

**ABC RETAIL – CASO PEDAGÓGICO DE
NEGOCIAÇÃO COMERCIAL**

Carlos Manuel Fonseca Lomba

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Marketing

Orientador:
Professor Pedro Miguel da Silva Cordeiro Ferreira
ISCTE-IUL

Outubro 2014

AGRADECIMENTOS

À Pipa, ao Afonso e ao Vasco.

A realização desta dissertação de mestrado contou com apoios e incentivos fulcrais, sem os quais não se teria tornado uma realidade e aos quais estarei para sempre grato.

Ao ISCTE/INDEG agradeço a oportunidade e o privilégio que tive em frequentar este Mestrado de Marketing que muito contribuiu para o enriquecimento da minha formação.

Ao Professor Pedro Ferreira, meu orientador neste trabalho, um sincero agradecimento pela orientação e apoio incondicionais que em muito elevaram os meus conhecimentos e me motivaram na elaboração desta tese, um sincero muito Obrigado.

Agradeço a todos os meus amigos e colegas que me ajudaram ao longo de todo este percurso das mais diversas formas, dos quais saliento o amigo José Vaz.

Por último, dedico um agradecimento muito especial à minha família, pelo apoio que me deu em mais uma etapa da minha vida, sobretudo à minha mulher pelo seu incentivo, paciência e ajuda e aos meus filhos.

Índice de Figuras e Tabelas.....	v
Sumário	1
Abstract	2
1. Caso Pedagógico	3
1.1. Apresentação do Problema.....	3
1.2. Caracterização das empresas ABC RETAIL e XXX Grossista	5
1.3. Enquadramento e informação sobre o mercado	7
1.3.1. O mercado do Tabaco.....	7
1.3.2. A distribuição dos Tabacos	7
1.3.3. Legislação dos Tabacos em Portugal	9
1.3.4. As cinco forças do mercado dos Tabacos.....	9
1.3.5. Produto	11
1.3.6. Preço.....	12
1.3.7. A Concorrência.....	12
1.4. Estratégia e desempenho da empresa	13
1.5. Negociação	14
1.5.1. Preparação da negociação.....	14
1.5.2. Negociadores	16
2. NOTA PEDAGÓGICA.....	18
2.1. Resumo do caso.....	18
2.2. Público - Alvo	18
2.3. Objetivos Pedagógicos	18
3. Revisão da literatura.....	20
3.1. Definições de Negociação	20
3.2. Tipos de Negociação	22
3.3. Fases da Negociação	22
3.3.1. Preparação (1.ª fase).....	24
3.3.1.1. Zone of possible agreement (ZOPA).....	25
3.3.1.2. Estudar o cliente, recolher informação	29
3.3.1.3. Definir os Objetivos (ODEs)	30
3.3.1.4. Encontrar Cenário Alternativo (BATNA).....	30
3.3.1.5. Desenhar Estratégias da Negociação.....	31
3.3.1.6. Perfil comportamental do interlocutor.....	32

3.3.1.7.	Escolher as Estratégias e Táticas Negociais	34
3.3.2.	Introdução (2ª Fase).....	34
3.3.2.1.	A intuição	34
3.3.2.2.	V'S da comunicação.....	35
3.3.2.3.	Relevância da escuta ativa na comunicação eficaz	35
3.3.2.4.	Necessidades e Perguntas	35
3.3.3.	Resumo (3ª Fase).....	36
3.3.4.	Venda (4ª Fase)	37
3.3.5.	Proposta (5ª Fase)	37
3.3.6.	Negociação (6ª Fase)	38
3.3.6.1.	Concessões	38
3.3.6.2.	Saber Dizer Não	39
3.3.6.3.	Negociação com Pessoas Difíceis	39
3.3.7.	Fecho (7ª Fase)	39
3.3.8.	Seguimento (8ª Fase).....	40
4.	Ferramentas de Análise	41
5.	Plano de animação.....	42
6.	Questões de animação	43
7.	Resolução	44
8.	Slides de Resolução.....	54
9.	Ilacões do Caso para Gestão.....	56
10.	Bibliografia	58

Índice de Figuras e Tabelas

Figura 1 – Análise das forças do mercado

Figura 2 – Zona de possível acordo em negociações distributivas

Figura 3 - Fronteira de Pareto

Figura 4 – Necessidades de informação vs. tipos de questões

Tabela 1 – Mix de clientes ativos da empresa XXX Grossista

Tabela 2 – Esquema de distribuição do tabaco

Tabela 3 – Margem: positiva vs. negativa. – Dados operacionais

Tabela 4 – Plano de animação do caso de estudo

Sumário

Este texto apresenta um caso pedagógico relativo à negociação comercial. A negociação é, essencialmente, um processo de tomada de decisão conjunta num contexto de interação estratégica ou de interdependência com vista ao sucesso empresarial.

O presente caso pedagógico pretende incentivar os alunos e os profissionais da área da negociação a dominar todos os processos da negociação com grande profundidade, para que a sua eficácia negocial se torne superior. Procura-se também contribuir para reforçar a consciência da importância do domínio do processo negocial para o sucesso dos resultados das empresas. Tal implica treinar as ferramentas estratégicas e táticas que permitam esse domínio aos leitores.

Com esse objetivo desenvolveu-se um caso pedagógico assente em empresas reais que servirá de ferramenta de treino para estudantes e profissionais procurando torná-los mais eficazes na prossecução das vendas, profissionalizando a negociação.

Para isso, analisou-se a influência de um conjunto de características individuais e organizacionais nos estilos de negociação, bem como a concretização de um caso pedagógico baseado num caso real entre duas empresas, que serão denominadas ficticiamente (ABC e XXX), que estão relacionadas com a indústria do Tabaco em Portugal. A situação descrita é meramente exemplificativa de um modelo de aplicabilidade universal. Posteriormente este caso pedagógico será aplicado em contexto sala de aula.

Palavras-chave: Gestão, Negociação Comercial, Direção Comercial, Estratégias de Negociação, Comunicação.

Classificação *JEL*: C78; E31; L1; M31; D40

Abstract

Business Negotiation is essential to achieve good management performances. Negotiation is essentially a process of joint decision-making in a context of strategic interaction or interdependence.

The aim of this dissertation is to evaluate the relationship of negotiation styles and negotiation effectiveness and above all to enhance the awareness of the importance of the negotiation process in the success of company results.

To achieve this goal a training tool for students and professionals was conceived.

In this context, the influence of a set of individual and organizational characteristics was analyzed concerning the negotiation process, as well as the implementation of a teaching case based on a real story between two companies, which will be called notionally ABC and XXX that are related to the Tobacco industry in Portugal. The situation described is merely illustrative of a pedagogical model universally applicable.

Later on, this case will be applied in the classroom context.

Keywords: Management, Business negotiation, Sales management, Negotiation Strategies, Marketing, Communication.

Classification: JEL: C78; E31; L1; M31; D40

1. Caso Pedagógico

1.1. Apresentação do Problema

O ambiente económico atual é caracterizado por uma forte competitividade entre empresas derivada essencialmente da globalização; pelo desenvolvimento tecnológico e da informação; e por uma crescente necessidade de otimizar recursos, o que exige cada vez mais às organizações, desempenhos e processos negociais eficazes.

Vivemos atualmente num mercado primariamente de oferta. As organizações necessitam de gerir os conflitos de interesses de forma integrada, para que possam responder assertivamente às necessidades da procura. A negociação assume-se assim, como um facto chave no seio da gestão, com particular relevo no contexto comercial. Esta tem sido uma das áreas mais estudadas no âmbito da negociação.

Sabendo que uma grande parte do tempo dos compradores e vendedores é passada a negociar, e que é nas suas múltiplas interações que muitas vezes se alavancam e concretizam estratégias de valor para as organizações. Torna-se portanto, muito importante perceber quais as variáveis que podem influenciar a eficácia negocial.

Neste sentido, desenvolver-se-á o presente caso pedagógico, que parte de uma situação negocial específica num mercado concreto: a distribuição e venda de tabaco em Portugal. Pretende-se que este caso se aplique de forma universal a situações semelhantes qualquer que seja o mercado em questão.

As empresas que vão servir como interlocutoras neste caso pedagógico operam no mercado da distribuição e venda de tabaco no território Português.

O ponto de partida do caso pedagógico é a negociação da compra de tabaco para a venda a retalho pela empresa ABC (retalhista) à XXX (grossista). Estas duas empresas têm um historial comercial significativo e uma relação duradoura.

No entanto, no ano anterior a esta negociação, existiu alguma atrição no estabelecimento da margem de venda atribuída à ABC. Essa tensão acabou por ser ultrapassada em consequência das relações pessoais de amizade entre os dirigentes das duas empresas.

Coloca-se agora a questão de uma nova negociação, pois estas ocorrem anualmente, e a empresa ABC que aumentar a sua margem. Esta é a questão fulcral.

O objetivo principal deste Caso Pedagógico é contribuir para reforçar a consciência da importância do domínio do processo negocial para o sucesso dos resultados das empresas.

Especificadamente procurar-se-á:

- Criar consciência da importância da preparação das negociações para o sucesso das mesmas;
- Alertar para o relevo da comunicação e a vantagem de a adaptar ao perfil dos interlocutores;
- Saber vender o sonho antes de o negociar;
- Saber lidar com negociadores difíceis;
- Deixar uma nota de alerta para a importância de um bom fecho negocial.
- Analisar a relação negocial entre as empresas;
- Apresentar o caso pedagógico aos alunos há posteriori.

O trabalho estará dividido em duas partes, na primeira parte far-se-á a apresentação exaustiva do caso pedagógico, enquanto na segunda parte se realizarão as notas pedagógicas adequadas à explicitação do próprio caso.

Neste estudo de caso será retratado um processo negocial que se baseia num caso real. Porém por motivos de proteção de informação de ambas as organizações, tratar-se-ão as respetivas empresas com denominações fictícias. Note-se que o caso é meramente exemplificativo, pois pretende-se que o modelo de negociação a que se chegar tenha aplicação universal.

Como referido, a questão do caso é a renegociação de um contrato de distribuição de tabaco entre um grossista e um retalhista com uma rede de lojas.

A chave do sucesso está nas margens obtidas em relação ao preço final, que acaba por ser determinado indiretamente por regulamentação estatal através de mecanismos fiscais.

Além da margem como elemento essencial da negociação, existem outros elementos acessórios que são as atividades de promoção, os expositores próprios de marca, os prazos de pagamento, a distribuição *just in time*, o prazo dos contratos, entre outros.

A empresa ABC está a preparar a renegociação do contrato a que se obrigou anualmente, e que ainda se encontra em vigor até 31 Dezembro de 2014, com a empresa XXX.

Procuram-se definir os termos do contrato para 2015.

1.2. Caracterização das empresas ABC RETAIL e XXX Grossista

A ABC RETAIL é um grupo português, que foi fundado na década de 80, com o objetivo de implantação em grandes espaços comerciais de pontos de venda de tabacos. E também *Press center*, jornais e revistas, tabacaria, jogos lúdicos, artigos de decoração, jogos da Santa Casa. Como estratégia fundamental gerou a sua atividade em torno da comercialização dos jogos lúdicos, designadamente de estratégia, recuperando os jogos tradicionais, num quadro de reunião familiar ou de amigos.

Para estimular a frequência dos seus estabelecimentos, aposta na venda de produtos e artigos para fumadores, centro de imprensa com publicações nacionais e estrangeiras, livros, bem como os jogos institucionalizados e lotarias. Este conceito tem vindo a ser apurado no sentido de procurar otimizar um "*mix*" de produtos que, entre outros, inclui o brinde em artigos de luxo, papelaria diversa, entre outros, sem abandono da estratégia inicial do jogo lúdico. O grupo subdivide-se em quatro organizações (ABC RETAIL 1, ABC RETAIL 2, ABC RETAIL 3, ABC RETAIL 4).

A XXX Grossista é uma empresa de distribuição e de promoção de produtos de tabaco, bem como de produtos complementares com vista à satisfação das necessidades dos cerca de 2000 clientes que detém presentemente. Tem sido preocupação dos seus administradores dotar a XXX de uma capacidade de adaptação contínua ao mercado, traduzidos em meios humanos e tecnológicos, que permitam antecipar e contornar obstáculos, fazendo da sua cultura de rigor e pragmatismo financeiro, que está na base da sua história e evolução, a sua alavanca para conseguir garantir no futuro o seu sucesso.

A XXX é neste momento o terceiro maior *player* na distribuição nacional de tabacos, sendo o grupo ABC o seu quarto maior cliente, e cujo processo de expansão se encontra em grande evolução (havendo neste momento a perspectiva de abertura de quatro novos espaços comerciais até ao final do ano 2015), o que faz com que a renegociação do novo contrato assumira um peso elevado para ambas as empresas.

A XXX, possui das gamas de produtos mais variadas do mercado, sendo que comercializa 1900 referências, com principal destaque para produtos de tabaco e relacionados com tabaco. A cultura desta empresa foca-se essencialmente em prestar um serviço de qualidade aos seus clientes, que se traduz em várias vertentes, são elas:

- Variedade de produtos, não só os mais vendidos mas também para nichos de mercado específicos.
- Disponibilização de novidades do mercado à disposição dos seus clientes retalhistas.
- Uma baixíssima taxa de roturas, uma vez que as roturas se traduzem em vendas perdidas nos clientes retalhistas, então existe uma preocupação de minimização de taxa de roturas.
- Um *site*, como ferramenta de comunicação onde está todo o portfólio de produtos (imagens, preços, códigos de barras, informação legal diversa, entre outras informações). Neste *site* também é permitido aos clientes a colocação de pedidos de uma forma prática e interativa.
- Grande credibilidade junto dos fabricantes/ importadores.
- Negociações com os seus fornecedores (importadores/ fabricantes) de campanhas periódicas que se traduzem em catálogos. Estas permitem aos seus clientes conseguirem fazer compras com margens de rentabilidade superiores.

Clientes Ativos em 2014		
Tipo de Cliente	Nº de clientes	Share %
Horeca	1118	42,03
Tabacaria	349	13,12
Quiosque	39	1,46
Petrolífera	80	3,01
Alimentação	20	0,75
Máquinas/ Horeca	997	37,48
Outros	57	2,14
Total	2660	100,00

Fonte: XXX Grossista

Tabela n.º1- Mix de clientes ativos da empresa XXX Grossista

O seu portefólio é composto por:

- Tabacos;
- Cigarros;
- Cigarrilhas;
- Tabaco de Enrolar;
- Tabaco Cachimbo.

