

**SEEDS SA - CASO PEDAGÓGICO DE NEGOCIAÇÃO
COMERCIAL**

Projecto submetido para a obtenção do Grau de Mestre em Marketing

Artur Rafael de Azevedo Rodrigues

Orientador:

Prof. Pedro Miguel da Silva Cordeiro Ferreira

Outubro 2014

AGRADECIMENTOS

A primeira nota de agradecimento, é dirigida ao Grupo Docente do ISCTE/INDEG, pelo seu contributo para a minha formação, ao longo dos anos de Licenciatura e Pós-Graduação, através de uma forte aposta na componente prática, algo que considero diferenciador desta Instituição.

Ao professor Pedro Ferreira, meu orientador neste Caso Pedagógico, pela forma competente com que leccionou a Unidade Curricular de Negociação e que me fez despertar para esta temática, mas acima de tudo pelo grande apoio na elaboração da Tese.

A todos os profissionais que me ajudaram na construção deste caso, o meu obrigado, em especial, aos meus colegas de trabalho, pela partilha das suas experiências em processos negociais que tanto me inspiraram e motivaram.

Para finalizar, gostaria de agradecer à minha família, especialmente aos meus Pais e Esposa pelo apoio e compreensão que manifestaram ao longo deste percurso académico, em que, por diversas ocasiões, se viram na inevitabilidade de alterar as suas rotinas para me proporcionarem o tempo de que necessitava.

Índice

Agradecimentos	i
Índice de Tabelas e Gráficos	iii
Sumário.....	iv
Abstract.....	v
1.Caso Pedagógico	1
1.1Apresentação do Problema.....	1
1.2 Indústria de Gestão de Activos - Gestão individual e colectiva.....	2
1.3 A Empresa Seeds SA.....	9
1.4 O Banco Green.....	15
1.5 Perfil dos Negociadores.....	17
1.6 Questões	18
2.Revisão da Literatura	20
2.1. Conceito de Negociação.....	20
2.2. Fases da Negociação	22
2.2.1 Preparação.....	22
2.2.1.1Auto Avaliação, Avaliação da outra parte e Avaliação da Situação	22
2.2.1.2 Estratégias e táticas negociais.....	29
2.2.2 Introdução	31
2.2.3 Venda.....	34
2.2.4 Proposta.....	40
2.2.5 Negociação	41
2.2.6 <i>Fecho</i>	44
2.2.7 Seguimento.....	45
3.Nota Pedagógica	46
4.Plano de Animação.....	47
5.Questão para Animação.....	48
6.Resolução.....	49
7.Slides de Resolução do Caso	65
8.Conclusões sobre o Caso Pedagógico.....	67
9.Metodologia.....	69
10.Bibliografia	70
11.Anexos	72

Índice de Tabelas e Gráficos

Gráfico 1 - Crescimento do Mercado Nacional de Fundos de Investimento (31.12.2008 a 30.09.2013)

Tabela 1 - Volumes Sob Gestão das Sociedades Gestoras de Fundos de Investimento Mobiliário 30.09.2013

Tabela 2 - Distribuição dos Fundos de Investimento por Classe

Tabela 3 - Análise da Carteira de Recursos do Balanço e Fundos de Investimento Mobiliário a 30.09.2013

Tabela 4 - Carteira de Fundos de Investimento Seeds SA (valor e percentagem) 30.09.2013

Tabela 5 - Repartição do comissionamento de Gestão por Fundo de Investimento

Tabela 6 - Carteira de Clientes da Seeds SA por Recursos, Carteira de Fundos e Rácio de Transformação em 30.09.2013

Tabela 7 - Principais indicadores por Cliente da Seeds SA 30.09.2013

Tabela 8 - Análise Swot Seeds SA

Sumário

Este Caso Pedagógico tem como principal objectivo, detalhar as fases que constituem uma negociação através da sua aplicação prática, recorrendo a um processo negocial que se insere na Indústria Portuguesa de Gestão de Activos.

O processo negocial desde a sua preparação até à implementação do acordo, as estratégias e táticas negociais bem como os perfis dos negociadores, são abordados no Caso.

A Negociação de Objectivos Comerciais, que ocorre anualmente, entre a Sociedade Gestora de Fundos de Investimento - Seeds SA e o seu principal cliente - Banco Green, constituirão a base de aplicação dos conceitos analisados ao longo da revisão de literatura, construída através de artigos científicos, livros publicados por autores nacionais e internacionais que se debruçaram sobre o estudo da negociação comercial.

Palavras-chave: Negociação, Gestão Comercial, Mercado Financeiro, Táticas Comerciais, Estratégias Comerciais

Classificação JEL: C78, D40, N20, L10

Abstract

This Case Study has its main purpose to detail the steps that constitute the negotiation process through its practical application, in the Portuguese Asset Management Industry.

The negotiating process from preparation to implementation of the agreement, negotiation strategies and tactics as well as the profiles of the negotiators, are covered in the case.

The negotiation of Business goals, that occurs every year, between the Asset Management Company - Seeds SA and its main client - Green Bank, provides the basis for applying the concepts discussed throughout the literature review that was built with scientific articles and books written by portuguese and international authors who have study commercial negotiation.

Keywords: Business Management, Negotiation, Business Strategy, Business Tactics, Financial Market

JEL classification: C78,D40,N20,L10

1. Caso Pedagógico

1.1 Apresentação do Problema

A Seeds SA Sociedade Gestora de Activos é uma empresa real, no entanto, o nome é ficcionado de modo a preservar o anonimato da empresa que, gentilmente, cedeu a informação necessária para a construção do caso.

Esta empresa tem como principal actividade a gestão de Fundos de Investimento Mobiliário.

A Seeds SA, pese embora tenha um Departamento Comercial, não possui uma força de vendas afecta directamente à comercialização dos seus produtos, porque estabeleceu uma parceria com um conjunto de Bancos de Retalho a operar em território nacional que através da sua rede de agências vendem os Fundos de Investimento aos clientes bancários.

A estrutura comercial da Seeds SA é limitada, constituída por três Gestores de clientes que cobrem o território nacional e são responsáveis pelo acompanhamento comercial de um conjunto de Bancos de Retalho, que constituem a sua carteira de clientes.

Os Gestores da Seeds SA desenvolvem diversas funções, nomeadamente, a ministração de acções de formação sobre Fundos de Investimento aos colaboradores dos Bancos (clientes da Seeds SA) que lhes foram atribuídos, bem como acompanhamento e negociação dos Objectivos em vendas com as Direcções Comerciais destas Instituições Financeiras.

A Seeds SA tem um cliente, o Banco Green, com um elevado peso na sua carteira, visto que a referida Instituição Financeira representa 23,7% (30.09.2013) da carteira de Fundos de Investimento gerida.

A reunião de negociação de objectivos que, todos os anos, se realiza na Sede do Banco Green, é determinante para o sucesso das vendas dos produtos geridos pela Seeds SA.

Neste encontro negocial, realizado no final de cada ano, a Seeds SA pretende que o Banco Green assuma o compromisso de comercializar Fundos de Investimento, através da assinatura de um protocolo comercial previamente elaborado, em que a Sociedade Gestora propõe ao Banco um determinado valor de crescimento da sua carteira de Fundos de Investimento.

Apesar da Seeds SA se fazer representar nas negociações pelo seu Gestor mais experiente (Director Comercial), na última reunião realizada não foi possível protocolar um objectivo de comercialização para o ano de 2013.

A não assinatura de um protocolo comercial significa que a comercialização de Fundos de Investimento não é monitorizada no Banco Green, fazendo com que a venda dos Fundos de

Investimento pelos colaboradores do Banco ocorra de forma reactiva, ou seja, não é proposto o produto aos clientes, limitando-se a disponibilizar quando é pedido.

Para o ano de 2014, a Administração da Seeds SA pretende que a negociação seja bem-sucedida, tendo aconselhado o Gestor que acompanha o Banco Green, a preparar convenientemente a reunião a realizar com o Director Comercial do Banco.

1.2 Indústria de Gestão de Activos - Gestão individual e colectiva

O mercado nacional de Gestão de Activos divide-se em dois segmentos: A Gestão Individual de Activos (gestão de carteiras) e a Gestão Colectiva de Activos (Fundos de Investimento)

- **Gestão Individual de Activos**

A Gestão Individual de Activos trata-se de um produto financeiro personalizado, em que o cliente bancário delega a uma Sociedade Gestora de Patrimónios, a gestão dos seus activos atendendo as suas necessidades específicas, objectivos, perfil de risco que constam de um contrato celebrado entre as duas partes.

Este produto financeiro, destina-se a clientes com um elevado património, pelo que para um cliente de uma Instituição financeira poder aceder a este tipo de produto necessita de um montante elevado. Algumas Sociedades Gestoras de Patrimónios solicitam montantes mínimos para abertura de carteiras que podem atingir um milhão de euros.

A Seeds SA, não se dedica à Gestão Individual de Activos.

- **Gestão Colectiva de Activos**

A Gestão Colectiva de Activos está associada ao investimento realizado por uma pluralidade de investidores, através de instrumentos financeiros designados de Fundos de Investimento.

Os Fundos de Investimento são geridos por uma Entidade especializada (Sociedade Gestora de Fundos de Investimento) que aplica o capital dos investidores (participantes no fundo) em activos financeiros (acções, obrigações, depósitos bancários etc.) respeitando uma determinada política de investimento.

Para se tornar participante de um Fundo de Investimento não é necessário um cliente bancário investir um elevado montante. Os Fundos de Investimento têm montantes mínimos de subscrição normalmente baixos (inferiores a 1000€) o que facilita o acesso aos mesmos.

No que diz respeito à natureza dos activos que compõem os Fundos de Investimento, estes podem ser Fundos imobiliários (constituídos por activos imobiliários tais como terrenos, prédios etc.) ou Fundos de investimento mobiliário (constituídos por valores mobiliários tais como acções obrigações e depósitos bancários).

Estes dois tipos de fundos enunciados, são restringidos por um conjunto de regras e limites à política de investimento que visam a diversificação da carteira e a diminuição do grau de risco com elevado rigor.

No entanto, é de referir ainda uma outra categoria, designada de Fundos de Investimento Alternativo - FIA (antigamente designados por Fundos Especiais de Investimento – FEI) que se distinguem por poder investir em diversas classes de activos (ex. acções, matérias-primas, obrigações, imobiliário etc.), e pela liberdade do Gestor que não está sujeito a cumprir critérios de diversificação da sua carteira e controlo de risco muito rigorosos.

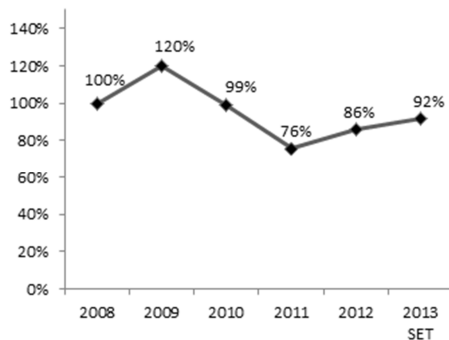
A Seeds SA dedica-se, em exclusivo, a architectar e gerir Fundos de Investimento mobiliário abertos, ou Fundos de Investimento alternativo, pelo que não gere fundos imobiliários.

No anexo 2, encontram-se descritas as principais classes de Fundos de Investimento.

Mercado de Fundos de Investimento Mobiliário

A crise financeira que tem fustigado a economia mundial e as fortes correcções dos principais mercados bolsistas nos últimos 6 anos foram determinantes para a ausência de crescimento no mercado de Fundos de Investimento Mobiliário.

Gráfico 1 - Crescimento do Mercado Nacional de Fundos de Investimento (31.12.2008 a 30.09.2013)



Fonte: Associação Portuguesa de Fundos de Investimento, Pensões e Patrimónios

O mercado Nacional de Fundos de Investimento, como poderá ser observado no gráfico 1, registou um decréscimo de 8%, de 31.12.2008 a 30.09.2013.

Sucintamente podem-se enunciar alguns marcos históricos que justificam este comportamento do mercado:

- Em 2008, iniciou-se uma crise no mercado imobiliário nos EUA, que originou a falência de várias Instituições Financeiras. Esta crise teve um efeito de contágio em vários países europeus, dos quais se destacaram pelo forte impacto no sistema financeiro a Irlanda e a Islândia, e pela forte desvalorização do mercado imobiliário o Reino de Espanha.
- Em 2010 teve início uma crise de dívida soberana sem precedentes, com origem na Grécia, mas que rapidamente contagiou todos os países da periferia Euro. Os mercados financeiros começaram a questionar a capacidade destes países pagarem os empréstimos contratados, o que originou a subida de taxas de juro implícitas das obrigações por eles emitidas. Esta conjuntura impediu que alguns países pudessem recorrer aos mercados para se financiarem o que os obrigou a reestruturar a sua dívida, como é o caso da Grécia e do Chipre.
- A crise financeira também afectou Portugal que, à semelhança da Grécia, teve de formalizar um pedido de assistência financeira à *Troika* (FMI, Comissão Europeia e Banco Central Europeu) quando deixou de ter capacidade de obter financiamento.

- A crise de dívida soberana, anteriormente descrita, teve um impacto extremamente negativo nos anos de 2010 e de 2011, tendo o mercado de Fundos de Investimento sofrido uma forte queda.

Ao longo do período analisado, os mercados accionistas e obrigacionistas foram fortemente castigados com pesadas desvalorizações, o que fez com que muitos investidores deixassem de incluir os fundos no seu leque de opções de investimento.

Os Fundos de Investimento de obrigações, que ao longo de anos foram crescendo em montante gerido, beneficiando da estabilidade do valor dos activos que os constituíam, sofreram pesadas desvalorizações, tendo os investidores resgatado elevados montantes investidos.

Este movimento, associado ao congelamento do mercado interbancário, impediu os Bancos de conceder crédito entre si, o que os fez recorrer à sua base de clientes para se financiarem, prejudicando o mercado de fundos, já castigado pela evolução dos mercados financeiros.

Tabela 1 - Volumes Sob Gestão das Sociedades Gestoras de Fundos de Investimento Mobiliário

Sociedade Gestora	Setembro 2013	Dezembro 2012	Dezembro 2011	Dezembro 2010	Dezembro 2009	Dezembro 2008	Taxa Cresc. Desde Dez-2008
Caixagest	3 125 889 €	3 070 582 €	2 490 050 €	3 282 553 €	4 105 677 €	3 614 109 €	-14%
ESAF - F.I.M.	3 058 657 €	2 896 236 €	2 381 336 €	2 407 003 €	3 311 349 €	2 767 155 €	11%
BPI Gestão de Activos	1 994 627 €	1 925 233 €	1 795 507 €	2 447 134 €	2 753 884 €	2 078 795 €	-4%
Millennium BCP Gestão de Activos	1 441 496 €	988 638 €	936 986 €	1 357 865 €	1 642 935 €	1 890 074 €	-24%
Santander Asset Management	1 381 292 €	1 355 485 €	1 396 437 €	2 442 649 €	3 148 806 €	2 300 469 €	-40%
Banif Gestão de Activos	631 208 €	672 193 €	599 423 €	689 110 €	284 683 €	217 652 €	190%
Barclays Wealth Managers Portugal	395 207 €	313 343 €	275 704 €	421 181 €	620 444 €	279 515 €	41%
Montepio Gestão de Activos	354 589 €	347 249 €	266 064 €	291 425 €	479 059 €	318 541 €	11%
Seeds Gestão de Activos S.A.	189 530 €	166 376 €	128 198 €	111 850 €	123 372 €	111 403 €	70%
Patris Gestão de Activos	187 081 €	202 249 €	203 096 €	221 405 €	228 248 €	270 356 €	-31%
BBVA Gest	125 862 €	89 181 €	119 169 €	177 086 €	244 706 €	249 130 €	-49%
Popular Gestão de Activos	75 025 €	62 012 €	74 470 €	108 534 €	118 102 €	132 415 €	-43%
Dunas Capital - Gestão de Activos	66 855 €	53 270 €	17 489 €	899 €	899 €	1 871 €	3473%
MNF Gestão de Activos	60 553 €	58 625 €	45 272 €	36 531 €	18 212 €	4 968 €	1119%
MCO2	52 380 €	66 103 €	81 366 €	118 611 €	0 €	0 €	0%
Optimize Investment Partners	33 514 €	20 887 €	18 225 €	17 712 €	11 850 €	8 540 €	292%
Invest Gestão de Activos	8 993 €	7 682 €	6 514 €	10 569 €	12 641 €	9 011 €	0%
Fund Box - SGFIM	2 288 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0%
Finivalor	0 €	0 €	0 €	95 296 €	123 367 €	82 236 €	-100%
Orey Financial	0 €	0 €	0 €	6 €	26 €	126 €	-100%
Pedro Arroja	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	2 806 €	-100%
Privado Fundos	0 €	0 €	0 €	0 €	2 605 €	2 588 €	-100%
TOTAL	13 185 045 €	12 295 343 €	10 835 308 €	14 237 421 €	17 230 864 €	14 341 759 €	-8%

Fonte: Associação Portuguesa de Fundos de Investimento, Pensões e Patrimónios

Valores em milhares de euros

Apesar da conjuntura difícil para o mercado de fundos, algumas Sociedades Gestoras apresentaram uma evolução em contraciclo, crescendo no período observado. Destas Entidades destaca-se a Seeds SA com um aumento de carteira de 70% face a 31.12.2008, como pode ser observado na Tabela 1.

Tabela 2 - Distribuição dos Fundos de Investimento por Classe

Denominação	Setembro 2013	Dezembro 2012	Dezembro 2011	Dezembro 2010	Dezembro 2009	Dezembro 2008
Fundos de Liquidez	16%	10%	8%	13%	15%	21%
Fundos de Obrigações	12%	11%	12%	11%	14%	19%
Fundos de Acções	7%	8%	9%	10%	8%	7%
Fundos Misto Predominantemente Obrigações	1%	0%	0%	0%	0%	0%
Fundos Misto Predominantemente Acções	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Fundos Poupança Acções (PPA)	0%	0%	0%	1%	1%	1%
Fundos Poupança Reforma (PPR)	7%	8%	10%	9%	8%	10%
Fundos de Fundos Predominantemente Obrigações	2%	1%	2%	2%	2%	3%
Fundos de Fundos Mistos	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Fundos de Fundos Predominantemente Acções	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Fundos c/ Protecção Capital	5%	11%	13%	15%	16%	15%
Fundos Flexíveis	7%	8%	12%	13%	10%	9%
Fundos Índice	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Fundos Especiais de Investimento	43%	40%	31%	24%	18%	13%
Outros Fundos	0%	0%	1%	0%	7%	1%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: Associação Portuguesa de Fundos de Investimento, Pensões e Patrimónios

A desvalorização do mercado obrigacionista teve um forte impacto neste mercado, porque em 2008 os fundos de obrigações e liquidez representavam cerca de 40% do mercado, como se poderá verificar pela análise da Tabela 2.

Em 2012, após terem ocorrido fortes desvalorizações no mercado obrigacionista, registou-se um movimento gradual de recuperação, o que teve um impacto positivo na rentabilidade dos fundos de obrigações e nos montantes geridos.

Durante os anos de 2011 e de 2012, em que o mercado obrigacionista tinha sofrido fortes desvalorizações, as Sociedades Gestoras aproveitaram o contexto para lançar Fundos de Investimento alternativo constituídos por obrigações, que apesar de pouco diversificados e com um risco elevado, permitiam assegurar um rendimento interessante para o investidor.

O retorno elevado foi determinante para o sucesso da sua comercialização, como se poderá observar na Tabela 2 pelo incremento dos valores sob gestão neste tipo de fundos.

A Banca e a Gestão de Activos

A actividade de qualquer Banco de Retalho consiste em angariar recursos de balanço (depósitos à ordem, depósitos a prazo, etc.) junto de aforradores e conceder crédito à sua base de clientes particulares e empresas (crédito à habitação, crédito ao consumo, crédito comercial etc.).

Desde que teve início a crise financeira, em 2008, o Banco Central Europeu e o Banco de Portugal, passaram a ser mais exigentes com os bancos portugueses, para que estes demonstrassem resiliência em conjunturas de recessão económica. O Banco de Portugal, entre outras exigências, determinou que os Bancos reduzissem o seu rácio de Transformação¹ para 100% até 2014.

Este processo de desalavancagem da Banca consistia em congelar a concessão de crédito, ou até mesmo vender a carteira de crédito, e aumentar a captação de recursos (depósitos).

