

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DE RIBEIRÃO PRETO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES

LUCAS SCIENCIA DO PRADO

**Negociação e relacionamento entre compradores e vendedores: um estudo aplicado na
distribuição de defensivos agrícolas**

ORIENTADOR: PROF. DR. DANTE PINHEIRO MARTINELLI

RIBEIRÃO PRETO
2016

Prof. Dr. Marco Antonio Zago
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Dante Pinheiro Martinelli
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto

Prof. Dr. Marcio Mattos Borges de Oliveira
Chefe do Departamento de Administração

LUCAS SCIENCIA DO PRADO

Negociação e relacionamento entre compradores e vendedores: um estudo aplicado na distribuição de defensivos agrícolas

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Doutor em Ciências. “Versão Corrigida. A original encontra-se disponível no Serviço de Pós-Graduação da FEA-RP/USP”.

ORIENTADOR: PROF. DR. DANTE PINHEIRO MARTINELLI

RIBEIRÃO PRETO
2016

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Prado, Lucas Sciencia do
Negociação e relacionamento entre compradores e vendedores:
um estudo aplicado na distribuição de defensivos agrícolas. Ribeirão
Preto, 2016.
324 f.

Tese, apresentada à Faculdade de Economia, Administração e
Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo.
Orientador: Martinelli, Dante Pinheiro

1. Negociação empresarial. 2. Relacionamento comprador-
vendedor. 3. Marketing *Business-to-Business*. 4. *IMP Group*

FOLHA DE APROVAÇÃO

Nome: PRADO, Lucas Sciencia do

Título: **Negociação e relacionamento entre compradores e vendedores: um estudo aplicado na distribuição de defensivos agrícolas.** Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo como requisito para obtenção do título de Doutor em Ciências.

Aprovada em: ____/____/____

Banca Julgadora

Prof. Dr. _____ Instituição: _____
Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____ Instituição: _____
Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____ Instituição: _____
Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____ Instituição: _____
Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____ Instituição: _____
Julgamento: _____ Assinatura: _____

Dedico este trabalho a minha avó, Mary, que me ensinou a entender a lição de tudo o que acontece em nossa vida.

Agradecimentos

Certamente muitas pessoas importantes para a construção de minha carreira e deste trabalho não foram mencionadas aqui. Desde já deixo registrado que sou muito grato a todos.

Ao meu orientador e amigo, Prof. Dr. Dante Pinheiro Martinelli, por todo o incentivo, apoio e ensinamentos, desde a época da graduação, quando foi meu orientador no Trabalho de Conclusão de Curso e despertou o meu interesse pela pesquisa. São quase dez anos de boa convivência e aprendizado contínuo. Certamente esta tese é resultante de toda a sua atenção e orientação.

Ao meu coorientador, Prof. Dr. Allan W. Gray, pelas contribuições à pesquisa e por ter me recebido com toda a atenção durante seis meses na Universidade de Purdue, nos Estados Unidos, local em que foi realizada a parte internacional da coleta de dados.

A toda a equipe e aos professores do *Center for Food and Agricultural Business*, que me receberam de braços abertos. Em especial aos Professores David Downey e Scott Downey, pelas valiosas contribuições e *insights*.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (Capes), pelo apoio na realização do presente trabalho com suporte financeiro para a realização da etapa de pesquisa nos Estados Unidos, por meio da bolsa de mobilidade Doutorado Sanduíche no Exterior – PDSE.

Ao Prof. Dr. Marcos Fava Neves, pelo apoio no planejamento e na viabilização da etapa realizada nos Estados Unidos.

Aos professores Dr. Dirceu Tornavoi de Carvalho e Dra. Melissa Franchini Cavalcanti Bandon, membros da banca de qualificação, pela atenta leitura e sugestões para que este trabalho pudesse ser aprimorado.

Aos professores da FEARP-USP, pelas disciplinas e boas discussões durante a conclusão dos créditos do doutorado.

Aos funcionários da secretaria de pós-graduação da FEARP-USP, pelo apoio e atenção em todos os momentos que precisei.

Ao Prof. Dr. Edmundo Escrivão Filho, pela possibilidade de ampliar meus conhecimentos sobre a evolução do pensamento administrativo.

Aos colegas do MCD, departamento de Mercadologia da FGV-EAESP, pelo apoio durante a fase de término do doutorado, em especial aos professores Dr^a. Inês Pereira e Dr. Delane Botelho, e ao Prof. Dr. Leandro Guissoni, pelo apoio na minha chegada ao departamento e por vários outros momentos de trabalho conjunto, há mais de dez anos.

Aos amigos e grandes inspirações, Prof. Dr. Matheus Alberto Consoli, Prof. Dr. Roberto Fava Scare e Prof. Dr. Luciano Thomé e Castro, com os quais tive a inestimável oportunidade de conviver e aprender nos últimos dez anos.

Aos amigos da Markestrat por todo apoio e convivência. Para não esquecer ninguém, não mencionarei seus nomes.

Aos amigos do Grupo de Sistemas e do Centro de Estudos das Organizações (CORS), nos quais tivemos excelentes trabalhos em conjunto e valiosas discussões.

À família Arantes Braga, da qual passei a fazer parte oficialmente durante esse período de doutorado, pelo apoio e bons momentos juntos.

Aos meus pais, Rui e Maristela, que sempre estiveram ao meu lado, especialmente nos momentos mais difíceis por que passei. Vocês, juntos com a minha irmã Paola, são muito importantes para a construção desta tese e de toda a minha vida pessoal e profissional. É muito bom estar ao lado de vocês!

À minha esposa, Marina, que me acompanha desde o último ano de graduação e que foi fundamental para que eu conseguisse terminar mais esta etapa. Agradeço pelo seu carinho, companheirismo, compreensão e estímulo sempre, especialmente na fase de finalização desta pesquisa.

A Deus, pela saúde, força e iluminação.

RESUMO

PRADO, L.S. **Negociação e relacionamento entre compradores e vendedores: um estudo aplicado na distribuição de defensivos agrícolas.** 2016. 324 f. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2016.

Nesta pesquisa, o principal objetivo foi analisar como são conduzidas as negociações entre compradores e vendedores que acontecem em um ambiente relacional, buscando não só entender os impactos do relacionamento das partes no processo de negociação, mas também verificar se as negociações o favorecem, notadamente em situações nas quais as partes pretendem manter ou aumentar as interações no futuro. Para responder esse objetivo foi escolhido o setor de distribuição de insumos agrícolas, com foco em defensivos, considerando as transações que ocorrem entre os distribuidores e os produtores rurais. Para ampliar as discussões desta pesquisa, optou-se por analisar as negociações entre as partes em dois países: Brasil e Estados Unidos. Assim, foi realizada uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório/descritivo, utilizando o método de estudos de casos múltiplos. Os dados foram coletados a partir do estudo de 13 casos - situações de negociação (seis no Brasil e sete nos Estados Unidos), considerando a visão do vendedor e do comprador (díades) para que se pudesse ter uma perspectiva de ambos os lados. Para isso, contou-se com o auxílio de seis distribuidores de insumos, sendo três no Brasil e três nos Estados Unidos. Os gerentes de vendas dos distribuidores foram entrevistados para que o entendimento do processo de negociação pudesse ser ampliado. Assim, em conjunto com observações, foram realizadas 13 entrevistas com vendedores, 13 com produtores e seis com gerentes de vendas, totalizando 32. Como principais resultados e contribuições, destaca-se: (1) foi proposta uma estrutura conceitual, baseada no modelo adaptado do *IMP Group*, para o estudo das negociações entre compradores e vendedores, considerando os elementos sistêmicos da negociação. Pôde-se perceber os impactos do ambiente da negociação (concorrentes e variáveis macroambientais), da atmosfera (poder, tempo e informação), do planejamento, do processo de negociação, dos resultados e da implementação dos acordos da negociação. Além disso, notou-se que os resultados substanciais (econômicos) podem ser superados pelos resultados psicológico-sociais da negociação, uma vez que vendedores e compradores podem abrir mão dos ganhos pensando na continuidade do relacionamento entre as partes; (2) a aplicação da estrutura para a análise das díades mostrou-se aderente, o que resulta em outra contribuição. A estrutura conceitual poderá ser utilizada em outros contextos para o entendimento das negociações entre compradores e vendedores; (3) a partir da análise dos contextos Brasil e Estados Unidos, notou-se o impacto que o modelo de negócios dos distribuidores pode ter nas negociações. De um lado os distribuidores brasileiros têm sua oferta mais baseada em produtos, resultando em uma maior discussão de preços nas negociações. Já do lado norte-americano, a oferta é baseada em serviços e troca de informações, o que aumenta a dependência, os custos de mudança dos produtores e afeta os processos de negociação, diminuindo em alguns casos a negociação de preços; (4) por fim, nota-se que o relacionamento entre as partes pode ter um impacto positivo nas negociações entre compradores e vendedores, diminuindo o uso de alternativas, aumentando a possibilidade de ampliação do valor das negociações e tirando o foco do preço. Além disso, percebe-se que a forma como as negociações são conduzidas pode ter um impacto positivo no relacionamento entre as partes. Assim, com a evolução do relacionamento, o conteúdo das negociações pode mudar da barganha de preços e evoluir para a discussão das adaptações necessárias para ampliação dos ganhos mútuos e maximização do valor das partes.

Palavras-chave: Negociação empresarial. Relacionamento comprador-vendedor. Marketing *Business-to-Business*. *IMP Group*

ABSTRACT

PRADO, L.S. *Negotiation and buyer-seller relationship: an applied study on crop protection distribution*. 2016. 324 f. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2016.

The main goal of this research was to analyze how the negotiations between buyers and sellers take place in a relational environment, seeking not only to understand the impacts of the relationship of the parties in the negotiation process, but also whether the negotiations favor the relationship, specifically in situations in which the parties aim to maintain or increase future interactions. To meet this goal, the distribution sector of agricultural inputs was chosen, focusing on defensive, and considering transactions that took place between distributors and farmers. The choice of this sector was due to its strong relational characteristic. To broaden the discussion of this research, the negotiations in two countries was analyzed: Brazil and the United States. Thus, a qualitative survey was conducted with an exploratory / descriptive perspective and using a multiple case studies method for data collection. The data was collected from the study of 13 negotiation situations (six in Brazil and seven in the United States), considering the view of the seller and the buyer (dyads) so that it was possible to have the perspective from both sides. Accordingly, interviews were conducted with six distributors, three in Brazil and three in the United States. The distributors' sales managers were interviewed to develop a better understanding of the negotiation process. Thus, for the development of this research, 13 interviews were conducted with vendors, with 13 producers and six with sales managers, totaling 32. The main results and contributions are: (1) a conceptual framework was proposed based on the adapted model of the IMP Group for the study of negotiations between buyers and sellers, considering the systemic elements of the negotiation. The framework considers the various stages of negotiation and was the basis for the analysis of 13 dyads. From the analysis, the impact of the trading environment was observed (competitors and macro-environmental variables), the atmosphere (power, time and information), planning, the negotiation process, the negotiation results, and the negotiation results implementation. Considering the importance of the relationship between the parties, the substantial results (economic) could be overcome by psychological and social results of the negotiation, as buyers and sellers can give up gains in exchange of maintaining and continuing with a good relationship with the other part; (2) the use of the framework to analyze the dyads proved to be effective, therefore the possible use of the framework in other contexts for the understanding of negotiations between buyers and sellers is another contribution of this thesis; (3) from the analysis of Brazilian and US contexts, it was noted the impact that the business model can have on negotiations. In one hand the Brazilian distributors have most of their supply based on products, resulting in more price discussion. In the other hand, in the US, the focus was on services and information exchange, which increases the dependency of producers decreasing, in some cases, the price negotiations; (4) finally, the relationship between the parties can have a positive impact on negotiations between buyers and sellers, reducing the use of alternatives, increasing the possibility of expanding the value of negotiations and taking the price out of focus. Moreover, it is clear that the way the negotiations are conducted can have a positive impact on the relationship between the parties. Therefore, with the relationship evolution, the negotiations content can evolve from prices negotiation to a discussion on necessary adaptation with a focus on value maximization for all parties.