1.3. Enquadramento e informação sobre o mercado

1.3.1. *O mercado do Tabaco*

O mercado do tabaco em Portugal tem uma grande magnitude. Existem cerca de 22% de consumidores com mais de 18 anos, que geram uma receita bruta de 19.300 milhões de euros por ano. Simultaneamente, o Estado arrecada cerca de 82% do PVP em impostos. Bastam estes números para se perceber o amplo mercado em que se movimentam as empresas deste caso.

1.3.2. *A distribuição dos Tabacos*

A distribuição de tabacos opera-se segundo várias fórmulas que podem ir dos circuitos mais simples aos circuitos mais complexos.

O modo de distribuição é fundamental para a sua competitividade. A competitividade das empresas, isto é a sua capacidade para oferecer os produtos com a melhor qualidade, aos preços mais baixos (Mankyiw, 1999) depende em boa parte do seu dinamismo comercial, da sua aptidão para explorar mercados que estão ao seu dispor, da sua adaptação á evolução dos mesmos e ainda a sua habilidade para criar novos mercados. A eficácia deste dinamismo deve-se aos aparelhos de aprovisionamento e de produção, que lhes permitem satisfazer os desejos da sua clientela em relação a preços, qualidade, quantidade e prazos de entrega (Machuret et al, 1996).

O primeiro esquema de distribuição existente é o circuito de venda direta. Neste esquema o produtor vende diretamente ao consumidor. Não é habitual no mercado de tabaco. Noutro esquema, o produtor vende ao retalhista que por sua vez vende ao consumidor- circuito curto de distribuição (Costa, 1993).

Numa outra situação, o produtor vende ao grossista que vende ao retalhista que vende ao consumidor. É esta a situação típica do mercado de tabaco aqui analisada



Fonte: Elaboração própria

Tabela nº 2 - Esquema de distribuição do tabaco

Como vantagens deste tipo de distribuição ter-se-á (Costa, 1993):

- Facilita a repartição das despesas de venda e de transporte por maior número de produtos;
- Possibilita a distribuição de uma forma rentável dos produtos de valor reduzido adquiridos pelos consumidores;
- Permite que se assegure a assistência pós venda com maior facilidade;
- Aumenta o número de pontos de venda;
- Melhora a expansão das vendas nas regiões que apresentam uma grande concorrência;
- Permite um desenvolvimento comercial.

Como desvantagens aponta-se (Costa, 1993):

- Eleva os riscos de o produto perder de repente um elevado volume de vendas;
- Dificulta o contacto entre o produtor e os utilizadores.

É neste contexto que operará a negociação entre as empresas objeto deste caso pedagógico.

1.3.3. *Legislação dos Tabacos em Portugal*

A Lei 37/2007, de 14 de Agosto é a norma principal sobre tabaco em Portugal e tem dois desideratos: a proteção dos cidadãos no que diz respeito à exposição involuntária ao fumo do tabaco; e a tomada de medidas de redução da sua procura e a cessação do seu consumo.

As regras são apertadas para fumadores e estabelecimentos, contudo permitem algumas exceções. No entanto, todos têm o direito de exigir o cumprimento da Lei.

A Lei, além do referido, prevê uma proibição geral de todas as formas de publicidade e promoção de tabaco e seus produtos, incluindo as formas ocultas de publicidade (mas permite que formas específicas de publicidade). Além disso, a Lei n 37/2007 proíbe a distribuição gratuita de produtos do tabaco, bem como descontos de promoção e restringe o uso de máquinas de venda automática.

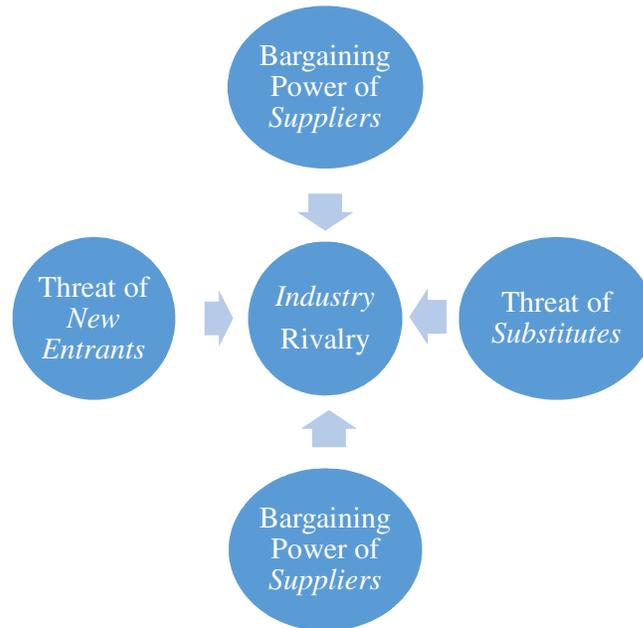
Não existem restrições à venda livre de tabaco, exceto a menores de 18 anos

1.3.4. *As cinco forças do mercado dos Tabacos*

As “cinco forças” são um instrumento de análise introduzido pelo professor de Harvard, Michael Porter, com vista à perceção do nível de concorrência dentro de uma indústria e da estratégia de desenvolvimento de negócios. Na sua essência está a atratividade de um mercado. Atratividade, neste contexto, refere-se a rentabilidade global da indústria. Uma indústria "pouco atraente" é aquela em que a combinação dessas cinco forças atua para reduzir a rentabilidade global.

As “cinco forças” de Porter incluem três forças da concorrência "horizontal": a ameaça de novos produtos ou serviços substitutos, a ameaça de rivais estabelecidos, e a ameaça de novos concorrentes; e duas forças de competição "vertical": o poder de negociação dos fornecedores e o poder de negociação dos clientes.

No caso do mercado de venda de tabaco apontar-se-ia para a seguinte matriz.



Fonte: Porter, 1985

Figura n.º1- Análise das forças do mercado

QUEM TEM FORÇA NESTE MERCADO?

Power of Suppliers: O mercado está muito concentrado em termos de produção: a Tabaqueira detém 70% do mercado. Depois, a nível de distribuição na área da Grande Lisboa há uma concentração em três *players*. Estes têm o poder de decidir a quem vender, e de determinar as margens de forma muito intensa.

New Entrants: As barreiras à entrada são muito elevadas porque o volume de negócios é essencial para a viabilidade das empresas. As novas entradas são raras, pois existem empresas dominantes, quer na indústria quer no grosso.

Substitutes: Existem poucos, embora surjam novos produtos como os cigarros eletrónicos, mas que vão ser taxados de forma muito relevante (Orçamento de Estado 2015), perdendo competitividade.

Power of Buyers: O poder do comprador é reduzido tendo em conta a conjuntura económica envolvente e o domínio do mercado por grandes produtores e distribuidores.

Industry Rivalry: Existe uma forte concorrência traduzida em várias empresas como a PressLinha, Casa Havaneza, Riscos e Rabiscos ou Cigarworld (El Corte Inglés).

1.3.5. *Produto*

Portugal tem muito pouca produção própria de tabaco. Habitualmente, o tabaco é cultivado entre as latitudes de 40° norte e 40° sul em países como a Argentina, Brasil, China, Grécia, Itália, Malawi, Moçambique, Tanzânia, Espanha, Turquia e Estados Unidos.

Existem três tipos comuns de tabaco: Virgínia (ou "curado em estufa"), Burley e Oriental. (Philip Morris, 2014).

Os cigarros caracterizam-se pelas misturas de tabaco. As duas misturas mais comuns são Americana e Virgínia. Em geral, os cigarros de mistura Americana utilizam as três principais variedades de tabaco: Virgínia, Burley e Oriental. Os cigarros de mistura Americana possuem componentes que substituem os açúcares perdidos durante a cura do tabaco Burley e que conferem o sabor e o aroma típicos de cada marca. Os cigarros de mistura Americana mais conhecidos são Marlboro, L&M, e Chesterfield da Philip Morris International (PMI) (Philip Morris, 2014)

Em Portugal, a matéria-prima tabaco vem de fora do país e existe apenas uma empresa que o produz. As restantes empresas são importadoras puras. Esse facto cria uma diferenciação nas margens praticadas por essa companhia em relação às demais.

Muitos estudos têm sido realizados no âmbito da procura de produtos do tabaco, salientando-se os que se debruçam sobre a influência dos impostos de tabaco (que influenciam diretamente o preço) e a publicidade (tanto pró, como antitabagista).

Esta variável deverá ser obtida através de dados de quantidades agregadas do produto de tabaco relevante, consumido nos períodos de tempo particulares (mês, trimestre ou ano) por forma a cobrir a análise da procura. É preferível obter dados do consumo, ao invés das vendas dos produtos do tabaco, particularmente se o contrabando no país é um problema relevante (caso em que os valores de vendas subestimam consideravelmente o valor real do consumo).

Para calcular os dados *per capita* do consumo são necessários dados para o tamanho relevante da população. Estudos anteriores assumiram geralmente que o consumo significativo de

produtos do tabaco se inicia no fim da adolescência, fornecendo assim uma definição de população.

1.3.6. Preço

O preço do tabaco é determinado tendo por base a carga fiscal que representa a camada mais importante deste preço, neste momento cerca de 82%. Acresce que a carga fiscal é paga anteriormente ao momento da venda. Por isso, o mercado vive da receita quantitativa, i.e. o importante é vender muito, em quantidade, pois as margens de lucro são pequenas.

Ao contrário de outros setores, o preço é fixado e já vem impresso nas embalagens e tal situação impede o retalhista de aumentar as suas margens através do aumento do PVP.

Assim, o que está em causa numa negociação é essencialmente a margem entre o preço do grossista e o PVP. Nesta medida, o preço tem relevo como condicionante da elasticidade da quantidade procurada e não como receita direta da oferta. Neste âmbito é importante a margem depois de impostos.

1.3.7. A Concorrência

Existem cerca de 170 *players* grossistas a nível nacional, sendo que a empresa XXX Grossista vendeu no ano de 2013 cerca de 87.000.000 €, ocupando o 3º lugar no *ranking* de grossistas de tabaco no país. As principais concorrentes das empresa XXX Grossista estão centradas na área da grande Lisboa, destacando-se:

- A Fepi SA, que está dividida em duas grandes áreas de negócio - produtos de tabaco e vinhos, Foi das primeiras empresas do sector a apostar no *vending* de tabaco. Possuindo neste momento cerca de 1000 máquinas colocadas, esta empresa tem tido um crescimento assinalável, nos últimos anos, devido á aquisição e absorção de 5 operadores locais de tabaco. Em termos de clientes de venda tradicional (retalho), possui um leque relativamente reduzido de clientes mas detém clientes de grande capacidade aquisitiva. Faturou no último ano 78 milhões de euros com resultados líquidos de 485 mil euros.

- A Internacional Tabacos SA, um grossista de tabaco, cuja principal característica distintiva face aos restantes grossistas de tabaco assenta no facto de não ter equipa de vendedores. Os clientes de retalho são servidos por venda por telefone sendo que os clientes apenas têm

contacto com os distribuidores da mercadoria. Esta empresa também possui um parque de 1100 máquinas de tabaco. No último ano faturou 59 milhões de euros, com resultados líquidos de 707 mil euros.

- A SDT SA, a Sociedade Distribuição de Tabaco, que resultou da fusão de 8 pequenos grossistas em 2003. As condições estipuladas pela Tabaqueira nesse ano dificultavam a viabilização do negócio em grossistas de pequena faturação. Pelo que a fusão destas empresas permitiu a obtenção de dimensão, o que se traduziu numa melhoria das condições comerciais. Possui um parque de mais de 1200 máquinas. Faturou no último ano 71 milhões de euros com resultados líquidos de 649 mil euros.

- A Imperial Tobacco adquiriu em 2009 o capital da Altadis e por isso ficou proprietária da Logista e da Midsid. A Logista é um dos principais *players* de mercado na distribuição (tabaco, publicações, produtos farmacêuticos) a Logista é proprietária da Midsid com cerca de 10000 clientes retalhistas em todo o país. A Midsid, que é o líder de mercado, possui 6 delegações em todo o país. Esta empresa tem feito um esforço assinalável na mudança de procedimentos com vista á melhoria do seu serviço. O mercado tem reconhecido este esforço de melhoria, o que se tem traduzido em resultados. Faturou no último ano 391 milhões de euros com resultados líquidos de 972 mil euros.

- A Sonae, que é um *player* relativamente novo neste mercado. Há 3 anos começou por explorar tabacarias próprias em centros comerciais Sonae. Neste momento já vende produtos de tabaco em algumas caixas de hipermercados Continente e controla o abastecimento de tabaco das lojas das estações de serviço Galp. Encontram-se em fase final de formação cerca de 50 vendedores com vista a desenvolver este canal. Acredita-se que será brevemente o líder deste mercado. Faturou no último ano 88 milhões de euros com resultados líquidos de 288 mil euros.

1.4. Estratégia e desempenho da empresa

Relativamente à caracterização da negociação entre as empresas em destaque, é de referir que a ABC trabalha com a XXX há cerca de 20 anos, tendo ambas as empresas ao longo destes anos construído uma relação de aliança e cooperação, talvez mesmo de empatia e confiança.

Todavia, e uma vez que se trata de uma negociação, existem contratos que são revistos anualmente e que têm em conta vários fatores, nomeadamente a margem de lucro e os custos envolvidos.

Esta negociação é também influenciada pela margem de preço (maior) facultada por outras empresas à empresa ABC, que permitiram que esta percebesse que a XXX tinha uma capacidade para aumentar a margem.

Para além da negociação da margem ocorre também a negociação da promoção realizada pelas promotoras e expositores com as marcas dos cigarros nas quatro organizações da ABC.

No contrato estabelecido anteriormente as promoções ocorriam uma vez por mês (colocação da venda do tabaco em posições estratégicas nos expositores) e a XXX pretende que passe a ocorrer duas vezes por mês, de forma a aumentar as vendas/estratégia negocial.

A ABC assenta a sua estratégia numa gestão *Just in Time* que se caracteriza por enfatizar a entrega no prazo certo da quantidade certa a preços competitivos de produtos de alta qualidade para o lugar certo. Esta técnica implica a adoção de motivações estratégicas nas compras (Offodile e Harrington, 1992).

Como se referiu, a relação da ABC com a XXX é coesa e firme, uma relação de muitos anos que envolveu variados aspetos de reunião pessoal, convívio em casamentos, batizados, férias e festas de aniversários de ambas as famílias.

A ABC esteve vários anos acomodada, sem atender especialmente à margem dos cigarros, pois esta era satisfatória. No entanto, surgiram outros *players* de estrutura mais pequena a oferecer margens maiores.

A ABC percebeu que a relação duradora de muitos anos se tornara uma zona de conforto.

Os cigarros estavam estagnados, a linha de vendas permaneceu no horizonte sem oscilações.

