a preparar uma apresentação que me pediram, de como é que são os primeiros 100 dias do apoio da EAD na empresa... Eles são eslavos, são completamente diferentes de nós, portanto, o que fez cair a negociação foi uma questão cultural,

“Qualquer processo de venda tem de ter muita elegância associada, especialmente quem vende serviços.”

Paulo Veiga



Paulo Veiga lembra que há diferenças entre negociar um serviço e um produto

entre latinos e eslavos. E eu não estava preparado para isso. Eles saem da sala e quando voltam dizem: “Vamos falar de um acordo comercial”. E eu digo: “Esperem aí que agora saímos nós”. Saímos da sala os três, o nosso advogado, ingenuamente, dizia: “Não, Paulo, parece-me bem, para se começarem a conhecer...”. E eu disse-lhe: “Não, um acordo comercial era há um ano, quando os conheci. Se eu vou vender às empresas portuguesas que estão na Polónia, que eu já conheço, tenho de ter *full disclosure* [acesso total]”. E se tenho um acordo comercial não tenho *full disclosure*, não consigo vender nada a ninguém. Voltei lá para dentro e disse: “Meus amigos, estas negociações terminam aqui. Vocês não podem, nesta altura, vir falar num acordo comercial depois de tudo o que já construímos. O nosso avião parte amanhã ao meio-dia. Se quiserem falar connosco sabem

“

Uma negociação tem que ver com meter numa balança os pesos diferentes, até serem iguais e encontrarmos o equilíbrio para fazermos a transação.

Paulo Veiga

”

onde é o nosso hotel.” E saímos. Depois, fui convocado para tomar um café com o consultor da empresa que estávamos a comprar. Fui beber um café com o senhor e o rapaz diz-me isto: “O polaco teve medo de te vender a empresa por causa do teu carisma, porque ele achava que tu chegavas lá e dominavas aquilo tudo”. Aprendemos e virámo-nos para o segundo amor da nossa vida, virámo-nos para a Roménia. E a Roménia é o país que melhor recebe os ocidentais. Não tem uma presença portuguesa tão forte, há lá algumas empresas e há muitos portugueses a trabalhar lá, especialmente em Bucareste. Tentámos comprar empresas, não conseguimos. Nem sequer chegámos a este tipo de negociações, porque fizemos as *due dilligences*, o controlo de referências, e percebemos que os donos das empresas tinham todos incidentes, ou os ativos e a contabilidade das empresas estavam em muito mau estado. E tomámos uma decisão radical e, achamos nós, a melhor: fizemos a nossa própria empresa. Atrasaram-se um bocado os nossos projetos lá, por causa da pandemia, mas este ano estamos a descolar, já temos cinco funcionários, para os serviços que prestamos já é alguma coisa, e estamos muito satisfeitos. Mas, não estava preparado para a questão cultural.

PME Mag. – Como é que se lida com o falhanço numa negociação?

P. V. – Lida-se mal, porque, como diz o treinador do Benfica: “Quando tu acreditas que tens a melhor equipa e os resultados não aparecem, tens de lidar mal com os resultados”. E eu lido muito mal com a falta de sucesso – não digo derrota, porque, na verdade, nunca é uma derrota. E mesmo que não seja o casamento com o nosso cliente naquela altura, pode ser no momento subsequente. E, portanto, não ganhamos à primeira, ganhamos à segunda, à terceira, à quarta e à quinta...

“Conhecer a nossa cara”

PME Mag. – Que conselhos daria a um gestor para se tornar num bom negociador?

P. V. – Eu acho que a melhor forma de sermos bons negociadores é colocarmo-nos do lado de quem estamos a negociar e perceber as dificuldades, os objetivos, as dores. Isto é a melhor forma. Eu quero clientes que me deem valor. E para nos darem valor têm de nos conhecer, têm de conhecer a nossa cara, têm de nos visitar. Isto é normal para qualquer gestor. Mas o mais importante aqui é saber ►



“Lida-se mal com o falhanço, porque, como diz o treinador do Benfica: ‘Quando tu acreditas que tens a melhor equipa e os resultados não aparecem, tens de lidar mal com os resultados.’”