Os Fundos de Investimento, à semelhança dos seguros de capitalização², são designados recursos de desintermediação ‘fora de balanço’³ das Instituições Financeiras que actuam em território nacional.

Apesar de terem um peso bastante residual na actividade bancária, fazem parte da oferta alargada dos produtos financeiros comercializados pelas agências dos Bancos.

Estes produtos não permitem aumentar a resiliência dos Bancos porque não são tidos em conta para o cálculo do rácio de transformação, porém contribuem positivamente para o produto bancário⁴, uma vez que são geradores de comissões.

Em cenários de forte concorrência no mercado Bancário em que as Instituições Financeiras se vêm obrigadas a aumentar a remuneração dos depósitos a prazo, os produtos fora de balanço podem ser uma alternativa promovendo-se deste modo a venda cruzada⁵ de produtos bancários.

Também é relevante referir que os Fundos de Investimento contribuem para a fidelização do Cliente bancário, porque o seu horizonte temporal é, tendencialmente, de longo prazo, e permitem satisfazer variadas necessidades de investimento.

¹ Quociente entre o Crédito Concedido e Recursos do Balanço de uma Instituição Financeira.

² Produtos financeiros emitidos por Entidades Seguradoras destinados à poupança, que podem ter associado uma garantia do capital investido, possuindo sempre um benefício fiscal que aumenta quanto maior o prazo, contrariamente aos fundos em que não estão contemplados benefícios fiscais.

³ Fundos de investimento, planos de poupança acções, planos de poupança reforma e seguros de capitalização.

⁴ Conjunto das receitas recebidas por uma instituição financeira: comissões, juros, trading, operações interbancárias.

⁵ Venda de produtos complementares aos depósitos bancários ex: Fundos de Investimento e seguros de capitalização.

Na óptica do cliente final (cliente bancário), os Fundos de Investimento apresentam rentabilidades potenciais mais elevadas que as aplicações tradicionais (Depósito bancários), e permitem satisfazer uma diversidade de necessidades financeiras distintas.

Estes produtos contribuem para uma imagem de sofisticação das Instituições Financeiras, cada vez mais relevante, à medida que a literacia financeira dos clientes vai aumentando.

Os Fundos de Investimento são constituídos por activos que se transaccionam em mercado de capitais, o que implica que estão sujeitos a volatilidade (oscilações na valorização do produto ao longo da sua vida) e podem originar perdas aos participantes.

Por outro lado, os Fundos implicam um risco de perda de carteira de clientes para os Bancos que os comercializam, exigindo da rede de agências colaboradores qualificados e bem informados sobre a evolução do mercado financeiro.

Os Bancos, para incrementarem o crescimento das suas carteiras de Fundos de Investimento, podem fazê-lo de duas formas: captando novos clientes e vendendo-lhes esses produtos, ou então trabalhando clientes já existentes o que origina necessariamente perda de recursos, a não ser que condicionem a comercialização a novas entradas de capital.

Independentemente da estratégia a incrementar, a comparação da carteira de Fundos de Investimento com a Rúbrica Recursos e outros Empréstimos (inclui os depósitos à ordem, depósitos a prazo outras poupanças constituídas por clientes) é um importante indicador para aferir o envolvimento da rede de agências na comercialização de fundos.

Tabela 3 - Análise da Carteira de Recursos do Balanço e Fundos de Investimento Mobiliário em 30.09.2013

Sociedade Gestora	Montante sob Gestão Fundos	Recursos de clientes e Outros Empréstimos	Quota Mercado Recursos	QM Fundos de Investimento Mobiliário	Fundos / Recursos
Millennium BCP Gestão de Activos	1 441 496 €	33 404 255 €	13,10%	10,93%	4,32%
BPI Gestão de Activos	1 994 627 €	18 266 972 €	7,16%	15,13%	10,92%
ESAF - F.I.M. (BES)	3 058 657 €	34 169 149 €	13,40%	23,20%	8,95%
Banif Gestão de Activos	631 208 €	6 439 067 €	2,52%	4,79%	9,80%
Seeds Gestão de Activos S.A.	189 530 €	9 969 015 €	3,91%	1,44%	1,90%
Montepio Gestão de Activos	354 589 €	12 543 985 €	4,92%	2,69%	2,83%
Caixagest	3 125 889 €	57 917 867 €	22,71%	23,71%	5,40%
Santander Asset Management	1 381 292 €	21 178 542 €	8,30%	10,48%	6,52%
Barclays Wealth Managers	395 207 €	3 632 862 €	1,42%	3,00%	10,88%
BBVA Gest	125 862 €	2 939 418 €	1,15%	0,95%	4,28%
Outras SGFI	486 688 €	54 581 406 €	21,40%	3,69%	0,89%
Total Fundos	13 185 045 €	255 042 538 €	100,00%	100,00%	5,17%

Valores em milhares de euros, Fonte: Banco de Portugal, Associação Portuguesa de Fundos de Investimento, Pensões e Patrimónios

Em Portugal, o rácio fundos/recursos do conjunto dos principais players nacionais é de 5,17%, havendo diferenças substanciais entre os vários Bancos, como se poderá observar na Tabela 3.

1.3 A Empresa Seeds SA

A Seeds SA, apresentava a 30 de Setembro uma carteira de 189,5M€ de activos sob gestão.

Com uma pequena quota de mercado, comparativamente com os restantes players nacionais, gere 8 Fundos de Investimento, dos quais 4 são fundos abertos e estão disponíveis para comercialização.

Os Fundos de Investimento de baixo risco destinados a investidores de curto prazo, como é o caso dos fundos de obrigações e de mercado monetário representam praticamente a totalidade do montante gerido pela Seeds SA.

Os quatro Fundos de Investimento Mobiliário Abertos (Seeds Rende Mais, Seeds Monetário, Seeds Acções Euro, Seeds Acções e Obrigações), não têm período de permanência mínimo, não estão sujeitos a comissões de subscrição e resgate para o participante.

Com montantes mínimos de investimento de quinhentos euros, qualquer cliente do Banco Green e dos restantes clientes da Sociedade Gestora Seeds SA, poderão adquirir unidades de participação dos quatro fundos enunciados.

Os restantes fundos geridos são fechados, contrariamente aos fundos abertos, não permitem ao investidor o resgate e subscrição de forma permanente. Estes produtos estão em comercialização num determinado período de tempo designado por período de oferta pública, e, após esse período, deixa de ser possível subscrever ou resgatar unidades de participação do fundo pelo que o investidor terá que aguardar pelo reembolso que irá ocorrer numa determinada data definida em prospecto.

Tabela 4 - Carteira de Fundos de Investimento Seeds SA (valor e percentagem) em 30.09.2013

Designação do Fundo de Investimento	Classe do Fundo	Montante	%
Seeds Rende Mais	F. Obrigações Taxa Indexada Euro	88.709 €	47%
Seeds Monetário	F. Mercado Monetário Euro	66.738 €	35%
Seeds Taxa Fixa 1	FEI Fechado de Obrigações	17.979 €	9%
Seeds Taxa Fixa 2	FEI Fechado de Obrigações	5.033 €	3%
Seeds Acções Eur	F. Acções da U.E., Suíça e Noruega	7.002 €	4%
Seeds Renda Certa	FEI Fechado de Obrigações	412 €	0%
Seeds Acções & Obrigações	F. Mistos Predomin. Acções	2.175 €	1%
Seeds Mais Taxa	FEI Fechado de Obrigações	1.482 €	1%
TOTAL		189.530 €	100%

Valores em milhares de euros

Fonte: Seeds SA

A carteira da Seeds SA por produto (Vide Tabela 4), evidencia a forte dependência que a Sociedade Gestora apresenta de dois produtos: Seeds Renda Mais e Seeds Monetário.

A forte recuperação do mercado obrigacionista permitiu o crescimento do Fundo Seeds Rende Mais, que tem conseguido entregar um retorno consistente aos participantes.

Tabela 5 - Repartição do comissionamento por Fundo de Investimento em 30.09.2013

Fundo Seeds	Comissões		
	Comercialização	Seeds	Gestão
Seeds Rende Mais	0,60%	0,30%	0,90%
Seeds Monetário	0,12%	0,10%	0,22%
Seeds Acções Eur	0,80%	0,60%	1,40%
Seeds Acções & Obr.	0,80%	0,50%	1,30%

Fonte: Seeds SA

Cada fundo de investimento gerido pela Seeds SA tem uma tabela de comissionamento de gestão independente (valor cobrado pela gestão deduzido ao valor global do fundo) definido no prospecto do Fundo que oscila entre 0,9% e 1,30% (Vide Tabela 5).

Parte do comissionamento de gestão é entregue às Entidades Comercializadoras (Bancos clientes da Seeds SA), responsáveis por colocar estes produtos junto do cliente bancário, designando-se usualmente por comissão de comercialização. O diferencial entre a comissão de gestão e a comissão de comercialização é a comissão da Seeds SA.

Tabela 6 - Carteira de Clientes da Seeds SA por Recursos, Carteira de Fundos e Rácio de Transformação em 30.09.2013

Clientes	Recursos de Clientes e Outros Empréstimos	Fundos de Investimento Mobiliário	Fundos (%)	Fundos /Depósitos	Rácio de Transformação
BANCO A&A	354 892 248 €	5 328 288 €	2,81%	1,50%	91%
BANCO B&B	466 791 753 €	5 620 734 €	2,97%	1,20%	88%
BANCO C&C	410 361 677 €	5 294 254 €	2,79%	1,29%	87%
BANCO D&D	336 696 097 €	10 119 437 €	5,34%	3,01%	88%
BANCO E&E	593 920 311 €	1 997 105 €	1,05%	0,34%	87%
BANCO F&F	325 271 362 €	8 481 085 €	4,47%	2,61%	73%
BANCO G&G	499 941 129 €	8 239 944 €	4,35%	1,65%	92%
Banco Green	1 633 369 698 €	45 000 000 €	23,74%	2,76%	82%
BANCO H&H	359 841 256 €	8 086 528 €	4,27%	2,25%	99%
BANCO I&I	305 516 782 €	7 950 970 €	4,20%	2,60%	95%
BANCO J&J	597 804 343 €	7 942 960 €	4,19%	1,33%	91%
BANCO K&K	319 860 806 €	7 738 796 €	4,08%	2,42%	94%
BANCO L&L	299 014 272 €	7 031 569 €	3,71%	2,35%	99%
BANCO M&M	324 505 439 €	6 855 113 €	3,62%	2,11%	92%
BANCO N&N	322 139 389 €	6 795 011 €	3,59%	2,11%	100%
BANCO O&O	375 516 365 €	6 604 866 €	3,48%	1,76%	110%
BANCO P&P	278 129 288 €	6 428 919 €	3,39%	2,31%	102%
BANCO Q&Q	312 379 401 €	6 400 015 €	3,38%	2,05%	100%
BANCO R&R	290 972 798 €	6 326 199 €	3,34%	2,17%	75%
BANCO S&S	316 998 807 €	6 281 370 €	3,31%	1,98%	88%
BANCO T&T	535 111 051 €	6 031 558 €	3,18%	1,13%	87%
BANCO U&U	429 520 729 €	2 991 041 €	1,58%	0,70%	83%
BANCO V&V	280 459 997 €	5 984 256 €	3,16%	2,13%	79%
Total	9 969 015 000 €	189 530 021 €	100,00%	1,90%	89%

Valores em Euros

Fonte: Associação Portuguesa de Fundos de Investimento, Pensões e Patrimónios

O Banco Green é o principal cliente da Seeds SA e representa 23,74% da carteira, como se poderá verificar na Tabela 6. Esta Instituição Financeira detém uma quota de recursos de 66% no conjunto de Bancos que constituem a base de clientes da Seeds SA.

Apesar da facilidade de acesso do cliente bancário aos Fundos de Investimento, a Seeds SA definiu um segmento de clientes bancários que considera especialmente adequados para investir neste produto financeiro, tendo-o designado de Clientes Preferenciais.

O segmento Clientes Preferenciais é composto por clientes bancários com Património Financeiro⁶ superior a 30.000€ e uma idade entre os 30 e 65 anos inclusive.

Ao longo dos anos, a negociação entre o Banco Green e a Seeds SA, tem-se pautado por fortes desentendimentos entre as partes.

Todos os anos, o Gestor da Seeds SA convoca uma reunião com o seu homólogo no Banco Green, para apresentar a proposta de objectivo referente ao ano seguinte.

⁶ Património Financeiro - somatório dos recursos totais de um cliente (depósitos a prazo, depósitos à ordem, fundos de investimento, seguros de capitalização).

O conjunto de critérios utilizados para a definição de objectivos, têm-se baseado, por um lado, no histórico que o Banco apresenta de venda de fundos, e por outro, no objectivo de crescimento da Seeds SA.

Deste modo para o ano de 2013 a Seeds SA definiu que pretendia que a sua carteira de fundos crescesse 30%, face à carteira a 30 de Setembro de 2012, o que representava em termos absolutos fechar o ano com + 60,50 milhões de euros.

Para proceder à repartição do objectivo por cliente, a Seeds SA definiu como critério o peso que cada cliente tinha na sua carteira, o que no caso da Seeds SA corresponderia a um objectivo de crescimento de carteira de 14,3 milhões de euros.

Tabela 7 - Principais Indicadores por Cliente da Sociedade Gestora Seeds SA em 30.09.2013

Clientes	Segmento Preferencial	Nº Balcoões	Gestores de Cliente por balcão	Nº Formações solicitadas à Seeds desde 31.12.2012	Taxa de Crescimento dos Recursos do Balanço desde 31.12.2012	Tax. de Cresc da Carteira de Fundos desde 31.12.2012	Produtos de Capitalização	Rentab. BANCO	Rentab. Seeds	Inquérito de Satisfação
BANCO A&A	39 038 147 €	3	1	1	3%	4%	13 075 483 €	0,21%	0,41%	80,00%
BANCO B&B	46 679 175 €	1	1,5	2	1%	30%	22 644 497 €	0,27%	0,27%	70,00%
BANCO C&C	36 932 551 €	12	2,1	3	-2%	15%	19 123 134 €	0,34%	0,33%	50,00%
BANCO D&D	10 100 883 €	7	1,5	1	3%	26%	6 421 704 €	0,19%	0,43%	80,00%
BANCO E&E	11 878 406 €	2	1,1	0	1%	-13%	4 193 921 €	0,10%	0,32%	70,00%
BANCO F&F	32 527 136 €	4	0,6	2	2%	13%	11 995 720 €	0,12%	0,43%	50,00%
BANCO G&G	49 994 113 €	5	0,5	1	2%	1%	11 554 227 €	0,38%	0,21%	80,00%
Banco Green	212 338 061 €	21	3,1	3	5%	22%	99 900 000 €	0,45%	0,23%	50,00%
BANCO H&H	35 984 126 €	8	0,5	2	2%	-1%	15 040 036 €	0,27%	0,43%	60,00%
BANCO I&I	30 551 678 €	7	0,8	3	2%	38%	6 882 530 €	0,39%	0,24%	70,00%
BANCO J&J	5 978 043 €	3	0,5	1	1%	16%	16 082 849 €	0,10%	0,43%	80,00%
BANCO K&K	31 986 081 €	5	1,4	0	1%	26%	10 970 946 €	0,32%	0,28%	60,00%
BANCO L&L	8 970 428 €	2	0,8	1	2%	0%	21 223 841 €	0,33%	0,43%	70,00%
BANCO M&M	32 450 544 €	9	1,3	1	1%	11%	17 492 134 €	0,22%	0,42%	80,00%
BANCO N&N	32 213 939 €	12	0,8	1	1%	15%	1 407 947 €	0,18%	0,43%	70,00%
BANCO O&O	37 551 637 €	5	0,9	1	2%	18%	18 158 185 €	0,16%	0,63%	50,00%
BANCO P&P	27 812 929 €	4	1	1	1%	3%	1 013 513 €	0,20%	0,30%	80,00%
BANCO Q&Q	31 237 940 €	9	0,8	0	1%	-4%	16 941 561 €	0,11%	0,61%	70,00%
BANCO R&R	15 351 558 €	8	1,8	4	1%	21%	17 171 338 €	0,11%	0,13%	50,00%
BANCO S&S	31 699 881 €	12	0,5	1	2%	-13%	1 686 220 €	0,27%	0,12%	70,00%
BANCO T&T	32 106 663 €	3	0,5	4	1%	31%	19 062 014 €	0,11%	0,13%	60,00%
BANCO U&U	34 361 658 €	3	1,5	0	3%	19%	20 744 846 €	0,41%	0,42%	50,00%
BANCO V&V	28 046 000 €	7	2,0	2	3%	11%	3 494 411 €	0,10%	0,10%	70,00%
Total	855 791 576 €	152	1,37	35	2%	14%	376 281 057 €	0,23%	0,34%	66,09%

Valores em euros

Fonte: Seeds SA

O Director Comercial do Banco Green tem demonstrado estar desfavorável aos critérios apresentados e à forma como a Seeds SA gere a sua relação com a Instituição, bem espelhado no Inquérito de Satisfação⁷ aos bancos na Tabela 7.

Frequentemente, este responsável argumenta que os Objectivos propostos pela Seeds SA estão sempre desalinhados com a realidade do Banco e perspectivam apenas o crescimento do

(⁷) No questionário foram inquiridos os Administradores, Directores Comerciais dos Bancos de Retalho, e alguns colaboradores com o intuito de avaliar o nível de conhecimento sobre fundos, bem como a eficácia do acompanhamento comercial por parte do Gestor da Seeds.

montante gerido pela Seeds SA. As dificuldades que subsistem na venda destes produtos devido ao risco de perda para o cliente bancário, e o efeito de canibalização com os depósitos bancários não são acautelados.

A incompatibilidade entre as partes tem-se vindo a traduzir, por parte do Banco Green, na rejeição do Objectivo proposto, o que significa que a rede de agências deste Banco não fica vinculada a comercializar Fundos de Investimento e que apenas o fará de forma reactiva (se o cliente bancário solicitar o produto).

Atendendo a que no ano anterior o Gestor da Seeds SA, que acompanha este cliente, não tinha grande flexibilidade para negociar os objectivos, limitando-se a apresentar a proposta elaborada pela Administração, para 2014 o Conselho de Administração decidiu alargar a autonomia do Gestor no processo nas seguintes condições:

- O comissionamento de gestão gerado pelo crescimento de carteira proposto não pode ser, em termos absolutos, inferior a 25.000€ para a Seeds SA.
- Orçamento para Dinamização Comercial - Acções de Formação, Reuniões e visitas a agências, com um valor máximo de 2.800 euros/ano (custo por deslocação 116,7€) que deverá ser preferencialmente suportado pelo Banco Green.
- O valor de crescimento a protocolar tem de respeitar o intervalo de 24,45% e 42,23% da carteira de fundos do Banco Green a 30.09.2013.
- A Disponibilização de um serviço de aconselhamento facultativo (Newsletter sobre Mercados e Fundos Seeds SA, relatórios de acompanhamento mensal, emails de alerta sobre acontecimentos relevantes) com um custo de 5.000€ ano a ser, preferencialmente, suportado pelo Banco.
- Atendendo aos objectivos globais de crescimento da Sociedade Gestora para 2014, um crescimento de valor de 12,5 M€ seria um bom contributo para o montante sob gestão da Seeds SA e justificaria a comercialização/disponibilização do serviço de aconselhamento.
- Em 2012, a Administração da Seeds SA solicitou à Plus Consult – empresa de consultoria de gestão, a elaboração de um importante instrumento estratégico, a Análise Swot (vide Tabela 8) e disponibilizou-a ao Gestor para o auxiliar na elaboração da proposta a apresentar ao seu interlocutor junto do Banco Green.