1.5. Negociação

1.5.1. Preparação da negociação

A ABC está a preparar esta reunião devido a ter tido contacto de outros *players* grossistas que propunham margens superiores às que detém com a XXX. Também quer flexibilizar o contrato no sentido de o tornar mais flexível através da revisão das condições de pagamento, condições de distribuição, e ações praticadas pelas promotoras, como expositores com marcas dos cigarros.

A equipa comercial da ABC começará por preparar a negociação atendendo aos seus dados operacionais e perspectivas de crescimento.

Dados operacionais / Volume Crescimento

	ABC RETAIL 1		ABC RETAIL 2		ABC RETAIL 3		ABC RETAIL 4	
	Ano 2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014
Volume de negócio em €	540,86 1	557,58 9	770,88 6	794,72 8	402,21 2	414,65 2	609,14 3	627,98 2
Margem dos Tabacos	5,6%	5,9%	5,6%	5,9%	5,6%	5,9%	5,6%	5,9%

Fonte: Elaboração própria.

Tabela nº 3 - Margem: Positiva VS Negativa – Dados Operacionais

A ABC dispõe hoje de uma margem de 5,9 % da XXX. No entanto, outros *players*, de estrutura menor, oferecem 6,2%. Este é o valor que a ABC pretende nesta nova negociação. Em troca está disponível nas suas lojas para divulgação de produtos através de promotoras e de expositores com as marcas próprias dos cigarros líderes de mercado vendidas pelo grossista.

As últimas reuniões anuais têm sido duras devido á mudança de atitude da ABC.

A ABC sempre foi boa pagadora, sem problemas financeiros. A XXX tem na mão um cliente cumpridor da sua palavra e honesto. A concorrência sempre solicitou à ABC que comprasse alguns produtos de tabaco (cigarros) com mais margem, mesmo em pequenas quantidades. O objetivo era criar uma relação comercial nova. Mas a ABC sempre se recusou, a relação com a XXX era forte de mais para romper o fornecimento.

Na reunião de 2013, a ABC tinha uma margem de 5,6 % e queria os 6 %. A concorrência havia-lhe feitos esta proposta sem qualquer histórico. A XXX teve um momento de desconforto em que disse sem hesitar que não passaria do atual valor para 6%.

A ABC contra- propôs 6% mais promotoras na divulgação do tabaco cigarros duas vezes mês. O pagamento ficava igual: faturas vencidas a 15 dias nos cigarros e 30 dias no tabaco de enrolar, cigarrilhas, charutos, mortalhas, tubos de encher, filtros de enrolar tabaco, filtros boquilhas, confeitaria.

A negociação pela parte da XXX era no sentido do contrato não sofrer alterações.

Na semana seguinte, a ABC propôs aceitar os 5,6% vigentes com a condição de passar a comprar 75% das compras na concorrência.

Seguiram-se negociações e a XXX cedeu de forma a ABC ficar com 5,9%, mas permanecendo fornecedora exclusiva.

Para 2015 a concorrência apresenta uma margem 6,2%, mais promotoras e novos expositores com marcas dos cigarros para todos os pontos de venda. A ABC prevê mais quatro pontos de vendas na área da grande lisboa em centros comerciais *premium*.

Este é o panorama subjacente à negociação.

1.5.2. *Negociadores*

Os perfis comportamentais dos negociadores que vão intervir na negociação são diferentes. O negociador da ABC é o mesmo da negociação anterior, assim como os da XXX.

A ABC conhece bem os negociadores da XXX. Estes têm revelado nas negociações anteriores, um perfil calmo e afável. São genuínos na negociação, sabem ouvir com atenção e gostam de pedir opinião, argumentando de forma calma e em tom de voz baixo os factos que envolvem a negociação.

Por seu lado, o negociador da ABC apresenta um perfil expressivo, enérgico e tem um ritmo rápido. Gosta de argumentar sem exagerar e evita ser demasiado dogmático. Apresenta planos de ação e detalhe e quer garantias que os mesmos são cumpridos.

Pese embora os perfis dos negociadores da XXX, na negociação anterior não foi fácil chegar a um entendimento que satisfizesse ambas as partes. A XXX mostrou-se pouco recetiva a dar mais margem á ABC.

3 - Questões a resolver pelos alunos

Feita a exposição sobre o caso pedagógico em estudo, é altura de colocar as questões a que os alunos deverão responder, depois de conhecerem a literatura científica acerca do tema.

As questões seriam as seguintes:

Questão 1

Colocando-se no papel do Diretor Comercial da ABC e desenvolva a preparação necessária para a reunião de negociação contratual com a XXX.

Questão 2

Como qualifica o perfil do negociador da XXX? Tendo em conta esse perfil, como se adaptaria a este perfil para aumentar a probabilidade de ser bem-sucedido na negociação?

Questão 3

Assumindo uma vez mais o papel do Diretor Comercial da ABC, descreva qual a estratégia que parece ser a mais adequada para este processo negocial.

Questão 4

Qual a proposta concreta de contrato que, em sua opinião, deveria ser apresentada ao seu interlocutor? E como a apresentaria?

Questão 5

Caso a sua proposta inicial não fosse aceita, qual o seu plano de cedências?

Questão 6

Quais as táticas que sugere que sejam utilizadas pela equipa da ABC ao longo deste processo negocial.

2. NOTA PEDAGÓGICA

2.1. Resumo do caso

O caso pedagógico em apreço diz respeito a duas empresas: uma retalhista, outra grossista, que operam no mercado do tabaco. Está em discussão a margem no preço de venda ao público que a grossista oferece à retalhista no ano de 2015. A retalhista quer uma margem de 6,2%, enquanto a grossista não quer subir além dos 5,9%.

2.2. Público - Alvo

O presente caso pedagógico tem como destinatários:

- Os Alunos de Licenciatura ou Mestrado das disciplinas de Direção Comercial e Negociação;
- Os Profissionais da área de vendas encarregues de negociar e/ou gerir contas de clientes.

2.3. Objetivos Pedagógicos

O objetivo principal deste caso é contribuir para reforçar a consciência da importância do domínio do processo negocial para o sucesso dos resultados das empresas.

Para concretizar tal objetivo ir-se-á conceber uma ferramenta de treino para estudantes e profissionais que os torne mais eficazes na prossecução das vendas e que transforme o negociador amador num negociador profissional.

Concretamente será apresentado um caso pedagógico tendo em conta as relações negociais entre as empresas em análise (ABC e XXX).

Especificamente pretende-se atingir os seguintes objetivos:

- Criar consciência da importância da preparação das negociações para o sucesso das mesmas;
- Alertar para o relevo da comunicação e a vantagem de a adaptar ao perfil dos interlocutores;
- Saber vender o sonho antes de o negociar;
- Saber lidar com negociadores difíceis;
- Deixar uma nota de alerta para a importância de um bom fecho negocial.

- Analisar a relação negocial entre as empresas;
- Apresentar o caso pedagógico aos alunos há posteriori

3. Revisão da literatura

3.1. Definições de Negociação

A negociação é uma atividade frequente do ser humano. É considerada por numerosos autores como o método mais adequado para a resolução de conflitos entre as diferentes partes (Pruitt e Carnavale, 1993).

A gestão está intimamente ligada à negociação, seja qual for a forma pela qual se encara uma empresa: como máquina, organismo ou sistema social (Ackoff, 1994), ou de maneira mais ampla, através dos relacionamentos entre pessoas, que transcende a visão tradicional de uma fronteira estabelecida entre organização interna e os seus clientes externos. Fica evidente a importância fundamental da negociação, para a gestão. Como afirma Mintzberg, no seu trabalho “*The Nature of Managerial Work*” (1973) a negociação é uma parte vital da função do gestor.

Muitas organizações ainda tratam as suas negociações como processos *Ad-Hoc*, de forma individualizada, como eventos isolados, e não como parte integrante das suas operações de negócio e dos seus processos. Como consequência, não dispõem de uma metodologia comum, padronizada, incorrendo muitas vezes em custos pela não otimização dos seus resultados nas negociações.

O resultado de uma única negociação pode não ser totalmente relevante, ou decisivo para uma empresa, no entanto, a combinação de milhares de negociações em que uma empresa intervém, tem indiscutivelmente um enorme impacto na sua estratégia e no seu sucesso.

Para Thompson (2005), a capacidade de negociação assume uma importância crescente para os diretores, líderes e gestores no mundo empresarial. Enumera para o efeito, cinco razões chave:

- **A Natureza Dinâmica do Negócio:** A mobilidade e a flexibilidade são hoje fatores imperativos no contexto atual do mercado de trabalho. Este dinamismo leva a que as pessoas tenham que negociar e renegociar durante a sua vida, e ao longo de toda a sua carreira profissional. As pessoas têm que continuamente criar possibilidades, integrar os seus interesses com os dos outros e reconhecer a permanente concorrência dentro e entre as empresas.
- **A interdependência:** A crescente interdependência das pessoas dentro das organizações, hierárquica e funcionalmente, origina que elas tenham que saber integrar os seus interesses e

trabalhar em conjunto nas várias unidades de negócio e áreas funcionais. O grau crescente de especialização e conhecimento do mundo empresarial implica que as pessoas estejam cada vez mais dependentes de outros, no fornecimento de partes de um serviço ou de um produto completo. Os gestores necessitam de saber promover os seus próprios interesses, e criar valor acrescentado para as suas organizações

- **Competição:** Num mercado cada vez mais competitivo, continuamos a assistir ao fenómeno crescente da concentração. As grandes empresas afirmam-se como grandes atores nos maiores mercados, conseguindo economias de escala e grandes lucros. As restantes empresas perdem posição, ficando muitas vezes em situações muito fragilizadas, essencialmente com pouco mercado. A tendência nos próximos anos não será diferente da atual, os grandes serão cada vez maiores e muitos pequenos correrão o risco de desaparecer. Esta realidade significa que as empresas devem ser peritas em ambientes competitivos, e saber navegar neste ambiente é fundamental para negociar com sucesso.

- **A Era da Informação:** Enquanto negociador, a era da informação traz também oportunidades e desafios para o gestor. A velocidade e a disponibilidade da informação levam a que os gestores tenham que estar preparados para negociar em cima do acontecimento, no momento certo. O desenvolvimento da informática e a gestão da informação vieram ampliar as obrigações e a capacidade das empresas para criar valor acrescentado para os seus clientes.

- **A Globalização:** As barreiras culturais, como a língua, os hábitos e o câmbio devem ser eficazmente ultrapassados pelos gestores para que possam desenvolver as suas capacidades de negociação globais. Comunicar e negociar junto de pessoas de diferentes nacionalidades, estratos e estilos de comunicação é um desafio primordial para os gestores.

O conceito de negociação tem sido frequentemente utilizado em diversas situações, sendo objeto de estudo por académicos, investigadores e profissionais em áreas muito abrangentes como o Direito, a Psicologia, a Sociologia, a Economia, a Política e sobretudo a área Comercial. O interesse crescente pela investigação da negociação, tem contribuído para o aparecimento de uma diversidade de definições, algumas diferentes no seu posicionamento, mas normalmente com uma grande convergência conceptual na sua forma. Justifica-se portanto, a necessidade de clarificar o conceito de negociação, identificando sobretudo as suas principais características básicas, de acordo com algumas definições conceptuais.

Para Thompson (2005), a negociação é um processo de tomada de decisão em conjunto com outras pessoas que é indispensável sempre que não se consegue atingir os objetivos de forma

isolada. A autora de “*Mind and the Heart of the Negotiator*” (2005) defende ainda, que a negociação é uma ferramenta chave de comunicação e influência. Lax e Sebenius (1986) acrescentam que a negociação é um processo de interação oportunista entre duas ou mais partes. Para os autores, a negociação inclui cooperação e competição, pois existem sempre interesses comuns e interesses díspares.

3.2. Tipos de Negociação

Os acadêmicos tendem a distinguir dois diferentes tipos de negociação, embora usem diferentes termos para os descrever. Um tipo de negociação é descrito como negociação competitiva, distributiva, ganha-perde, ou transacional. Estes termos são usados alternadamente, e referem-se às negociações caracterizadas pela percepção que a questão a negociar, envolve um “bolo fixo”, onde, aquilo que uma parte ganha a outra perde. Logo, a negociação envolve a competição entre as partes (Agndal, 2007).

O outro tipo de negociação é habitualmente descrito como negociação colaborativa, integrativa, ganha-ganha, ou relacional. Estes termos são usados de forma permutável e aplicam-se quando as partes têm a percepção que a questão a negociar, não é de soma fixa, e que ambas as partes podem ganhar se conseguirem expandir os interesses das partes e as opções disponíveis, desenvolvendo ainda a sua relação. A negociação não se baseia na competição, mas sim na integração de esforços e recursos para que ambas as partes possam ganhar (Agndal, 2007).

3.3. Fases da Negociação

O processo negocial representa um dos fatores mais importantes para o sucesso ou insucesso de uma negociação (Sae, 2008). O processo de negociação inclui as fases, as estratégias e as táticas de negociação.

Não existe um consenso alargado entre os autores na descrição das etapas da negociação. Contudo, pelo menos três fases são tradicionalmente identificadas, incluem: (1) Planeamento e a preparação, (2) a Negociação (reivindicação, interação), e (3) o Fecho. Alguns académicos sugerem ainda outras fases, como a construção de relação, a identificação do problema, a geração de soluções e a obtenção de um acordo (Agndal, 2007).

O processo negocial pode ser dividido em 8 fases¹:

- 1-Preparação;
- 2-Introdução;
- 3-Resumo;
- 4-Venda;
- 5-Proposta;
- 6-Negociação;
- 7-Fecho;
- 8-Seguimento.

A preparação implica num primeiro momento o estudo de todo o *dossier* do cliente e na análise da situação focada em toda a envolvente da reunião. Após terem sido realizadas essas tarefas, haverá ainda que definir os ODEs e encontrar os cenários B-MAPAN. A tarefa seguinte, ainda dentro da preparação é o desenho da estratégia e a escolha das táticas adotar. Ainda dentro terceiro passo haverá que produzir os elementos visuais que ajudem a reunião e o *briefing* à equipa que procederá à negociação (Ferreira e Martinez, 2014). Haverá ainda que gerir o tempo e selecionar o local. É de referir que o momento de preparação é fundamental para uma negociação bem- sucedida.

Na introdução tem fundamental importância a impressão positiva que uma pessoa regista a nosso respeito. Essa impressão positiva irá muitas vezes abrir as portas ao sucesso. A impressão positiva é gerada nos primeiros segundos através da intuição, ou em jargão técnico-inconsciente adaptador. Este consiste no mecanismo interno que nos leva a processar instantaneamente uma infinidade de informações objetivas e subjetivas (Ferreira e Martinez, 2014).