Paulo Veiga

quando parar. O conselho que eu daria é: sejam justos, porque é a única forma de salvar e de manter relações duradouras e de poder corresponsabilizar o nosso vendedor quando alguma coisa corre mal. Mais a experiência de vida. Para seres o melhor negociador tens de repetir e repetir. Vais cometer erros? Sim. Mas, a seguir, vais estar cada vez mais eficiente. É claro que é preciso preparar, analisar, trabalhar. Também já me levantei de negociações em que o preço desceu tanto que me vim embora. Até porque, na nossa área, temos uma responsabilidade acrescida de sermos líderes de mercado. E o líder de mercado não baixa preço. O líder de mercado é aquele que deve garantir que os preços se mantêm estáveis e altos para que o mercado não se degrade. E há alturas, nas crises, nos ciclos económicos, onde os clientes pedem mais descontos. **Nós somos muito resistentes ao desconto:** primeiro, porque os nossos gastos estão cá todos, não tivemos descontos com os salários das nossas pessoas, com as rendas que pagamos, com o combustível que gastamos. Então como é que negocias sem dar desconto? Faço uma moratória. Fizemos para vários clientes e resultou. Poucos, poucos clientes, mas empresas cuja atividade parou! E vieram pedir -nos desconto. E nós dissemos: “Não, desconto não. Deixamos é de faturar”. E continuas a prestar o serviço. E depois vamos recuperar. E fomos recuperando exatamente na lógica que os bancos estão a fazer. São formas que temos de negociar sem que ninguém fique verdadeiramente prejudicado.

PME Mag. – Há bons negociadores em Portugal?

P. V. – Há de tudo. Como em todas as áreas. Nota-se a profissionalização da área nas empresas. Hoje em dia, a área da negociação é o *procurement* e começam a aparecer, especialmente nas multinacionais, as áreas de *procurement*, com pessoas especializadas nisto. E uma coisa muito interessante que tenho sentido destas grandes empresas é que há muita humanidade do lado do nosso cliente. São pessoas que, antes de eu procurar empatia, eles já estão a procurar empatia comigo. E isso ajuda muito. Portanto, nós, para negociarmos algo que seja numa zona de opção de *closing*, eles têm o trabalho de casa muito bem feito: foram ao mercado, sabem os preços de mercado, sabem o que o mercado oferece, sabem as garantias que o mercado dá. E eu também aprendo muito com eles. Eles transmitem informação q.b., que eu considero fidedigna e que dá para fazer o meu “Mapan”, que é a melhor alternativa que o meu cliente vai ter



EAD desistiu de investir na Polónia e virou-se para o mercado romeno

caso não feche comigo e que eu tenho de obviar isso, não é? E isso, para mim, é muito positivo, é muito de salutar. Não é o comprador *old school* que diz: “Epá vá, dê lá o desconto. Você pode!”. E nós respondemos: “Não está a ver que não posso, olhe aqui o meu chefe a dizer que não posso”. Isso já não existe. Negociações a sério é com portáteis abertos e contas feitas no momento.



PME Mag. – E o Paulo, considera-se um bom negociador?