Tabela 8 - Análise Swot Seeds SA

➤ Pontos Fortes	➤ Oportunidades
<p>-Equipa especializada, que se dedica em exclusivo à gestão de Fundos de Investimento.</p> <p>-Produtos Financeiros com uma boa performance face à concorrência</p> <p>-Empresa geradora de produtos inovadores</p> <p>-Crescimento do volume sob gestão, num mercado que regrediu nos últimos 6 anos</p>	<p>-A cultura financeira do cliente bancário tem aumentado na última década, facilitando a comercialização de produtos com maior complexidade.</p> <p>-O Banco de Portugal tem limitado a remuneração dos depósitos bancários.</p> <p>-Os mercados financeiros, em particular o accionista e obrigacionista, têm apresentado uma forte recuperação beneficiado a performance dos Fundos de Investimento</p> <p>-As famílias têm aumentado a sua taxa de poupança desde 2009, apresentando sinais de estabilização a níveis historicamente elevados</p>
➤ Pontos Fracos	➤ Ameaças
<p>-Fraco contributo, em termos absolutos, para o produto bancário dos seus clientes (Bancos de Retalho)</p> <p>-Fraca notoriedade da marca Seeds SA, junto do cliente bancário.</p> <p>-Quota de mercado nacional muito baixa</p> <p>-Estrutura Comercial pequena (3 Gestores para o território nacional)</p>	<p>-Aumento da regulamentação, no mercado de Fundos de Investimento origina entraves relevantes na sua comercialização.</p> <p>-Os seguros de capitalização apresentam-se como produtos substitutos dos Fundos de Investimento principalmente para maturidades superiores a 5 anos em que proporcionam benefícios fiscais.</p> <p>-Os produtos de aforro do Estado apresentam rentabilidades elevadas e um risco baixo.</p>

1.4 O Banco Green

O Banco Green é o maior cliente da Sociedade Gestora Seeds SA, com 1,63 mil milhões de euros em Recursos do Balanço, dos quais 212,3M€ pertencem ao segmento de Clientes Preferenciais.

Esta Instituição Financeira mantém-se robusta, na actual conjuntura económico-financeira, com um rácio de transformação de 82% e um crescimento de recursos assinalável, atendendo ao facto do mercado bancário evidenciar alguma estagnação.

Com uma rede de 21 agências presente nas 4 freguesias que constituem o concelho de Cascais, este Banco local tem-se diferenciado da restante oferta de serviços bancários do Concelho pela sua relação de proximidade com o cliente.

Atendendo à sua pequena dimensão, os seus colaboradores permanecem durante vários anos numa agência, ao contrário de outros *players* que actuam no Concelho. O Banco Green desenvolve uma actividade bancária assente na proximidade e forte confiança que os seus clientes depositam na Instituição.

O Banco tem beneficiado da região em que se insere: o Concelho de Cascais com as suas características climatéricas e paisagísticas bem como a proximidade com Lisboa.

Cascais tem uma grande tradição de actividades do sector terciário nomeadamente o turismo, restauração, comércio, desporto e lazer. Com uma população de 206.479 habitantes (2011 INE), é o 6º município mais populoso do país, que para além da densidade populacional, destaca-se pelo elevado nível de instrução da população e por possuir um grupo de habitantes com um nível económico elevado.

O Banco Green dispõe de uma rede de agências suficiente para desenvolver as actividades *core* (centrais) da Instituição, no entanto, relativamente à comercialização de produtos fora de balanço, como é o caso dos Fundos de Investimento, a rede necessitaria de sofrer algumas adaptações.

O escasso número de colaboradores qualificados do Banco para comercializar Fundos de Investimento bem como a inexistência de espaços para receber os clientes e apresentar estes produtos financeiros com alguma complexidade, têm impedido o Banco de aumentar a sua carteira de fundos de acordo com o seu potencial.

Em Janeiro de 2005 o Banco Green celebrou um contrato relativo à comercialização de Fundos de Investimento com a Seeds SA, cujo término ocorre em 31 de Dezembro de 2060.

No referido contrato ficou estabelecido que o Banco Green, apenas poderá comercializar Fundos de Investimento arquitectados pela Seeds SA, e caberá a esta, a responsabilidade de submeter à aprovação o desenvolvimento de novos Fundos de Investimento.

No que respeita à reunião de definição de Objectivos para o ano de 2014, o Conselho de Administração do Banco Green, deliberou que a Direcção Comercial não poderá protocolar objectivos de crescimento para produtos de elevado risco (leia-se com exposição ao mercado accionista).

O Director comercial, imperativamente, terá que acordar um valor de crescimento que respeite o intervalo de 0,672% e 0,971% da sua carteira de crédito a 30.09.2013. Preferencialmente, o objectivo acordado não deverá ser inferior ao ponto médio do intervalo.

Caso seja possível chegar a um entendimento quanto ao valor de objectivo de crescimento, este deverá ser, obtido através de captação de novos clientes (clientes de outros Bancos) ou novos recursos (dinheiro de clientes proveniente de outras Instituições Financeiras).

A participação em acções de dinamização promovidas pela Seeds SA não poderá ultrapassar uma por mês, para não prejudicar a actividade *core* da instituição. A dinamização comercial ou qualquer outro serviço prestado não deverá ser suportado pelo Banco.

A defesa da margem financeira⁸ é a grande aposta para o ano de 2014, o comissionamento proveniente de recursos fora de balanço, não é considerado relevante uma vez que representa 9% do produto Bancário⁹.

Apesar do comissionamento proveniente dos produtos fora de balanço ser pouco significativo, a rentabilidade do crescimento protocolado, não pode ser inferior a 0,3%.

O Banco ambiciona ainda crescer em recursos e novos clientes de modo a permitir a renovação da sua base de clientes.

No caso de não ser possível chegar a um acordo com a Seeds SA, o Banco Green deverá comercializar Fundos de Investimento apenas se os seus clientes solicitarem o produto.

De forma a acautelar a comercialização de produtos de longo prazo, o objectivo a protocolar com a Seguradora Goodlife (Seguradora do Ramo Vida) deverá ser reforçado, de modo a

⁸ Margem financeira de um Banco corresponde ao diferencial entre os juros recebidos (exemplo crédito à habitação) e os juros pagos (exemplo depósitos a prazo)

⁹ Produto Bancário corresponde à margem financeira do Banco adicionada de resultado do investimento de operações financeiras (ganhos ou perdas resultantes da compra e venda de activos financeiros da carteira da Instituição) e de outras comissões (inclui comissionamento gerado por Fundos de Investimento e seguros de capitalização).

colmatar com Seguros de Capitalização o facto de não se protocolar crescimento de Fundos de Investimento.

1.5 Perfil dos Negociadores

O Director comercial do Banco Green possui uma experiência de 30 anos de Banca de Retalho, dos quais 5 como Gerente e os últimos 6 como Director Comercial.

No meio financeiro é considerado pelos seus pares como um profissional sério, muito organizado, metuculoso, e que gosta de avaliar os prós e contras de cada decisão, sendo por consequência uma pessoa extremamente lenta em processos negociais.

Em todos os processos negociais em que participa, gosta que lhe seja apresentado, se possível, através de algum tipo de suporte físico (folha de papel, *power point*), o racional em que se baseia a proposta.

Com uma enorme experiência de actividade bancária, não tolera propostas mal fundamentadas e cujo valor, para a Instituição que representa, seja duvidoso.

Quando pressente que os interesses que representa não são respeitados, suspende a negociação e solicita que lhe seja substituído o seu interlocutor.

O Gestor Comercial da Seeds SA, responsável pelo acompanhamento do Banco Green, tem uma experiência de 5 anos nas actuais funções que desempenha. Durante 10 anos, trabalhou como Gestor de cliente numa agência de uma Instituição Financeira concorrente.

Ao longo da sua carreira como gestor de cliente, desenvolveu muito a vertente relacional, envolvendo-se, por vezes em demasia, nos problemas do cliente sentindo-os como se fossem seus.

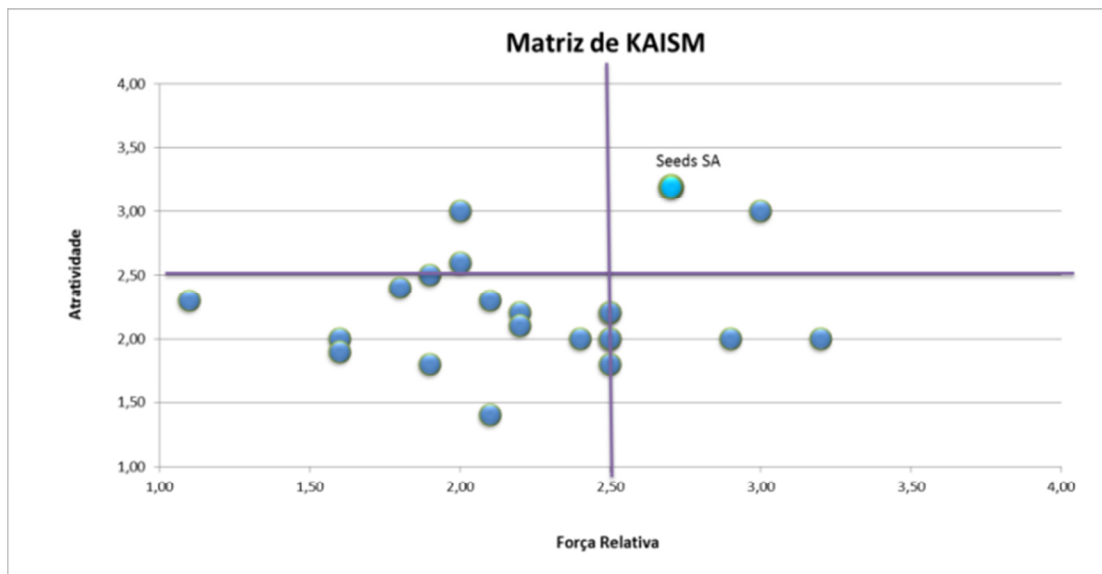
Quando conhece um cliente novo, gosta de se dar a conhecer falando com frequência em pormenores da sua vida pessoal, nomeadamente dos filhos.

No que respeita ao seu comportamento em processos negociais gosta de apresentar propostas, preocupando-se em explanar o racional subjacente às mesmas, porém, não tem paciência para uma análise rigorosa e detalhada, porque na sua opinião os negócios devem ser analisados numa perspectiva global, e com a maior celeridade possível.

1.6 Questões

Questão 1: A avaliação da outra parte, em qualquer processo negocial, assume uma relevância extrema. Por este motivo, a Equipa Comercial da Seeds SA elaborou uma Matriz de Selecção e Identificação de Clientes Key Account (KAISM - Key Account Identification and Selection Matrix) para aferir o contributo de cada cliente para o negócio.

Questão 1.1: Indique quais os critérios que poderão ter sido considerados para definir a atratividade e força relativa da Matriz infra apresentada?



Fonte: Seeds SA 30/09/2013

Questão 1.2: Comente a posição que o Banco Green ocupa na matriz e explique de que forma esta posição pode influenciar o conteúdo da negociação?

Questão 2: Identifique os objectivos óptimos desejáveis e essenciais (ODE) de cada uma das partes intervenientes nesta negociação. Esquematize a arena negocial?

Questão 3: Caracterize o perfil de cada um dos actores negociais. Assumindo que representaria a Sociedade Gestora Seeds SA, de que forma adaptaria o seu perfil para assegurar o sucesso da negociação?

Questão 4: A fase da venda, num processo negocial, consiste em apresentar de forma enérgica e concisa, o produto ou serviço que se pretende comercializar, de modo a obter-se receptividade por parte do cliente.

Atendendo às vantagens e desvantagens inerentes aos Fundos de Investimento, de que forma estruturaria a venda deste produto ao Banco Green?

Questão 5: Em qualquer processo negocial, o negociador tende a apresentar o seu objectivo Óptimo como proposta de abertura. No entanto, em algumas negociações, este pode ser demasiado exigente para a outra parte, o que poderá impossibilitar alcançar-se um acordo.

Assumindo que iria representar a Seeds SA, estructure uma proposta de abertura, incluindo um plano de concessões?

Questão 6: Pressupondo que a proposta foi aceite pelo Banco Green, defina os próximos passos a serem tomados para assegurar a implementação rigorosa do acordo obtido?

2. Revisão da Literatura

2.1. Conceito de Negociação

A negociação é um conceito multidisciplinar, que se encontra associado a pessoas, comportamentos, tomadas de decisão, valores, poderes, entre outros. Desde as ciências exactas à psicologia social, são várias as áreas do conhecimento que têm dado o seu contributo para o aprofundamento desta temática.

A esmagadora maioria dos investigadores da actualidade, analisa a negociação como um processo de tomada de decisão, isto é, um conjunto de etapas que deverão ser realizadas tendo em vista a obtenção de um acordo entre duas ou mais partes.

Thompson (2008) definiu negociação como «um processo de tomada de decisão, em conjunto com outras pessoas que é indispensável sempre que não conseguimos obter os nossos objectivos por nós próprios».

Associado ao conceito de negociação está o conceito de interacção estratégica ou interdependência (J.Jesuino 1998) face a um conjunto de recursos que são alvo da negociação, ou seja as duas ou mais partes negociais têm necessidade de chegar a alguma forma de acordo.

Para Carvalho (2013) a negociação ganha características de conflito e consenso, que provêm de condicionantes comportamentais e sociais dos negociadores implicando assim a gestão mais ou menos equilibrada dos aspectos referidos recorrendo de um sistema de comunicação e de um método de condução das diferentes etapas negociais.

De acordo com Simões (2008) não existem negociações idênticas devido à diversidade dos recursos em causa e do modo como se processa. Apesar de existir singularidade este autor, defende que é possível sistematizar a sua abordagem científica.

A Negociação pode ser diferenciada por dois sub-processos abordados por Walton e Mckersie (1965): Negociação Integrativa e a Negociação Distributiva.

Na negociação distributiva ou competitiva os negociadores têm interesses totalmente opostos, trata-se de uma soma fixa, ou seja o montante de recursos em causa não sofre alteração até ser estabelecido um acordo.

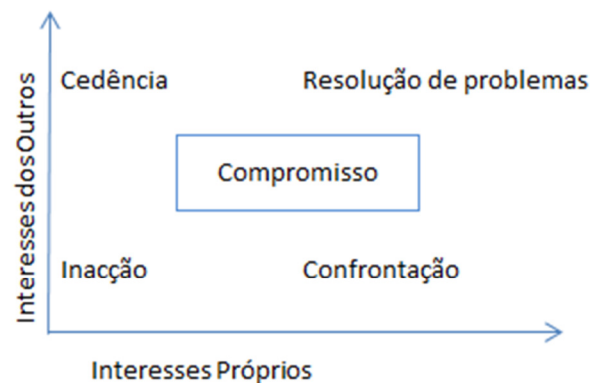
Na negociação integrativa existe complementaridade nos interesses das partes negociais bem como a possibilidade de gerar consensos e encontrar uma solução que possa ser favorável para ambos.

Contrariamente a uma negociação do tipo distributiva, os ganhos de uma parte não significam obrigatoriamente perdas para a outra parte. Neste subprocesso negocial as partes procuram aumentar o espectro duma negociação, procurando identificar todos os itens negociais em causa e a relevância que cada iten negocial representa para as partes.

Deste modo é possível criar consensos e soluções que respeitem os interesses das duas partes e maximizem o ganho.

O Modelo de dupla orientação ou Modelo de interesses dual de Pruitt&Rubin (1986), contrariamente aos primeiros modelos desenvolvidos que se baseavam no princípio de que cada negociador defendia exclusivamente os seus interesses, este modelo pressupõe que existe uma dupla orientação dos negociadores isto é, para os seus próprios objectivos e para os objectivos da contraparte.

Dependendo do lado para onde oscilam os interesses do negociador, podem identificar-se quatro estratégias diferenciadas: cedência, resolução de problemas, inacção e confrontação.

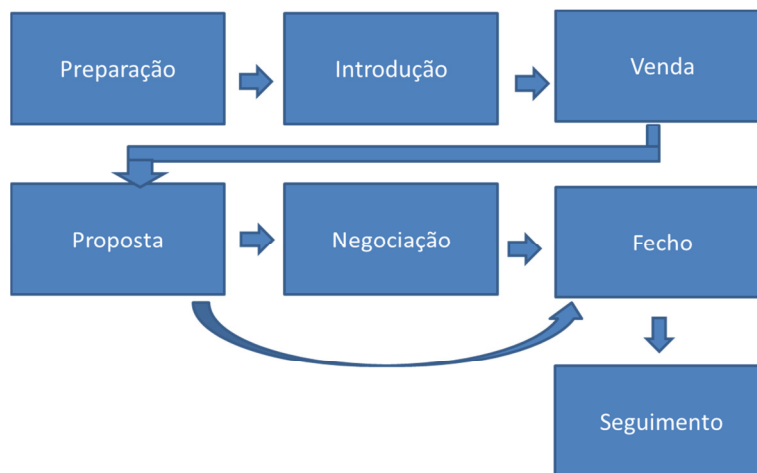


Fonte: Pruitt&Rubin

Deste Modelo deve-se salientar a criação de uma estratégia adicional denominada de estratégia de compromisso que resulta de um equilíbrio entre os interesses das duas partes, que só é possível de ser implementada quando existe uma percepção integrativa do conflito que ocorre na negociação.

2.2. Fases da Negociação

No processo negocial através do estudo de diversos autores é possível identificar 7 fases:



2.2.1 Preparação

2.2.1.1 Auto Avaliação, Avaliação da outra parte e Avaliação da Situação

A preparação é uma fase fundamental para uma negociação eficaz, no entanto, até aos anos 60 e 70 do século passado a opinião era contrária, julgava-se que a capacidade de improviso e experiência do negociador eram fundamentais e que a preparação retirava agilidade ou criatividade no momento da negociação.

Na actualidade a relevância da preparação é consensual, bem evidenciada por alguns especialistas, nomeadamente, Thompson (2008) que desenvolveu um modelo de preparação assente em três esferas:

Auto-avaliação, Avaliação da outra parte e Avaliação da Situação

Auto Avaliação	Avaliação da outra parte	Avaliação da situação
O que pretendo (definição de um objectivo)?	Quem são as outras partes?	As negociações são de longo prazo ou repetitivas?
Que alternativas tenho para alcançar um acordo estabelecer o BATNA?	Qual a relevância da outra parte ? (Contributo do Key account management)	As negociações envolvem recursos escassos, conflitos de ideologias ou ambos?
Estabelecer um limite?	Existirão partes fora da mesa?	A negociação é de necessidade ou de oportunidade?
Conseguo assegurar que o meu objectivo não é influenciado pelo meu limite?	Quais os itens relevantes para a outra parte?	A negociação é uma situação de troca ou de conflito?
Quais são as questões sobre a mesa das negociações?	Quais os interesses da outra parte?	Há efeitos colaterais?
	Quais são as alternativas da outra parte para cada um dos itens negociais?	É necessário chegar a um acordo?
Quais são as alternativas para as questões?	Qual é a posição da outra parte?	Há acordos prévios estabelecidos sobre o processo de negociação?
Conseguo identificar os diferentes itens negociais que se apresentam?	Qual é o BATNA da outra parte?	Na negociação cada uma das partes pode fazer mais do que uma proposta?
		A comunicação entre os negociadores é explícita ou tácita?
		Existe diferença de poder entre as partes?
		Os precedentes são relevantes?

Fonte: Adaptado de Thompson (2008)

A. Auto- Avaliação (eu)

O que pretendo (definição de um objectivo)?

De acordo com Doran (1981), os objectivos devem respeitar cinco condições: específicos, mensuráveis, exequíveis, relevantes e temporizados.

A criação de um objectivo que respeite as referidas condições auxilia o negociador a evitar alguns erros que poderão ser cometidos no momento da preparação.

Um erro que ocorre com elevada frequência, é a pouca ambição do negociador que ao não fazer uma correcta avaliação do contexto negocial, coloca a fasquia demasiado baixa e o

objectivo torna-se irrelevante, originando o fenómeno designado de maldição do vencedor (a outra parte aceita de imediato a proposta feita, pelo que fica a dúvida se podia ser apresentada uma proposta menos favorável para a outra parte) bem documentado por Akerlof 1970 e, Neale & Bazerman 1991.

O objectivo tem que ser exequível, o excesso de optimismo por parte do negociador, pode levá-lo a colocar a fasquia demasiado elevada, o que poderá transparecer, para a outra parte, pouca flexibilidade em fazer concessões acabando esta por desistir da negociação considerando que não existem condições para se chegar a algum tipo de entendimento.

Outra condição do objectivo é limitar a subjectividade, tem que ser algo concreto, que seja possível de mensurar para se poder avaliar a sua concretização.

Finalmente, o objectivo tem que ser temporizado, seja com uma data de concretização ou com várias etapas balizadas no tempo.

A interpretação da prioridade dos objectivos confere uma importância relevante (Carvalho 2013).

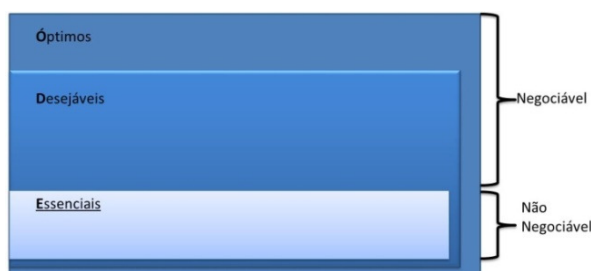
Uma das formas de definir prioridades é o conceito de **objectivos ODE** (óptimos, desejáveis e essenciais)

Os objectivos **óptimos** são metas que se idealizaria alcançar mas que se sabe a priori que dificilmente serão alcançadas, já os objectivos **desejáveis** são aqueles em que o negociador espera conseguir concretizar no decorrer do processo negocial, recorrendo à sua habilidade.