Keywords: *Business Negotiation. Buyer-seller relationship. Marketing Business-to-Business. IMP Group*

Lista de Ilustrações

Figura 1. Estrutura da tese	32
Figura 2. Método de estudo de caso.....	40
Figura 3. Unidade de análise dos casos	43
Figura 4. Exemplo de ciclo safra e momento de decisão da compra de insumos pelo produtor rural – Visão Brasil	43
Figura 5. Localização das díades estudadas – Brasil e Estados Unidos	46
Figura 6: O contínuo da estratégia de Marketing.....	63
Figura 7. Formas de marketing de relacionamento.....	67
Figura 8. Elementos do Modelo de Interação	76
Figura 9. A formação dos relacionamentos empresariais	77
Figura 10. Negociação transacional – interações únicas	99
Figura 11. Negociação de transações múltiplas – sequência de interações	99
Figura 12. O enfoque sistêmico da negociação	100
Figura 13. Negociação de múltiplas transações sob o enfoque sistêmico	100
Figura 14. Etapas da negociação.....	103
Figura 15. Relação e influência da negociação e relacionamento	109
Figura 16. O valor do relacionamento	113
Figura 17. Visão cíclica do relacionamento e da negociação	114
Figura 18. A evolução da negociação e do relacionamento entre compradores e vendedores	115
Figura 19. Adaptação do Modelo da Interação – IMP.....	120
Figura 20. Estrutura conceitual para análise das negociações entre compradores e vendedores	126
Figura 21. ZOPA - Zona de Acordo Possível.....	153
Figura 22. Mapa de todas as partes: mapa simplificado x mapa de valor	155
Figura 23. Matriz de identificação dos <i>stakeholders</i>	157
Figura 24. O conceito da torta fixa	163
Figura 25. O <i>continuum</i> das abordagens de negociação	164
Figura 26. Estratégias de negociação.....	165
Figura 27. Visão integrada do planejamento da negociação.....	167
Figura 28. Processo da comunicação	170
Figura 29. Localização geográfica das díades brasileiras.....	179

Figura 30. Mapa das partes – Díade 1 – Distribuidor B1	181
Figura 31. Visão do processo de negociação entre as partes – Díade 1 – Distribuidor B1	182
Figura 32. Mapa das partes – Díade 2 – Distribuidor B1	186
Figura 33. Visão do processo de negociação entre as partes – Díade 2B – Distribuidor B1	186
Figura 34. Mapa das partes – Díade 3 – Distribuidor B2	190
Figura 35. Visão do processo de negociação entre as partes – Díade 3 – distribuidor B2	190
Figura 36. Mapa das partes – Díade 4 – Distribuidor B2	194
Figura 37. Visão do processo de negociação entre as partes – Díade 4 – distribuidor B2	195
Figura 38. Mapa das partes – Díade 5 – Distribuidor B3	198
Figura 39. Visão do processo de negociação entre as partes – Díade 5 – distribuidor B3	199
Figura 40. Mapa das partes – Díade 6 – Distribuidor B3	202
Figura 41. Visão do processo de negociação entre as partes – Díade 6 – distribuidor B3	203
Figura 42. Localização geográfica das díades norte-americanas	206
Figura 43. Mapa das partes – Díade 7 – Distribuidor E1	208
Figura 44. Visão do processo de negociação entre as partes – Díade 7 – distribuidor E1	209
Figura 45. Mapa das partes – Díade 8 – Distribuidor E1	212
Figura 46. Visão do processo de negociação entre as partes – Díade 8 – distribuidor E1	212
Figura 47. Mapa das partes – Díade 9 – Distribuidor E2	216
Figura 48. Visão do processo de negociação entre as partes – Díade 9 – distribuidor E2	216
Figura 49. Mapa das partes – Díade 10 – Distribuidor E2	220
Figura 50. Visão do processo de negociação entre as partes – Díade 10 – distribuidor E2	221
Figura 51. Mapa das partes – Díade 11 – Distribuidor E3	224
Figura 52. Visão do processo de negociação entre as partes – Díade 11 – distribuidor E3	224
Figura 53. Mapa das partes – Díade 12 – Distribuidor E3	228
Figura 54. Visão do processo de negociação entre as partes – Díade 12 – distribuidor E3	229
Figura 55. Mapa das partes – Díade 13 – Distribuidor E3	232
Figura 56. Visão do processo de negociação entre as partes – Díade 13 – distribuidor E3	233
Figura 57. Matriz de análise do tempo de relacionamento da díade	238
Figura 58. Estrutura conceitual para análise das negociações entre compradores e vendedores (Apresentada no capítulo 4)	240
Figura 59. Partes da estrutura para análise das negociações entre produtores e distribuidores de insumos – visão geral	241
Figura 60. Análise da dependência das partes	245
Figura 61. Análise do fluxo das negociações com clientes – Distribuidor E2	250

Figura 62. <i>Stakeholders</i> da negociação – distribuidor	256
Figura 63. <i>Stakeholders</i> da negociação – comprador	258
Figura 64. Estratégia de negociação das díades.....	260
Figura 65. O <i>continuum</i> das negociações	271
Figura 66. Visão do ciclo de decisão do produtor rural – exemplo soja.....	272
Figura 67. Negociação de múltiplas transações sob o enfoque sistêmico – apresentada no referencial teórico (Figura 13, p. 103)	273
Figura 68. A evolução dos termos da negociação, segundo a evolução do relacionamento entre compradores e vendedores.....	280
Figura 69. Espiral da negociação relacional	281

Lista de Quadros

Quadro 1. Bases de dados utilizadas para a pesquisa	36
Quadro 2. Palavras-chave utilizadas para buscas de artigos.....	36
Quadro 3. Categorias e bases para as questões dos roteiros aplicados para as díades.....	51
Quadro 4. O modelo dos seis mercados.....	71
Quadro 5. O processo de interação entre as partes	77
Quadro 6. A negociação e a evolução do relacionamento	87
Quadro 7. Variáveis de influência em relacionamentos	89
Quadro 8. Poderes pessoais.....	135
Quadro 9. Poderes circunstanciais	137
Quadro 10. As habilidades essenciais dos negociadores	142
Quadro 11. Estilos de Negociação	145
Quadro 12. Atividades pré-negociação.....	149
Quadro 13. Impacto do canal de comunicação, nas negociações	172
Quadro 14. Os tipos de diálogo.....	173
Quadro 15. Sistemas éticos nas negociações	175
Quadro 16. Perfil do produtor das díades brasileiras.....	180
Quadro 17. Motivos para a conclusão do negócio – Díade 1 – Distribuidor B1	183
Quadro 18. Negociação e o Relacionamento – Díade 1 – Distribuidor 1B	184
Quadro 19. Motivos para a conclusão do negócio – Díade 2 – Distribuidor B1	188
Quadro 20. Negociação e relacionamento – Díade 2 – Distribuidor B1	189
Quadro 21. Motivos para a conclusão do negócio – Díade 3 – Distribuidor B2	192
Quadro 22. Negociação e relacionamento – Díade 3 – Distribuidor B2	193
Quadro 23. Motivos para a conclusão do negócio – Díade 4 – Distribuidor B2	196
Quadro 24. Negociação e relacionamento – Díade 4 – Distribuidor B2	197
Quadro 25. Motivos para a conclusão do negócio – Díade 5 – Distribuidor B3	200
Quadro 26. Negociação e relacionamento – Díade 5 – Distribuidor B3	201
Quadro 27. Motivos para a conclusão do negócio – Díade 6 – Distribuidor B3	204
Quadro 28. Negociação e o Relacionamento – Díade 6 – Distribuidor B3	205
Quadro 29. Perfil do produtor das díades norte-americanas.....	207
Quadro 30. Motivos para a conclusão do negócio – Díade 7 – Distribuidor E1	210
Quadro 31. Negociação e o Relacionamento – Díade 7 – Distribuidor E1	211
Quadro 32. Motivos para a conclusão do negócio – Díade 8 – Distribuidor E1	214

Quadro 33. Negociação e o Relacionamento – Díade 8 – Distribuidor E1	215
Quadro 34. Motivos para a conclusão do negócio – Díade 9 – Distribuidor E2	218
Quadro 35. Negociação e o Relacionamento – Díade 9 – Distribuidor E2	219
Quadro 36. Motivos para a conclusão do negócio – Díade 10 – Distribuidor E2	222
Quadro 37. Negociação e o Relacionamento – Díade 10 – Distribuidor E2	223
Quadro 38. Motivos para a conclusão do negócio – Díade 11 – Distribuidor E3	226
Quadro 39. Negociação e o Relacionamento – Díade 11 – Distribuidor E3	227
Quadro 40. Motivos para a conclusão do negócio – Díade 12 – Distribuidor E3	230
Quadro 41. Negociação e o Relacionamento – Díade 12 – Distribuidor E3	231
Quadro 42. Motivos para a conclusão do negócio – Díade 13 – Distribuidor E3	234
Quadro 43. Negociação e o Relacionamento – Díade 13 – Distribuidor E3	236
Quadro 44. Resumo das díades.....	237
Quadro 45. Ambiente da negociação entre distribuidores de insumos e produtores	242
Quadro 46. Poderes presentes nas negociações entre produtores e distribuidores	244
Quadro 47. Variável tempo presente nas negociações entre produtores e distribuidores.....	247
Quadro 48. Visão geral do planejamento dos distribuidores de insumos	249
Quadro 49. Termos mais discutidos nas negociações.....	251
Quadro 50. Análise das necessidades dos produtores e distribuidores.....	252
Quadro 51. Alternativas na visão dos compradores.....	255
Quadro 52. Estratégia de negociação dos vendedores	261
Quadro 53. Estratégia de negociação dos compradores.....	262
Quadro 54. A troca de informações nos processos de negociação	263
Quadro 55. Canais de comunicação.....	264
Quadro 56. Avaliação dos resultados da negociação na visão dos gestores comerciais dos distribuidores.....	267
Quadro 57. Resultados da negociação – visão dos vendedores	267
Quadro 58. Resultados da negociação – visão dos compradores.....	267
Quadro 59. O impacto do relacionamento nas negociações	275
Quadro 60. O impacto na negociação no relacionamento empresarial.....	277
Quadro 61. Análise das díades em que não foi observada barganha de preços.....	278
Quadro 62. Visão do gestor sobre as negociações com clientes relacionais	279
Quadro 63. Proposições teóricas apresentadas na tese – 4a, 4b e 4c	288
Quadro 64. Proposições teóricas apresentadas na tese – 1, 2 e 3.....	290

Lista de Tabelas

Tabela 1. Análise das referências utilizadas para a construção do referencial teórico	38
---	----

Lista de Abreviaturas e Siglas

BATNA	<i>Best Alternative to a Negotiated Agreement</i>
B2B	<i>Business-to-business</i>
B2C	<i>Business-to-consumer</i>
CLalt	<i>Comparison Level of Alternatives</i> (Nível de Comparação das Alternativas)
ECT	Economia dos Custos de Transação
IMP	<i>Industrial Marketing and Purchasing Group</i>
MAANA	Melhor Alternativa à Negociação de um Acordo
PEST	Político-legal, Econômico-natural, Sociocultural e Tecnológico
PON	<i>Program on Negotiation</i>
ZAP	Zona de Acordo Possível
ZOPA	<i>Zone of Possible Agreement</i>