A fase seguinte do processo negocial é o resumo. Aqui o objetivo é sumariar os pontos-chave em negociação e a anotação das posições de cada uma das partes em relação a esses pontos. Existem várias vantagens em incorporar esta fase, designadamente a sintonia e foco naquilo que é importante, a demonstração de escuta ativa e a retenção do controlo da reunião.

¹ Seguindo o ensinamento do Professor Pedro Ferreira nas suas preleções aos alunos do ISCTE/INDEG

A venda permite apresentar o produto que se quer vender fazendo a ligação às informações com a fase anterior. Pretende-se que a outra parte esteja no final desta fase receptiva à ideia/ produto/ serviço apresentada.

Na venda devem sempre ressaltar as vantagens que a outra obterá com a compra, quantificando esses benefícios e preferivelmente apresentando-os de forma visual. A chave da venda é a persuasão.

Depois temos a proposta. Na proposta informa-se a outra parte da forma de como poderá adquirir aquilo que se esteve anteriormente. A proposta deve ser equilibrada, não a fazer nem demasiado alta, nem demasiado baixa. Deve-se clarificar todas as objeções e aceitar que um processo de cedências mútuas é benéfico, pois cria um clima de confiança e credibilidade. Deve-se, também, dar tempo e não ficar rigidamente determinado por pressupostos ou posições passadas. O importante é alcançar soluções (Ferreira e Martinez, 2014).

Aqui a fase negocial divide-se em duas sub-hipóteses. Se a proposta for aceite, fecha-se o negócio. Se a proposta não for aceite passa-se para uma fase de negociação.

A fase de negociação só deve ser aberta se for necessária. Nesta fase não se deve esquecer o limite mínimo, querendo com isto significar que se negociam os O e D. As cedências devem ser feitas por etapas e obtendo contrapartidas. É fundamental saber dizer não.

O fecho da negociação de acontecer num momento exato, nem cedo, nem tarde. Antes do fecho há que rever o acordo e verificar se as condições satisfazem globalmente, além de se pensar cuidadosamente. Deve-se rever o acordo verbalmente e passa-lo a escrito.

Depois, deve haver um plano de implementação, para dar seguimento ao acordado.

3.3.1. Preparação (1.ª fase)

A preparação prévia à negociação, como referimos acima, é indubitavelmente um elemento fundamental na negociação moderna, ocupando um espaço muito grande na negociação ao contrário do aconteceria no passado. A verificação das hipóteses alternativas da outra parte, bem de toda a informação necessária para se chegar a um acordo bem-sucedido tornam a negociação mais eficaz e eficiente. Como (Graham e Lam, 2003) anotam a propósito da negociação entre chineses e americanos, os primeiros preferem uma abordagem global e harmoniosa do negócio, enquanto os segundos têm uma aproximação individualista e dividem a negociação em itens separados. Ora, este entendimento diferente do processo negocial tem

levado a muitas falhas nas relações com a China. Temos então um exemplo da necessidade de preparação da negociação atendendo ao *background* cultural e civilizacional da outra parte. Dentro da preparação negociação existem aspetos muito relevantes que detalharemos abaixo.

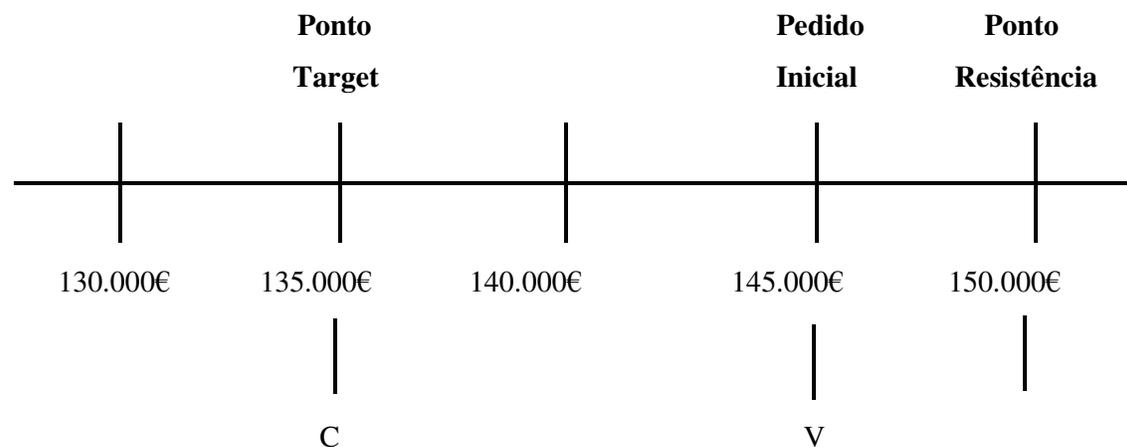
3.3.1.1. *Zone of possible agreement (ZOPA)*

Na arena negocial há que procurar ver se existe uma amplitude positiva, isto é, se os interesses entre comprador e vendedor se intercetam de algum modo. O comprador terá um valor de compra ideal que se estenderá até um máximo a pagar. Enquanto o vendedor terá um valor de venda ideal que se estenderá até a um valor mínimo de venda aceitável. Tem que haver uma interceção entre estes valores. Caso contrário, existirá uma amplitude negativa e nunca existirá acordo satisfatório.

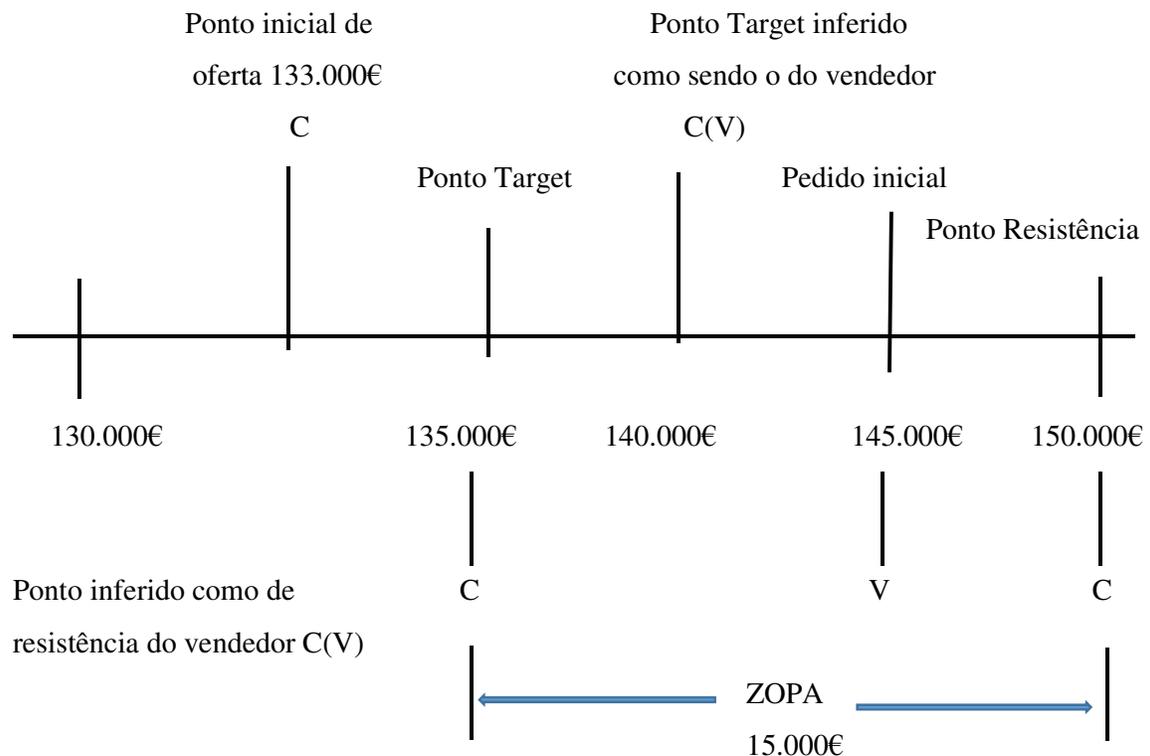
Exemplo:

V quer vender uma casa, pede por ela 145. 000 €

C quer comprar a casa mas gostaria de chegar aos 135.000€ e nunca ultrapassar 150.000€



C oferece 133.000€, inferindo quer o ponto de target do vendedor quer o seu ponto de resistência



Fonte: Carvalho, 2008

Esta terminologia está associada ao tipo de **negociação distributiva**.

A negociação distributiva é aquela em que as questões a negociar, envolvem uma soma fixa de bens ou recursos para dividir entre as partes, ou seja, o *payoff* é fixo, quando uma parte ganha a outra perde e vice-versa, trata-se do denominado mito do “bolo fixo”.

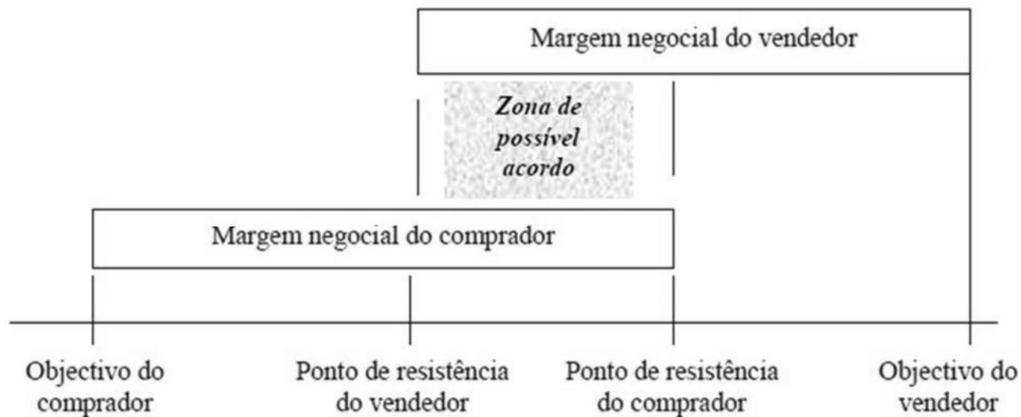
Nas situações puramente distributivas, os interesses das partes correlacionam-se negativamente, ou seja, o aumento de utilidade associado ao resultado de uma das partes está associado à diminuição da utilidade do resultado da outra (Walton e McKersie, 1965).

As partes jogam um jogo de percepções individuais sobre os outputs ideais e os resultados mínimos aceitáveis.

Este tipo de negociação caracteriza-se por normalmente ter uma única questão a negociar, que quase sempre é o preço, cada negociador define um preço de reserva (ponto de resistência) que será o seu limite para atingir o acordo (Raiffa, 1982).

Quando existe uma margem entre os pontos de resistência de ambas as partes, estamos na chamada zona de possível acordo (Figura 2), conhecida pela terminologia ZOPA (*Zone of Possible Agreement*). Importa referir que a qualidade da oferta inicial e a estratégia de concessões se assumem como variáveis essenciais para o sucesso neste tipo de negociações.

A negociação distributiva caracteriza-se ainda por tipicamente ter uma duração temporal de curto prazo e uma ausência de relação entre as partes (Sobral, 2001).



Fonte: Vasconcelos-Sousa (1993)

Figura nº 2 - Zona de possível acordo em negociações distributivas

Todavia, existe também a **negociação integrativa**.

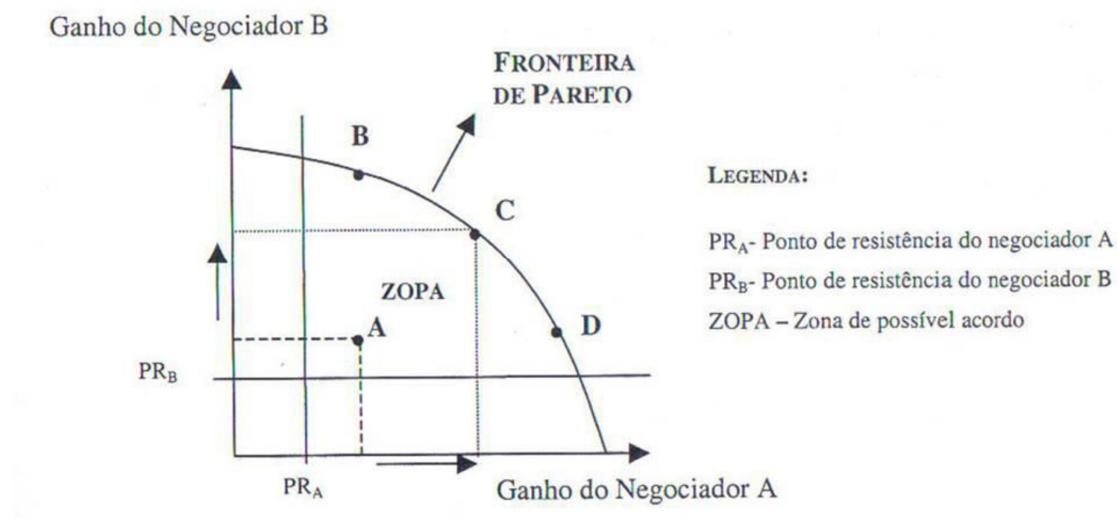
A negociação integrativa caracteriza-se por um problema comum, em que as partes tentam a sua resolução conjuntamente. Nesta situação, coexistem importantes elementos positivos na relação, ambas as partes podem ganhar, caso consigam adotar uma boa decisão sobre o problema em questão.

Uma situação puramente integrativa permite que ambas as partes possam atingir a totalidade dos seus objetivos (Walton e McKersie, 1965). Segundo Lax e Sebenius (1986) para que isso aconteça, a negociação tem que ser multidimensional, para permitir a troca de concessões entre as partes, e as partes devem valorizar essas mesmas dimensões negociais.

A negociação integrativa requer um comportamento exploratório das possibilidades de resolução de problemas, apelando à criatividade e inovação (Bercovitch, 1984). Rubin, Pruitt e Kim (1994) mencionam três aspectos essenciais a desenvolver pelas partes envolvidas para obterem acordos integrativos: a incorporação de elementos novos ao conflito (recursos económicos, sociais e temporais), a redução de custos, e o desenvolvimento de outras alternativas que, mesmo, não coincidindo com os interesses iniciais satisfaçam as necessidades subjacentes a ambas as partes. Por sua vez, Walton e Mckersie (1965) referem três etapas no processo de negociação integrativa:

- 1- Identificação do problema (partilha de informações acerca do problema e das dificuldades que a situação aporta às partes).
- 2- Procura de novas soluções e a análise das consequências das mesmas (recurso à criatividade e à inovação).
- 3- Hierarquização de soluções e escolha da ação a implementar (importância das preferências das partes).