Quer os objectivos óptimos quer os desejáveis são negociáveis por contrapartida dos óptimos e desejáveis da parte contrária.

Os objectivos **essenciais** são o mínimo aceitável para que se possa fechar um acordo, pelo que não são negociáveis.

Objectivos - ODE



Estabelecer um limite?

Após o negociador definir os objectivos ODE, deverá estabelecer um preço de resistência, este não é mais do que um valor que poderá ser o preço, outro item negocial ou um conjunto de variáveis ponderadas de acordo com uma avaliação feita pelo negociador, abaixo ou acima da (s) qual (ais) o negociador não deve acordar com a outra parte.

Consigo assegurar que o meu objectivo não é influenciado pelo meu limite?

O objectivo, é algo que o negociador pretende alcançar, o limite (ponto de resistência) é uma avaliação rigorosa das condições mínimas em que o negociador pode fechar um negócio (corresponde numa abordagem ODE a um objectivo ou objectivos essenciais)

A não definição fundamentada de um limite pode ter como consequência, que o negociador pode recusar acordos que lhe seriam rentáveis ou fechar acordos que lhe seriam claramente prejudiciais.

Que alternativas têm para alcançar um acordo, estabelecer o BATNA?

O BATNA (*Best Alternative to a Negotiated Agreement*) pode ser definido como ‘ a melhor alternativa exterior ao negócio’ (Carvalho 2013), como tal deve ser algo concreto, como por exemplo uma proposta de um concorrente.

Num processo negocial quando um negociador percebe que o acordo é pior que o seu BATNA, deverá abandonar a negociação.

Deste modo podemos concluir que o BATNA, quando apresenta melhores condições que o objectivo definido inicialmente como essencial, toma o seu lugar, ou seja, transforma-se no objectivo essencial.

Quais são as questões sobre a mesa das negociações?

Numa negociação, pode aparentar que existe apenas uma questão passível de ser negociada, normalmente é apontado o preço, porém existem um conjunto de itens negociais que não sendo evidentes podem ser introduzidos para o processo negocial.

De acordo com (Lax Sebenius, 1986), os negociadores deverão reflectir sobre a forma de transformar a negociação de um item negocial numa multiplicidade de itens negociais.

Quais são as alternativas para as questões?

Após ter sido efectuada a pesquisa dos itens negociais, é necessário encontrar soluções para cada um dos itens negociados.

A elaboração de uma matriz com os itens e respectivas soluções possíveis de serem implementados, pode auxiliar à elaboração de propostas equivalentes.

Após ter sido efectuada a matriz com itens e respectivas soluções, torna-se crucial combinar esses itens em propostas que tenham todas o mesmo valor para o negociador ou seja que lhe permitam alcançar o seu objectivo.

Desta forma o negociador está a aumentar o foco da negociação em várias propostas e respectivos itens negociais.

B. Avaliar a outra Parte

De quem se trata “a outra parte”?

Por definição é pessoa ou um conjunto de pessoas, que podem estar presentes na mesa de negociação mas que também podem não se fazer representar na mesa de negociação, a chamada mesa escondida (Friedman 1992).

As partes podem encontrar-se alinhadas em termos de objectivos, designadas por Monolíticas, (Raiffa 1982) ou, pelo contrário, ter objectivos opostos ou diferir em algumas questões.

Por outro lado, e partindo do pressuposto que a outra parte efectua o mesmo exercício de preparação existe o risco de ter identificado um conjunto de itens negociais que divergem dos itens identificados pelo negociador, dificultando a negociação.

A identificação dos itens da outra parte não é suficiente, torna-se também crucial identificar quais os itens negociais que são prioritários para a outra parte ou seja quais os seus interesses, que tipo de proposta poderá se adequar aos mesmos.

O conhecimento do ODE da outra parte é efectivamente a informação mais vantajosa para um negociador, no entanto, raramente essa informação é transmitida o que obriga a uma pesquisa que permita defini-la com algum rigor.

Qual a relevância da “outra parte”?(Contributo do Key Account management)

Num contexto de negociação comercial, as contra partes negociais (clientes) não têm todos o mesmo poder negocial. Em alguns casos, atendendo à sua fraca relevância para a Empresa, não se justifica negociar.

Por este motivo, qualquer organização necessita de identificar, por um lado, quais os clientes em que a empresa deverá investir grande parte dos seus recursos e tempo, para construir uma relação de cooperação a longo prazo, e por outro lado, aqueles que não necessitam de um investimento tão elevado.

A metodologia de Key Account Management (Cheverton 2001), nomeadamente através do desenvolvimento da matriz de Seleccção de clientes Key Account (Key Account Identification Selection Matrix), permite classificar os clientes em quatro tipos:

Key Accounts - clientes responsáveis por uma parte substancial das vendas e margens geradas, a relação com estes clientes é de longo prazo e pretende-se que assim se mantenha, pelo que surge a necessidade de reforçar a posição competitiva.

Existe partilha de informação entre cliente e fornecedor, redução de custos na prestação do serviço e um planeamento estratégico conjunto.

Este conjunto de clientes é muito limitado porque a alocação de recursos (horas de trabalho, activos etc.) é muito elevada e não seria possível assegurar este nível de recursos para todos os clientes.

Key Accounts a desenvolver: Estes clientes têm uma grande expressão no mercado, no entanto o fornecedor não apresenta uma performance de acordo com as suas expectativas, o que faz dele um fornecedor entre vários com quem operam.

Para se alterar esta conjuntura e transformá-los em Key Accounts, o fornecedor necessita de melhorar a sua performance, que só é possível se investir na sua relação com o cliente.

Atendendo à escassez de recursos e ao facto de nem todos os Key Accounts a desenvolver reúnam as mesmas condições para se transformarem em Key Accounts, caberá à gestão decidir para onde deverão ser canalizados os recursos disponíveis.

Accounts de Manutenção:

Estes clientes estão fidelizados, e a força de vendas provavelmente desenvolveu ao longo dos anos uma boa relação, no entanto, estes clientes estão numa fase de maturidade ou declínio.

Desta forma e não existindo potencial de crescimento, o lucro gerado com estes clientes deverá ser investido nos Key Accounts ou para os Key Accounts a Desenvolver.

Não se pretende deixar de entregar um serviço de qualidade a estes clientes, mas apenas ser mais eficiente na utilização de recursos, sem desperdiçá-los.

Accounts de Oportunidade:

Clientes, com os quais, se pretende trabalhar apenas em determinadas ocasiões em que se encaixam nas prioridades do fornecedor.

O fornecedor representa uma força relativa baixa para estes clientes que, por consequência, não se encontram fidelizados e, como tal, irão privilegiar a variável preço no momento de seleccionar o fornecedor.

À semelhança dos clientes de manutenção, e não existindo potencial de crescimento, o lucro gerado com estes clientes deverá ser direccionado para os Key Accounts e Key Accounts a Desenvolver.

Com a implementação da metodologia KAM, e afectação do Key Account Manager (vendedor da empresa a quem lhe é atribuído uma ou várias Key Accounts) a empresas identificadas como key Accounts, pretende-se retirar destes clientes todo o seu potencial através de um investimento em cooperação e negociação a longo prazo.

C. Avaliação do contexto

As negociações são de longo prazo ou repetitivas?

Aquando da preparação da negociação, torna-se necessário que após o negociador efectuar a sua auto-avaliação e avaliação da outra parte proceda à avaliação da situação, nomeadamente a periodicidade em que esta ocorre, se é pontual de longo prazo, ou repetitiva.

As negociações pontuais caracterizam-se por não existirem perspectivas dos negociadores voltarem a encontrar-se para novas negociações.

Nas negociações de longo prazo e repetitivas a relação entre as partes, por norma pautam-se pelo respeito e confiança de ambos os lados.

Os precedentes são importantes?

Os precedentes de uma negociação, que são entendidos como o histórico de negociações passadas, podem ser extremamente úteis para criar um ponto de referência para determinadas negociações.

Muitas vezes a negociação decorre ancorada a acordos que tinham sido definidos no passado, e o negociador pretende alcançar um acordo diferente, o que pode prejudicar a negociação quando a outra parte pretende que a negociação esteja alinhada com o histórico negocial entre as duas partes.

2.2.1.2 Estratégias e tácticas negociais

➤ Contextualização

Após o negociador ter na sua posse os seus Objectivos ODE e os da outra parte, está em condições de calcular os pontos de resistência dos intervenientes na negociação, ou seja, poderá desenhar a arena negocial (ZOPA zone of possible agreement) Lax & Sebenius 1986 que se pode definir pelo intervalo entre os pontos de resistência de cada uma das partes.

Em qualquer processo negocial, um acordo positivo para as duas partes terá que ocorrer necessariamente acima do ponto de resistência do vendedor e abaixo do ponto de resistência do comprador, Raiffa (1982).

Em certos contextos negociais pode ocorrer que o intervalo de negociação do vendedor não se intercepta com o intervalo do comprador (arena negocial negativa) ou seja o preço mais

elevado que o comprador está disposto a pagar (o seu ponto de resistência) é inferior ao preço mais baixo que o vendedor está disposto a comercializar determinado bem ou serviço.

Neste caso não poderá ocorrer um acordo entre as partes, sem que uma das partes proceda a uma revisão do seu ponto de resistência.

Apenas em contextos de ZOPA positivo ou seja em que existe intercepção do intervalo de negociação do vendedor com o intervalo se torna coerente definir uma estratégia de negociação.

➤ Estratégias

A estratégia, pretende indicar o que é necessário fazer para se obter sucesso numa negociação.

A estratégia deverá responder a diversas questões que se colocam num processo negocial, podendo-se enunciar a título de exemplo as seguintes:

Qual deverá ser o timing da reunião (nº de reuniões, duração de cada uma)?

Como se encontra desenhada a arena negocial (pontos de resistência, amplitude negocial etc.)?

Quem deverá estar presente na reunião (Director Comercial, Administração, Gestor de cliente)?

Qual o papel a desempenhar na reunião (Quem abre e fecha a reunião etc.)?

Como se irá proceder à adaptação ao perfil comportamental da contraparte?

Táticas Negociais

‘As táticas negociais são atitudes e comportamentos que visam criar na mente do nosso interlocutor, impressões que o levem a ceder a sua posição negocial, a baixar o seu nível de resistência, ou a convencerem-no que a proposta oferecida acaba por ser razoável’ (Correia 2012).

As táticas podem ser divididas em vários tipos (Carvalho 2013):

Táticas de pressão

Estas táticas que por norma têm subjacente uma estratégia negocial distributiva, baseiam-se no movimento negocial ou no tempo.

Um Exemplo de táticas baseadas no movimento negocial é o ultimato (fixa-se um conjunto de condições, e pressiona-se a outra parte para concordar).

Um exemplo de táticas que utilizam o tempo é o Silêncio (quando o negociador permanece em silêncio sem manifestar os seus objectivos, limitando-se a escutar e não reagindo a tentativas de interacção da outra parte).

Táticas de distorção da comunicação

Um exemplo deste tipo de táticas é o bluff (transmitir numa reunião algo que é falso, ou que é parcialmente verdadeiro que beneficia a parte que o usa porque incentiva a outra a fazer cedências)

Táticas Cooperativas

Estas táticas que têm subjacente uma estratégia integrativa, visam soluções de aumento do bolo negocial em que ambas as partes de uma negociação possam maximizar o ganho.

Exemplos destas táticas são: Promessas credíveis e fechadas, (promessas com forte possibilidade de vir a ocorrer) Brainstorming, (quando o negociador convida a outra parte a procurar em conjunto soluções, sem censurar as opiniões que possam ser propostas pela parte contrária, esta técnica é geradora de confiança entre as partes) Cartas na mesa, (partilhar informação, invocando as razões que a justificam que poderão ser incrementar a confiança, acelerar o processo negocial entre outras)

2.2.2 Introdução

Esta é a fase em que as partes se encontram na mesa de negociações. Os primeiros instantes da reunião tenderão a ser determinantes para o seu sucesso ou fracasso, porque é nesta fase que se cria a primeira impressão - mecanismo interno que permite ao negociador aferir informações objectivas e subjectivas produzindo uma avaliação global do outro numa fracção de segundos.

Atendendo a que a primeira impressão pode ser determinante para a negociação existem algumas precauções a ser tomadas pelo actor negocial.

A primeira questão que o negociador deve ter em atenção é a comunicação não-verbal (gestos, respiração olhar, tiques entre outros), um bom autocontrolo, pode jogar favoravelmente para o negociador.

De acordo com Nierenberg, J., Ross, I. (2003) o negociador deverá transmitir aprovação através do aceno de cabeça, emitir sons de aprovação e inclinar-se para a frente mantendo um sorriso.

Por outro lado, deverão ser evitados gestos que significam defesa ou suspeição, como por exemplo não olhar nos olhos, braços cruzados entre outros.

Para além das precauções indicadas a ter com a linguagem não-verbal, é relevante enunciar que a melhor forma de a dominar é acreditar verdadeiramente nas ideias que estão a ser transmitidas, e estar bem preparado para as defender.

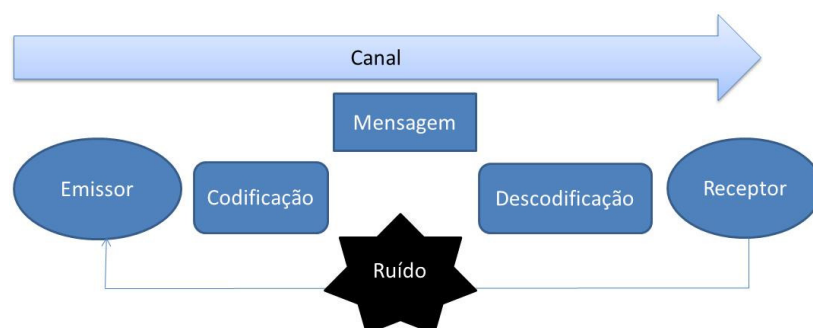
Carvalho (2013), alerta para a capacidade de observação como uma forma de recolher informações sobre o estado de espírito do seu interlocutor, e também para a importância de saber ouvir que dá legitimidade a um negociador.

Numa escuta activa, o negociador deve ir reformulando o que a outra parte está a transmitir e adicionando questões para poder confirmar.

Primeiramente foi referido a relevância da linguagem não-verbal numa negociação, no entanto, a linguagem verbal é também importante e pode ser causadora de mal entendidos.

Devido a diversos factores nomeadamente a assimetria de informação entre as partes, existem diferenças substanciais entre aquilo que é dito pelo emissor e aquilo que é compreendido pelo receptor de acordo com o esquema infra.

Processo de Comunicação:



Fonte: Falcão (2013)

Deste modo a descodificação da mensagem torna-se fundamental para que a comunicação tenha um contributo positivo para o processo negocial e não gere ou intensifique o conflito negocial.

Segundo Karass (1974) e, precisamente, devido a dificuldades inerentes ao processo de comunicação existem alguns cuidados a ter na formulação de perguntas:

- As questões devem ser preparadas através de pesquisa e análise de informação
- O negociador não deverá falar na sequência de uma pergunta, deverá deixar um espaço para a resposta.
- As perguntas devem ser repetidas se as respostas forem pouco objectivas
- As perguntas em que se sabe a resposta devem ser colocadas porque permitem verificar a credibilidade do interlocutor.

Numa negociação, as perguntas deverão estar alinhadas com a necessidade de informação do negociador e este deverá utilizar a designada técnica de afunilamento:

- Perguntas abertas, (O quê? Quando, Como?, Onde?, Quem?, Porquê?), que visam obter informação genérica
- Perguntas Abertas direccionadas, (Porque é que tomou essa decisão? O que o leva a estar preocupado?), visam obter informação específica
- Perguntas Fechadas, (É? Sim? Não?), tendo como objectivo identificar necessidades
- Perguntas Fechadas de verificação, (Posso concluir? Estou correcto? Posso fechar contrato?), pretendendo-se validar as necessidades anteriormente identificadas.

A análise dos perfis comportamentais e a sua identificação para permitir saber como comunicar correctamente, criando um ambiente de cooperação determinante para o sucesso da negociação.

De acordo com Júlio (2003), podemos definir quatro perfis comportamentais que se encontram analisados na tabela da página seguinte:

Perfil Expressivo (rápido e emotivo)	
<p>Características: relacional, emotivo, criativo, espontâneo e idealista.</p> <p>Este perfil tende a falar sem reflectir, tem uma visão global do problema e gosta de status</p>	<p>Como agir: ser enérgico, manter o contacto com o olhar, dar tempo para socializar, contextualizar (falar sobre experiências e opiniões e de si próprio), e não dar ênfase a pormenores e focar-se no global.</p>

Perfil Afável (lento e emotivo)	
<p>A emoção predomina, é prestável, preocupa-se com o outro, e valoriza o bom ambiente de trabalho, está mais focado nas pessoas do que nos resultados. Não gosta de conflitos e evita-os a todo o custo</p>	<p>Como agir: falar de forma pausada e descontraída, sem impor pressão</p> <p>Estabelecer planos de acção com datas chave de verificação, assegurar que as decisões não incorrem num elevado risco.</p> <p>Manter o contacto permanente, ouvir a sua opinião e argumentar com lógica.</p>
Perfil Analítico (lento e racional)	
<p>Apurado sentido crítico, disciplinado, organizado, desconfiado, rancorosos e procura a perfeição e não gosta de se expor ao risco.</p> <p>Este perfil carece de muita informação para tomar decisões, e tende a ser lento.</p>	<p>Como agir: Ser pontual e formal no traje no discurso e gestos</p> <p>Evitar falar com tom de voz demasiado elevado.</p> <p>Quando se argumenta deverá fazer-se com lógica e transparência.</p> <p>Deve-se fornecer bastante informação que lhe permita tomar decisão e encorajá-lo a fazê-lo.</p>
Perfil Pragmático (rápido e racional)	
<p>Espírito empreendedor, pragmático, prático, ambicioso e focado nos resultados.</p> <p>No que respeita à tomada de decisão são céleres e não gostam de se sentir influenciados.</p> <p>Este perfil privilegia os resultados em detrimento do seu bem-estar</p>	<p>Como agir: Ser enérgico e pontual</p> <p>Ser claro, coerente e sintético quando se apresenta uma proposta.</p> <p>Preparar um leque limitado de escolhas para o convidar a tomar decisão, não evitar assuntos, apresentar uma argumentação por tópicos.</p>

2.2.3 Venda

A fase da venda consiste em fazer uma apresentação do produto, ideia ou serviço que se pretende vender de forma alinhada com a informação que se obteve nas fases anteriores sobre a outra parte.

Nos dias de hoje, cliente e vendedor, têm ambos, acesso a uma grande quantidade de informação sobre o produto ou serviço comercializado. O vendedor está por sua conta e risco (*caveat venditor*). Para ser bem-sucedido tem que necessariamente possuir uma conduta de clareza, integridade e transparência.

As características anteriormente enunciadas, deverão estar presentes em qualquer vendedor que pretenda manter-se em funções comerciais durante muitos anos, principalmente depois de terem surgido as redes sociais em que se deixa de controlar a informação sobre a empresa e o profissional que a representa.

Pink (2012) estruturou um modelo que pretende sistematizar a forma como um vendedor deverá persuadir eficazmente os seus clientes de modo a que eles possam trocar os seus recursos pelo bem que o vendedor tem para transaccionar.

O modelo encontra-se subdividido em duas partes, como ser (atitude, forma de estar com o cliente) e como fazer (acções concretas a tomar para se ter sucesso na persuasão).

Como Ser?



O próprio Adaptado de Pink D.

Sintonia

Para se conseguir estar alinhado com o cliente, ou seja, estar em sintonia com o cliente deverá ter-se em conta diversos factores:

Usar a razão e a emoção na mesma medida: A empatia (capacidade cognitiva que gera nos outros uma emoção favorável à nossa pessoa) aliada à integração do ponto de vista do outro (compreensão total das pretensões do cliente numa ótica racional) são fundamentais para uma boa persuasão.

O equilíbrio entre empatia e integração do ponto de vista do outro são fundamentais, porque ao se estabelecer uma empatia muito forte esta poderá impedir o negociador de compreender os verdadeiros interesses do seu oponente.