SUMÁRIO

1. Introdução e Justificativa	22
1.1. Objetivos	30
1.2. Organização do trabalho.....	31
2. Metodologia	33
2.1. Caracterização da pesquisa.....	33
2.2. Elaboração do referencial bibliográfico	35
2.2.1. Bases de dados e periódicos acessados	35
2.2.2. Palavras-chave utilizadas na busca	36
2.3. Estrutura conceitual para estudo das negociações entre compradores e vendedores.....	38
2.4. Pesquisa de campo e discussão dos resultados.....	38
2.4.1. Método de coleta.....	39
2.4.1.1. Definição da unidade de análise	41
2.4.1.2. Determinação do número de casos	44
2.4.1.3. Coleta das informações.....	48
2.4.2. Avaliação e análise das informações	52
2.4.2.1. Transcrição das entrevistas.....	53
2.4.2.2. Leitura flutuante	53
2.4.2.3. Recorte e junção	54
2.4.2.4. Notações e definição de temas.....	54
2.4.3. Apresentação e garantia da validade dos resultados	54
3. Referencial Teórico.....	56
3.1. O relacionamento comprador-vendedor.....	56
3.1.1. O Marketing de Relacionamento	58
3.1.2. O conceito do Marketing de Relacionamento.....	64
3.1.3. Escolas do Marketing de Relacionamento	68
3.1.3.1. A Escola Nórdica.....	69
3.1.3.2. A Escola Anglo-australiana.....	70
3.1.3.3. A Escola do <i>Industrial Marketing and Purchasing Group</i> – IMP	71
3.1.4. O desenvolvimento do relacionamento entre compradores e vendedores	79
3.1.4.1. O modelo de Ford (1980)	80
3.1.4.2. O modelo de Dwyer, Schurr e Oh (1987).....	84
3.1.4.3. A negociação e a evolução do relacionamento.....	87

3.1.5.	As variáveis de influência do relacionamento	88
3.1.6.	Padrões de contatos pessoais nos relacionamentos e a negociação	91
3.2.	Negociação	92
3.2.1.	A evolução da pesquisa em negociação	94
3.2.2.	O conceito da negociação e as suas etapas	97
3.3.	Negociação e relacionamento.....	104
3.4.	Negociação e relacionamento entre compradores e vendedores – A construção das proposições teóricas da pesquisa	110
4.	A organização dos elementos da negociação a partir de uma estrutura conceitual sistêmica para a análise das negociações entre compradores e vendedores	119
4.1.	O ambiente da negociação.....	129
4.2.	A atmosfera da negociação	131
4.2.1.	As variáveis básicas da negociação – poder, tempo e informação	131
4.3.	As partes envolvidas na negociação.....	138
4.3.1.	Habilidades dos negociadores.....	139
4.3.2.	A análise dos estilos de negociação das partes envolvidas.....	142
4.3.3.	Visão de mundo	146
4.4.	Pré-negociação – O Planejamento da Negociação.....	147
4.4.1.	Análise dos interesses e das necessidades das partes.....	150
4.4.2.	Definição das alternativas e limites da negociação.....	151
4.4.3.	Identificação dos <i>stakeholders</i> -chave	154
4.4.4.	As estratégias da negociação: distributivas e integrativas	158
4.4.5.	Visão integrada do planejamento da negociação	167
4.5.	O processo da negociação	168
4.5.1.	Comunicação.....	169
4.5.2.	Ética na negociação.....	174
4.6.	Resultados da negociação e implementação do acordo da negociação.....	176
5.	Apresentação dos Resultados – Pesquisa Empírica	179
5.1.	Análise das díades brasileiras.....	179
5.1.1.	Análise da Díade 1 (Distribuidor B1)	180
5.1.1.1.	O processo de tomada de decisão e a negociação – Díade 1	181
5.1.1.2.	Negociação e relacionamento – Díade 1	184
5.1.2.	Análise da Díade 2 (Distribuidor B1)	185
5.1.2.1.	O processo de tomada de decisão e a negociação – Díade 2	186

5.1.3.	Análise da Díade 3 (Distribuidor B2)	189
5.1.3.1.	O processo de tomada de decisão e a negociação – Díade 3	190
5.1.3.2.	Negociação e relacionamento – Díade 3	192
5.1.4.	Análise da Díade 4 (Distribuidor B2)	193
5.1.4.1.	O processo da tomada de decisão e negociação – Díade 4.....	194
5.1.4.2.	Negociação e relacionamento – Díade 4	196
5.1.5.	Análise da Díade 5 (Distribuidor B3)	198
5.1.5.1.	O processo da tomada de decisão e negociação – Díade 5.....	199
5.1.5.2.	Negociação e relacionamento – Díade 5	201
5.1.6.	Análise da Díade 6 (Distribuidor B3)	202
5.1.6.1.	O processo da tomada de decisão e negociação – Díade 6.....	203
5.1.6.2.	Negociação e relacionamento – Díade 6	205
5.2.	Análise das díades norte-americanas.....	206
5.2.1.	Análise da Díade 7 (Distribuidor E1)	207
5.2.1.1.	O processo da tomada de decisão e negociação – Díade 7.....	208
5.2.1.2.	Negociação e relacionamento – Díade 7	210
5.2.2.	Análise da Díade 8 (Distribuidor E1)	211
5.2.2.1.	O processo da tomada de decisão e negociação – Díade 8.....	212
5.2.2.2.	Negociação e relacionamento – Díade 8	214
5.2.3.	Análise da Díade 9 (Distribuidor E2)	215
5.2.3.1.	O processo da tomada de decisão e negociação – Díade 9.....	216
5.2.3.2.	Negociação e relacionamento – Díade 9	218
5.2.4.	Análise da Díade 10 (Distribuidor E2)	219
5.2.4.1.	O processo da tomada de decisão e negociação – Díade 10.....	220
5.2.4.2.	Negociação e relacionamento – Díade 10	222
5.2.5.	Análise da Díade 11 (Distribuidor E3)	223
5.2.5.1.	O processo da tomada de decisão e negociação – Díade 11.....	224
5.2.5.2.	Negociação e relacionamento – Díade 11	226
5.2.6.	Análise da Díade 12 (Distribuidor E3)	227
5.2.6.1.	O processo da tomada de decisão e negociação – Díade 12.....	228
5.2.6.2.	Negociação e relacionamento – Díade 12	230
5.2.7.	Análise da Díade 13 (Distribuidor E3)	231
5.2.7.1.	O processo da tomada de decisão e negociação – Díade 13.....	232
5.2.7.2.	Negociação e relacionamento – Díade 13	235

5.3. Consolidação da análise das díades.....	236
6. Análise cruzada das díades e discussão dos resultados	238
6.1. Análise das negociações entre distribuidores de insumos agrícolas e produtores a partir da estrutura conceitual apresentada nesta tese	240
6.1.1. Ambiente da negociação	241
6.1.2. Atmosfera da negociação.....	243
6.1.2.1. Poder.....	243
6.1.2.2. Tempo.....	246
6.1.2.3. Informação.....	247
6.1.3. Planejamento da negociação	248
6.1.3.1. Análise das necessidades.....	252
6.1.3.2. Análise da definição das alternativas.....	254
6.1.3.3. Análise dos <i>stakeholders</i> da negociação	256
6.1.3.4. Análise das estratégias da negociação	259
6.1.4. Processo da negociação.....	262
6.1.4.1. Comunicação	262
6.1.4.2. Questões éticas nas negociações.....	264
6.1.5. Resultados da negociação	265
6.1.6. Análise da implementação da negociação	268
6.2. Considerações sobre a negociação entre produtores e distribuidores nos dois contextos: brasileiro e norte-americano	269
6.3. A negociação relacional entre compradores e vendedores.....	271
7. Considerações finais, implicações gerenciais, limitações da pesquisa e sugestões de pesquisas futuras	283
Referências Bibliográficas.....	293
APÊNDICES	307

1. Introdução e Justificativa

O relacionamento entre empresas começou a despertar a atenção de pesquisadores da área de marketing no final da década de 1970 e início dos anos 1980. Para essa corrente de autores, a diferença está na consideração da influência dos relacionamentos nas transações entre compradores e vendedores (DWYER; SCHURR; OH, 1987) ou, ainda, na forma como essas relações acontecem (MÖLLER; PELS; SAREN, 2010), tendo essa relação entre as partes um caráter de longo prazo (GRÖNROOS, 1991).

O debate entre teóricos que sustentam o marketing transacional e aqueles que defendem o marketing relacional chegou a evoluir para uma discussão sobre o surgimento de um novo paradigma dentro da pesquisa do marketing – a mudança da visão do marketing *mix* para a visão do marketing de relacionamento (GRÖNROOS, 1994a; GUMMESSON, 1997, 2010). Entretanto, outros autores questionam que nem todos os clientes querem ou precisam engajar-se em situações relacionais, sendo o marketing transacional e o relacional extremos de um *continuum* (GRÖNROOS, 1994b). Mattson (1997) aponta que o marketing de relacionamento está ainda distante de uma unificação de paradigma, pois, quando analisadas as características das diferentes visões, não fica clara a mudança de quais características do marketing *mix* para quais do marketing de relacionamento. No entanto, mesmo não se tendo a confirmação de uma mudança de paradigma, é importante considerar que as duas abordagens apresentam bases e conceitos distintos (PALMER; LINDGREEN; VANHAMME, 2005). Assim, mesmo com contribuições importantes e valiosas para a teoria do *mix* de marketing (transacional), o marketing de relacionamento pode ser entendido como uma visão que completa a visão tradicional do marketing (ROCHA; LUCE, 2006).

Assim, desenvolvido inicialmente nos contextos do marketing industrial (interorganizacional) e de serviços (O'MALLEY; TYNAN, 2000), os estudos sobre marketing de relacionamento vêm se consolidando nessa área como um importante foco de pesquisa. De acordo com Backhaus, Lügger e Koch (2011), que analisaram os artigos mais citados em periódicos de relevância do marketing industrial, pode-se perceber um fortalecimento das pesquisas na área a partir do final da década de 1990.

No contexto brasileiro, o artigo de Faria et al. (2014) apresenta uma análise da produção bibliográfica sobre o marketing de relacionamento no Brasil, considerando o período de 1992

a 2012, em periódicos importantes, como a Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP) e a Revista de Administração de Empresas (RAE), além dos Anais do Encontro Anual da Associação dos Programas de Pós-graduação em Administração (EnANPAD). Os autores ressaltam que as pesquisas nacionais no período focaram predominantemente no contexto *business-to-consumer* (B2C), em detrimento do contexto *business-to-business* (B2B), diferentemente, das pesquisas internacionais com predominância de estudos do Marketing de Relacionamento B2B. Assim, considerando as conclusões de Faria et al. (2014), o estudo do marketing de relacionamento em mercados B2B no Brasil poderá trazer boas contribuições para a teoria na área.

Pode-se ressaltar que uma das partes fundamentais do relacionamento entre compradores e vendedores em mercados industriais é o estudo das negociações que ocorrem entre as partes (DION; BANTING, 1988). O artigo de Dwyer, Schurr e Oh (1987, p. 22), considerado como um dos clássicos e precursores do assunto (ROCHA; LUCE, 2006), destaca que o estudo das interações entre compradores e vendedores como um processo de negociação é importante, pois a negociação apresenta um foco relevante nas “condições antecedentes, comunicação e estruturas de poder que afetam os parceiros da troca que dividem benefícios e ônus, resolvem conflitos, planejam e exercitam o poder”.