Importa referir, que nos acordos integrativos os ganhos conjuntos são superiores a qualquer acordo distributivo, mas não significa que ambas as partes envolvidas beneficiem por igual. A fronteira de Pareto (Figura 3) define os limites máximos das soluções conjuntas.



Fonte: Sobral (2001)

Figura nº3 - Fronteira de Pareto

A solução (A) representa uma solução de compromisso em que ambas as partes ficam longe da melhor solução possível. Todas as outras soluções, no seu conjunto, são melhores que a solução inicial. A solução (C) beneficia de igual forma as partes, os restantes pontos da fronteira de Pareto beneficiam mais uma das partes em relação à outra, exemplos das soluções (B e C) (Sobral, 2001).

Como referido anteriormente, as negociações são processos complexos, logo, não existem negociações genuinamente distributivas ou integrativas. Serrano (1988) refere que a cooperação e a competição não constituem alternativas separadas, mas realidades interligadas e as motivações para estas alternativas surgem, muitas vezes, em simultâneo. Na mesma linha, Munduate e Martínez (2003) salientam que os indivíduos em contexto organizacional apresentam motivos opostos, apresentando simultaneamente estímulos para cooperar e para competir. Qualquer negociação é composta por uma componente distributiva, face à existência de uma divergência a resolver mediante um acordo, e uma componente integrativa ao compreender uma componente de solução de problemas.

3.3.1.2. Estudar o cliente, recolher informação

A informação é, em qualquer atividade, um elemento fundamental para o sucesso. Na negociação não é exceção, todos os autores destacam a importância da fase de recolha de informação (sobre os oponentes, os interesses e alternativas), e a conseqüente preparação e planeamento da negociação, assim como, o processo de troca de informação durante o processo negocial. Thompson (2005) refere mesmo que a informação mais importante para o negociador é o conhecimento da BATNA do seu oponente, pois permite identificar os limites da negociação.

Este conceito será definido seguidamente, de modo a ser possível aprofundar o conhecimento obtido sobre esta terminologia.

Bercovitch (1984) afirma que a negociação é um processo que opera mediante a cooperação de interesses do sistema ou do ambiente e a maximização dos interesses dos atores. A percepção que as partes envolvidas têm sobre o processo, influencia fortemente os comportamentos dos negociadores, por exemplo, quando os negociadores não têm acesso a informação suficiente para procederem a análises objetivas e tomarem decisões racionais. A percepção sobre cada uma das partes pode, muitas vezes, não coincidir, levando os negociadores a perceberem divergências de interesses quando, na realidade, podem existir interesses compatíveis ou

mesmo complementares entre as partes.

3.3.1.3. Definir os Objetivos (ODEs)

Para Pruitt (1981), os negociadores vivem de uma relação de oscilação entre a dependência e a competição, aquilo que se negociam são interesses, objetivos, metas que colidem entre as partes, isto é, existe uma dualidade de interesses. Neste sentido, é essencial para o negociador, perceber que existem não só os seus interesses, mas também os da outra parte, sendo o interesse pelos resultados da outra parte, maior ou menor, consoante os seus próprios interesses (Barros, 2006).

Os ODEs, isto é um conceito de objetivos que se traduz no ótimo, desejável e essencial são um instrumento fundamental de preparação para a negociação. Este conceito permite que durante a preparação da negociação sejam atribuídas ponderações aos diversos objetivos. Os objetivos ótimos e desejáveis OD farão eventualmente parte de uma estratégia de concessões por troca com os OD da outra parte, enquanto o E será aquele núcleo duro indissociável do êxito da negociação para cada parte, ou dito de outro modo, aquilo que não é negociável.

Então, os O são os objetivos ideais; os D o que se espera conseguir e os E o mínimo aceitável (Carvalho, 2008).

3.3.1.4. Encontrar Cenário Alternativo (BATNA)

É importante reforçar e aprofundar a questão da existência de boas alternativas para negociar. Fisher, Ury e Patton (2010) desenvolveram o conceito conhecido por BATNA (*Best Alternative To the Negotiated Agreement*) que consiste na via alternativa pela qual as partes devem seguir se não conseguirem chegar a um acordo.

Como já foi referido, o conhecimento ou desenvolvimento de alternativas ao resultado de uma negociação constitui uma importante fonte de poder. A BATNA estabelece o ponto exato para a tomada de decisões basilares na negociação. Como por exemplo, aceitar uma proposta final colocada na mesa de negociação superior à BATNA ou recusar qualquer outra proposta inferior à BATNA.

Thompson (2005) afirma que a BATNA não é um conceito estático, é um conceito dinâmico, que a qualquer momento, pode melhorar ou piorar. Os negociadores devem procurar constantemente melhorar a sua BATNA, procurando sobretudo obter informação objetiva,

evidências e factos. A identificação da BATNA ajuda claramente um negociador a definir o seu ponto de resistência, o que representa um elemento estratégico essencial para o resultado final de uma negociação.

3.3.1.5. Desenhar Estratégias da Negociação

A solução de problemas consiste numa estratégia colaborativa que produz maiores benefícios conjuntos, permite alcançar acordos duradouros, facilita o estabelecimento de relações positivas no futuro e reduz o clima de conflitualidade entre as partes. É uma estratégia algo difícil de utilizar, porque o conflito, que é objeto de negociação, em regra, desencadeia tensões e desconfianças entre as partes. Torna-se portanto necessário, adotar um conjunto de táticas concretas, nomeadamente: ampliar os aspetos benéficos a negociar, agir com criatividade na procura de novas soluções que maximizem os resultados para ambas as partes, reduzir os custos advindos para a outra parte quando esta efetua concessões, recompensar as concessões da outra parte e realizar concessões em aspetos pouco prioritários para o próprio (Monteiro, 2010).

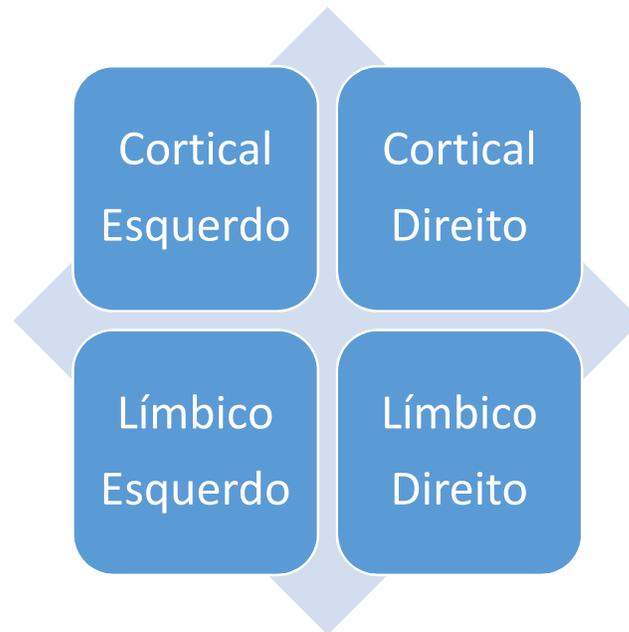
A estratégia da rivalidade tem como objetivo pressionar a outra parte, para que esta aceite uma alternativa que favoreça os interesses próprios daquela força (Barros, 2006). Para Pruitt (1983) esta estratégia procura a dominação da outra parte, através do acionamento de numerosas táticas de pressão, tais como: estabelecer propostas inaceitáveis para o outro, manter-se inflexível e insistir que a sua posição seja aceite pela outra parte, persuadir a outra parte que conceder é para seu próprio benefício, utilizar ameaças que podem ir desde abandonar o conflito até ao causar danos, utilizar influência e autoridade sobre a outra parte para que aceite as suas ideias ou propostas, punir o adversário quando se nega a fazer concessões, e utilizar a pressão temporal a seu favor (Monteiro, 2010).

A flexibilidade manifesta-se através duma redução dos objetivos iniciais e numa diminuição gradual de exigências no decorrer do processo negocial. Atuar com flexibilidade não exige táticas especiais e favorece a conclusão da negociação. Usualmente as concessões proporcionarão maiores benefícios à outra parte, encaminhando assim o acordo. Os negociadores mais bem-sucedidos serão aqueles que forem moderadamente firmes, concedendo pouco a pouco, de forma equilibrada para que todas as opções possam ser exploradas (Putman e Wilson, 1989).

3.3.1.6. Perfil comportamental do interlocutor

O conhecimento do perfil comportamental do negociador da outra parte é importante para se estabelecer uma ligação profícua, estabelecendo um ambiente propício à negociação (Hargreaves, 2002). Vários estudos que se apresentam esquematicamente abaixo representam os vários perfis (Júlio, 2003).

Preparação das Fases da Negociação



Perfil comportamental do interlocutor

Três Cérebros:

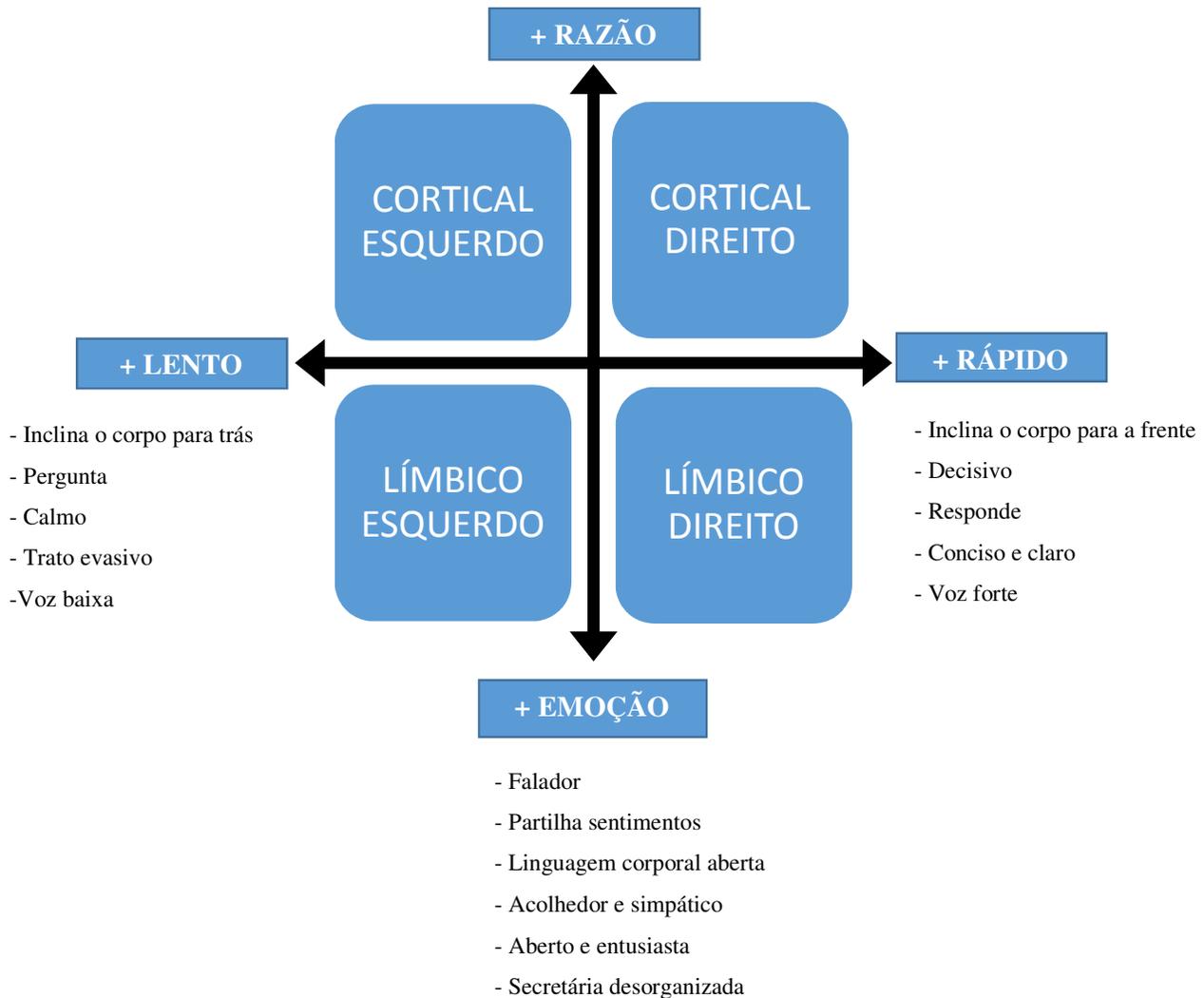
- 1º Reptiliano, (o mais antigo) – Instinto, Impulso
- 2º Límbico – Emocional, Intuitivo
- 3º Cortical – Reflexivo

Dois Hemisféricos:

- Esquerdo – Planificador, Objetivo, Analítico, Lógica
- Direito – Criativo, Subjetivo, Extrapolado

Fonte: Ferreira e Martinez, 2014

- Partilha de informação quando necessária
- Não gosta de partilhar emoções, fechado
- Linguagem corporal defensiva
- Gosta de factos, detalhes
- Ações controladas, calculadas
- Introverso, reservado
- Secretária organizada e limpa



Fonte: Ferreira e Martinez, 2014

3.3.1.7. Escolher as Estratégias e Táticas Negociais

Na perspetiva de Bellanger (1984), a negociação apresenta-se como uma confrontação entre protagonistas interdependentes, unidos por uma certa relação de poder, com desejo de alcançar um acordo e de minimizar as diferenças, para se chegar a uma solução aceitável em função de objetivos e da margem de manobra definida pelas partes.

O interesse é o resultado que se quer obter com a negociação. A posição é a decisão adotada em conformidade com os interesses, e para cada interesse têm-se várias posições. A perfeita compreensão dos interesses próprios e dos interesses da outra parte constitui um fator chave numa negociação, logo, deve-se ser específico nos pontos negociais, deve-se reconhecer o interesse da outra parte e transparecer isso.

Deve-se manter o rigor no processo, ser cordial e educado com a outra parte, ter espírito construtivo, ser positivo, visionar o sucesso e o acordo na negociação.

3.3.2. Introdução (2ª Fase)

Nesta fase está-se perante o encontro das duas partes. É nesta fase que surgem as primeiras impressões e nesta medida nesta fase tem grande importância realçar os seguintes aspetos:

- Intuição;
- O processo de comunicação (escutas, 3 V S e perguntas)

3.3.2.1. A intuição

A inicial impressão positiva registada por uma pessoa a nosso respeito é que abrirá os primeiros caminhos para que uma determinada ideia seja vendida com sucesso (Ferreira e Martinez, 2014), 2014). A impressão positiva é gerada nos primeiros segundos de contacto através da intuição, ou tecnicamente inconsciente adaptador. A mente inconsciente é mais rápida e traduz-se num banco de dados emocional. Logo, a primeira impressão é uma reação emocional e não racional. “ A intuição nunca nos trai. Nós é que a traímos. A intuição nem sempre nos diz o que queremos ouvir” (Bernieri, 2001). Poder-se-á dizer que a intuição é o *feeling* ou faro.