Aumentar o nosso poder reduzindo-o: as pessoas que gozam de um estatuto inferior, têm uma maior capacidade para integrar um ponto de vista diferente do seu, o que permite que com maior facilidade possam iniciar um processo de persuasão, ou seja um vendedor não deverá permitir que o seu cargo, experiência ou conhecimento sobre o negócio o impeçam de compreender o seu cliente.

Imitação estratégica: imitar a forma de estar, falar do cliente, desde que seja feita de forma consistente e equilibrada proporciona no outro uma reacção empática.

Possuir um perfil Ambivertido: indivíduos com este perfil caracterizam-se por não serem ,exageradamente, extrovertidos nem introvertidos, é o que se apresenta mais favorável à persuasão.

As pessoas com este perfil são pouco gregários, têm bom senso, sabem quando devem intervir e quando se devem remeter ao silêncio.

Vitalidade

Manter a vitalidade é um desafio constante que obriga o vendedor a:

Manter o ânimo em situações em que lidamos com a rejeição, que poderá ser alcançado através da recordação de situações em que tenhamos sido bem-sucedidos na venda.

Desenvolver o Diálogo interior interrogativo, desencadeia respostas que nos poderão ajudar para definir estratégias destinadas à resolução de problemas.

Desenvolver relações de positividade, isto é, em vez de desenvolver uma postura negativista que considera as adversidades impossíveis de ser ultrapassadas, a positividade permite-nos ter uma visão mais abrangente, e ser mais criativos em encontrar soluções para as adversidades.

Desenvolver o Estilo explicativo, não considerar os episódios negativos como permanentes, omnipresentes e pessoais, mas antes buscar as causas dos mesmos de forma a poder ultrapassá-los.

Encarar a rejeição como uma circunstância explicável, temporária, externa e não pessoal.

Clareza

A clareza pode ser definida como a capacidade para identificar correctamente o problema do cliente.

Para alcançar a clareza, o vendedor deverá atender aos seguintes factores:

Ser imaginativo na identificação de necessidades, porque devido à maior facilidade no acesso à informação, os clientes deixaram de precisar dum vendedor que descreva um produto, mas sim que identifique necessidades e solucione problemas.

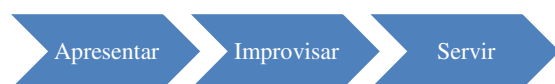
Definir um bom enquadramento, explicando ao cliente o problema para que este perceba que foi efectuada uma correcta identificação do mesmo.

De acordo com Pink (2012), podemos utilizar os seguintes tipos de enquadramento: pelo mínimo (apresenta-se ao cliente um conjunto limitado de opções de forma a ajudar à tomada de decisão, evitando que o cliente se disperse), pela experiência (foco em características intangíveis como o estatuto, vivência que determinado produto proporciona), pelo rótulo (atribuir um rótulo positivo a um produto pode alterar a forma como o cliente o encara e incrementar as vendas), pelo defeito (se introduzirmos um defeito no produto, poderemos salientar as verdadeiras virtudes da oferta, para além de ganharmos a atenção do comprador) e pelo potencial (realçar o que se poderá alcançar com a aquisição do produto, isto é, quais as consequências no longo prazo).

Utilizar a experiência como critério de enquadramento, não se centrando apenas nas características do bem mas naquilo que este poderá vir a proporcionar por consequência da sua aquisição.

Introduzir um defeito, ou aspecto menos bom do produto, após terem sido enunciadas as vantagens do mesmo, dá credibilidade ao vendedor.

O Que Fazer?



O próprio Adaptado de Pink.Daniel

Apresentar

O sucesso de uma boa apresentação, ou exposição do produto ou serviço depende directamente do emissor e do receptor.

A **criatividade** é uma componente importante numa apresentação, que pode aumentar o interesse do receptor de modo a que este sinta necessidade de interagir com o emissor.

Quando o receptor interage com o receptor, significa que está a ocorrer transmissão de informação.

A **utilização de perguntas numa apresentação** é um convite à participação dos destinatários e pode servir como um estímulo a que reflectam sobre o que está a ser transmitido.

O **feedback numa apresentação é também importante**, desde que possível deve-se pedir a alguém que antecipadamente assista à apresentação e verifique se os objectivos da mesma estão em linha com o que o pretendido, através da resposta a três questões fundamentais: O que ficou a saber sobre o tema? o que que sentiu? E o que se pretende que se faça com a informação?

O aspecto mais importante numa boa apresentação comercial é **conseguir persuadir o outro**, isto é, influenciar a sua decisão no sentido da compra de um determinado bem ou serviço.

Cialdini (2009), definiu um conjunto de seis princípios que podem determinar o sucesso da persuasão:

-Reciprocidade: quando recebemos algo dos outros, tendemos a querer retribuir, desde que o que nos é oferecido tenha algum valor, bem como seja inesperado e personalizado.

-Escassez: Quanto mais raro é o bem ou serviço que se pretende comercializar, mais fácil se torna o estímulo da necessidade de compra no cliente.

-Autoridade: As pessoas tendem a procurar seguir ou orientar-se através de outras pessoas que lhes transmitam confiança pelo seu vasto conhecimento sobre um determinado tema, ou pelo cargo que ocupam na organização.

-Consistência: uma forma de aumentar a probabilidade de conseguir que um comprador manifeste vontade em adquirir um produto ou serviço, é fazer com que este tome iniciativa, ou seja, manifeste que concorda com o que lhe está a ser apresentado.

Após manifestar concordância com o que lhe está a ser apresentado, o comprador tenderá a sentir-se refém dos seus princípios não podendo voltar para não ser visto como uma pessoa incoerente.

-Consenso: quando, no momento de decisão, o comprador tem dúvidas sobre qual a melhor decisão a tomar, tenderá a decidir de acordo com o que a grande maioria dos indivíduos que têm a mesma necessidade.

-Afinidade: Os compradores gostam de adquirir produtos ou serviços a pessoas com quem tenham algum tipo de afinidade, ou seja, partilhem de objectivos, gostos ou hobbies semelhantes.

Improvisar

O vendedor está numa posição de alguma instabilidade, na medida em que pode ser surpreendido pelo cliente quando efectua a apresentação de um produto ou serviço.

A improvisação torna-se uma ferramenta bastante útil nestes casos e deverá assentar em três pilares: saber ouvir, saber esperar e, só depois, falar.

Saber ouvir significa que devemos encarar o que os outros nos dizem como uma proposta, reflectir sobre a mesma e fazer um esforço para perceber o ponto de vista do cliente.

Escuta activa é a reformulação, ou o acto de resumir aquilo que o cliente disse, para que este possa validar se compreendemos a sua posição ou se o nosso cérebro enviou a informação do cliente.

Quando manifesta a sua opinião deverá concordar com o cliente porque este tipo de atitude obriga o vendedor a procurar formas de satisfazer as necessidades do seu cliente, enquanto que negar uma sugestão do cliente origina uma sensação de impotência que dificilmente proporciona soluções para que a venda possa acontecer.

Fazer sobressair o outro, valorizá-lo é a melhor forma de gerir uma situação de desentendimento, a discussão ou a insistência nas divergências impossibilita o sucesso da venda.

Servir

- Servir poderá ser definido da seguinte forma:

- Assumir um compromisso pessoal com o outro ser humano, ou seja comunicar de forma a personalizar a relação (disponibilizar e-mail, nº de telefone etc.).

- Atribuir um propósito à venda como, por exemplo, ter como objectivo melhorar a vida do outro.
- Transformar a venda numa consequência e não um fim em si mesmo, praticar o serviço adicional (*up serving*), ou seja, fazer mais pelo cliente do que ele espera, transformando uma venda trivial numa experiência inesquecível.
- Assegurar que se cria valor para o cliente e que a dinâmica entre cliente, vendedor e empresa saíram reforçados após o fecho da venda.

2.2.4 Proposta

Após a outra parte ter sido informada das características do produto ou serviço que se pretende comercializar, chega o momento de lhe ser indicado em que condições o poderá adquirir.

No caso da proposta se encontrar alinhada com os interesses da outra parte, poderá passar-se de imediato para o fecho. Caso contrário será necessário encetar negociações.

Efectivamente um equilíbrio entre os objectivos do negociador e da outra parte, poderá ser uma ajuda importante para se conseguir que a outra parte aceite a proposta.

Nos casos em que se depara com um processo negocial de alguma complexidade, a aceitação da proposta de imediato é muito pouco provável, e nesses casos os negociadores para se protegerem e não antagonizarem a outra parte, fazem propostas com vários itens, os negociadores experientes criam itens, e adicionam uma multiplicidade de questões, assegurando uma natureza integrativa que se perspectiva de ganhar ganhar (Lax & Sebenious,1986).

Nos contextos de maior complexidade negocial, para além de se incluírem diversos itens, eles são negociados em simultâneo, permitindo que se façam trocas entre itens. Em situações em que a arena negocial é muito apertada essa é a única forma de alcançar o ambicionado acordo.

A apresentação de mais do que uma proposta idêntica e em simultâneo, ou seja, pacotes de propostas trata-se também uma estratégia expedita. Os negociadores que efectuam várias propostas idênticas têm por norma mais sucesso porque a outra parte avalia-os como negociadores flexíveis.(Medvec, Leornadelli, Claussen Schultz,&Galynsky,2004).

Nesta fase, o negociador deverá estar preparado para dar tempo para a outra parte reflectir, clarificar todas as objecções que sejam verbalizadas pela outra parte, e ter a agilidade para fazer pequenas cedências que não alterem os seus objectivos.

Nalgumas situações, o negociador é surpreendido pela outra parte, que se antecipa e lhe apresenta uma proposta. Nesses casos, é importante o negociador ouvir, atentamente, o que lhe é transmitido, fazer as suas anotações sobre o racional da proposta, tentar identificar os objectivos ODE da outra parte através da formulação de perguntas e resumir o racional da proposta.

Se, na sua análise, concluir que a proposta não vai de encontro com os seus objectivos, não se deverá inibir mas sim apresentar uma contraproposta.

2.2.5 Negociação

Para as partes efectuarem uma negociação é necessário que exista comunicação entre elas, ou seja, torna-se prioritário encontrar, em conjunto, uma solução para o objecto negocial em causa.

Fisher e Ury (1981) identificaram alguns problemas de comunicação, aos quais as partes deverão estar alerta.

O primeiro problema está relacionado com o facto de que as partes, por vezes, se limitarem a defender as suas posições e não procuram alcançar um entendimento que é o propósito de qualquer negociação.

O segundo problema é que a outra parte pode não escutar o negociador e, o próprio negociador pode estar tão focado na sua perspectiva do problema, que não consegue ouvir atentamente a perspectiva da outra parte, aquela que, por sua vez, poderá permitir alcançar o ambicionado fecho.

Os problemas de comunicação mencionados são especialmente comuns, principalmente em negociações em que o negociador representa os interesses de uma determinada organização e está mais preocupado em agradar os seus pares, descorando o facto de que, se o negociador não tiver em atenção os interesses da outra parte, não é possível alcançar um acordo.

O negociador, especialmente em processos negociais de carácter integrativo, deverá preparar-se para efectuar concessões, ou seja se existe necessidade de negociar é porque existe divergências nos interesses das partes que só poderão ser solucionados através de concessões.

De acordo com Thompson (2008) os negociadores devem ter em conta três factores quando formulam concessões:

O tipo de concessões

As concessões podem ser de dois tipos: unilaterais e bilaterais. As primeiras implicam que as concessões sejam feitas por uma das partes, a segunda implica que as concessões sejam feitas pelas duas ou mais partes que integram o processo negocial.

De acordo com Siegel & Fouraker (1960), quanto menos cedências e menor a sua dimensão, maior a fatia do bolo negocial alcançada pelo negociador.

De acordo com Carvalho (2013), as negociações regem-se normalmente por normas e princípios informalmente aceites, a concessão condicionada é efectivamente um deles, na medida em que um negociador quando formula uma concessão fica na expectativa de uma contrapartida válida da outra parte.

Magnitude das Concessões

O negociador deve saber, se possível de forma quantitativa o valor da sua concessão.

As concessões devem ser graduais e de valor reduzido, não sendo aconselhável ao negociador fazer concessões superiores às realizadas pelo seu opositor.

Timing das concessões

Para Carvalho (2013), um dos factores que confere dinamismo à negociação é a percepção que cada negociador tem das expectativas da outra parte, sendo que uma concessão prematura, ou pouco clara, pode modificar a percepção mútua ao nível das aspirações e interesses das partes.

Deste modo por norma quem cede em primeiro lugar, fica numa posição mais frágil, o que justifica a grande relutância por parte dos negociadores em ceder primeiro.

A concessão de última hora (Fisher & Ury, 1981)

Antes de se passar para a fase do fecho, e após o negociador ficar com a percepção que está próximo de alcançar um acordo, ele deve ponderar dar à outra parte algo que esta considerará com valor, desde que coerente com o racional da proposta.

Este tipo de concessão improvisada realiza-se com o intuito de dissipar incertezas que ainda subsistam da outra parte, assegurando, desta forma, o acordo e permitindo que a outra parte

sinta que foi respeitada durante o processo e obteve um acordo justo, o que favorece a sua implementação.

Negociadores Difíceis

Apesar da diversidade de modelos de negociação, desenvolvidos para permitir que a maior parte dos negociadores consiga melhorar a sua eficácia, perante alguns perfis muito emotivos ou, até mesmo, hostis, os modelos podem não ser suficientes para preparar convenientemente um negociador.

De acordo com Nierenberg e Ross (2003) podemos identificar os seguintes perfis:

Negociador Perfeccionista	
<u>Características:</u> Minucioso, coloca muitas questões, gosta de analisar vários cenários possíveis, tem dificuldade em compreender os interesses do outro, e é lento a decidir	<u>O que fazer:</u> Preparar uma agenda com todos os pontos a abordar na negociação, dar tempo para decidir, não pressionar, apresentar toda a informação disponível, forçar apenas quando todas as soluções foram apresentadas
Negociador Passivo	
<u>Características:</u> Desinteressado com a negociação, não coloca questões, limita-se a não estabelecer contacto com a outra parte durante o processo	<u>O que fazer:</u> Criar um clima de cordialidade e confiança, procurar pontos em comum, e no caso do motivo do comportamento for dificuldade cognitiva deverá ser evitada linguagem técnica e deverá falar-se pausadamente.
Negociador Bajulador	
<u>Características:</u> Elogia a outra parte salientando as suas qualidades visando obter algo em troca	<u>O que fazer:</u> O negociador deverá esforçar-se por se manter focado nos seus objectivos. Agradecer o elogio com humor, transmitindo que não irá condicionar as suas acções em função do mesmo.
Negociador Win Lose	
<u>Características:</u> Encara a negociação como um processo em que exista um vencedor e um perdedor, tentará não fazer concessões para pressionar a outra parte a fazê-las.	<u>O que fazer:</u> Não perder o foco no objecto da negociação, identificar as necessidades da outra parte e fazer uma proposta alinhada com essas necessidades. Quando necessitar de recusar uma proposta, o negociador deverá transmitir que esta não satisfaz as necessidades de ambas as partes. Utilizar linguagem que propicie um clima de colaboração e concordância com a outra parte.

Negociador Mentiroso	
<u>Características:</u> Distorce a verdade, ou mente de forma deliberada, não tem ética e manipula o seu interlocutor	<u>Características:</u> Estar atento aos factos apresentados, principalmente, os quantitativos e validá-los. Caso sejam detectadas incoerências deverá, serena e ponderadamente, questionar a outra parte e pedir confirmação por escrito.

2.2.6 *Fecho*

Para que o negociador alcance o ambicionado fecho, deverá estar atento aos sinais de aceitação que lhe permitem fechar o acordo, que podem ser detectados no discurso do cliente ou através de sons ou gestos que indiciam que se reúnem as condições para um entendimento.

Esta é a etapa de conclusão da negociação, em que as divergências entre as partes se dissiparam, e alcançou-se um consenso que permitiu firmar um acordo.

As divergências aparentemente já não existem, e esta etapa não acarreta uma grande dificuldade, no entanto, o negociador deverá ter em conta que os actores negociais não têm apenas diferenças de interesse e de preferência mas vêm o mundo de modos diferentes (Lax & Sebenious, 1986).

Carvalho (2013), alerta para alguns cuidados, nomeadamente, a confirmação de todos os pontos em acordo e compromissos pretendidos, a forma como são redigidos os acordos (cartas de intenção protocolos, etc.) e as armadilhas de última hora (falhas inesperadas, informações adicionadas ao acordo nos momentos finais, entre outros).

Numa negociação, o negociador deverá permanecer credível. Deste modo, não deverá voltar atrás para alterar as condições que já tinham sido aceites, Jesuíno (1998).

2.2.7 Seguimento

Num processo negocial, o sucesso ocorre quando se passa da teoria para a prática, ou seja, quando o acordo é, efectivamente, cumprido.

Deste modo, torna-se necessário monitorizar o acordo através de indicadores que permitam avaliar se, efectivamente, esse acordo está a ser cumprido e se as partes estão empenhadas na sua concretização.

As partes deverão estar preparadas para acordar um conjunto de iniciativas a desenvolver no caso de os resultados não irem de encontro com o esperado. Por outro lado, é também importante desenvolver iniciativas que visem premiar os sucessos.

Os negociadores deverão ainda estar disponíveis para procurar novas opções que ambos prefiram ou que para uma das partes seja melhor e para a outra seja indiferente, isto é, deverá procurar-se um pós-acordo (Raiffa 1982).

3. Nota Pedagógica

Este caso pedagógico tem por objectivo, dar a conhecer o processo negocial aos discentes de de Negociação e Direcção Comercial, através da análise de sete fases que, preferencialmente, o deverão constituir.

Por outro lado, pretende-se, de igual modo, transformá-lo numa ferramenta de treino para os profissionais que estejam incumbidos de negociar, pelas funções que desempenham, independentemente do ramo de actividade em que desenvolvem a sua actividade.

Os objectivos pedagógicos deste estudo são:

- Identificar as partes, itens negociais e objectivos num processo negocial.
- Permitir aos alunos compreender e dominar as várias fases que deverão constituir um processo negocial.
- Na fase da preparação da negociação, fazer com que os discentes sejam capazes de aplicar o Key Account Management na compreensão da outra parte.
- Compreender de que forma os perfis dos actores negociais são determinantes para a negociação.
- Saber estruturar uma proposta negocial, respeitando os objectivos das partes envolvidas no mesmo.
- Interiorizar a importância da fase de fecho e implementação para o sucesso de uma negociação.

4. Plano de Animação

Sessão	Objectivos	Meios	Duração
1ª Sessão	O Modelo das 8 Fases Estratégias e Táticas Negociais	Slides sobre o Modelo Lista de principais Estratégias e Táticas negociais	1 hora
2ª Sessão	Perfis Comerciais Erros Negociais Casos práticos de baixa complexidade Entrega do Caso Pedagógico Seeds SA	Slides sobre Perfis Comerciais, Principais Erros negociais Entrega de uma monofolha com um caso em que dois alunos terão que negociar um bem. Os restantes alunos terão que identificar perfis e eventuais erros negociais cometidos pelos actores negociais	2 horas
Trabalho de Preparação	Ler e conhecer o Caso de Estudo Seeds SA	Pesquisar sobre o Negócio Bancário e a Indústria de Fundos de Investimento	1 Semana
4ª Sessão	Esclarecimento de eventuais dúvidas Constituição de Grupos para negociarem o caso	Dúvidas sobre o negócio bancário, indústria de Fundos de Investimento e sobre o Enunciado do Caso	1 hora
Trabalho de Preparação	Resolução do Caso	Pesquisa sobre o negócio bancário, indústria de Fundos de Investimento, negociação bancária	2 Semanas
5ª Sessão	Entrega da Resolução do Caso Pedagógico Identificação pelo Docente dos dois Grupos e os papéis na respectiva negociação Negociação de Objectivos Comerciais entre os dois Grupos seleccionados	<ul style="list-style-type: none"> • 5 minutos Entrega do Caso • 15 minutos para identificação do papel a desempenhar por cada grupo • 1 hora e 30 minutos negociação • 20 minutos Comentários dos Grupos • 30 minutos Comentários do Docente • 20 minutos (Tolerância) 	3 horas

5. Questão para Animação

Questão 1: A informação apresentada foi suficiente para a compreensão do caso? Que outros dados considera relevantes e gostava de ter tido acesso?

Questão 2: Aquando da resolução do caso, sentiu particular dificuldade em alguma questão?