O termo relacionamento entre compradores e vendedores não significa a relação única e específica entre os compradores e os vendedores das empresas. O termo aqui discutido faz referência ao relacionamento empresarial existente entre duas empresas, no caso uma fornecedora de produtos e insumos e a outra compradora desses insumos e produtos. Como será destacado mais à frente, os departamentos de compras e vendas dessas empresas são, na maior parte das vezes, os responsáveis pela maioria das interações. Sendo assim, o contato pessoal que acontece entre essas partes é fundamental para o entendimento dos relacionamentos (CUNNINGHAM; TURNBULL, 1982).

Assim, a pesquisa feita por Herbst, Voeth e Meister (2011) apresenta oportunidades no estudo da negociação entre compradores e vendedores na pesquisa de marketing, notadamente no marketing industrial. Os autores realizaram um levantamento do tema “negociação” nos dez periódicos mais bem ranqueados da área de marketing, segundo Harzing¹ (2010, *apud*

¹ HARZING, A.-W. **Journal quality list**. 37th ed. Parkville: Anne-Wil Harzing, 2010.

HERBST; VOETH; MEISTER, 2011), três deles focados especificamente na área de marketing industrial. Os resultados mostram a presença dos três periódicos com foco em estudos de marketing industrial entre os quatro periódicos que mais apresentaram pesquisas contemplando o tema negociação, fato que ressalta a importância da pesquisa em negociação, em conjunto com os estudos de marketing B2B. Com base nos resultados do estudo, os autores reforçam a necessidade de mais esforços de pesquisa que contemplem o tema negociação dentro dos estudos de marketing, uma vez que os resultados relativos à concentração de pesquisas de negociação nos principais periódicos de marketing ainda são baixos. Analisando mais de 15.000 publicações nos dez principais periódicos da área, em um período de 45 anos, os autores identificaram 78 artigos, considerando foco específico no estudo da negociação ou ainda, 355, se considerado o enfoque relativo à negociação. Isso, quando comparado à importância prática que o tema tem para vários setores, reforça a lacuna existente.

Herbst, Voeth e Meister (2011) ainda destacam, com base nos resultados da pesquisa, que a maior parte dos estudos que abordam o tema negociação e relacionamento não consideram a discussão das diversas dimensões (planejamento, processo, ambiente, atmosfera, resultados etc.) da negociação de forma integrada. Essas conclusões abrem espaços para a realização de trabalhos com o foco em uma abordagem mais ampla dos elementos da negociação, particularmente em contextos de relação entre compradores e vendedores.

Várias razões podem ser apontadas para a falta de pesquisas sobre negociação em marketing, entre eles: a dificuldade para a coleta de informações, uma vez que as negociações podem conter informações estratégicas que os participantes não queiram compartilhar; o foco da maioria dos pesquisadores em marketing em mercados B2C, área em que as negociações não são muito analisadas; a dificuldade de envolver profissionais nas pesquisas, o que se reflete em grande quantidade de pesquisas com simulações aplicadas a estudantes (HERBST, VOETH; MEISTER, 2011). Mesmo considerando as dificuldades, Herbst, Voeth e Meister (2011) destacam a pesquisa de negociação como uma grande oportunidade para a área do marketing.

Analisando periódicos importantes da área de negociação, tais como *Negotiation Journal*, *Negotiation and Conflict Management Research*, *Group Decision and Negotiation* e *International Journal of Conflict Management*, foram encontrados poucos estudos que conectam o tema negociação relacionamento, notadamente considerando o relacionamento entre compradores e vendedores. Alguns exemplos são: Greenhalgh (1987), Greenhalgh e Chapman (1998), Salacuse (1998) e Atkin e Rinehart (2006).

Atkin e Rinehart (2006) realizaram um estudo, a partir de simulações de negociação, para o entendimento dos efeitos das práticas de negociação nos relacionamentos subsequentes das partes. Os autores ressaltam que os processos iniciais de negociação são a base para a construção dos relacionamentos subsequentes, e que as práticas de negociação nesse contexto ainda não são tão exploradas pela teoria. Além disso, como conclusões, os autores reforçam a importância de expandir os resultados de sua pesquisa para contextos inseridos no mundo real das negociações, o que poderia ampliar o impacto para as práticas de negócio. Os resultados da pesquisa de Atkin e Rinehart (2006) podem ser complementados com as considerações de Lax e Sebenius (2006) e Fells (2010), que destacam as negociações como etapas (capítulos) de interações relacionais contínuas. Nesse sentido, o estudo de negociações em contextos relacionais pode trazer novas contribuições para o desenvolvimento da teoria de negociação.

Ertel e Gordon (2009) destacam que negociações em que a assinatura do acordo sinaliza o início das atividades que produzirão valor para as partes, o fundamento da negociação deve ser considerado. Nesse caso as empresas precisam pensar em maneiras que possibilitem a criação de valor que vão além da simples troca de recursos – dinheiro *versus* bens. É preciso pensar que, além dos resultados econômicos, os resultados psicológico-sociais também são relevantes para as negociações (THOMPSON, 1990). Ganesan (1993) reforça que a sequência de episódios que constitui o relacionamento é a base para a formação da negociação, cujo resultado não é formado apenas pelo acordo comercial, mas também pelas emoções residuais.

Para Sharland (2001, p. 551) “tanto o processo de negociação, quando a construção do relacionamento, são importantes para o sucesso de relacionamentos empresariais de longo prazo”. Gelfand et al. (2006, p. 443) completam ao ressaltar que a “pesquisa de negociação, embora seja próspera, apresenta críticas pelo seu aspecto não relacional, focando principalmente na autonomia, competição e racionalidade, do que na interdependência, cooperação e relacionamento”.

Nota-se que muitos estudos sobre negociação focam as negociações entre partes em diversos contextos, não levando em conta contextos específicos como as negociações empresariais. Para Fells et al (2015, p. 119), a negociação é parte do dia a dia das empresas, nesse sentido, “um entendimento profundo de como os negociadores negociam e como o processo de negociação ocorre em um contexto de negócio pode contribuir de forma mais efetiva para as práticas de negociação empresariais”.

Uma pesquisa realizada por Patton e Balakrishnan (2010) ressalta a discussão do impacto da expectativa de negociações futuras nas negociações correntes. Para os autores (p. 815), a expectativa de negociações futuras “é uma importante condição moderadora, na formação dos resultados pós-negociação, sendo que as pesquisas de negociação empresarial não deveriam ser conduzidas sem considerar a sua presença”.

Para Lewicki, Saunders e Barry (2014), a teoria de negociação evoluiu com base em estudos de negociações simuladas em um ambiente de laboratório de pesquisa, muitas vezes utilizando estudantes universitários como parte das simulações. Para os autores, apesar de as conclusões desses estudos serem amplamente aceitas e terem se tornado base para prescrição de comportamentos de negociadores (como devem negociar) e avanços nas pesquisas, elas não contemplam, em sua maioria, a complexidade das negociações entre partes que estão inseridas em um relacionamento.

Assim, destaca-se que, mesmo a pesquisa sobre negociação tendo evoluído de forma considerável (THOMPSON, 2006), ainda há espaço para diversas novas pesquisas no campo das negociações, notadamente no contexto das transações entre compradores e vendedores (RAMSAY, 2004), considerando os aspectos negociação/relacionamento (GELFAND et al., 2006). Além disso, avançar com uma pesquisa que explore o maior entendimento das negociações entre empresas está em linha com as oportunidades destacadas por Fells et al (2015). Ademais, um estudo com foco nas negociações entre compradores e vendedores, que possa considerar a ampliação do entendimento das várias partes de uma negociação (planejamento, processo, resultados, ambiente etc.), pode ampliar o conhecimento da área, de acordo com as conclusões de Herbst, Voeth e Meister (2011). Por fim, muito se espera de pesquisas que possam considerar o aspecto prático das negociações inseridas em relacionamentos, analisando situações reais de negociação e não apenas simulações realizadas muitas vezes com alunos em laboratórios (RAMSAY, 2004; ATKIN; RINEHART, 2006; LEWICKI; SAUNDERS; BARRY, 2014).

Assim, a lacuna a ser explorada nesta tese contempla o avanço do entendimento da negociação entre compradores e vendedores inseridos em relacionamentos empresariais, considerando-se os ambientes reais de negociação. A tese ainda busca preencher uma segunda lacuna apresentada por Herbst, Voeth e Meister (2011), que destacam a necessidade de pesquisas que considerem uma visão ampliada do estudo das negociações, avaliando as suas diversas dimensões: planejamento, processo, ambiente, atmosfera, resultados etc. Por fim, a pesquisa

busca contribuir para um maior entendimento do impacto do relacionamento das partes (compradores e vendedores) no processo de negociação, bem como entender se as negociações favorecem o relacionamento das partes, quando essas apresentam uma perspectiva de continuidade da relação.

Nesse sentido, este trabalho busca responder as seguintes perguntas:

- A. *Como as negociações entre compradores e vendedores são conduzidas em um contexto relacional, considerando a análise das diversas partes de uma negociação (o ambiente da negociação, a atmosfera da negociação, o planejamento, o processo de negociação, os resultados da negociação e a implementação do acordo)?*
- B. *Como o relacionamento das partes pode impactar nas negociações conduzidas por compradores e vendedores?*
- C. *As negociações entre compradores e vendedores podem favorecer o relacionamento empresarial das partes?*

Para realizar este estudo, buscou-se encontrar um setor no qual o aspecto relacional entre compradores e vendedores fosse importante para a condução dos negócios. Assim, a aplicação deste estudo se dá no contexto das relações entre distribuidores de insumos e produtores rurais. Neste estudo, entende-se por distribuidor as empresas responsáveis pela compra de insumos agrícolas (sementes, defensivos, fertilizantes etc.) de fabricantes e venda para produtores rurais. Esses distribuidores também são conhecidos como revendas de insumos, porém, neste trabalho será utilizado o termo distribuidor.

A escolha deste setor se deu em função de diversas motivações, entre elas o contato do pesquisador com o setor de distribuição de insumos, em que desde 2011 vem se aprofundando, após a publicação do livro *Agrodistribuidor: o futuro da distribuição de insumos no Brasil* (CONSOLI; PRADO; MARINO, 2011). Além disso, a oportunidade de discutir e aprofundar os estudos sobre negociação e relacionamento entre compradores e vendedores, com foco na área de vendas dos distribuidores de insumos, é reforçada pela pequena quantidade de pesquisas acadêmicas publicadas com foco neste setor. Isso pôde ser constatado a partir de buscas em bases de dados como Scopus e Scielo. Ainda, a possibilidade de realizar uma pesquisa comparativa com um contexto cultural diferente traz uma boa oportunidade de pesquisa (MELLO, 2006; ROCHA; LUCE, 2006; LOURENÇO; FERREIRA; ROSA, 2008). No caso

deste setor, o contexto norte-americano é justificado por ser um importante mercado para a indústria de defensivos agrícolas e para o agronegócio globais (CASTRO, 2008).

Os distribuidores de insumos passam a enfrentar uma competição maior para acessar os produtores rurais (CONSOLI; PRADO; MARINO, 2011). Nesse sentido, somando-se às mudanças no comportamento do produtor e ao maior número de ofertas diferenciadas, chama-se a atenção para o desenvolvimento de formas inovadoras no relacionamento das revendas com seus clientes (CASTRO; MANTOVANINI; CALDANA, 2011). As empresas fornecedoras de insumos devem entender a relação entre as mudanças externas e o comportamento de compra dos produtores para que possam construir estratégias de marketing de relacionamento bem-sucedidas (SCARE; ANTOLINI, 2013). Os distribuidores, bem como suas equipes comerciais, devem atentar à “confiança gerada em função da ‘lucratividade’ do relacionamento” (CASTRO; MANTOVANINI; CALDANA, 2011, p. 186).