3.3.2.2. V`S da comunicação

A transmissão da mensagem tem um relevo especial, designadamente no respeitante à via que utiliza. (Mehrabian, 1981) foi precursor na análise das vias de comunicação definindo três elementos: vocal, verbal e visual. São os 3 v`s da comunicação.

Segundo este autor a comunicação vocal tem uma eficácia de 38%, enquanto a linguagem visual de 55%. A via verbal apenas tem de 7%.

Isto quer dizer que os tons de voz, inflexões, pausas, cadências ou interjeições são mais chamativas que a mera palavra. Enquanto as apresentações, gráficos, quadros ou movimentos são os instrumentos mais eficazes para apresentar uma ideia.

3.3.2.3. Relevância da escuta ativa na comunicação eficaz

Lewicki e Litterer (1985) destacam a importância da comunicação, defendendo que a comunicação está no coração do processo de negociação e é o instrumento central de todo o processo. Fisher, Ury e Patton (1993), investigadores do “*Program on Negotiation of Harvard University*”, definem negociação como uma discussão entre duas partes, na qual examinam diferentes assuntos, explicando os seus interesses e tentando através de ofertas e contraofertas resolver as suas divergências. Isto é, uma comunicação recíproca para chegar a acordo quando uns interesses são partilhados e outros não.

3.3.2.4. Necessidades e Perguntas

Além da escuta ativa é necessário saber perguntar. Muitas vezes evita-se a colocação de perguntas, para não ferir susceptibilidades ou perturbar um andamento aparentemente frutuoso dos trabalhos. E quando a resposta é ambígua ou confusa, mais cuidado há, precisamente para manter uma boa relação negocial.

No entanto, como se tem vindo a desenvolver, a negociação é um procedimento que implica a confortabilidade de ambas as partes e a conjugação de interesses, assim é necessário colocar perguntas para exatamente através do diálogo se chegar a conclusões frutíferas.

Hargreaves (2002) apresenta um elenco de perguntas que se deverá fazer de acordo com as informações ou interesses que se pretende alcançar.

Informação	Perguntas	Exemplificação
Informação geral	Abertas	O quê? Quando? Como? Onde? Quem? Porquê? Qual?
Informação específica	Abertas direcionadas	Porque é que tomou essa decisão? O que o leva a estar preocupado?
Identificação de necessidades	Fechadas	É? Sim? Não? (Verbos)
Confirmação de necessidades	Fechadas para verificação	Posso concluir que...? Estou correto? Foi o que disse? Posso fechar o contrato?

Fonte: Hargreaves, 2002

Figura nº4 – Necessidades de informação vs. tipos de questões

3.3.3. *Resumo (3ª Fase)*

O resumo tem como objetivo proceder à súmula dos pontos-chave em negociação, relevando a posição das partes face aos temas em discussão.

O resumo tem variadas vantagens, pois permite criar sintonia entre as partes e focar naquilo que é importante. Acresce que permite que se evitem esquecimentos, além de demonstrar que se está na reunião com uma escuta ativa. Ao mesmo tempo permite reter o controlo da reunião e fazer a ligação para a fase da proposta.

No resumo encontra-se uma síntese entre os objetivos da reunião, os pontos-chave alcançados ou não e os caminhos que falta percorrer (Carvalho, 2008).

3.3.4. Venda (4ª Fase)

O objetivo da fase venda é apresentar a ideia/ produto/ serviço que se quer vender, realizando a ligação com as informações obtidas nas fases anteriores. Pretende-se a que a outra parte esteja no final da fase da venda receptiva a comprar o produto apresentado.

Note-se que na venda dever-se-á realçar as vantagens para a outra parte referentes à compra que fará e se possível esses benefícios devem ser quantificados. Além do mais, e tendo em conta aquilo que se disse em termos de da teoria dos 3 v's, será preferível suportar a venda com material visual atrativo (Ferreira e Martinez, 2014).

A venda assenta na persuasão. A persuasão por sua vez resulta de três aspetos concretos: sintonia com os outros; vitalidade antes durante e depois de negociar; clareza para identificar o que está em causa (Pink, 2013). Segundo este autor a sintonia não se deverá confundir com a empatia, ainda que parta do princípio da integração do ponto de vista do outro – mas deve desenvolver-se de forma racional. Por sua vez, a vitalidade pode ser definida como a capacidade de um indivíduo de se manter à tona no oceano da rejeição. Finalmente, afirma Pink (2013) que a clareza depende do contraste, e trata-se da capacidade de identificar problemas, incluindo uma perspetiva analítica (o que não é o mesmo que resolver problemas).

O ato de vender ou persuadir alguém faz parte da natureza humana e está presente em muitos momentos da vida habitual do ser humano, embora muitas vezes não haja consciência disso. Na realidade 40% do tempo que as pessoas passam no trabalho é usado em vendas (Pink, 2013). Não concretamente a vender produtos ou serviços mas antes a "persuadir, influenciar e convencer os outros".

Assim, poder-se-á afirmar que quem tiver a capacidade de se ligar e criar empatia com o outro (sintonia), tiver força de vontade e espírito para ultrapassar dificuldades (vitalidade) e apresentar as melhores soluções perceptíveis (clareza) será um vendedor eficaz.

3.3.5. Proposta (5ª Fase)

A fase da proposta é aquela em que a outra parte é informada acerca da forma em como poderá adquirir o produto previamente vendido.

Se a proposta for aceite. O negócio deve ser fechado. Se a proposta não for aceita, ter-se-á que passar para a fase de negociação.

Para se fazer a proposta devem os negociadores rodear-se de algumas cautelas. Não destruir os objetivos ótimos ao fazer uma proposta de abertura demasiado baixa ou demasiado elevada para evitar antagonismos e permitir que o processo negocial não seja muito demorado.

Deverá haver a noção que um processo de cedências recíprocas cria um ambiente de confiança e credibilidade e aumenta as possibilidades de as partes serem vitoriosas.

Há que clarificar todas as objeções e dar tempo para considerar a proposta. Finalmente haverá que realçar que o importante é ter soluções e não ficar refém de pressupostos anteriores.

Por sua vez quem recebe a proposta deverá ouvir atentamente e tomar notas; não interromper mais ir demonstrando o nível de aceitação, tentar perceber os ODEs da outra parte através da formulação de perguntas.

Após isto, esta parte deverá resumir o seu entendimento da proposta.

3.3.6. *Negociação (6ª Fase)*

A negociação é a fase seguinte. Como referido, só se deve negociar se for necessário. E nunca se devem esquecer os limites mínimos da negociação. O processo de cedências é um processo de etapas e nessas etapas devem-se obter contrapartidas. Por outro lado haverá que não ter medo de dizer não.

3.3.6.1. *Concessões*

Gelfand e Dyer (2000) afirmam que as partes se encontram temporalmente unidas e os seus resultados se determinam de forma conjunta. Numa negociação existe frequentemente desacordo quanto aos motivos e interesses que representam as partes envolvidas, no entanto, os participantes manifestam motivação para iniciar o processo negocial e procurar propostas de negociação que maximizem os seus resultados e, simultaneamente, satisfaçam a outra parte.

Através das várias definições de negociação existentes na revisão da literatura, podemos identificar muitos pontos convergentes, os quais consideramos as características básicas de qualquer processo negocial. Poder-se-á assim definir negociação como um processo comunicacional complexo, em que duas ou mais partes estão envolvidas, e que acontece, quando existe um conflito de interesses entre as partes. As partes envolvidas são interdependentes, isto é, têm interesse numa solução conjunta pois necessitam de algo que a outra detém ou controla. Para alcançar os seus objetivos, as partes pressupõem a obtenção de

um compromisso, através de um processo de comunicação verbal e interativo, envolvendo concessões, a partilha ou troca de recursos e diversas formas de influência.

3.3.6.2. Saber Dizer Não

Na negociação é essencial saber dizer não. Haverá que não ter medo de dizer não, como refere Carvalho (2008) a ausência de um acordo é uma alternativa melhor a celebrar um acordo desfavorável.

3.3.6.3. Negociação com Pessoas Difíceis

Um outro elemento a considerar numa negociação, são as relações de poder que as partes estabelecem entre si e o modo como essas relações de poder influenciam os processos de negociação. Pode mesmo dizer-se que o poder constitui um dos elementos determinantes da negociação. Para Fisher (1983) o tema da relevância do poder e da sua avaliação é um fator crítico no processo negocial, no entanto, o autor critica o excessivo destaque que outras abordagens atribuem à quantificação do poder (força física, económica, política, militar). O autor defende ainda que a obtenção de um poder real passa, sobretudo, por ter uma boa alternativa para negociar, por estabelecer boas relações mediante uma comunicação clara e uma boa base de confiança.

3.3.7. Fecho (7ª Fase)

Obviamente que esta é a fase em que culmina o processo negocial. Para um fecho com sucesso é fundamental escolher o momento certo. Uma tentativa de fecho temporã pode pressionar a outra parte a levar a um adiamento interminável do modo “ vou pensar e depois digo”. Um fecho tardio implica cansaço negocial que leva a discussões intermináveis.

É fundamental estar atento a sinais de aceitação, designadamente: acenos positivos de cabeça, sons de aprovação, inclinação do corpo para a frente, sorrisos.

Antes de se fechar qualquer acordo é fundamental rever se as condições do mesmo são exequíveis e satisfazem globalmente (Ferreira e Martinez, 2014).

É fundamental nunca concordar com uma oferta sem pensar cuidadosamente nela. Nunca fechar devido ao cansaço ou à pressão.

3.3.8. *Seguimento (8ª Fase)*

Outros aspetos também relevantes para Fisher (1983), são a apresentação de acordos satisfatórios para ambas as partes, a apresentação de acordos que tenham legitimidade, o estabelecimento de compromissos afirmativos e o conhecimento da problemática da negociação. Todos estes aspetos contribuem fortemente para outro elemento fundamental da negociação, que é a capacidade de se construir uma relação futura e duradoura entre as partes. Sendo a negociação um processo de tomada de decisões em conjunto, a capacidade de construir uma relação próxima e de confiança com a outra parte, assume uma importância fulcral para o êxito do processo. Greenhalgh e Chapman (1998) identificaram cinco elementos que caracterizam um bom relacionamento: confiança, abertura, respeito, empatia e aceitação. Identificam-se assim alguns fatores fundamentais de um processo negocial, dos quais se destacam os seguintes elementos:

- A perceção dos interesses próprios e das partes,
- A relação de poder entre as partes,
- A legitimidade das propostas,
- A identificação da BATNA,
- A gestão da informação,
- A capacidade de relacionamento.

4. Ferramentas de Análise

Este caso pedagógico deverá ser resolvido de acordo com o procedimento de oito passos da negociação comercial descrito no capítulo anterior.

Já se salientou que a negociação comercial é fundamental para a concretização de operações bem-sucedidas.

Como decorrência do estudo do caso pedagógico, o aluno deverá começar por identificar os elementos quantitativos e qualitativos que estarão na base da tomada de decisões eficazes para o negócio.

Dados quantitativos

- Dados referentes ao mercado nacional de tabaco
- Dados referentes ao volume de negócios e crescimento da ABC e XXX
- Dados referentes à formação do preço
- Dados referentes às margens de intermediação de venda a retalho do tabaco
- Dados referentes às margens de intermediação da venda a grosso do tabaco
- A medida do volume de negócios para obter receita
- Os *targets* das duas partes
- Custos das promoções (promotoras)

Dados qualitativos

- Evolução do mercado do tabaco
- A concorrência no fornecimento por grosso
- O modelo de forças (Porter)
- O contexto das anteriores negociações
- O modelo operacional subjacente à relação ABC vs. XXX
- Os produtos
- O perfil do negociador XXX

5. Plano de animação

O caso pedagógico de ser resolvido em 4 grupos interativos 6 pessoas como número mínimo. Desta forma permitir-se-á criar um ambiente de discussão crítica e inovadora referente às várias questões colocadas.

O plano que se propõe é o abaixo apresentado:

Sessão	Objetivos	Meios	Duração
1.ª sessão	Reconhecer o relevo fundamental do processo de negociação comercial; Obter as competências adequadas à liderança de negociação comercial nas suas várias etapas	Slides acerca de negociação comercial	90 min.
2.ª sessão	Persuadir e motivar os alunos com vista à solução do caso Formação dos grupos de estudo	Distribuição do caso pelos alunos Slides de apresentação e explicitação do caso	90 min.
Atividade preliminar dos alunos	Ler e compreender o caso pedagógico Conhecer e anotar os principais pontos do caso Enumerar as questões menos perceptíveis	Texto do Caso pedagógico (leitura) Discussão sobre as dúvidas Investigação acerca de elementos complementares de informação do caso	1 semana
3.ª sessão	Sublinhar e explicar dúvidas surgidas acerca do caso e das questões colocadas	Texto do caso pedagógico Perguntas ao professor	90 min.
Atividade preliminar dos alunos	Resolução do Caso Elaborar e preparar apresentação	Investigação de informação complementar Apresentação do caso com solução das questões	1 semana
4.ª sessão	Role play. Local: sala de aula a) 1 convidado especialista no setor como representante da ABC contra o 1.º grupo de representante da XXX. b) O mesmo convidado fará de representante da XXX contra o grupo 2. c) O grupo 3 fará comentários à atuação do grupo 1. d) O grupo fará comentários à atuação do grupo 2.	45 min para role play do grupo 1 e 2 15 min para cada um dos grupos 3 e 4 para os respetivos comentários	120 min
5.ª sessão	Comentários gerais e discussão crítica acerca da 4.ª sessão	Discussão livre orientada pelo professor	45 min

Tabela nº 4 – Plano de animação do caso de estudo

6. Questões de animação

- 1- Este caso pedagógico pode ser aplicado a qualquer negociação?
- 2- Qual foi a principal dificuldade e desafio encontrados?
- 3- Quais os principais aspetos do caso que mais valorizou na sua aprendizagem?
- 4- Acreditam que existem outras alternativas para a resolução do caso pedagógico?
Porquê?
- 5- Esperavam que tivessem sido colocadas questões diferentes acerca do caso? Quais?
- 6- Haveria necessidade de mais dados para a resolução do caso? Quais?
- 7- O que foi mais relevante para a sua atividade profissional?
- 8- Sente-se mais preparado como negociador?
- 9- Perante este caso pedagógico, qual o seu perfil negociador?