Questão 3: Existe mais alguma questão que gostaria de ver formulada?

Questão 4: A proposta de resolução apresentada difere da que por si foi identificada?

Questão 5: Qual o contributo deste Caso pedagógico para o desenvolvimento de competências num processo negocial?

Questão 6: O conhecimento adquirido neste caso pedagógico tem aplicabilidade na sua realidade organizacional?

6. Resolução

Questão 1: A avaliação da outra parte, em qualquer processo negocial, assume uma relevância extrema. Por este motivo, a Equipa Comercial da Seeds SA elaborou uma Matriz de Selecção e Identificação de Clientes Key Account (KAISM - Key Account Identification and Selection Matrix) para aferir o contributo de cada cliente para o negócio.

Questão 1.1: Indique quais os critérios que poderão ter sido considerados para definir a atratividade e força relativa da Matriz infra apresentada?

Atratividade

Carteira de Fundos de Investimento de cada Banco	Quanto maior a carteira de fundos, maior o comissionamento gerado, pressupondo carteiras homogéneas de Fundos de Investimento.
Montante Segmento Preferencial por Banco	Segmento de Clientes definido pela Seeds SA, como especialmente propensos à subscrição de Fundos de Investimento.
Nº de colaboradores por agência	Atendendo à especificidade do produto e ao tempo que exige para a sua comercialização, o número de funcionários é determinante para o sucesso da venda.
Recursos – Crédito	O diferencial entre recursos e crédito indica-nos os recursos, eventualmente, excedentários e disponíveis para serem alocados em Fundos de Investimento.
Taxa de Crescimento de recursos	Um Banco com uma taxa de crescimento de recursos positiva tenderá a estar disponível para apostar na comercialização de Fundos de Investimento.

Força Relativa

Carteira de Seguros/Fundos de Investimento	Os seguros de capitalização são um produto semelhante aos Fundos de Investimento. Através deste rácio é possível aferir qual a relevância que os fundos têm para o Banco, comparativamente com o seu principal produto concorrente.
Inquérito de Qualidade	O inquérito de qualidade permite aferir se, efectivamente, a Seeds SA está a corresponder às necessidades de cada Banco.
Carteira de Fundos de Investimento/ Carteira de recursos	O rácio entre a carteira de fundos e a carteira de recursos permite aferir qual taxa de penetração que os fundos têm em cada Banco.
Nº de Formações Solicitadas	O nº de formações solicitadas pela Direcção Comercial de cada banco depende da importância que a comercialização destes produtos representa para a Instituição.
Comparação da taxa de Crescimento da Carteira de Fundos e taxa de crescimento de Recursos	A análise destas duas taxas permite avaliar se o crescimento da carteira de Fundos de Investimento está alinhado com o crescimento de recursos, ou seja, se este produto acompanha a angariação de novos clientes por parte do banco.

Questão 1.2: Comente a posição que o Banco Green ocupa na matriz e explique de que forma esta posição pode influenciar o conteúdo da negociação?

O Banco Green é um cliente Key Account, responsável por ¼ das vendas e tem ainda um potencial de crescimento muito elevado. Tratando-se dum cliente estratégico para a Seeds SA obriga-a a gerir as necessidades do cliente no presente, mas a estar particularmente atenta em assegurar a relação no futuro.

A manutenção ou crescimento do envolvimento do cliente no longo prazo, deverá levar a Seeds SA a investir grande parte dos seus recursos no presente, para continuar a explorar o potencial deste cliente.

A título de exemplo, a formação dos gestores de cliente do Banco Green e visitas às agências do Banco poderão ser formas da Seeds SA investir na manutenção ou no aumento do envolvimento com o cliente.

Atendendo aos factores enunciados, o Responsável do Banco poderá entender que não terá que suportar o investimento efectuado pela Seeds SA.

Outra questão relevante diz respeito à partilha de informação, uma vez que se trata de um Key Account, o Banco Green poderá aceder a informação sobre a Seeds SA que condicione a negociação (comissões, custos fixos etc.).

Para além do Banco Green ter um nível de atractividade elevada para a Seeds SA, esta também tem um elevado nível de atratividade para o Banco.

Desta forma podemos concluir que a Seeds SA, também poderá ir para a negociação na expectativa de que o Banco Green deverá investir na relação com um fornecedor estratégico, o que significa que poderá esperar que todo o investimento já enunciado deverá ser suportado pelo Banco.

Por outro lado, a Seeds SA, atendendo ao ambiente de cooperação entre as duas empresas, também acede a informação sobre o Banco Green e poderá identificar ganhos que o Banco tem em comercializar Fundos de Investimento, que não se traduz apenas em comissionamento, mas também em termos de *cross-seling* e de fidelização do cliente bancário.

Questão 2: Identifique os objectivos óptimos, desejáveis e essenciais (ODE) de cada uma das partes intervenientes nesta negociação. Esquematize a arena negocial?

Objecivos ODE: Seeds SA

Ótimo	19M€ ¹⁰ de crescimento Acções de dinamização e Aconselhamento pagos pelo Banco Inclusão de Fundos de Investimento de elevado risco na proposta Comissionamento gerado 25.000€
Desejável	12,5M€ de Crescimento Acções de Dinamização e Aconselhamento pagos pelo Banco Comissionamento gerado 25.000€
Essencial	11M€ ¹¹ de Crescimento Comissionamento gerado 25.000€

¹⁰ Objectivo Ótimo Seeds SA: 45M€*42,23%=19M€

¹¹ Objectivo Essencial 45M€*24,44% = 11M€

Cálculos Auxiliar – Determinação da carteira de crédito:

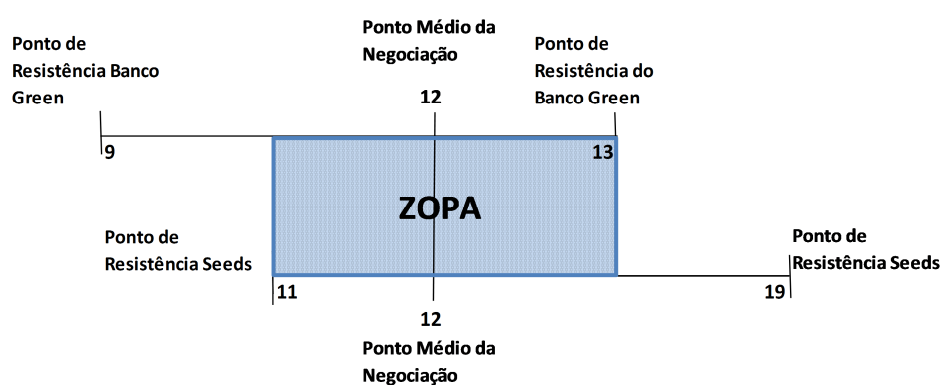
Rácio de Transformação = Carteira Crédito / Recursos de Clientes e Outros Empréstimos ↔

82% = Carteira Crédito / 1 633 369 698 € ↔ Carteira Crédito = 1 339 363 152€

Objectivos ODE: Banco Green

Ótimo	9 M€ ¹² de Crescimento em novos clientes/novos recursos Acções de Dinamização e Aconselhamento pagos pela Seeds SA Não inclusão de Fundos de Investimento com acções Rentabilidade não inferior a 0,3%
Desejável	11 M€ de Crescimento via captação de novos clientes/novos recursos Não inclusão de Fundos de Acções na proposta Rentabilidade não inferior a 0,3%
Essencial	Não inclusão de Fundos de Acções na proposta 13 ¹³ M€ de crescimento. Rentabilidade não inferior a 0,3%

Arena Negocial (Zone Of Possible Agreement - ZOPA):



¹² 0,672% * Carteira de Crédito = 9 M€

¹³ 0,971% * Carteira de Crédito = 13 M€

A amplitude da arena negocial é positiva, ou seja, poderá chegar-se a um acordo porque existe intercepção do intervalo de negociação estipulado pelas partes.

Questão 3: Caracterize o perfil de cada um dos actores negociais. Assumindo que representaria a Sociedade Gestora Seeds SA, de que forma adaptaria o seu perfil para assegurar o sucesso da negociação?

Os negociadores apresentam perfis aparentemente opostos, por um lado o Negociador Seeds SA que se apresenta com um perfil expressivo (relacional, visão generalista dos problemas, emotivo e rápido), e por outro lado, o Negociador do Banco Green com um perfil analítico (racional, metuculoso, lento na tomada de decisão).

Atendendo a que os negociadores apresentam perfis opostos, o negociador que representa a Seeds SA deverá tentar adaptar o seu perfil ao seu interlocutor do seguinte modo:

O negociador deverá exercer um bom domínio da linguagem não-verbal, isto é, deverá utilizar roupa formal, mostrar cordialidade e simpatia, sorrir, acenar com a cabeça em situações em que partilha a mesma opinião que o seu interlocutor.

Na primeira conversa de circunstância, deverá geri-la cautelosamente, sem ser demasiado defensivo mas, por outro lado, não ser demasiado expansivo e evitar temas que possam criar desconforto na outra parte.

O uso da imitação estratégica, ou seja, utilizar frases ou ideias do interlocutor para sustentar os seus objectivos, poderão auxiliá-lo a estabelecer empatia.

Atendendo ao seu perfil, deverá esforçar-se por saber ouvir os objectivos do seu interlocutor, praticar a escuta activa, ou seja, sempre que possível reformular o que o lhe foi transmitido para certificar-se que está a compreender os interesses da outra parte evitando deste modo mal entendidos.

A demonstração de conhecimento e competência para negociar é fundamental, pelo que deverá trazer para a reunião uma proposta bem estruturada e sustentada.

A utilização de suportes informáticos para proceder à apresentação, poderão ajudar o negociador a ser mais assertivo e a não se dispersar na sua apresentação (tendência natural para pessoas com este perfil).

A apresentação da proposta deverá incluir os cálculos devidamente escalpelizados enumerando, por exemplo, a rentabilidade do Banco se os objectivos forem alcançados.

Uma vez que terá que enfrentar um perfil analítico, deverá preparar-se para perguntas de elevado detalhe. Neste tipo de situações é aconselhável pedir a um colega que tenha um perfil próximo do seu interlocutor que lhe faça perguntas sobre o produto a negociar.

Uma técnica que lhe poderá ajudar a criar credibilidade junto do seu interlocutor, será assumir um aspecto menos positivo no produto ou a sua desadequação a determinados clientes.

Questão 4: A fase da venda, num processo negocial, consiste em apresentar de forma enérgica e concisa, o produto ou serviço que se pretende comercializar, de modo a obter-se receptividade por parte do cliente.

Atendendo às vantagens e desvantagens inerentes aos Fundos de Investimento, de que forma estruturaria a venda deste produto ao Banco Green?

Como Ser?



O próprio adaptado de Pink D.

Para uma venda ter sucesso, é necessário existir **sintonia** entre comprador e vendedor, pelo que os aspectos referidos na questão 3 (imitação estratégica, escuta activa, etc.) deverão ser tidos em conta para que o representante da Seeds SA crie uma relação empática com o seu interlocutor.

A título de exemplo, o Director Comercial da Seeds SA, poderá utilizar a partilha de experiências sobre a actividade bancária que ambos desenvolvem sabendo, de antemão, que partilham a mesma opinião.

Por outro lado, é importante que o Director Comercial da Seeds SA, seja capaz de integrar o ponto de vista do outro, ou seja, consiga compreender, numa perspectiva racional, como o comprador percepciona o produto.

Ao longo do processo negocial é importante o negociador manter-se com **vitalidade**.

Em condições normais haverá resistência à comercialização do produto Fundo de Investimento, por parte do seu interlocutor, sendo importante que o representante da Seeds SA desenvolva uma postura positiva, ou seja, encare a rejeição como algo que pode ser revertido com a argumentação adequada.

Antes de enunciar vantagens e desvantagens do produto Fundo de Investimento, é fundamental fazer-se um enquadramento da venda, com clareza sobre o produto em causa.

Exemplo de um enquadramento:

Antes de iniciar a apresentação, gostaria de informar que atendendo ao forte peso que o Banco Green possui no volume sob gestão da Seeds S.A., solicitei à Administração que estivesse presente nesta reunião.

O Banco e a Sociedade Gestora estão unidos, por acordo de exclusividade para a comercialização de Fundos de Investimento, pelo que deverão procurar um entendimento que permita a comercialização de Fundos de Investimento pelas agências do Banco Green.

O actual contexto do mercado Bancário Português é favorável à comercialização de Fundos de Investimento: a recuperação dos mercados financeiros, a limitação das taxas de juro passivas (referentes aos depósitos bancários) por parte do Banco de Portugal, a pressão sobre a margem financeira e, por outro lado, a concorrência de produtos de aforro do Estado.

No caso específico do Banco Green, desenvolve a sua actividade num Concelho com um nível de qualificação da população considerado elevado, o que facilita a comercialização deste produto.

Tratando-se dum produto com alguma complexidade, carece de uma força de vendas qualificada e espaços específicos para a venda. Consciente desta realidade a Seeds SA está disposta a entregar ao Banco Green grande parte do comissionamento, para compensar algum do investimento que deverá realizar.

A Seeds SA quando arquitecta e gere Fundos de Investimento procura alinhar-se com a Entidade Comercializadora – Banco Green, mas também, com o cliente bancário, que os subscreve.

O cliente bancário procura encontrar nos Fundos de Investimento, uma oferta diversificada de produtos financeiros que cubram todas as necessidades financeiras, rentabilidade acima das aplicações tradicionais, montantes mínimos de investimento baixos, liquidez (fácil desmobilização) e baixo comissionamento.

O Banco, por sua vez, tem o seu foco na defesa da margem financeira, desenvolvimento de uma imagem de modernidade, aumento do produto bancário, preservação e expansão da quota de mercado e ampliação e renovação da base de clientes.

Mas não são só vantagens associadas à comercialização de Fundos de Investimento. Estes produtos apresentam riscos para o cliente Bancário e para os Bancos que os comercializam. Esta questão será analisada de forma exaustiva nesta apresentação, uma vez que é crítica para o Banco Green que aposta na proximidade e na confiança dos seus clientes.

Apesar dos riscos deste negócio, a Seeds SA tem sido capaz de arquitectar soluções de investimento que respondam às necessidades dos Bancos e dos seus clientes o que se traduziu num forte crescimento de 70%, numa conjuntura em que o mercado decresceu 8%.

No que respeita ao Banco Green, desde 31.12.2012, cresceu muito acima da maioria dos clientes da Seeds SA.

Porém, o Banco apresenta resultados desapontantes no inquérito de satisfação realizado, o que poderá ser indiciado uma dinamização comercial insuficiente pela Seeds SA, uma vez que o Banco é dotado de uma equipa comercial competente, com um número de funcionários por agência elevado comparativamente com os restantes clientes da Seeds SA.

O Que Fazer?



De seguida será demonstrado como o produto (Fundo de Investimento) irá assegurar a satisfação de todas as necessidades, anteriormente enunciadas, na óptica do cliente bancário e do Banco.

Necessidades dos Clientes Bancários	Satisfação das necessidades dos Clientes Bancários
Oferta diversificada de produtos que cubram todas as suas necessidades de investimento	A Seeds SA dispõe de 4 Fundos de Investimento com diferentes níveis de risco e diferentes horizontes temporais que se ajustam a clientes com diferentes perfis de risco.
Qualidade do produto	A gestão da Seeds SA assenta numa equipa de especialistas que tem conseguido entregar rentabilidade, especialmente nos Fundos de Investimento constituídos por obrigações.
Segurança e transparência do Investimento	Os Fundos de Investimento operam num quadro legislativo bem definido de transparência, com a publicação obrigatória em meios de informação, quer do seu valor da unidade de participação, quer da sua carteira de investimento.
Montante de investimento mínimo baixo	Os Fundos de Investimento têm montantes mínimos de subscrição baixos, o que facilita o acesso ao investimento por parte do pequeno e médio investidor.
Custos baixos (efeito economia de escala)	Os Fundos de Investimento reduzem os custos de transacção, relativamente àqueles que um investidor teria de suportar por uma operação em nome individual, em virtude de transaccionarem grandes quantidades de valores.
Liquidez	Os Fundos de Investimento Mobiliário Abertos Seeds SA são facilmente desmobilizáveis, sem comissões associadas à subscrição ou resgate.

Necessidades Banco Green	Satisfação das necessidades identificadas
Ampliação e renovação da base de clientes	Os Fundos de Investimento permitem atrair novos clientes sofisticados que procuram aplicações de elevado retorno potencial.
Preservar/ expandir quota de mercado	Os Fundos de Investimento permitem captar recursos, oferecendo alternativas de investimento competitivas e evitam a saída de recursos para outras instituições Financeiras.

Necessidades Banco Green	Satisfação das necessidades identificadas
	Os Fundos de Investimento contribuem para a fidelização do Cliente bancário, são produtos de longo prazo e destinam-se a satisfazer diferentes necessidades de investimento.
Aumento do produto bancário e rentabilidade	<p>Os Fundos remuneram o Banco através do pagamento de uma comissão de comercialização, e deste modo contribuem para o aumento do Produto Bancário.</p> <p>Os Fundos de Investimento permitem aumentar a rentabilidade da Base de Clientes através da diversificação e ampliação da carteira de produtos de cada cliente.</p>
Imagem de modernidade e inovação	<p>Os Fundos de Investimento encontram-se associados a uma imagem de sofisticação.</p> <p>O desenvolvimento destes produtos, por parte de Sociedades Gestoras, apenas é possível com colaboradores altamente qualificados que arquitectam e gerem estes produtos.</p>
Defesa da margem financeira	Os Fundos de Investimento apresentam rentabilidades potenciais atractivas para clientes e não contribuem para o agravamento do custo de “Funding” e, conseqüentemente, para a degradação da margem financeira.

Após a identificação das necessidades dos clientes e da forma como o produto irá satisfazer essas necessidades, deverá questionar-se o nosso interlocutor se existem dúvidas sobre o que foi exposto ou se alguma matéria não foi abordada.

Caso não sejam colocadas questões, dever-se-á proceder à identificação dos riscos inerentes à comercialização de Fundos de Investimento, ou seja, de toda e qualquer desvantagem associada à comercialização do produto e forma de a minimizar.

Desvantagens dos Fundos de Investimento	Soluções para minimizar desvantagens
Aumento do rácio de transformação (quando os clientes desmobilizam depósitos a prazo para subscrever Fundos de Investimento)	Os Fundos de Investimento podem ser vendidos a clientes que já têm conta no Banco ou, por outro lado, poderão ser utilizados para captar novos recursos provenientes de clientes sem vínculo com a Instituição (não pressionando o rácio de transformação).
Comissionamento baixo, comparativamente com outros produtos financeiros	O comissionamento reduzido é compensado com o esmagamento da margem que a comercialização de um depósito iria proporcionar. Por outro lado, se se comercializar Fundos de Investimento de elevado risco (ex. Seeds acções), o comissionamento gerado irá aumentar.
Eventuais perdas de capital, por parte dos participantes nos Fundos de Investimento	<p>A comercialização de Fundos de Investimento implica que os Gestores de Cliente conheçam em profundidade as características dos mesmos e que estejam, permanentemente, informados sobre a evolução do mercado.</p> <p>A Seeds SA irá desenvolver um conjunto de acções de dinamização comercial para divulgar os seus produtos e informar sobre perspectivas de evolução dos mercados financeiros:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Visitas às agências, durante campanhas comerciais de novos produtos ou produtos existentes. - Acções de e-learning com emissão de certificado de conhecimento sobre Fundos de Investimento e Mercados Financeiros - Serviço de aconselhamento (Newsletter sobre mercados e emails de alerta sobre acontecimentos relevantes). - Encontros de quadros anuais, organizados pela Seeds SA, em que são convidados os Administradores, Directores e outros colaboradores dos Bancos para lhes serem apresentadas perspectivas de evolução do mercado e novos produtos. Nestes encontros são destacados os desempenho dos Bancos com a entrega de troféus de concretização de objectivos relativos ao ano anterior.

Após a identificação dos riscos inerentes, o Director Comercial da Seeds SA deverá estar preparado para ouvir alguma questão ou comentário menos favorável. Nestes casos é necessário **improvisar**, ou seja, saber ouvir o outro e contra argumentar se for defensável o argumento, ou, caso seja verdadeiro, aceitá-lo e encará-lo como uma sugestão de melhoria do produto.

Finalmente, o Director Comercial da Seeds SA deverá assumir o compromisso de servir, de acompanhar as vendas dos vários Fundos de Investimento disponíveis e tomar as medidas que minimizem os riscos associados à comercialização.