Os produtos (insumos) adquiridos pelos produtores têm como fim a utilização no processo produtivo (por exemplo, formação das lavouras, criação de animais) e não para o consumo imediato. Dessa forma, o comportamento de compra do produtor deve ser associado a uma situação de compra industrial – *Business-to-Business* (B2B) (FUNK; TARTE, 1978).

Kool, Meulenber e Broens (1997) destacam que o comportamento de compra do produtor está relacionado com características tanto do comportamento de compra industrial (B2B) quanto do comportamento de compras do consumidor (B2C). A justificativa dos autores para a associação ao mercado industrial é a mesma apresentada por Funk e Tarte (1978), que ressaltam que os produtores adquirem produtos meio, como máquinas e insumos. Em relação a comportamentos B2C, os autores destacam que os agricultores, em sua maioria, sendo considerados como pequenas empresas, também apresentam características pessoais (visão do dono) no comportamento de compra. Assim, o comportamento do produtor poderia ser considerado como uma mistura de fatores de comportamentos B2C e B2B.

Na visão Kool, Meulenber e Broens (1997), a complexidade das decisões dos agricultores não pode ser explicada sem considerar uma característica importante das trocas com produtores: a sua visão de relacionamentos de longo prazo. Assim, o elemento fundamental do comportamento de compra do produtor passa a ser a sua lealdade com seus fornecedores. Nesse sentido, “o relacionamento representa ‘o contexto histórico’ de uma decisão particular de compras, é definido como o comprometimento do produtor com a escolha de alternativas

baseadas nas suas experiências com decisões de compras passadas” (KOOL; MEULENBERG; BROENS, 1997, p. 303).

A importância do estudo do relacionamento entre produtores e distribuidores está na característica das interações, que apresentam particularidades muito mais relacionais do que transacionais. Isso considerando que o produtor (por exemplo, aquele que produz soja e milho em uma safra) comprará os seus insumos junto ao distribuidor e os utilizará ao longo da safra de verão e inverno (12 meses aproximadamente). Dessa forma, o distribuidor que vendeu o produto fica responsável pela prestação de serviços (em alguns casos apenas um acompanhamento) e orientação ao produtor em boa parte dos casos. Portanto, pode-se dizer que a visão de relacionamento de longo prazo é uma característica importante das trocas com produtores (KOOL; MEULENBERG; BROENS, 1997).

Além disso, a competição crescente nesse setor, considerando o número de distribuidores em algumas regiões/cidades, bem como o tamanho médio dos produtores e a área produtiva, estimula as empresas a buscarem maior fidelização dos seus clientes. Nota-se que os distribuidores passam a competir por carteiras cada vez mais concentradas de clientes.

Adicionalmente, o produtor rural passou a profissionalizar-se e a buscar formas diferentes de competir no mercado. A concentração, a especialização, a maior capitalização e o uso de novas tecnologias são fatores que tornaram o produtor um elo mais forte nessa relação de aquisição de insumos (CONSOLI; PRADO, MARINO, 2011).

Nesse cenário, abordagens tradicionais de vendas, em que os vendedores estão preocupados somente com a venda do produto e não com a fidelização e a satisfação do cliente, não são mais suficientes para tornar a empresa mais competitiva, bem como aumentar sua participação no mercado. Os distribuidores devem pensar em formas que vão além da atração dos clientes, devendo preocupar-se com a retenção deles.

Assim, acredita-se que o estudo das negociações entre compradores e vendedores nesse setor poderá agregar valor para os distribuidores de insumos participantes deste mercado, bem como trazer conclusões importantes para a teoria de negociação entre compradores e vendedores e o relacionamento entre as partes, em contextos empresariais.

Por fim, destaca-se que parte desta pesquisa foi desenvolvida durante a etapa “sanduíche” do pesquisador nos Estados Unidos, na Purdue University. O estudo do contexto das relações do

agronegócio comparando empresas do Brasil e dos Estados Unidos foi feito por Castro (2008), porém o foco do autor foram as relações entre fabricantes de insumos e seus canais de distribuição, buscando entender os programas de relacionamento e incentivo. Esta pesquisa diferencia-se do estudo de Castro (2008), uma vez que seu foco está no entendimento das negociações entre distribuidores de insumos e produtores rurais, considerando o relacionamento entre as partes envolvidas. Assim, uma nova pergunta de pesquisa é apresentada:

D. Como as questões anteriores (A, B e C) podem variar em um contexto macroambiental diferente, comparando-se o Brasil com os Estados Unidos?

Esta última questão traz um contraponto entre a realidade brasileira e a realidade norte-americana, buscando, inclusive, apresentar discussões sobre a adequação das pesquisas de marketing de relacionamento e negociação ao contexto brasileiro (MELLO, 2006; LOURENÇO; FERREIRA; ROSA, 2008). Além disso, o estudo de Rocha e Luce (2006) aponta a necessidade do estudo do marketing de relacionamento em contextos culturais diferentes, como uma das janelas de pesquisa, o que também justifica tal comparação.

1.1. Objetivos

Assim, com base no contexto apresentado nesta introdução, este trabalho tem como principal objetivo analisar como são conduzidas as negociações entre produtores rurais e distribuidores de insumos agrícolas, que acontecem em um ambiente relacional, buscando entender os impactos do relacionamento das partes no processo de negociação, bem como verificar se as negociações favorecem o relacionamento das partes, notadamente em situações nas quais essas pretendem manter ou aumentar as interações no futuro.

Para alcançar esse objetivo geral, busca-se atingir os seguintes objetivos específicos:

1. revisar o estado da arte da pesquisa sobre negociação e relacionamento entre compradores e vendedores;
2. com base no estudo da evolução da pesquisa de negociação, propor uma definição sobre negociação que poderá ser base para outros estudos com foco no relacionamento entre compradores e vendedores;
3. desenvolver uma estrutura conceitual para a análise e o entendimento das negociações entre os produtores rurais e os distribuidores de insumos, a partir da teoria.

4. avaliar a condução das negociações entre os produtores rurais e os distribuidores de insumos, considerando as seguintes partes de uma negociação: ambiente da negociação, atmosfera da negociação, planejamento, processo da negociação, resultados e a implementação do acordo.
5. analisar como produtores rurais e os distribuidores de insumos utilizam as estratégias de negociação considerando o relacionamento entre as partes e a sequência de transações.
6. realizar uma análise comparativa das negociações entre os distribuidores de insumos e os produtores rurais nos contextos brasileiro e norte-americano.

1.2. Organização do trabalho

Esta pesquisa está dividida em sete capítulos: (1) introdução e justificativa; (2) metodologia; (3) referencial teórico; (4) a proposição de uma estrutura conceitual para negociações sistêmicas entre compradores e vendedores; (5) apresentação dos resultados; (6) discussão dos resultados e (7) considerações finais, limitações e sugestões de pesquisas futuras, organizados conforme apresentado na Figura 1.

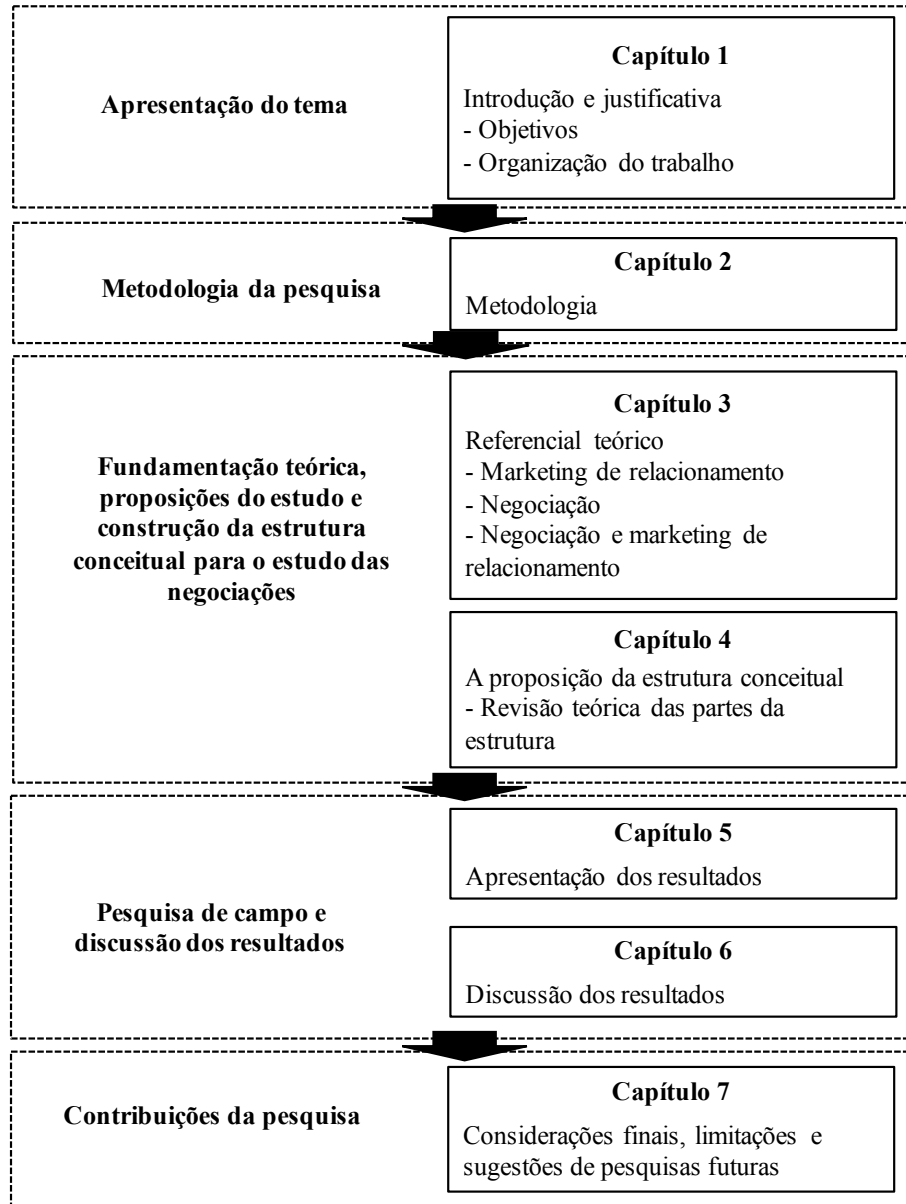


Figura 1. Estrutura da tese
 Fonte: Elaborada pelo autor

Assim, no próximo capítulo apresenta-se a metodologia desta pesquisa.

2. Metodologia

Este capítulo tem como objetivo apresentar a metodologia desta pesquisa, ressaltando como o trabalho foi organizado, partindo da construção de um referencial teórico, que deu base para a construção de proposições teóricas e de uma estrutura conceitual para o estudo das negociações entre compradores e vendedores, proposta desta tese. A partir disso, resalta-se como foi elaborada a parte empírica do estudo em que foram realizados estudos de caso (negociações entre compradores e vendedores), a fim de analisar as proposições e a estrutura conceitual proposta, gerando bases para as conclusões apresentadas na pesquisa.

2.1. Caracterização da pesquisa

Assim, para alcançar os objetivos propostos para este estudo, foi desenvolvida uma pesquisa exploratória de natureza qualitativa. Exploratória, pois pretende por meio de um estudo qualitativo aprimorar as ideias (GIL, 2006) sobre o relacionamento de compradores e vendedores e a negociação. Além disso, pesquisas exploratórias são importantes porque podem gerar oportunidades para análise dos comportamentos e das necessidades dos objetos de estudo (HAIR JUNIOR et al., 2006).

Como Herbst, Voeth e Meister (2011) mostraram, a pesquisa que relaciona os estudos da negociação com a teoria do marketing ainda necessita de maior atenção, notadamente no estudo das relações B2B, foco deste estudo. Além disso, o estudo aprofundado das negociações entre compradores e vendedores permite a análise de como os diversos componentes da negociação podem estar relacionados.