P.V. – Não, a sério, não considero. E não é uma falsa modéstia. Sinto que ainda tenho tanto para aprender sobre negociação, tantos livros para ler sobre negociação e sobre gestão que eu... Não acredito muito nas vendas que faço e na negociação que faço, porque acho que elas estão muito associadas ao que represento: uma empresa inovadora, líder de mercado, *ownership* da empresa e as pessoas. Mesmo os tais compradores profissionais não estão a falar com um diretor comercial, estão a falar com um proprietário, *owner*, que também tem algumas competências na área comercial. Portanto, eu estou aqui [aponta para cima] para eles e, se fosse um diretor comercial, que também temos e é muito bom, estaria mais ao par. E, às vezes, eu consigo melhores resultados do que eles. Nós temos um diretor comercial fantástico. Ele está connosco há talvez 15 anos. E foi contratado por exaustão. Ele sentou-se à minha frente a dizer: “Eu quero ser o diretor comercial desta empresa”. E eu dizia-lhe assim: “Não me chateie, não vê que estou ocupado?”. Foi tão chato, tão chato que eu, em desespero, contratei-o. E, claro, naquele tempo não havia cá *onboardings* de funcionários, nem vai visitar as instalações... Expliquei-lhe um bocado o que é que fazíamos e mandei-o. Quando íamos a subir para uma reunião na zona de Chelas, no elevador digo-lhe assim: “Vá, esta [reunião] fazes tu” [risos]. Cheguei à reunião e calei-me. E o nosso diretor comercial diz assim: “Então diga lá”. E o cliente diz do lado de lá: “Então diga lá você” [risos]. O João [Inocência] ficou... Não conseguia dizer nada, não é? Porque ele pouco sabia da estratégia de abordagem, a empatia... As técnicas de negociação. E eu fui em socorro dele e saí a coisa. A seguir fomos almoçar e ele queria demitir-se. Hoje, é um diretor comercial, um negociador de excelência. Mas, mesmo aquilo que a gente pensa que é mais simples, se não estamos bem preparados – e o fator da surpresa pode-nos destruir a nossa vontade e a capacidade de entregar os resultados. Ele passou por isso, eu também passei por isso várias vezes e continuo a passar, não é? E por isso é que acho que ninguém sabe tudo. Nós trabalhamos em equipa e a negociação, no essencial, pode ser um ato de um homem só, mas no substancial é o resultado de um trabalho de equipa. E isso garante maior probabilidade de sucesso. ●



Paulo Veiga, fundador do Grupo EAD

Paulo Veiga

Como finalista do curso de Economia do ISEG, foi na sequência de um estágio em Espanha (1991) que Paulo Veiga teve a ideia que transformou a sua vida e o setor de arquivo de documentação, então inexistente em Portugal. Empreendedor e negociador por natureza, o jovem finalista decide investir em Portugal tudo o que aprendeu sobre gestão de arquivos em Espanha. Apresentado o plano de negócio (e prontamente aceite) ao CPIN - Centro Promotor de Inovação e Negócios, nasce a EAD - Empresa de Arquivo de Documentação, criada em parceria com dois colegas de curso e um ex-professor. Ao longo de 28 anos, construiu um grupo empresarial de sucesso, criando uma nova área de negócio no país. Composto pela EAD, EAD Digital Romania, Fin-Prisma e Papiro, o Grupo EAD é o maior grupo de gestão documental em Portugal, especialista em transformação digital, com mais de 400 colaboradores, uma faturação superior a 13 milhões de euros e mais de 3000 clientes, com mérito reconhecido por vários organismos, nomeadamente IA-PMEI, como PME Líder/Excelência. Foi diretor nacional da ANJE, desde maio de 1999 até 2006. Foi, ainda, presidente nacional, em 2008, da JCI Portugal - Federação Mundial de Jovens Líderes e Empreendedores, presente em 115 países.

FIQUE POR DENTRO DE TODOS OS NEGÓCIOS EM 2022!



PAULO VEIGA

Negociar

ECOXPERIENCE
OS DETERGENTES
PORTUGUESES
AMIGOS DA NATUREZA

ALEXANDRE MONTEIRO
CONHEÇA A ARTE
DE DECIFRAR PESSOAS

**BUSINESS
RETREATS**
EX-CONSULTOR
DA COCA-COLA FORMA
EXECUTIVOS PORTUGUESES

negociações
am por
go
a mais”

Dono do principal grupo de gestão documental em Portugal, **Paulo Veiga** formou-se em Economia e, desde cedo, começou a negociar. Em entrevista à PME Magazine, o CEO do Grupo EAD fala de constante aprendizagem e das técnicas que ele precisa não esquecer para uma negociação bem-sucedida.

[illegible]

Name: _____
 Family Name: _____
 Address: _____
 City: _____
 State: _____
 Zip: _____

[illegible]

uma das sub-
fermentadas
em 1960 a que
de 300 mil.

FIQUE POR DENTRO
DE TODOS OS **NEGÓCIOS**
EM 2022!

ASSINATURA ANUAL
39,95€



ASSINE EM:
pmemagazine.sapo.pt/assinatura



pmemagazine.sapo.pt