Questão 5: Em qualquer processo negocial, o negociador tende a apresentar o seu objectivo Óptimo como proposta de abertura. No entanto, em algumas negociações, este pode ser demasiado exigente para a outra parte, o que poderá impossibilitar alcançar-se um acordo.

Assumindo que iria representar a Seeds SA, estruture uma proposta de abertura, incluindo um plano de concessões?

Racional da Proposta

- A proposta é totalmente transparente no que respeita ao comissionamento gerado para a Seeds SA e Banco Green.
- Pretende-se demonstrar que o ‘máximo ganho’ para as partes implica um investimento em acções de dinamização (formações, visitas a agências) e aconselhamento.
- O Banco Green detém uma carteira de Seguros de capitalização que é mais do dobro da carteira de Fundos de Investimento. Atendendo à semelhança entre os produtos, existe um elevado potencial de crescimento do produto.
- Rácio de Transformação do Banco Green encontra-se muito abaixo do valor definido pelo Banco de Portugal.
- 14M€ correspondem somente a 6,59% do segmento preferencial o que aparentemente é um objectivo exequível.
- Resultados do inquérito de satisfação indiciam falta de acompanhamento comercial pelo que a proposta irá incluir visitas comerciais e um serviço de aconselhamento
- A maior percentagem de comissionamento reverte para o Banco Green

Proposta Inicial

- Crescimento de 14 M€
- Aconselhamento e acções de dinamização suportados pelo Banco Green
- Distribuição: Seeds Monetário (5%) e (95%) Seeds Rende Mais

Óptica da Seeds SA

Comissão	Produto	Carteira	Comissão	Crescimento
0,3%	Seeds Rende Mais	95%	0,29%	13.300.000 €
0,1%	SeedsMon	5%	0,01%	700.000 €
Total		100,00%	0,29%	14.000.000 €
			Comissão Líquida	40.600 €

Óptica do Banco Green

Comissão	Produto	Carteira	Comissão	Crescimento
0,60%	Seeds Rende Mais	95%	0,57%	13.300.000 €
0,12%	SeedsMon	5%	0,01%	700.000 €
Total		100,00%	0,58%	14.000.000 €
			Comissão Bruta	80.640 €
			Aconselhamento	5.000 €
			Ac. Dinami:	12 1.400 €
			Comissão Líquida	74.240 €

1ª Concessão

- Crescimento de 12,5 M€ (via captação de novos clientes e recursos existentes)
- Aconselhamento e acções de dinamização suportados pela Seeds SA
- Distribuição: Seeds Monetário (10%) e (90%) Seeds Rende Mais

Óptica da Seeds SA

Comissão	Produto	Carteira	Comissão	Crescimento
0,30%	Seeds Rende Mais	90%	0,27%	11.250.000 €
0,10%	SeedsMon	10%	0,01%	1.250.000 €
Total		100,00%	0,28%	12.500.000 €
			Comissão Bruta	35.000 €
			Aconselhamento	5.000 €
			A. Dinamiz	6 700 €
			Comissão Líquida	29.300 €

Óptica do Banco Green

Comissão	Produto	Carteira	Comissão	Crescimento
0,60%	Seeds Rende Mais	90%	0,54%	11.250.000 €
0,12%	SeedsMon	10%	0,01%	1.250.000 €
Total		100,00%	0,55%	12.500.000 €
			Comissão Líquida	69.000 €

2ª Concessão

- Redução do crescimento para 11 M€
- Distribuição: Produtos Seeds Monetário (36%) e (64%) Seeds Rende Mais
- Eliminação de todo o suporte à concretização de objectivos

Óptica da Seeds SA

Comissão	Produto	Carteira	Comissão	Crescimento
0,3%	Seeds Rende Mais	64%	0,2%	7.040.000 €
0,1%	SeedsMon	36%	0,0%	3.960.000 €
Total		100,00%	0,2%	11.000.000 €
			Comissão Líquida	25.080 €

Óptica do Banco Green

Comissão	Produto	Carteira	Comissão	Crescimento
0,60%	Seeds Rende Mais	64%	0,4%	7.040.000 €
0,12%	SeedsMon	36%	0,04%	3.960.000 €
Total		100,00%	0,4%	11.000.000 €
			Comissão Líquida	46.992 €

Questão 6: Pressupondo que a proposta foi aceite pelo Banco Green, defina os próximos passos a serem tomados para assegurar a implementação rigorosa do acordo obtido?

Condições para implementação do Objectivo:

Qualificação da Força de Vendas do Banco Green	Seeds SA: Desenvolvimento de um plano de formação (atribuição de um formador) e conteúdos para um curso em e-learning Banco Green: Nomeação dos colaboradores que deverão frequentar as formações e curso de e-learning Custo Suportado: Banco Green / Seeds SA
Criação de um espaço para comercialização de Fundos de Investimento na rede de balcões do Banco Green	Banco Green: Responsável pela criação do espaço Seeds SA: Responsável pela informação disponibilizada no espaço (folhetos, revistas especializadas, cartazes etc.) Custo Suportado: Banco Green / Seeds SA
Divisão dos objectivos acordados pela rede de agências	Banco Green: Divisão do objectivo pelos balcões e colaboradores
Campanhas específicas para comercialização dos fundos	Seeds SA: Minистраção de acções de formação para os Fundos de Investimento em campanha e elaboração dos mapas de

Seeds Rende Mais e Seeds Monetário	acompanhamento de campanha. Banco Green: nomeação dos colaboradores, atribuição de prêmios aos colaboradores/ agência com melhor performance Custo Suportado: Banco Green / Seeds SA
------------------------------------	--

Monitorização do Objectivo:

Reuniões Mensais de acompanhamento do objectivo acordado	Seeds SA: Elaboração e envio dos mapas de acampamento mensais Banco Green: Agendamento de reuniões Custo Suportado: Banco Green / Seeds SA
--	--

Mapa de Acompanhamento Mensal (Banco, Agência e colaborador):

Crescimento realizado (x) - Crescimento obtido até à data a que se refere o mapa	Grau de Realização do Objectivo (GRO) = $X/Y*100$
Crescimento acordado (Y) - Crescimento definido em protocolo	Grau de Realização do Objectivo Esperado (GROE) = $X/Z*100$
Crescimento Esperado (Z) - Crescimento esperado para o mês em que se refere o relatório $Z = Y/12*N$, em que N é o nº do mês a que se refere o mapa (1,2,3...12)	

Agenda:

Reuniões de Acompanhamento, Formações, e-learning e Campanhas:

<i>JAN</i>	<i>FEV</i>	<i>MAR</i>	<i>ABR</i>	<i>MAI</i>	<i>JUN</i>	<i>JUL</i>	<i>AGO</i>	<i>SET</i>	<i>OUT</i>	<i>NOV</i>	<i>DEZ</i>
	Reunião acomp. (1)	Reunião acomp.	Reunião acomp.	Reunião acomp.	Reunião acomp.	Reunião acomp.	Reunião acomp.	Reunião acomp.	Reunião acomp.	Reunião acomp.	Reunião acomp.
	Formação (2)	Elearning (7)	Formação (3)			Formação (4)					
				Campanha Fundo Rende Mais (5)				Campanha Fundo Monetário (6)			

- (1) Reuniões de acompanhamento a realizarem-se na segunda semana de cada mês, a ter início a primeira em Fevereiro
- (2) 20.01.2014 Formação Geral sobre Fundos de Investimento e mercados financeiros
- (3) 21.04.2014 Formação Específica sobre Fundo de mercado monetário (Seeds Monetário)
- (4) 15.07.2014 Formação Específica sobre Fundo de obrigações (Seeds Rende Mais)
- (5) 02.05.2014 a 30.05.2014 Campanha específica Fundo Seeds Monetário
- (6) 01.09.2014 a 30.09.2014 Campanha específica Fundo Seeds Rende Mais
- (7) 01.03.2014 a 31.03.2014 Curso de E-learning

7. Slides de Resolução do Caso

Caso Seeds SA

- Negociar Objectivos Comerciais com um Cliente Estratégico

Caso Pedagógico de Negociação Comercial 1

Problema

- Dificuldade em Negociar/Protocolar um Objectivo de crescimento de Carteira com um cliente Estratégico para a Organização.
- Dependência excessiva do cliente, na carteira da Seeds SA.
- Perfis dos negociadores opostos.

Caso Pedagógico de Negociação Comercial 2

Solução

- Apresentação de uma proposta adequada, que permita fechar um acordo
- Assegurar a implementação rigorosa do acordo obtido.
- Adaptação do perfil do negociador.

Caso Pedagógico de Negociação Comercial 3

O Método – As 7 fases da Negociação

Caso Pedagógico de Negociação Comercial 4

Questão 1.1

Atractividade	Força Relativa
Carteira de Fundos	Carteira de Seguros Carteira Fundos
Montante Segmento Preferencial	Inquérito de qualidade
Colaboradores por agência	Carteira Fundos Carteira recursos
Diferencial entre Recursos e Crédito	Nº de Formações Solicitadas
Taxa de Crescimento de Recursos	Comparação da taxa de Crescimento da Carteira de Fundos e taxa de crescimento de Recursos

Caso Pedagógico de Negociação Comercial 5

Questão 1.2

- O Banco Green representa mais de 1/4 do montante sob gestão.
- Tratando-se dum cliente estratégico para a Seeds obriga-a a gerir as necessidades do cliente no presente, mas a estar particularmente atenta em assegurar a relação no futuro.
- O Director do Banco Green poderá entender que não terá que suportar o investimento efectuado pela Seeds, e pagar o Serviço de Aconselhamento formação etc.
- As empresas pretendem desenvolver com os seus clientes key account, uma relação de proximidade e cooperação, o que poderá levar um negociador a efectuar demasiadas cedências num processo negocial.
- Para além do Banco Green ter um nível de atractividade elevada para a Seeds, esta também é atractiva para o Banco.
- A Seeds, também poderá ir para a negociação na expectativa de que o Banco Green deverá investir na relação com um fornecedor estratégico.
- A Seeds poderá ter acesso a informação sobre o Banco Green que lhe permita identificar vantagens da comercialização de fundos nomeadamente, cross selling e fidelização do cliente bancário

25/10/2014 Caso Pedagógico de Negociação Comercial 6

Questão 2

- Seeds

Ótimo	19M€ de crescimento Acções de Dinamização e Aconselhamento pagos pelo Banco Inclusão de Fundos de elevado risco na proposta Comissionamento gerado 25.000€
Desejável	12,5M€ de Crescimento Acções de Dinamização e Aconselhamento pagos pelo Banco Comissionamento gerado 25.000€
Essencial	11,1M€** de Crescimento Comissionamento gerado 25.000€

*Objectivo Ótimo Seeds SA: 45M€x42,23%a19M€
**Objectivo Essencial 45M€x24,44%+11M€

Caso Pedagógico de Negociação Comercial 7

Questão 2

- Banco Green

Ótimo	9 M€ de Crescimento em novos clientes/novos recursos Acções de Dinamização e Aconselhamento pagos pela Seeds Não inclusão de fundos com acções Rentabilidade não inferior a 0,3%
Desejável	11,1M€ de Crescimento via captação de novos clientes /novos recursos Não inclusão de fundos de acções Rentabilidade não inferior a 0,3%
Essencial	Não inclusão de Fundos de acções na proposta 13 M€** de crescimento Rentabilidade não inferior a 0,3%

Cálculos Auxiliares – Determinação da carteira de crédito:
Rácio de Transformação = Carteira Crédito / Recursos de Clientes e Outros Empréstimos = 82%
Rácio Carteira Crédito/1: 633 369 698 € ➔ Carteira Crédito = 1 339 365 151€

Caso Pedagógico de Negociação Comercial 8

Questão 2

Amplitude positiva

- A amplitude da zona de negociação é positiva, ou seja, poderá chegar-se a um acordo porque existe intercepção do intervalo de negociação estipulado pelas Administrações do Banco Green e Seeds.

Caso Pedagógico de Negociação Comercial 8

Questão 3

Negociador Seeds	Negociador Banco Green
Perfil Expressivo Relacional, emotivo e rápido	Analtico racional, lento, metuculoso



Caso Pedagógico de Negociação Comercial

Questão 3

- Como adaptar o seu perfil ao seu oponente**
- **Conter comissões** a conversa informal/priva não se desmista expetiva ou desfeito.
 - **encetar um bom domínio da linguagem não-verbal**, isto é, deverá utilizar soga formal, mostrar cordialidade e simpatia, sorrir, acenar com a cabeça e situações em que partilha a mesma opinião que o seu interlocutor.
 - **saber ouvir os objetivos do seu interlocutor, praticar a escuta activa.**
 - **Observar** (estar atento à linguagem não verbal) e **praticar a limitação estratégica** ou seja utilizar frases ou ideias do interlocutor para sustentar os seus objetivos podendo auxiliar-lo a estabelecer empatia
 - **Integrar** o ponto de vista do outro (construir que compreenda os seus interesses)
 - **Mostrar competência:** fazer uma proposta bem estruturada e sustentada
 - **Preparar-se** para perguntas de elevado detalhe
 - **Utilizar** suportes informáticos, permitindo-lhe ser mais assertivo e ajuda-o a organizar a informação que se dispõe
 - **Apresentar** os cálculos da proposta devidamente escalpelizados
 - **Assumir** um aspecto menos positivo no produto, ou a sua desadequação a determinados clientes, a fim de gerar credibilidade.



Caso Pedagógico de Negociação Comercial

Questão 4

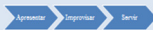


Sintonia imitação estratégica, escuta activa (empatia) e integração do Ponto de vista do outro

Vitalidade manter a auto estima perante a resistência à comercialização do produto fundo de investimento, por parte do seu interlocutor, desenvolvendo uma postura positiva, ou seja, encetar a rejeição algo que pode ser revertido com a argumentação adequada.

- Clareza (Enquadramento) :**
- Enquadramento pelo mínimo (o produto fundo de investimento em vez de abordar cada um dos fundos disponibilizados pela Seeds)
 - Utilização dos princípios de Celdini (Autoridade, Escassez, Reciprocidade, Consistência)
 - Exemplo autoridade: Antes de iniciar a apresentação gostaria de informar que atendendo ao forte peso que o Banco Green possui no volume sob gestão da Seeds S.A., solicite à Administração que estivesse presente nesta reunião.
 - Escassez: O Banco e a Sociedade Gestora possuem um acordo de exclusividade para a comercialização de fundos, pelo que deverão procurar um entendimento

Questão 4



Necessidades dos Clientes Bancários	Necessidades dos Bancos
Qualidade do produto	Ampliação e renovação da base de clientes
Segurança e transparência do Investimento	Preservar/ expandir quota de mercado
Montante de investimento mínimo baixo	Aumento do produto bancário e rentabilidade
Custos baixos (efeito economia de escala)	Imagem de modernidade e inovação
Liquidez	Defesa da margem financeira

Caso Pedagógico de Negociação Comercial

Questão 4

Vantagens da comercialização de Fundos	Satisfação de necessidades
Aumento do rácio de transformação (quando os clientes desmobilizam depósitos a prazo para subscrever fundos de investimento)	Os fundos de investimento, podem ser vendidos a clientes que já têm conta no Banco ou, por outro lado poderão ser utilizados para captação de novos recursos provenientes de clientes sem relação com o Banco (isto pressionando o rácio de transformação).
Comissionamento baixo, comparativamente com outros produtos financeiros	O comissionamento reduzido é compensado com o enquadramento da margem que a comercialização de um depósito iria proporcionar. Por outro lado se se comercializar fundos de elevado risco (ex. Seeds acções) o comissionamento gerado será maior.
Eventuais perdas de capital, por parte dos participantes nos fundos de investimento	Aponta na formação da força de vendas

Caso Pedagógico de Negociação Comercial

Questão 4

Após a identificação dos riscos inerentes, o Director Comercial da Seeds deverá estar preparado para ouvir alguma questão ou comentário menos favorável. Nestes casos é necessário **improvisar**, ou seja, saber ouvir o outro e contra argumentar se for defensável o argumento, ou aceitá-lo se for legítimo e encará-lo como uma sugestão de melhoria do produto.

Finalmente, o Director Comercial da Seeds SA, deverá assumir o compromisso de servir, acompanhar as vendas dos vários fundos de investimento disponíveis, e tomar as medidas que minimizem os riscos associados à comercialização.

Questão 5

- Racional:**
- A proposta é totalmente transparente no que respeita ao comissionamento gerado para a Seeds SA e Banco Green.
 - Pretende-se demonstrar que o 'máximo ganho' para as partes implica um investimento em acções de dinamização (formações, visitas a agências) e aconselhamento.
 - O Banco Green detém uma carteira de Seguros de capitalização que é mais do dobro da carteira de Fundos de Investimento. Atendendo à semelhança entre os produtos, existe um elevado potencial de crescimento do produto.
 - Rácio de Transformação do Banco Green encontra-se muito abaixo do valor definido pelo Banco de Portugal.
 - 14ME correspondem somente a 6,59% do segmento preferencial o que aparentemente é um objetivo exequível.
 - Resultados do inquérito de satisfação indiciam falta de acompanhamento comercial pelo que a proposta irá incluir visitas comerciais e um serviço de aconselhamento
 - A maior percentagem de comissionamento reverte para o Banco Green

Caso Pedagógico de Negociação Comercial

Questão 5

- Proposta Inicial**
- Crescimento de 14 ME
 - Aconselhamento e acções de dinamização suportados pelo Banco Green
 - Produtos Seeds Monetário (5%) e (95%) Seeds Rende Mais

Óptica da Seeds				Óptica do Banco Green			
Comissão	Produto	Clareza	Comissão	Comissão	Produto	Clareza	Comissão
0,7%	Seeds Rende Mais	95%	100,00%	0,5%	Seeds Monetário	5%	95%
0,1%	SeedsMon	5%	0,5%	0,5%	Seeds Rende Mais	95%	100,00%
Total	100,00%	0,2%	14.000.000€	Total	100,00%	0,5%	14.000.000€
Comissão Líquida: 4.900€				Comissão Líquida: 74.290€			

Caso Pedagógico de Negociação Comercial

Questão 5

- 1º Concessão**
- Crescimento de 12,5 ME (via captação de novos clientes e recursos existentes)
 - Aconselhamento e acções de dinamização suportados pela Seeds SA
 - Produtos Seeds Monetário (10%) e (90%) Seeds Rende Mais

Óptica da Seeds				Óptica do Banco Green			
Comissão	Produto	Clareza	Comissão	Comissão	Produto	Clareza	Comissão
0,7%	Seeds Rende Mais	90%	100,00%	0,5%	Seeds Rende Mais	90%	100,00%
0,1%	SeedsMon	10%	0,1%	0,1%	Seeds Monetário	10%	0,1%
Total	100,00%	0,1%	12.500.000€	Total	100,00%	0,1%	12.500.000€
Comissão Líquida: 38.954€				Comissão Líquida: 80.884€			

- 2º Concessão**
- Redução do crescimento para 11 ME
 - Produtos Seeds Monetário (35%) e (64%) Seeds Rende Mais
 - Eliminação de todo o suporte e concretização de objetivos

Óptica da Seeds				Óptica do Banco Green			
Comissão	Produto	Clareza	Comissão	Comissão	Produto	Clareza	Comissão
0,7%	Seeds Rende Mais	64%	100,00%	0,5%	Seeds Rende Mais	64%	100,00%
0,1%	SeedsMon	35%	0,1%	0,1%	Seeds Monetário	35%	0,1%
Total	100,00%	0,2%	11.000.000€	Total	100,00%	0,2%	11.000.000€
Comissão Líquida: 23.984€				Comissão Líquida: 48.934€			

Caso Pedagógico de Negociação Comercial

Questão 6

Condições para a implementação do objetivo protocolado	
Qualificação da Força de Vendas do Banco Green	Seeds SA: Desenvolvimento de um plano de formação (atribuição de um formador) e conteúdos para um curso em e-learning Banco Green: Nomeação dos colaboradores que deverão frequentar as formações e curso de e-learning Custo Suportado: Banco Green / Seeds SA
Criação de um espaço para comercialização de fundos na rede de balcões do Banco Green	Banco Green: Responsável pela criação do espaço Seeds SA: Responsável pela informação disponibilizada no espaço (folhetos, revistas especializadas, cartazes etc.) Custo Suportado: Banco Green / Seeds SA
Campanhas específicas para comercialização dos fundos Seeds Rende Mais e Seeds Monetário	Seeds SA: Ministração de acções de formação para os fundos em campanha e Elaboração dos mapas de acompanhamento de campanha Banco Green: nomeação dos colaboradores, atribuição de prémios aos colaboradores/ agência com melhor performance Custo Suportado: Banco Green / Seeds SA