Pode-se perceber que a pesquisa em negociação evoluiu considerando abordagens prescritivas e descritivas (THOMPSON, 1990). Segundo Raiffa (1982), a pesquisa prescritiva derivou da teoria dos jogos, economia e matemática, prescrevendo comportamentos ótimos para a tomada de decisão. Já a corrente descritiva dos estudos de negociação busca estudar o comportamento dos negociadores em determinadas situações, considerando como as decisões são tomadas. Nesse sentido, esta pesquisa é caracterizada como uma pesquisa descritiva em negociações, uma vez que busca estudar as negociações entre compradores e vendedores a partir do estudo de casos reais de interações entre as duas partes.

Graebner, Martin e Roundy (2012) apontam que muitas interpretações feitas acerca da pesquisa qualitativa podem estar erradas, como, por exemplo, a adequação quase que exclusiva para áreas de teorias nascentes. Assim, a pesquisa qualitativa não busca medir os eventos por meio de técnicas estatísticas para a análise dos dados. Diferentemente, os dados são obtidos por meio do contato direto e interativo do pesquisador com o objeto de estudo. O pesquisador qualitativo procura basear suas conclusões com base na interpretação dos fenômenos estudados, de acordo com a perspectiva dos participantes-alvo da pesquisa (NEVES, 1996). Entretanto, ressalta-se que a pesquisa qualitativa não é adequada somente para essas situações, em que os olhares interpretativos dos pesquisadores são necessários (GRAEBNER; MARTIN; ROUNDY, 2012).

Assim, a justificativa para escolha de um método qualitativo está na necessidade de entender com maior profundidade os temas estudados. A própria natureza das perguntas estruturadas para esta pesquisa favorece o uso da pesquisa qualitativa, uma vez que perguntas que contemplam o “como” ao invés de “quantos”, por exemplo, são mais bem tratadas por metodologias qualitativas (PRATT, 2009). Ademais, o fato de as negociações serem formadas, mesmo em relações B2B, por pessoas ou um conjunto de pessoas, também favorece o uso desse tipo de pesquisa, uma vez que ela permite entender o mundo da perspectiva do objeto de estudo (PRATT, 2009).

Além da adequação da pesquisa a ser realizada, a natureza qualitativa, destaca-se a relevância crescente que o tema ganha no contexto internacional de publicações de maior fator de impacto (PRATT, 2009) e no contexto da pesquisa nacional, como mostra o estudo realizado por Godoi e Balsini (2006), que destaca a importância dos métodos qualitativos.

Easterby-Smith, Golden-Biddle, Locke (2008) apontam a necessidade de os pesquisadores desenvolverem habilidades específicas para a condução de pesquisas qualitativas, uma vez que boa parte dos treinamentos recebidos focam em pesquisas quantitativas. O estudo do estilo dos artigos qualitativos publicados em periódicos de alto impacto pode ser um caminho de aprendizado para o pesquisador (PRATT, 2009).

“A maioria dos trabalhos qualitativos avança a teoria por meio da construção indutiva, no entanto, dados qualitativos podem ser usados para testar teorias, ou ainda realizar dedução” (BANSAL; CORLEY, 2012, p. 509). Pratt (2009) apresenta diversas considerações e conselhos para pesquisadores que pretendem realizar pesquisas qualitativas indutivas, muitas das quais serão utilizadas na construção e na justificativa deste método, buscando facilitar o trabalho dos

pesquisadores interessados nesse tipo de pesquisa, uma vez que a falta de uma “receita” dificulta o projeto de pesquisas qualitativas por boa parte dos pesquisadores. No entanto, a pesquisa qualitativa deve ser considerada como um “ingrediente”, que poderá ser utilizado de diferentes formas em receitas diversas (GRAEBNER; MARTIN; ROUNDY, 2012). Porém, devem-se ressaltar as considerações de Pratt (2009), que apontam a importância da construção de um método cuja consistência seja passível de verificação.

Por fim, para as pesquisas qualitativas, torna-se fundamental a criação de narrativa entre resultados e teoria emergente (BANSAL; CORLEY, 2012). A fim de facilitar a narrativa da pesquisa, entendendo-se como o referencial foi construído, bem como o desenvolvimento da estrutura conceitual apresentada nesta tese, optou-se por apresentar o capítulo metodológico no início da tese. Assim, este capítulo traz as principais etapas realizadas para a condução desta pesquisa.

2.2. Elaboração do referencial bibliográfico

Este tópico apresenta os passos seguidos para a elaboração do referencial bibliográfico desenvolvido. Inicialmente, fez-se uma seleção de bases de dados para que fosse possível, por meio das palavras-chave do tema da pesquisa, realizar uma busca nos periódicos mais relevantes, bem como em artigos clássicos e de fronteira para a construção da discussão.

2.2.1. Bases de dados e periódicos acessados

Foram utilizadas, majoritariamente, as bases de dados *Scopus*, *Emerald*, *EBSCO* e *Science Direct* para a pesquisa de artigos internacionais; e a base de dados *Scientific Electronic Library Online* (SciELO), para a pesquisa de artigos nacionais, por meio das palavras-chave selecionadas. Adicionalmente, foi utilizado o mecanismo de busca do Google acadêmico, tanto em português como em inglês, para a busca de outros artigos também relacionados ao tema. A ferramenta de busca do Google é uma fonte importante de pesquisa de artigos acadêmicos, livros, relatórios, entre outras fontes secundárias de informações, devido à sua grande amplitude de busca e inclusão dos principais arquivos acadêmicos (JACSÓ, 2005). No Quadro 1, apresenta-se um resumo das principais bases de dados utilizadas para realizar a busca.

Destaca-se a importância do acesso gerado pela Universidade de São Paulo e pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, bem como pela *Purdue University*. Sem elas, o acesso a essas bases ficaria muito limitado.

Base de dados
Bases de dados consolidadoras de outras bases
Scopus – www.scopus.com/
Emerald – www.emeraldinsight.com
Science Direct - www.sciencedirect.com
EBSCO – www.ebscohost.com
Scielo - www.scielo.br
Ferramentas de busca web
Google Acadêmico (Scholar) em Inglês – http://scholar.google.com/schhp?hl=en
Google Acadêmico em Português – http://scholar.google.com.br/schhp?hl=pt-BR
Bancos de teses e dissertações
USP – www.teses.usp.br
FGV-EAESP

Quadro 1. Bases de dados utilizadas para a pesquisa
Fonte: Elaborado pelo autor

Além das bases de dados, foram utilizadas de maneira ampla as bibliotecas das três instituições, com destaque para a biblioteca da *Purdue University*, que possibilitou o acesso a diversos livros clássicos das teorias revisadas na pesquisa.

2.2.2. Palavras-chave utilizadas na busca

Para a construção do referencial teórico foram utilizadas as palavras-chave destacadas no Quadro 2. As mesmas palavras-chave foram traduzidas para a busca de artigos em português.

Palavras-chave		
Marketing de Relacionamento	Negociação	Outras
<i>Relationship Marketing</i>	<i>Negotiation</i>	<i>Buying Behavior</i>
<i>Buyer-Seller Relationship</i>	<i>Bargaining</i>	<i>Farm Buying Behavior</i>
<i>Dyadic Relationship</i>	<i>Agreement</i>	<i>Negotiation + Agricultural Dealers</i>
<i>Business Relationship</i>	<i>Compromise</i>	<i>Business Communication</i>
<i>Interfirm Relationship</i>	<i>Deal</i>	
<i>Business-to-Business Relationships</i>	<i>Arrangement</i>	
<i>Industrial Relationship</i>	<i>Settlement</i>	
<i>Industrial Marketing</i>	<i>Negotiation Theory</i>	
<i>Marketing Theory</i>		
<i>Industrial Marketing and Purchasing Group - IMP</i>		

Quadro 2. Palavras-chave utilizadas para buscas de artigos
Fonte: Elaborado pelo autor

Além do uso individual das palavras-chave, foram feitas buscas combinadas para ampliar a possibilidade da busca de artigos que trabalharam com os temas de forma conjunta. Com base nas palavras-chave utilizadas, foram analisados e referenciados os artigos mais citados, bem como aqueles de maior relevância para o tema. Ademais, artigos e obras que tratam do estado da arte dos temas que compõem esta pesquisa também foram utilizados como base para o levantamento de bibliografia. Entre os principais, podem-se destacar:

- Backhaus, Lügger e Koch (2011) – Marketing *business-to-business*
- Buelens et al. (2008) – Pesquisa em negociação
- Das (2009) – Marketing de relacionamento
- Dwyer, Schurr e Oh (1987) – Relacionamento comprador-vendedor
- Ford (1980, 1997) – Relacionamento comprador-vendedor (*Industrial Marketing and Purchasing Group*)
- Herbst, Voeth e Meister (2011) - Negociação entre compradores e vendedores em pesquisa de marketing
- Lilien e Grewal (2012) – Marketing *business-to-business*
- Maclaran et al. (2010) – Teoria de marketing
- Martinelli (2002) – Negociação
- Martinelli e Ghisi (2006) – Negociação
- Möller (2013) – Relacionamentos e redes em mercados industriais
- Olekalns e Adair (2013) – Pesquisa em negociação
- Sheth e Parvatiyar (2000) – Marketing de Relacionamento
- Thompson (2006, 2009) – Negociação
- Thompson, Wang e Gunia (2010) – Negociação

Na Tabela 1, exibe-se o tipo de referência levantada para a construção do referencial teórico e do método desta pesquisa. Os estudos foram agrupados de acordo com o seu período de publicação.

Nota-se que foram utilizados artigos, livros e capítulos de livros, nacionais e internacionais, na discussão teórica realizada. Buscou-se analisar pesquisas sobre os temas abordados nesta tese (relacionamento comprador-vendedor, marketing de relacionamento, negociação e negociação/relacionamento), considerando os estudos mais citados, de acordo com as

informações das bases de pesquisa, notadamente das décadas de 1980 e 1990, bem como as pesquisas mais atuais, considerando os estudos elaborados a partir dos anos 2000.

Tabela 1. Análise das referências utilizadas para a construção do referencial teórico

Tipo/Período	< 1980	1980 - 1989	1990 - 1999	2000 - 2009	2010 - 2016	Total
Artigo	4	14	29	42	22	111
Capítulo de livro		1	1	19	3	24
Dissertação				1		1
Livro	1	3	7	27	22	60
Tese				1		1
Total	5	18	37	90	47	197

Fonte: Elaborada pelo autor

Destaca-se que os sites utilizados como referências no trabalho não foram considerados na análise feita na Tabela 1.

2.3. Estrutura conceitual para estudo das negociações entre compradores e vendedores

Para melhor analisar e entender como ocorrem as negociações entre compradores e vendedores, buscou-se propor, a partir das obras de Martinelli (2002) e de Herbst, Voeth e Meister (2011), uma estrutura conceitual que pudesse não só organizar os vários temas (etapas e variáveis) da negociação, considerando o contexto comprador e vendedor, mas também ser utilizada como *framework* para o estudo das negociações reais entre as partes. Assim, no Capítulo 4, apresenta-se como a estrutura conceitual foi definida e, a partir disso, buscou-se na literatura como cada elemento da estrutura foi abordado na visão de outros autores. O objetivo foi continuar exploração da literatura sobre negociação, porém, organizando os temas de acordo com a estrutura conceitual proposta nesta tese. A estrutura conceitual proposta foi utilizada como base para a análise das díades estudadas na pesquisa de campo realizada.

2.4. Pesquisa de campo e discussão dos resultados

Esta seção tem como objetivo a apresentação das etapas desenvolvidas na tese para a pesquisa de campo realizada, bem como a discussão dos resultados.