7. Resolução

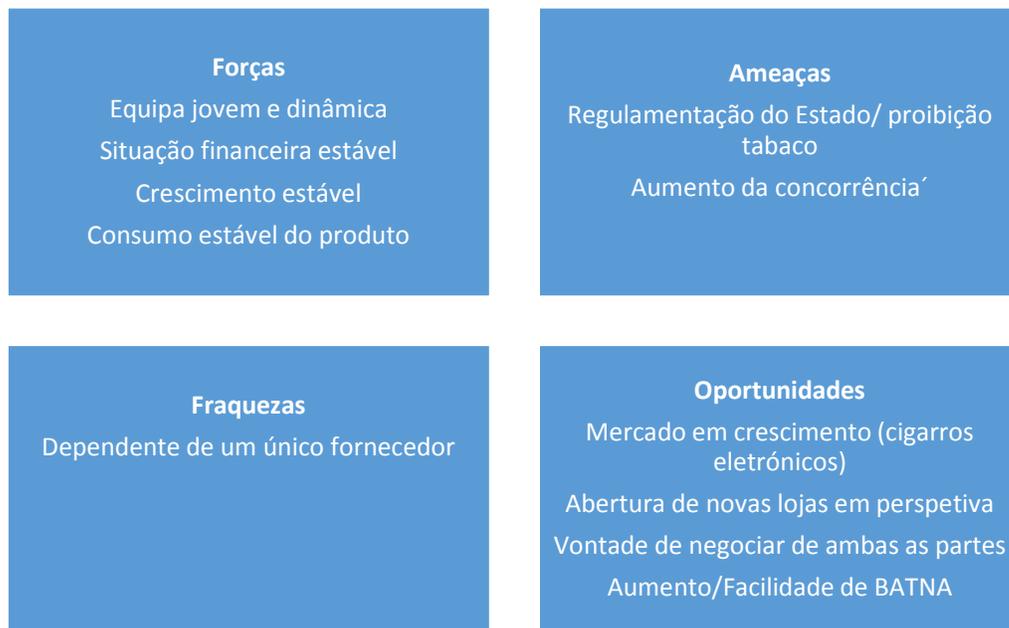
Questão 1

Colocando-se no papel do Diretor Comercial da ABC e desenvolva a preparação necessária para a reunião de negociação contratual com a XXX.

Resposta:

Como se verificou, são variados os aspetos que se deverá ter em conta na preparação da negociação. Realiza-se de seguida a enumeração dos principais, apoiados nos modelos mais consensuais de gestão e negociação:

Análise SWOT ABC



Quadro ODEs

ABC Objetivos da negociação	Tipo de objetivos
Margem no PVP não inferior a 6,2%	Essencial
Fornecimento <i>Just in Time</i>	Desejável
Promotoras 2 x por mês	Ótimo
Aumento do prazo de pagamento	Desejável

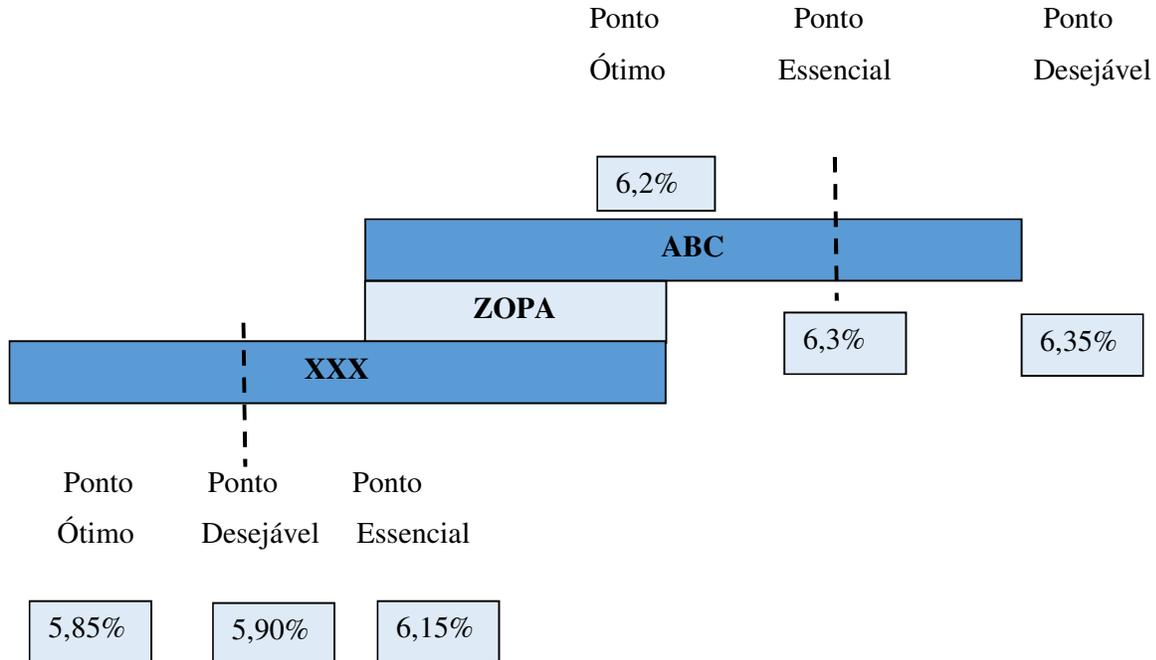
XXX Objetivos de negociação	Tipo de objetivos
Margem de PVP de 5,9%	Desejável
Fim do fornecimento <i>Just in Time</i>	Ótimo
Promotoras 3 x por mês	Ótimo
Diminuição prazo de pagamento	Desejável
Fim dos contratos anuais	Ótimo
Exclusividade	Essencial

Justificação de valores:

Os valores achados ligam-se a uma análise comparativa das ofertas de outros *players* existentes no mercado. E também à necessidade que manter uma boa rentabilidade num tempo em que o mercado estagna e a concorrência aumenta.

ZOPA e a sua Amplitude (Positiva e Negativa)

AMPLITUDE POSITIVA



Questão 2

Como qualifica o perfil do negociador da XXX? Tendo em conta esse perfil, como se adaptaria a este perfil para aumentar a probabilidade de ser bem-sucedido na negociação?

Resposta:

É fundamental alcançar a perceção acerca do perfil do negociador de forma a concluir uma interação positiva que permita alcançar resultados satisfatórios.

Os perfis dos negociadores podem ser baseados nas análises apresentadas nos quadros seguintes:



Formalidade

Para a negociação deve ser escolhido um local confortável, em que as duas partes estejam habituadas a dialogar.

A conversa deve decorrer com calma, sem levantar a voz.

A comunicação deve ser feita com paciência.

A ênfase é na genuinidade e no contacto pessoal

Preparação

Deve estar preparado para explicar os anseios e não colocar pressão.

Lógica

A lógica é construída paulatinamente em contacto permanente, trocando opiniões, acordando mutuamente objetivos. A argumentação não é fundamental, mas sim a empatia e a partilha de objetivos e a comunidade identificativa.

Questão 3

Assumindo uma vez mais o papel do Diretor Comercial da ABC, descreva qual a estratégia que parece ser a mais adequada para este processo negocial.

Resposta:

A estratégia negocial consiste em definir as linhas mestras de orientação, tal implica definir um conjunto de aspetos, recorrer a uma negociação integrativa, que se pauta por procurar recorrer a uma solução mais vantajosa para ambas as partes, assentando num processo a várias dimensões.

Para isso, a estratégia negocial concretizar-se-ia em três aspetos:

- 1- *Timing*;
- 2- N.º de reuniões;
- 3- Arena negocial.
- 4- Número de participantes
- 5- Quem abre e quem fecha a reunião
- 6- Tomar a iniciativa ou deixar rolar

1- *Timing*

Pretende-se ter a negociação fechada em início de Dezembro porque o contrato vigente termina a 31 de Dezembro de 2014. Assim, o início da negociação deverá ocorrer a 15 de Novembro.

2- N.º de reuniões

Prevê-se que a negociação se dê ao longo de três reuniões. Sendo que cada uma delas terá a seguinte missão:

1ª Reunião – Nesta secção será apresentado por parte da ABC a proposta do contrato para 2015 dando especial destaque às rubricas, margem e investimento em comunicação *in-store* (promotoras e expositores)

2ª Reunião – A XXX vai argumentar sobre a proposta que recebeu da ABC na primeira reunião e fará questão de apresentar uma contra proposta, a qual poderá também merecer reação por parte da ABC. Caso haja entendimento far-se-á a assinatura do contrato. Em caso de não entendimento terá que se recorrer a uma terceira reunião.

3ª Reunião – Esta contará com a presença de uma segunda pessoa da parte da XXX. Esta pessoa terá o poder de decisão e fecho do contrato de acordo com a ABC.

Assim, haverá três reuniões. A primeira servirá para a apresentação e explicação da proposta contratual, a segunda para ouvir respostas e contrapropostas, enquanto a terceira permitirá fechar a negociação.

A Arena negocial ZOPA

Na negociação ter-se-ia que estabelecer uma continuidade progressiva entre os vários objetivos considerados pela ABC. Assim:

1-O ponto Ótimo para a ABC seria 6,35% de margem;

2-O ponto Desejável de 6,3%,

3-O ponto Essencial estabelecia-se nos 6,2%.

Esta é a arena de negociação que a ABC tem que adequar à sua estratégia.

4- Participantes, quem são e qual o papel deles?

Atendendo às características pessoais da negociação estará apenas presente uma pessoa, que se encarregará de estabelecer e manter a boa relação com o interlocutor, mas que não decidirá sozinha, dizendo sempre que tem que falar com um terceiro para fechar o negócio. Desta forma permite-se manter a intimidade e atribuir eventuais posições mais duras a um terceiro.

O local da reunião tem sido sempre na sede da XXX, porém no ano 2015 passará a ser na sede da ABC.

5- Quem abre e quem fecha a reunião

A ABC abrirá a reunião, uma vez que esta empresa que tomou a iniciativa dado que o contrato está terminando. Acresce que a ABC vai abrir novas lojas e recebeu propostas atrativas de outros *players*. Assim, procurará condicionar comportamentalmente o interlocutor de modo torna-lo empático com as suas pretensões. Poder-se-á deixar o fecho para a XXX, dando-lhes uma sensação de segurança e domínio da situação.

6- Tomar a iniciativa ou deixar rolar

A ABC tomará a iniciativa de apresentar o tema, enfatizando as propostas alternativas que tem recebido, e a necessidade de compatibilizar essas propostas que lhe são mais favoráveis com a boa e tradicional relação que tem com a XXX.

Atendendo a essa boa relação dará espaço à XXX para se adaptar às propostas, deixando rolar a conversação durante algum tempo, não perdendo, contudo, o enfoque nos seus objetivos essenciais.

Questão 4

Qual a proposta concreta de contrato que, em sua opinião, deveria ser apresentada ao seu interlocutor? E como a apresentaria?

Resposta:

Segundo Pink (2013) existem 3 requisitos fundamentais para que o momento da persuasão (apresentação da proposta) seja eficaz. Esses requisitos são:

1-Sintonia

- i- O primeiro desses aspetos é a sintonia, i.e. evitar cair no erro de acreditar que se está na posição mais forte, porque esta situação retira a capacidade de verificar o ponto de vista da outra parte;
- ii- Ainda dentro da sintonia há que tentar permanentemente projetar o que o outro está a pensar durante a reunião;
- iii- Finalmente, deve-se garantir que se consegue ser ambivertido, i.e. nem demasiado extrovertido, nem demasiado introvertido.

2-Vitalidade

A vitalidade assenta num espírito de positividade e cooperação que deve estar presente durante toda a reunião.

3-Clareza

A clareza consiste em identificar o real problema e uma segunda alternativa que reforce os benefícios da proposta inicial. Poderia introduzir-se uma segunda alternativa que poderia passar por passar a proposta de incremento pontual para um valor mais baixo, fixando, no entanto, que 70% das compras seriam feitas a outros fornecedores. Este cenário b deixará claro os benefícios do primeiro cenário.

Além disto existe ainda um outro aspeto que nesta negociação não pode ser descurado e está ligado à comunicação. Segundo a teoria dos 3 v`s, temos que considerar aspetos não-verbais, sobretudo visuais importantes para a consecução da proposta.

A apresentação da proposta assentaria no pressuposto de permitir que os pontos de vista pessoais sejam habitados pelo ponto de vista do outro. E para dominar este aspeto da improvisação, ter-se-á que repensar o que se entende por escutar e o que constitui uma proposta (Pink, 2013).

O primeiro ponto a realçar é que a margem tem que passar para os 6,2% para assegurar a viabilidade sustentada da empresa ABC.

Evidentemente que a margem é o objetivo essencial E. No entanto, ao nível dos OD poderá existir uma amplitude negocial que permita a tomada de decisão relativamente a concessões de parte a parte. É aqui que entram outras variáveis a considerar:

Promoções- As promoções feitas pela XXX serão fundamentais para a venda de tabaco. Dentro das organizações de tabaco são essenciais porque alavancam o volume de vendas. A promoção consiste na colocação de “promotoras” no retalhista (ABC) que não podendo vender diretamente tabaco ao consumidor final, o apresentam destacando a forma geométrica do maço, o apelo da construção do maço. Na realidade, usando a estratégia 3 v`s comunicam através do v- visual num misto de apelo entre “promotoras” e maço de tabaco.

Esta estratégia permite um aumento de vendas, transformando-se numa situação *win-win*, uma vez que o grossista e o retalhista beneficiam desse aumento significativo.

Está demonstrado que a presença das “promotoras” aumenta as vendas.

Expositores- Os expositores de venda de tabaco são estruturas que expõem determinadas marcas de forma mais apelativa, is to é colocam- se as marcas preferenciais do grossista em local estratégico de mais fácil perceção para o consumidor.

Uma loja pode aumentar vendas com uma melhor gestão do espaço da prateleira. Os testes revelam que o movimento de espaço leva a variações na ordem dos 4%, enquanto uma reorganização do portfólio pode levar a movimentos de receita entre os 5/ 6%.

Um número elevado de *facings*- estrutura onde se coloca o tabaco à altura dos olhos do consumidor- pode ter um impacto muito superior nas vendas (Drize, Hoch e Purk, 1994).

O benefício da ABC também existiriam fatores que flexibilizariam a sua posição, como o prolongamento do prazo de pagamentos.

A XXX teria a beneficiar do alargamento previsto dos pontos de venda da ABC.

Questão 5

Caso a sua proposta inicial não fosse aceita, qual o seu plano de cedências?

Resposta:

O objetivo essencial da ABC é alcançar 6,2 % de margem. Para isso está disposta a considerar vários aspetos em que possa assentar um plano de cedências.