Caso Pedagógico de Negociação Comercial

Questão 6

Monitorização do objetivo protocolado									
Reunões Mensais de acompanhamento do objetivo acordado	Seeds SA: Elaboração e envio dos mapas de acompanhamento Banco Green: Agendamento da data da reunião Custo Suportado: Banco Green / Seeds SA								
Mapa de acompanhamento de Objectivos	<table border="1"> <tr> <td>Crescimento realizado (R) - Crescimento obtido até à data e que se reflete no mapa</td> <td>Grau de Realização do Objectivo (RRO) = R/100</td> </tr> <tr> <td>Crescimento acordado (A) - Crescimento definido em protocolo</td> <td>Grau de Realização do Objectivo (esperado) (RAE) = A/100</td> </tr> <tr> <td>Crescimento esperado (E) - Crescimento esperado para o mês em que se refere o relatório</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="2">E = 102% , em que R é o nº de mês e que se refere ao mapa (1,2,3...12)</td> </tr> </table>	Crescimento realizado (R) - Crescimento obtido até à data e que se reflete no mapa	Grau de Realização do Objectivo (RRO) = R/100	Crescimento acordado (A) - Crescimento definido em protocolo	Grau de Realização do Objectivo (esperado) (RAE) = A/100	Crescimento esperado (E) - Crescimento esperado para o mês em que se refere o relatório		E = 102% , em que R é o nº de mês e que se refere ao mapa (1,2,3...12)	
Crescimento realizado (R) - Crescimento obtido até à data e que se reflete no mapa	Grau de Realização do Objectivo (RRO) = R/100								
Crescimento acordado (A) - Crescimento definido em protocolo	Grau de Realização do Objectivo (esperado) (RAE) = A/100								
Crescimento esperado (E) - Crescimento esperado para o mês em que se refere o relatório									
E = 102% , em que R é o nº de mês e que se refere ao mapa (1,2,3...12)									

Caso Pedagógico de Negociação Comercial

Questão 6

Agenda:

JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Reunião semip (1)	Reunião semip	Reunião semip	Reunião semip	Reunião semip	Reunião semip	Reunião semip	Reunião semip	Reunião semip	Reunião semip	Reunião semip	Reunião semip
Formação (2)	Formação (3)				Formação (4)				Formação (5)		
				Campanha Rede Balcões (6)					Campanha Rede Monetário (8)		

(1) Reuniões de acompanhamento e verificação da segunda semana de cada mês, a ter início a primeira em Fevereiro
(2) 01.01.2014 Formação: Qual sobre Seeds de investimento e mercado Bancário
(3) 01.02.2014 Formação: Especifica sobre fundos de mercado monetário (Seeds Monetário)
(4) 01.07.2014 Formação: Especifica sobre fundos de obagação (Seeds Rende Mais)
(5) 01.09.2014 a 30.09.2014 Campanha específica fundo Seeds Monetário
(6) 01.06.2014 a 30.09.2014 Campanha específica fundo Seeds Rende Mais
(7) 01.05.2014 a 31.05.2014 Curso de E-Learning

Caso Pedagógico de Negociação Comercial

8. Conclusões sobre o Caso Pedagógico

Este caso pedagógico pretende alertar para a importância do domínio das fases que constituem o processo negocial para obtenção de resultados.

Departamento Comercial (Vendas)

Os colaboradores que desempenham funções de negociação comercial deverão ser capazes de compreender os interesses da Entidade que representam e, para isso, é necessário compreender em profundidade o seu negócio.

Por outro lado, é também fundamental um negociador saber identificar os interesses do seu interlocutor pois permite ao negociador definir uma estratégia e seleccionar táticas que deverá implementar para ter sucesso.

Quanto mais alinhada a proposta de um negociador com os interesses da outra parte, mais provável será que, na fase da negociação, apenas se façam pequenos ajustamentos, evitando-se uma disputa acesa de itens negociais em que dificilmente alguma das partes poderá sair vitoriosa.

A identificação das partes num processo negocial, e seus interesses, pode ser um processo demorado, principalmente, quando estamos perante negociações *business to business* complexas, em que temos um Fornecedor, um Cliente Interno e um Cliente Externo, sendo que, este último, por não ter acento na mesa de negociações, não deverá ser negligenciado.

Todos os intervenientes influenciam o processo negocial e é necessário, na fase de preparação, compreender de que forma o objecto negocial pode afectar os interesses de cada um dos intervenientes no processo.

A correcta compreensão das variáveis que serão alvo de negociação e a criatividade do negociador em identificar novas variáveis, ou incrementar a relevância de variáveis existentes, pode ser determinante para se alcançar um acordo.

Na fase da venda, apresentar as vantagens inerentes à comercialização de um produto é fundamental para estimular a necessidade de aquisição pelo potencial comprador e criar a envolvimento certa para se introduzir a proposta.

Nesta fase, é, também, fundamental, a apresentação das desvantagens inerentes ao produto ou serviço e dos mecanismos que podem ser accionados para minimizar ou eliminar as mesmas.

Este tipo de abordagem na venda credibiliza o negociador e transmite ao seu interlocutor que a relação comercial se perspectiva de longo prazo.

Com o avançar da tecnologia e a disseminação das redes sociais, o vendedor tem dificuldade em controlar a sua imagem no mercado em que opera, o que o obriga a estar especialmente consciente das repercussões de uma venda.

Perfil do Negociador

Os perfis dos negociadores assumem relevância na forma como se desenrola uma negociação, principalmente, nos casos em que se está perante perfis opostos.

A correcta compreensão do perfil dos negociadores, virtudes e defeitos inerentes a esses mesmos perfis e a utilização de técnicas que permitam suprimir as diferenças, poderá ser determinante para um desfecho negocial positivo.

A implementação e monitorização do acordo

Em qualquer processo negocial, um acordo não deverá ser fechado se não se reunirem as condições mínimas para a implementação do mesmo, a não ser que as partes envolvidas na negociação definam um conjunto de medidas que permitam criar essas mesmas condições.

A monitorização e acompanhamento do cumprimento de um acordo negocial, balizados por uma agenda, são fundamentais para assegurar que o mesmo é alcançado.

Método de Negociação

A metodologia apresentada neste caso, não pretende ser uma solução única para uma negociação de sucesso, mas antes, funcionar como um guia que auxilie qualquer colaborador de uma organização a estar bem preparado para uma negociação, isto é, a ter em conta todos os pormenores identificados ao longo das 7 fases analisadas.

A utilização do método apresentado não permite responder à imprevisibilidade inerente a qualquer negociação, pelo que, ter uma mente aberta e criativa, são características exigidas a qualquer negociador que pretenda alcançar consensos fundamentais para se fechar um acordo.

9. Metodologia

A metodologia que esteve na base da concepção desta tese foi de carácter essencialmente qualitativo, baseado em estudos académicos, monografias, teses de mestrado e periódicos científicos, através da aplicação do modelo das 7 fases negociais. No entanto, para a concepção do caso pedagógico, recorreu-se à pesquisa de informação quantitativa, diversa sobre o sector bancário e sobre a empresa gestora de Fundos de Investimento, na qual este caso se baseou.

Dados quantitativos:

- ❖ Activos sob gestão, quotas de mercado do mercado de Gestão de Activos Nacional (Fundos de Investimento e Gestão de Patrimónios)
- ❖ Tabela de Comissionamento Seeds SA
- ❖ Carteira de clientes do Banco Green
- ❖ Carteira de clientes da Seeds SA
- ❖ Informação financeira sobre mercado bancário e indústria de Fundos de Investimento
- ❖ Matriz de Key Account Management da Sociedade Gestora

Dados qualitativos:

- ❖ Evolução do mercado de Gestão de Activos nacional
- ❖ Análise SWOT da Seeds SA
- ❖ Histórico das reuniões de objectivos entre as duas empresas
- ❖ Perfis dos negociadores

10. Bibliografia

Monografias:

Carvalho, J. C. 2013. *Negociação* (4ª Ed.), Sílabo

Cheverton, P. 2001. **Key Account Management** 2ª Ed., Kogan Page

Cialdini, R. B. 2009 **Influence**, Harper Collins

Correia, A. D. 2012. **Manual de Negociação**, Lidel

Falcão, P.F. 2013 **Todos Podemos Negociar Bem!**, Top Books

Fisher R & Ury W. 1981. **Getting to yes** Random House, Business Books

Friedman, R. 1992 **The culture of Mediation Private understandings in the context of public conflict** em Kolb, D.M. & Bartunek J. **Hidden Conflict Uncovering Behind—the-scenes- Disputes (143-164)** Sage

Jesuino, J.C. 1998 *A negociação: Estratégias e Táticas*, Texto Editora

Júlio, C. (2003) **A Magia dos Grandes Negociadores**, Gestão Plus

Karass, C.L., 1974. **Give and Take: The complete guide to negotiating strategies and tactics**, Thomas Crowell Company

Lax, D.A. & Sebenious, J.K. (1986). *The Manager as a negotiator* New York Free Press

NIERENBERG, J., ROSS, I. **Os segredos de uma negociação bem-sucedida**, Plátano Editora, Lisboa, 2003.

Pink, D. H. 2012. *To Sell is Human*, New York: Riverhead Books

Pruit, D. G. & Rubin, J.Z. 1986. *Social Conflict*. New York: Random House

Raiffa, H. 1982. **The art and Science of Negotiation**. Cambridge, Belknap

Siegel, S., & Fouraker, L.E. 1960. *Bargaining Group Decision Making*, McGraw-Hill

Simões, E., 2008. *Negociação nas Organizações Contextos Sociais e Processos Psicológicos* Rh Editora

Thompson, L., 2008. *A Razão e o coração do Negociador*, (1ª Ed.), Monitor

Walton, R. E & Mckersie, R.B. 1965. *Behavioral Theory of Labor Negotiations*, McGraw-Hill

Periódicos Científicos:

Akerlof G.1970. The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism
The Quarterly Journal of Economics, Vol. 84(3)488-500

Doran, G. T. 1981. There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives.
Management Review, Vol.70(11) 35-36.

Medvec,Leornadelli, Claussen-Schultz, & Galynsky. 2004 *Maximizing outcomes and maintainig relationships: Multiple equivalente offers in negotiations*.Working Paper

Teses de Mestrado:

Guerreiro F. C. (2009), Aspectos relevantes para a eficácia da negociação comercial. Tese de Mestrado em Gestão de empresas, ISCTE.

Pedroso, J.J. Caso Pedagógico Good Handling,Tese de Mestrado em Gestão de empresas, ISCTE.

11. Anexos

Anexo 1 : Erros Negociais

Ancoragem e Ajustamento

Num processo negocial, as partes tendem a ficar reféns de um determinado ponto de referência ou âncora, que normalmente é criado na primeira proposta apresentada.

A negociação desenvolve-se em redor deste ponto de referência ou seja, as concessões ou ajustamentos efectuados em função dele.

A ancoragem pode ser utilizada como trunfo negocial, no entanto para que o negociador seja bem-sucedido é necessário que a sua proposta inicial seja atractiva para a outra parte, ou seja se for demasiado desvantajosa para a outra parte, tenderá a ser desvalorizada e não funcionará como âncora na negociação como o pretendido.

Os objectivos podem também funcionar como âncora num processo negocial, pelo que é fundamental determinar o que efectivamente é essencial ser conseguido numa negociação, para que a primeira oferta da outra parte não inviabilize todo o processo negocial, ou seja se os objectivos se pautarem por uma grande rigidez, pode fazer com que se atinja logo de início um impasse e que não seja possível alcançar um acordo entre as partes.

Negociação Circunscrita

Os indivíduos são influenciados pela forma como a informação lhes é facultada.

Num processo negocial, entende-se por negociação circunscrita a tendência que os negociadores demonstram em enquadrar os problemas numa determinada perspectiva positiva ou negativa.

A dificuldade do negociador em enquadrar os problemas em várias perspectivas, impede-o de encontrar de forma criativa soluções para o problema porque está a limitá-lo ou circunscreve-lo à sua perspectiva.

A negociação circunscrita não tem que ser necessariamente um erro negocial, se as partes o fizerem em conjunto e com um propósito de organizar a informação, avaliar os interesses e os riscos associados ao acordo a alcançar.

Por outro lado, quando não é possível aceder a informação devidamente fundamentada ou esta assume um elevado nível de complexidade, pode descredibilizar quem a apresenta, na medida em que a outra parte poderá ficar numa posição defensiva e psicologicamente confundida com a veracidade dos factos apresentados.

Atribuição de preconceitos às pessoas

O comportamento de um actor negocial, numa mesa de negociações é influenciado, por factores internos (exemplo: personalidade, capacidade cognitiva, motivação etc.) mas também por factores externos ao indivíduo (tarefas que lhe foram atribuídas, relação com as partes envolvidas).

Os factores externos, tendem a ser desvalorizados pelos actores negociais, ou seja existe uma tendência para se avaliar o comportamento com base em factores internos como a capacidade cognitiva e a motivação quando não se dispõe de informação suficiente para fazer esse tipo de avaliação.

Fecho negocial acelerado

O fecho negocial acelerado pode ser causado por factores emocionais nomeadamente a ansiedade em fechar um acordo, mas também pode estar relacionado com uma preparação desadequada da negociação.

A preparação desadequada, pode passar por não se terem definido bem os objectivos que se pretendem com a negociação do negociador e da outra parte envolvida, bem como das suas características psicológicas.

Quando um negociador faz uma proposta, e ela é de imediato aceite pela outra parte, sem haver qualquer ponto de discórdia relativo aos itens negociais, poderá indicar que o trabalho de preparação do processo negocial não foi elaborado correctamente, e que se poderia ter obtido um melhor acordo.

Efeito de reclamação

O facto de um determinado objecto se encontrar na posse do negociador, pode influenciar a forma como este o avalia, ou seja pode sobrevalorizar o objecto por questões emocionais associados ao objecto ou somente porque lhe pertence.

Esta sobrevalorização de um objecto sem um fundamento objectivo pode constituir um entrave ao processo negocial, principalmente quando a outra parte argumenta com objectividade.

Condições da outra parte ignoradas

Não é possível encontrar pontos de convergência entre as partes negociais, isto é não se pode colaborar com a outra parte sem compreender a sua posição sobre os assuntos objecto da negociação.

Quando se desvaloriza os interesses e prioridades da outra parte, torna-se difícil alcançar acordos de carácter integrativo.

Desvalorização reactiva

A desvalorização reativa, está associada ao facto de alguns actores negociais interpretarem as cedências ou concessões da outra parte como irrelevantes sem analisarem com objectividade se efectivamente não existe valor nas mesmas.

Este erro está associado, a factores de carácter emocional, em que o negociador reage sem qualquer objectividade sem fazer uma correcta avaliação ao que lhe é proposto.

Mito da Divisão: Em algumas negociações, as partes pressupõem que os itens negociais são valorizados de igual forma, ou seja o 'bolo negocial' é fixo, e cada vez que ocorre uma cedência, implica necessariamente numa perda para quem a concede.

A realidade é que são raros os casos em que os itens negociais têm a mesma relevância para ambas as partes, e a solução para se chegar a um acordo poderá residir na identificação e consequente cedência nos itens negociais não prioritários por cada uma das partes.

Escalada Irracional: Negociar eficazmente, pressupõe que o negociador utilize uma estratégia baseada em factos concretos, se possível tentando aproveitar os temas em que exista convergência com a outra parte, tendo sempre presente o seu melhor acordo para uma proposta negociada.

Escalada irracional, entende-se por querer ganhar a todo o custo, independentemente dos custos que esse ganho possa implicar (Carvalho 2013).

Um exemplo de escalada irracional, são as falhas de percepção e de julgamento, em que o negociador é tendencioso, ou seja, pondera nas suas análises apenas os dados que favorecem a sua posição, descorando os dados que favorecem a parte contrária.

Irrracionalidade competitiva: Nestes processos negociais as partes focam-se nos resultados em detrimento dos custos, entrando numa espiral competitiva em que se perde a noção do momento em que as condições negociadas, podem não respeitar o melhor acordo possível para um acordo negociável e o negociador arrisca o fecho de um negócio claramente desvantajoso.

Anexo 2: Conceito de Fundo de Investimento e Classificação dos Fundos de Investimento Mobiliário

Conceito de Fundo de Investimento

O Fundo de Investimento é um património autónomo pertencente a um conjunto de participantes, que delegam a uma Sociedade Gestora a responsabilidade de gerir os activos que o constituem.

De acordo com a legislação portuguesa, os Fundos de Investimento apenas podem ser geridos por Sociedades Gestoras consideradas idóneas, o que obriga ao registo junto da CMVM - Comissão de Mercado de Valores Mobiliários, entidade supervisora deste tipo de instrumento financeiro.

Cada Sociedade gestora, antes de poder comercializar um fundo de investimento, tem que o submeter à aprovação da CMVM, os documentos constitutivos do fundo: prospecto e regulamento de gestão.

Os documentos referidos são fundamentais para assegurarem o direito à informação do investidor, pelo que contêm as condições de subscrição e resgate do fundo bem como a política de investimentos e as menções de risco de modo a que o investidor possa ponderar o investimento a realizar.

Após o lançamento as sociedades gestoras têm que produzir e disponibilizar aos investidores, vários documentos que lhes permitam, acompanhar o investimento realizado, tais como relatórios e contas anuais (Certificadas por um Revisor Oficial de Contas).

Todos os fundos de investimento são compostos por unidades de participação, que por definição são a unidade em que se divide um fundo de investimento, e o seu valor reflecte os activos que compõem a carteira do fundo.

À semelhança do que ocorre com a cotação das acções também as unidades de participação de um fundo permitem ao investidor, acompanhar a evolução do seu investimento.

Contrariamente a uma acção que o seu valor de cotação oscila em bolsa várias vezes durante uma sessão, a unidade de participação só é calculada com uma determinada periodicidade que é definida no prospecto, deste modo a valorização da unidade de participação pode assumir uma periodicidade diária, mensal ou qualquer outra definida em prospecto.

O investidor que adquire unidades de participação de um fundo de investimento é designado por participante.

Os Fundos de Investimento podem ser classificados, quanto à natureza dos activos que os constituem, em:

Fundos de Mercado Monetário

Estes fundos de investimento caracterizam-se por serem constituídos em 85% do seu valor líquido global em Depósitos Bancários com um horizonte temporal não superior a 3 meses.

Atendendo aos activos que os constituem destinam-se a clientes que procurem aplicações de curto prazo com baixo risco de perda de capital investido.

Fundos de Obrigações

Estes Fundos de Investimento, caracterizam-se por na sua política de investimento estar contemplado o investimento em obrigações que poderão ser emitidas por empresas e governos de estados soberanos, têm um risco baixo atendendo a que normalmente têm uma elevada diversificação de emitentes (Estados ou empresas que se financiam através de obrigações).

Os participantes que investem neste tipo de Fundos de Investimento deverão ter um horizonte temporal não inferior a um ano.

Apesar de o risco associado ao investimento ser baixo, existe possibilidade do investidor incorrer em perdas provenientes duma evolução menos favorável do mercado obrigacionista.

Fundos de Acções

Como o próprio nome indica, os Fundos de Acções são fundos que investem em mercado accionista.

Existem vários Fundos de Acções que se podem subdividir de acordo com a área geográfica ou sector em que estão investidos.

De acordo com a legislação portuguesa, para os Fundos de Investimento serem designados de Fundos de Acções têm que necessariamente estar investidos em 75% em acções ou unidades de participação de Fundos de Acções.

Atendendo à sua natureza, estes Fundos de Investimento acarretam um risco elevado para os investidores, uma rentabilidade acima das aplicações tradicionais (depósitos).

Destinam-se a participantes que tolerem a volatilidade (grandes oscilações no preço) do mercado accionista, e que tenham um horizonte temporal de investimento longo prazo (superior a um ano).

Fundos de Investimento Mistos

Estes Fundos de Investimento investem em mais do que uma classe de activos, os mais comuns investem em acções e obrigações mas podem investir em outras classes nomeadamente matérias-primas, derivados entre outros activos.

Dependendo da exposição ao activo acções ser maioritário ou minoritário na carteira existem fundos mistos predominantemente de acções ou obrigações.

Desta forma existem fundos mistos mais direccionados para investidores conservadores e outros que se adequam a investidores agressivos (alguma predisposição para arriscar o capital investido), isto é, tolerantes a níveis elevados de volatilidade.