2.4.1. Método de coleta

A coleta de dados em pesquisas qualitativas é fundamental para a qualidade dos resultados a serem apresentados e discutidos. Nesses estudos, a coleta de dados pode se dar por meio de diversos métodos, como estudos etnográficos, pesquisas narrativas, ou ainda estudos de caso (GRAEBNER; MARTIN; ROUNDY, 2012). No entanto, os autores apontam a necessidade de separar o que será utilizado como unidade de análise, do que será utilizado como instrumento de coleta de dados, por exemplo. Yin (1981) ressalta uma falta de entendimento comum acerca dos estudos de caso, visto que os pesquisadores associam o estudo de caso a resultados somente de pesquisas etnográficas ou observações.

Entretanto, entre os diversos métodos de pesquisa qualitativa existentes, o estudo de caso pode ser apontado como o mais adotado em estudos organizacionais, uma vez que é uma estratégia de pesquisa que permite o entendimento do processo presente em situações únicas (EISENHARDT, 1989). O estudo de caso pode ser destacado como um método de pesquisa poderoso, capaz de descrever fenômenos complexos, com rigor e criatividade, além de gerar bases para o refinamento, ou ainda a construção de novas teorias (DE MASSIS; KOTLAR, 2014).

A adequação dos estudos de caso em pesquisas qualitativas está relacionada com a capacidade que essas têm em ressaltar com riqueza o contexto do mundo real em que ocorre o fenômeno (EISENHARDT; GRAEBNER, 2007). Ademais, a abrangência do método justifica sua utilidade nas pesquisas, uma vez que considera desde o planejamento do estudo até as técnicas de coleta e as análises de dados (YIN, 2005, XIAO; SMITH, 2006).

Buelens et al. (2008), em um estudo do estado da arte em pesquisa em negociação, apontam que o método do estudo de caso teve um crescimento não representativo para 3,8% das pesquisas realizadas entre 1995 e 2004, quando comparados com o período de 1965 até 1994. Notadamente, pesquisas teóricas e artigos conceituais tiveram um crescimento significativo, passando de 17,5% para 26,7%. As pesquisas realizadas em laboratórios de negociação caíram, mas continuam a ser o método mais utilizado, 48,8% das pesquisas.

Muitas pesquisas focam o estudo das negociações em simulações laboratoriais, notadamente com o uso de estudantes como amostra. Apesar de chegarem a resultados similares quando comparadas amostras de estudantes treinados em negociação com profissionais experientes (HERBST; SCHWARZ, 2011), a realização de pesquisas em simulações não leva em

consideração os impactos dos relacionamentos contínuos nas negociações que se dão entre compradores e vendedores em um contexto empresarial (GREENHALGH, 1987; THOMAS, MANRODT, EASTMAN, 2015).

Lewicki, Saunders e Barry (2014) ressaltam que os estudos laboratoriais, com as simulações, podem não ser a metodologia mais adequada para as situações em que o relacionamento é parte do contexto da negociação. Os autores ainda criticam a generalização de resultados de estudos que focam em interações específicas, uma vez que elas não trazem a riqueza do contexto relacional para as negociações.

Assim, para esta pesquisa, foi adotado o método de estudo de caso, considerando o estudo de negociações reais, entre produtores de insumos (compradores) e distribuidores de insumos (vendedores). Dessa forma, inicialmente será adotada a sequência de etapas proposta por Yin (2005), destacada na Figura 2.

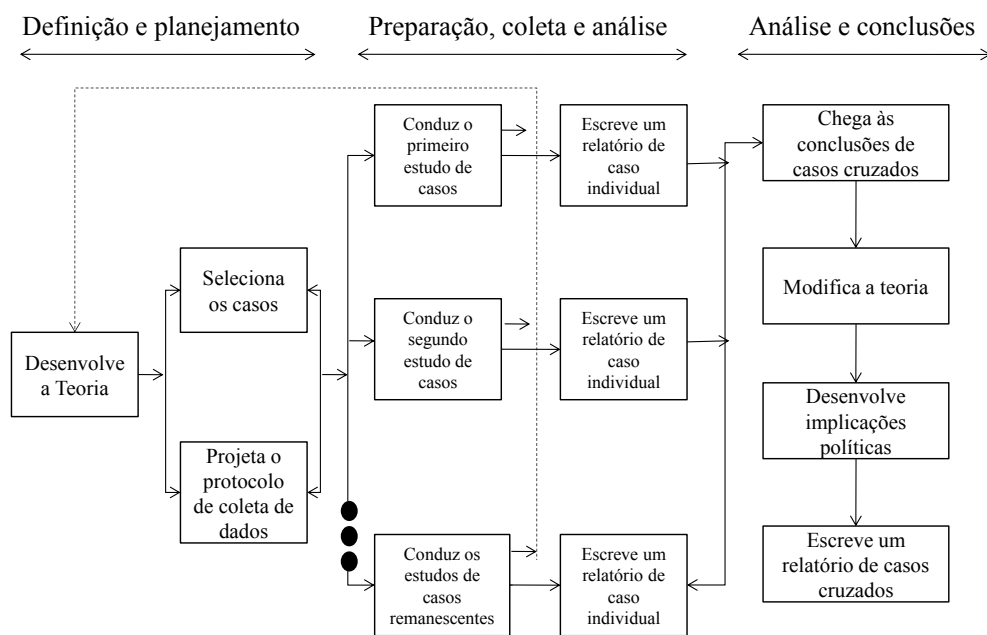


Figura 2. Método de estudo de caso
Fonte: Yin (2005, p. 72)

O estudo de De Massis e Kotlar (2014) apresenta as principais etapas que devem ser realizadas para a condução de um estudo de caso. São elas: (1) definição da unidade de análise, (2) seleção dos casos e determinação do número de casos, (3) coleta das informações, (4) avaliação e análise das informações e (5) apresentação e garantia da validade dos resultados.

2.4.1.1. Definição da unidade de análise

A unidade-caso consiste na delimitação do objeto que será estudado (GIL, 2006). Uma das questões fundamentais em uma pesquisa sobre negociação é a necessidade de caracterização da negociação que será alvo do estudo. Para Meinberg et al. (2011), as empresas estão inseridas em um contexto de interdependência, em que existe um fluxo de troca de propriedade de bens e serviços entre elas, no qual a negociação é a base para a conclusão desses acordos. Assim, a negociação que ocorre durante a compra/venda de um produto é prática comum das empresas, notadamente para ajustes dos termos da compra/venda, como preços, prazos, crédito, quantidades de produtos, qualidade, *mix*, desempenho etc. (ERTEL; GORDON, 2009).

Na maior parte das situações, essas negociações ocorrem capitaneadas pelos compradores (ou equipe de compras, dependendo do tamanho da organização) e pelos vendedores (equipe de vendas), sendo o contato principal conduzido por duas pessoas: um comprador e um vendedor (CUNNINGHAM; TURNBULL, 1982). Como destacado por Cunningham e Turnbull (1982) e Thomas, Manrodt e Eastman (2015), as áreas de compras e vendas das organizações normalmente são as pontes das transações e relacionamentos existentes.

Deve-se destacar que as negociações acontecem quando as partes acreditam que possa haver uma expansão do valor dos seus resultados alcançados até então, ou mesmo quando há uma divergência de interesses das partes a ser resolvida, para que se possa chegar a um acordo (PRUITT; CARNEVALE, 1993; FISHER; URY, PATTON, 2011; FELLS, 2010; SIEDEL, 2014).

Não é objetivo deste estudo analisar o processo de vendas ou compras, porém analisar as negociações que ocorrem nesses momentos. Para Spiro, Perreault e Reynolds (1977, p. 352), a “compatibilidade das necessidades e expectativas do comprador e do vendedor, refletida pelas suas estratégias, é testada durante a fase de negociação do processo”. Assim, as negociações são parte integrante do processo de compra e venda. No caso da venda/compra de um produto, a negociação acontece quando as partes buscam melhorar as condições até então alcançadas ou mesmo quando um vendedor busca efetivar a venda dos produtos já iniciada, porém, o seu cliente apresenta objeções, que podem ser tanto em relação ao preço, aos termos da venda, como ao prazo de pagamento e entrega, à marca ou desempenho dos produtos, à empresa, ao vendedor (SPIRO; PERREAULT; REYNOLDS, 1977; FUTRELL, 2013). Se as necessidades das partes forem compatíveis, o negócio poderá acontecer; caso contrário, as partes precisam rever como

as necessidades não estão sendo contempladas e, assim, mudar a sua abordagem. No entanto, nem sempre as adaptações estão no controle dos compradores e vendedores. Os autores destacam como exemplo as situações em que existe a necessidade de discutir o preço dos produtos, porém, essa ação vai contra a política de preços definida pela companhia. Nesse caso, é preciso que o vendedor tente avaliar que outras questões são relevantes para o outro lado, buscando expandir o foco das suas negociações (SPIRO; PERREAULT; REYNOLDS, 1977).

Deve-se ressaltar que as experiências vivenciadas durante as negociações nos processos de venda/compra, independentemente do seu resultado, têm um impacto nas interações futuras das partes (SPIRO; PERREAULT; REYNOLDS, 1977). Como destacado, esta tese busca identificar essa relação entre o processo de negociação e o desenvolvimento do relacionamento entre as partes. O impacto do relacionamento prévio entre as partes será considerado, também, conforme será apresentado no referencial teórico destacado à frente.

Assim, com base nessa discussão apresentada, a negociação-alvo será aquela que ocorre no processo de compra e venda (troca de produtos e serviços) dos defensivos para a safra. Aqui considerando um comprador como uma empresa produtora (produtor rural) e como vendedor uma empresa comercializadora de insumos agrícolas (distribuidor de insumos).

Outro ponto a considerar é que as negociações estudadas tiveram uma visão da díade, ou seja, ambos os lados foram entrevistados (compradores e vendedores) sobre a mesma negociação. Destaca-se que a visão das duas partes envolvidas no processo é fundamental, quando considerado o contexto da negociação e o relacionamento entre as partes, uma vez que essa abordagem mais ampla favorece o entendimento da dinâmica da negociação (GELFAND et al. 2006).

Dessa forma, a unidade de análise dos casos é o processo de negociação que ocorre entre os produtores rurais e os distribuidores de insumos. As negociações foram estudadas por meio da aplicação da estrutura conceitual apresentada na tese, conforme descrito no item 2.3 desta metodologia e detalhada no capítulo 4. As negociações que ocorrem entre os fabricantes de insumos e os distribuidores não serão analisadas nesta pesquisa. Na Figura 3 apresenta-se de forma gráfica a cadeia de distribuição de insumos, destacando-se que o elo pesquisado foi aquele entre o distribuidor de insumos e o produtor rural.

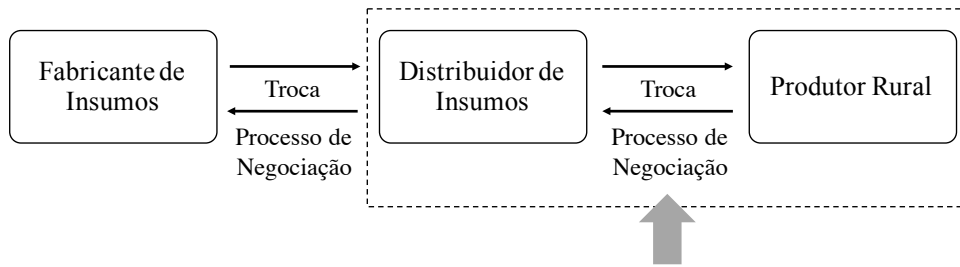


Figura 3. Unidade de análise dos casos
Fonte: elaborada pelo autor

Para ambos os contextos, Brasil e Estados Unidos, foram selecionadas as negociações que aconteceram para a recompra de insumos na última safra, para o caso do Brasil, safra 2015/2016 e para o caso dos Estados Unidos safra 2015. Em todas as díades analisadas o produtor já era cliente do distribuidor de insumos há pelo menos uma safra.