Esses aspetos não se reconduzem a perdas financeiras por parte da ABC, mas sim a concessões de vantagens adicionais à XXX. A realidade é que a ABC sendo uma empresa de retalho, que funciona com margens apertadas não tem possibilidade de efetuar concessões em áreas financeiras sem ficar pressionada em termos de disponibilidades financeiras.

Assim, um plano de cedências resultaria no seguinte:

-Exclusividade. A ABC compromete-se a comprar à XXX em exclusividade. De notar que já tem propostas alternativas com o mesmo valor de margem provenientes de empresas com menores dimensões. Este é um objetivo muito importante da XXX uma vez que não quer perder mercado.

- Promoções. As promoções aumentam o volume geral de vendas. Dentro de uma estratégia integrativa esta cedência trás vantagens para ambas as partes, pois consubstanciar-se-á em vantagens mútuas.

-Expositores. Também neste caso temos um aumento do volume de vendas das marcas preferidas da XXX, pelo que poderá ser importante para a XXX dentro da sua estratégia de marketing.

Questão 6

Quais as táticas que sugere que sejam utilizadas pela equipa da ABC ao longo deste processo negocial.

Resposta:

Tendo em conta o caso em questão e os seus intervenientes, existem algumas táticas que podem ser muito eficazes para tornar eficaz o processo negocial e que são:...”

- 1- **Paciência.** A ABC pode esperar por todo o tempo do mundo, porque a XXX é que tem pressa em escoar o tabaco que compra antecipadamente por grosso ao produtor. Assim, a paciência implica colocar a XXX debaixo de pressão
- 2- **Persuasão.** A ABC tenta demonstrar que está em expansão. Além das 4 lojas existentes, a ABC vai abrir mais 4 em 2015. Assim, há novas lojas de um grupo que é líder. Está há 30 anos no mercado e tem bom nome na “praça”. Logo é sempre positivo fazer negócio com a ABC. Acresce que esta tem *know-how* profundo.
Note-se que a apresentação da proposta será feita em *power point* de forma a reforçar os meios visuais e fazer passar a mensagem de forma mais eficaz (tem-se novamente em conta a teoria dos 3 v`s).
- 3- **Alternativas.** A ABC pode aceitar um valor de margem inferior ao pretendido como Essencial (6,2%). Mas nesse caso deslocará as compras (pelos menos 70% das mesmas) para outro fornecedor. I.e. a ABC só comprará à XXX comprará 30% das necessidades a 6%, sendo que o restante será adquirido a outros *players* com uma margem mais baixa.
- 4- **Sócio indefetível.** O negociador presente da ABC pode até aceitar os 6%, mas referirá que o outro sócio não os aceitará nunca, estando indefetível. Assim, por um lado mantém-se a boa relação, mas por outro explica-se que há alternativas e que se não houver flexibilidade e acordo se buscarão essas alternativas.

8. Slides de Resolução

Caso Pedagógico ABC
A negociação com um fornecedor habitual e poderoso

1

Questão em apreço

- Negociação de um contrato de fornecimento por grosso de tabaco para venda a retalho
- Aumento da margem que a ABC pretende
- Valores = passar de 5,9% para 6,2%

2

Nova negociação para ano seguinte

- Negociador XXX – difícil
- Objetivos em discussão:
- Aumento da margem;
- Distribuição *Just in Time*;
- Aumento do período de faturação;
- Promoções e promotoras;
- Expositores;
- Prazo de duração do novo contrato.

3

Fases de negociação

4

Análise SWOT

Equipa jovem e dinâmica Situação financeira estável Crescimento estável Consumo estável do produto Estrutura da empresa eficaz	Mercado em crescimento (cigarros eletrónico) Abertura de novas lojas em perspectiva Vontade de negociar de ambas as partes Aumento/Facilidade de BATNA
Fraquezas ABC Dependente de um único fornecedor	Ameaças ABC Regulamentação do Estado/ proibição tabaco Aumento da concorrência

ABC

5

ZOPA

AMPLITUDE POSITIVA

6

Principais objetivos da negociação ABC

ABC Objetivos da negociação	Tipo de objetivos
Margem no PVP não inferior a 6,2%	Essencial
Fornecimento <i>Just in Time</i>	Desejável
Promotoras 2 x por mês	Ótimo
Aumento do prazo de pagamento	Desejável

7

Perfil do negociador XXX

8

Estratégia negocial

- A estratégia negocial deve ser integrativa, pois será sempre vantajosa para ambas as partes e permitirá uma negociação a várias dimensões.
- Haverá que procurar repensar a relação num sentido de valorizar o negócio mútuo e de eventual partilha de resultados.
- Insistir num processo de concessões mútuas em objetivos não essenciais.

9

Concessões possíveis



10

Variáveis além da margem



11

Táticas

- Paciência;
- Persuasão;
- Alternativas;
- Sócio indefetível.

12

9. Ilações do Caso para Gestão

Este caso pedagógico atua nas variantes marketing e vendas. Através dele fica clara a importância da negociação na luta pelo sucesso da empresa.

O ponto essencial é que é a margem o objeto da negociação e a fonte da receita da empresa. É das receitas e margens efetivas que nasce a estabilidade e a projeção da empresa.

No mercado de tabaco a competitividade entre as empresas aumentou de forma intensa, enquanto o consumo estagnou e é objeto constante de interferência estatal, que põe barreiras ao seu desenvolvimento por questões de saúde pública. Neste enquadramento é fundamental saber negociar e obter as melhores vantagens dos fornecedores, uma vez que a procura, sendo grande, está estável.

Há que satisfazer necessidades e diversificar. Assim, o marketing e as vendas têm que estar alinhados com os objetivos da empresa. Nesta medida é da maior importância alinhar o processo negocial com os objetivos referidos. Um processo negocial deficiente poderá colocar em causa a direção e robustez da empresa. Por esta razão é necessário um enfoque apertado nas diversas fases negociais.

A empresa

Uma primeira atenção deve ser dada às várias variáveis que determinam o comportamento empresarial, sobretudo na preparação da negociação. Há que aplicar modelos conhecidos como o SWOT ou de Porter para perceber a empresa e se desenhe uma estratégia do processo negocial.

Há pois que criar um manancial de informações claras e relevantes e também de sair das variadas “zonas de conforto” num processo de melhoria sustentável contínua.

Informação financeira

É evidente que na base de um negócio está a informação financeira. Assim, o apuramento de custos, o cálculo das várias componentes financeiras, a definição de taxas de retorno e margens, bem como a análise de estudos e mapas financeiros e contabilísticos (Balanços, demonstrações de resultados e balancetes) são essenciais para eficácia da negociação.

Há que haver certeza nos números e dos cenários.

Informação de marketing

Na negociação o marketing tem um valor fundamental estando relacionado com a estratégia de vendas, bem como de percepção dos aspetos ligados à análise de mercado e de concorrência.

Vendas

As vendas no seu variado âmbito conseguirão fornecer um amplo sortido de informações essenciais para a negociação. As vendas são importantes no estabelecimento de relações com o cliente, ouvindo cada um deles e antecipando as suas necessidades de produtos / serviços. São promotores dos interesses dos clientes para solucionar as variadas questões.

Negociador

O negociador faz a agregação das áreas referidas para se preparar com eficiência para o programa de negociação. É fundamental que tenha conhecimento do que está em causa e do impacto das suas ações ou omissões na empresa.

Além disso, o negociador deve dominar as competências “suaves”, como capacidade de criar relacionamentos, criar interações positivas, gerir conflitos, saber ouvir, perguntar.

Também deve perceber os sinais da comunicação.

Processo negocial

A negociação pela sua importância na empresa tem que obedecer a determinados procedimentos que permitam antecipar o sucesso da melhor forma. Estas orientações servirão para que os negociadores estejam atentos e não se esqueçam de detalhes.

Naturalmente, que tem que existir flexibilidade e capacidade de adaptação ao caso concreto.

Assim sendo, as vantagens de uma negociação bem elaborada são essenciais para a empresa, pelo que há que ter uma visão global.

10. Bibliografia

Monografias (livros):

Ackoff, R. L., (1994). *The Democratic Corporation*. Oxford University Press, New York.

Agndal, H. (2007). *Current trends in business negotiation research*. SSE/EFI working Paper Series in Business Administration, No 2007: 003

Bellanger, L. (1984). *La negotiation*. Paris: Puf.

Bercovitch, J. (1984). *Problems and approaches in the study of bargaining and negotiation*. Political Science, 36 (2), 125-145.

Carvalho, J. C. (2007), *Negociação para (In) competentes Relacionais*, 1ª Edição, Edições Silabo.

Carvalho, J. C. (2008), *Negociação*, 3ª Edição, Edições Silabo.

Costa, M.F.A. (1993). *À Descoberta do Marketing. Marketing, Vendas, Publicidade*. Lisboa: Plátano Escolar

Ferreira, P. e Martinez, L. (2014) *Persuasão, decisão e mudança de comportamentos* in Palma, P; Lopes, M.e Bancaleiro, J. (eds). (2014) *Psicologia para não psicólogos. A gestão à luz da Psicologia*. Lisboa: RH

Fisher, R. J. (1983). *Negotiating power: Getting and using influence*. American Behavior Scientist, 27 (2), 149-166.

Fischer, R. e Ury, W. e Patton, B. (2010), *Como Conduzir Uma Negociação: Chegar a Acordo sem Ceder*, 9ª Edição, ASA Editores.

Gelfand, M.J., e Dyer, N. (2000). *A cultural perspective on negotiation: progress, pitfalls, and prospects*. Applied Psychology, 49 (1), 62-100.

Graham, J. e Lam, M. (2003). *The Chinese Negotiation*. Harvard Business Review. Outubro 2003. Acedido em 13-10-2014 em <http://hbr.org/2003/10/the-chinese-negotiation/ar/1>

Greenhalgh, L. e Chapman, D. (1998). Relationships between disputants: Analysis of their characteristics and impact. In S. Gleason (Ed.), *Frontiers in dispute resolution and human resources* (99. 203-228). East Lansing: Michigan State University Press.

Hall, J., e Bernieri, F. (Eds.). (2001). *Interpersonal sensitivity: Theory and measurement*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Hargreaves, C. (2002). *A arte de vender com a PNL*: Editores ACD.

Jesuino, J. C. (1992). *A Negociação – Estratégias e Táticas* (1ª ed.). Textos de Gestão. Lisboa: Texto Editora.

Júlio, C. (2003). *A Magia dos Grandes Negociadores*. São Paulo. Pacobello

Justino, L. (2007), *Direcção Comercial*: Lidel Edições Técnicas Lda.

Lax, D. A., e Sebenius, J. K. (1986). *The manager as a negotiator*. New York. Free Press.

Lewicki, R. J. e Litterer, J. A. (1985). *Negotiation*, Volume 1. R.D. Irwin, Business & Economics

Machuret, et al. (1996). *Comerciator – Teoria e Prática da Vida da Qualidade nos Sistemas de Venda*. Publicações D. Quixote. Lisboa

Mankiw, G. (1999) *Introdução à Economia*. Rio de Janeiro: Campus

Mehrabian, A. (1981). *Silent messages: Implicit communication of emotions and attitudes* (2.ed) Belmont, CA: Wadsworth

Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. Harper & Row. New York.

Monteiro, A. P., Rodriguez, D. e Serrano, G. (2010): *Uma Medida de Eficácia em Negociação*. Actas do VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia.

Munduate, L., e Martinez, J. M. (1994). *Conflicto y negociacion*. Madrid: Eudema.

Pink, H. D., (2013). *Vender é Humano*. Gestão Plus Edições.

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance*. New York. Free Press.

Pruitt, D. G. (1981). *Negotiation Behavior*. New York: Academic Press.

Pruitt, D. G. (1983). *Strategic choice in negotiation*. American Behavioral Scientist, 27 (2), 167-194.

Pruitt, D. G., e Carnevale, P.J. (1993). *Negotiation in social conflict*. Open University Press and Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.

Putman, L. e Wilson, S. (1989). *Argumentation and bargaining strategies as discriminators of integrative outcomes*. In M.A. Rahim (ed), *Managing conflict: an interdisciplinary approach*. New York: Praeger.

Rahim, M. A. (2001). *Managing Conflict in organizations*. (3ª ed.). Westport: Quorum Books.

Raiffa, H. (1982). *The Art and Science of Negotiation*. Cambridge: Harvard University Press.

Rubin, J. Z., Pruitt, D. G., e Kim, S. H. (1994). *Social conflict: Escalation, stalemate and settlement* (2ª ed.). New York: MacGraw-Hill.

Serrano, G. (1998). *La eficacia de los procesos de negociación*, I Congreso Latino Americano e III de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Libro de Simposia. Madrid: Colégio Oficial de psicólogos, pp 87-92.

Thompson, L. (2005). *Mind and Heart of the Negotiator*. Prentice Hall.

Vasconcelos-Sousa, J. (1993). *Estratégia competitiva e estratégia colaborativa*. Expansão, nº16, Julho de 1993, pp.87-88.

Walton, R. E., e Mckersie, R. B. (1965). *A behavioral theory of labor relations*. New York: McGraw-Hill.

Periódicos Científicos:

Drize, X.; Hoch, S.; Purk, M. (1994). *Journal of Retailing*. Vol. 70, nº4, pp. 301-326. New York University; New York.

Offodile, O e Arrington, D. (1992) *Successful Just-in-Time Implementation: The Changing Role of Purchasing*. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. Volume 22. Issue 5. P. 38

Sae, J. (2008). *Best practice in global negotiation strategies for leaders and managers in the 21st century*. *Journal of Business Economics and Management*, 9(4), 309-318.

Teses:

Barros, M. (2006). *Competências Estratégicas de Negociação em Gestão Comercial: Um estudo sobre a relevância da eficácia negocial e assertividade*. Dissertação de Mestrado em Ciência Empresariais, Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Fernando Pessoa, Porto.

Sobral, J. (2001). *As características do negociador no contexto empresarial Português*. Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Referências não publicadas retiradas da Internet:

Harvard, in <http://negociacaoharvard.wordpress.com>

INE, in <http://www.ine.pt>

Negociação, in <http://www.gulbenkian.pt>

O clube da negociação, in <http://www.clubedanegociacao.com>

Sales Best Practice, in <http://www.linkedin.com>

Site da Direcção Geral de Saúde: <http://www.dgs.pt>

Site da FEPI: <http://www.fepi.pt>

Site da Logista: <http://www.logista.com/pt/LogistaPortugal/Paginas/default.aspx>

Site da Philip Morris International: <http://www.pmi.com>

ZOPA (zone of possible agreement), in <http://www.beyondintractability.org/bi-essay/zopa>