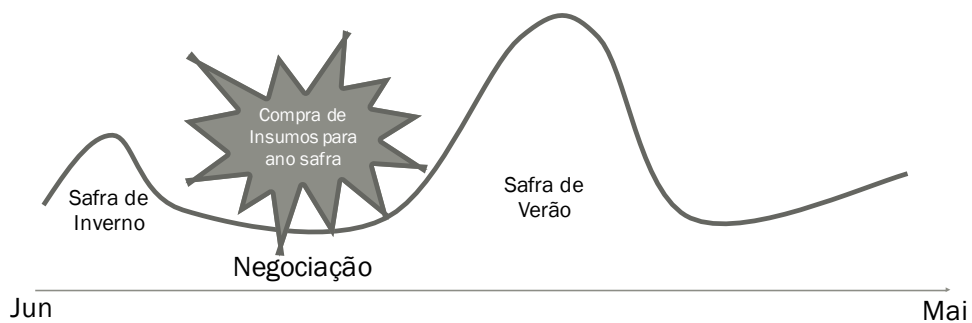


Figura 4. Exemplo de ciclo safras e momento de decisão da compra de insumos pelo produtor rural – Visão Brasil
Fonte: Elaborada pelo autor

Na Figura 4, exibe-se um exemplo do ciclo safras (contexto brasileiro), considerando o momento de decisão de compra. Assim, normalmente os produtores rurais tomam as suas decisões de compras em momentos únicos do ano, concentrando toda a sua necessidade de compra (produtos para safra de verão – principal –, e safra de inverno, conhecida como safrinha) para um único momento. Isso não exclui que alguns produtores possam fazer as suas compras diluídas ao longo do ano, nesse caso são vários os momentos de decisão/negociação para a compra de insumos. Para este trabalho, buscou-se entender a negociação como algo mais amplo, que considerou a compra total de defensivos por parte dos produtores com o distribuidor selecionado.

2.4.1.2. Determinação do número de casos

“A utilização de múltiplos casos proporciona evidências inseridas em diferentes contextos, concorrendo para elaboração de uma pesquisa de melhor qualidade” (GIL, 2006, p. 139). No entanto, não se tem um consenso sobre a quantidade ideal de casos para a realização de estudos de caso de qualidade. Diversas teorias já foram geradas a partir de um único caso, podendo o autor acrescentar mais casos durante o levantamento das informações, caso ache necessário (EISENHARDT, 1989). Entretanto, é preciso que o pesquisador saiba o momento de parar de levantar novas informações e abrir novos casos. Isso pode ser identificado a partir da saturação (quando os novos casos não apresentam incrementos consideráveis aos dados) ou ainda devido ao tempo de análise disponível para o pesquisador (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002).

No entanto, a criação de teoria pode ser mais robusta a partir de casos múltiplos, uma vez que as evidências empíricas variadas podem fortalecer o embasamento das conclusões (EISENHARDT; GRAEBNER, 2007). Nesse sentido, Yin (2005) faz a sugestão do uso de seis casos para a criação ou avanço na teoria.

Como apresentado, o foco da pesquisa está no estudo da negociação e no desenvolvimento do relacionamento entre compradores (produtores) e vendedores (revendas). Pratt (2009) aponta a necessidade de cuidado que o pesquisador precisa ter para definir a amostra e os participantes da pesquisa.

Para esta pesquisa, foram selecionados seis casos brasileiros e sete casos internacionais (Estados Unidos) para a realização dos estudos comparativos e buscar responder as perguntas de pesquisa apresentadas. Cada díade (Vendedor – Produtor) é considerada como um caso. A visão da díade é importante, pois permite a discussão da negociação sob a perspectiva dos dois lados envolvidos na mesma situação.

A escolha dos casos internacionais se deu em função da importância de realizar estudos comparativos considerando o tema relacionamento entre compradores e vendedores (ROCHA; LUCE, 2006), bem como da representatividade dos dois países para o setor de distribuição de insumos (CASTRO, 2008).

Além disso, uma parte representativa dos estudos hoje realizados leva em consideração somente o contexto norte-americano, sendo assim o estudo comparativo permite possíveis adequações das pesquisas de marketing de relacionamento e negociação ao contexto brasileiro (MELLO,

2006; LOURENÇO; FERREIRA; ROSA, 2008). Por fim, olhando de forma contrária, também é importante que as pesquisas que focam nas negociações possam ir “além do contexto tradicional americano do relacionamento entre compradores e vendedores (THOMAS et al. 2013, p. 107).

Cada negociação apresenta características únicas, porém, para ampliar a discussão dos resultados, procurou-se selecionar díades de negociação em empresas distintas, uma vez que cada distribuidor de insumos pode ter características que afetem as negociações realizadas. Foram selecionadas três empresas no Brasil e três empresas nos Estados Unidos. Para cada uma delas selecionaram-se duas díades, com exceção de uma empresa nos Estados Unidos em que foram analisadas três díades.

Os distribuidores (empresas) selecionados não seguiram o critério de conveniência, mas sim de escolha proposital (PRATT, 2009), buscando fortalecer a coleta dos dados. Assim, selecionaram-se empresas que tinham práticas de gestão e controles de vendas bem definidas no seu dia a dia. A escolha dos canais de distribuição participantes da pesquisa foi feita com o auxílio de dois especialistas de mercado de distribuição de insumos no Brasil, e com o apoio de um professor da *Purdue University*, especialista no estudo de distribuição de insumos nos Estados Unidos.

Para ambos os contextos, foi solicitado aos especialistas uma lista de cinco nomes de distribuidores, considerando porte, importância para a região de atuação, importância para os fabricantes, bem como uma visão qualitativa do nível de gestão dos distribuidores. Além disso, os especialistas consideraram para a definição das sugestões das empresas os fabricantes de insumos que eram os principais fornecedores para os canais. Isso foi importante, notadamente para o contexto Brasileiro, uma vez que, na visão dos especialistas, os distribuidores que são parte da rede de canais de fabricantes líderes do setor, normalmente, são mais estruturados, pois já passaram por diversos programas de capacitação e desenvolvimento gerencial. Ademais, esses distribuidores podem ser classificados como empresas de diferenciação via produtos e serviços ou relacionamento com os clientes. Deve-se destacar, entretanto, que essa é uma premissa adotada pelos especialistas, o que não significa que os distribuidores de outras marcas não têm bom nível gerencial ou diferenciação de produtos e serviços.

No caso do Brasil, como eram dois especialistas, a lista de nomes iniciais superou cinco distribuidores. Das cinco empresas que cada especialista indicou, três eram comuns e duas não,

totalizando sete indicações. Após isso, realizou-se uma nova conversa com os especialistas para a definição dos cinco nomes que iriam compor a lista final dos distribuidores que poderiam fazer parte do estudo. No caso do mercado norte-americano, como foi consultado um único especialista, não existiu a necessidade de refinamento da lista.

Isso contribuiu para que a análise dos resultados não fosse afetada por práticas de gestão mal definidas, o que poderia afetar a forma como as negociações com os produtores seria conduzida.

Em ambos os países, foram disparados contatos para os gestores de vendas, ou diretores dos canais para pedir autorização para a realização da pesquisa. Dos cinco distribuidores contatados para o estudo em cada país, obteve-se o interesse de participação de três em cada país. Por solicitação dos participantes, os nomes das empresas, bem como características descritivas que pudessem demonstrar quais empresas participaram do estudo foram omitidos. Assim, criou-se uma codificação para que o leitor possa identificar qual empresa está sendo considerada na apresentação e na discussão dos resultados. Para os distribuidores brasileiros, foi utilizada a letra “B” seguida de um número (1, 2 e 3); para os distribuidores norte-americanos foi utilizada a letra “E” seguida de um número (1, 2 e 3). Na Figura 5, apresentou-se a disposição das empresas, de acordo com os códigos definidos.

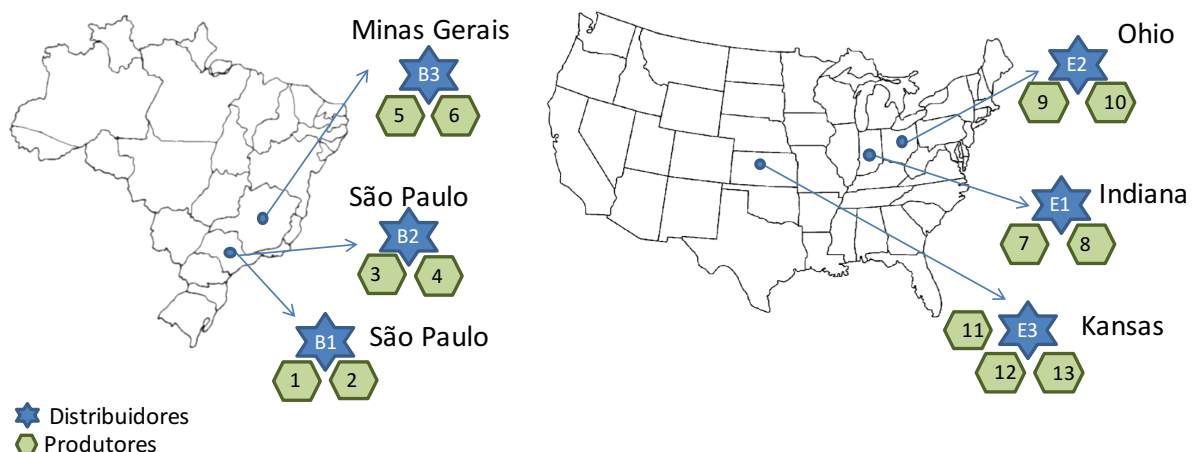


Figura 5. Localização das díades estudadas – Brasil e Estados Unidos
Fonte: Elaborada pelo autor

A escolha das díades (casos) se deu de acordo com os passos descritos a seguir.

1. Ter ao menos dois casos de negociação por empresa. Essa definição foi pensada com o objetivo de buscar pelos menos duas visões distintas dentro de uma mesma empresa.

Entretanto, entende-se que tal escolha não amplia de fato a possibilidade de generalizações, porém, pôde trazer ao estudo uma visão mais ampla de como acontecem a negociação e o relacionamento entre o distribuidor e o produtor.

2. Para cada distribuidor foram selecionados dois vendedores que se destacavam dos demais em termos de vendas e qualidade de realização de negócios. Não necessariamente o vendedor precisava ter muitos anos de experiência em vendas, mas apresentar bons resultados. Com exceção do Distribuidor E1, em que um único vendedor participou como foco de duas negociações distintas, em todos os demais foram selecionados um vendedor para cada produtor entrevistado. Os gerentes de vendas, no caso das empresas norte-americanas, e os diretores das empresas, com o apoio dos gerentes, no caso das empresas brasileiras, foram os responsáveis pelas indicações dos vendedores.
3. Após definidos os vendedores, foram selecionados os produtores, de acordo com a importância estratégica para a empresa, considerando influência na região, parceria com a empresa e volume de negócios, bem como disponibilidade e interesse em participar da pesquisa. Procurou-se manter uma uniformidade dos produtores em termos de tamanho e cultura principal, neste caso soja ou milho. A única exceção é o produtor da díade 2, que planta manga. A escolha desse cliente pelo gestor se deu devido à importância que ele tem para o canal em termos de formação de opinião na região, bem como ao forte relacionamento que tem com o canal.

Ao final foram escolhidas 13 díades (casos), distribuídas nas seis empresas participantes. Pôde-se perceber pela análise e avanço da coleta dos dados certa homogeneidade dos resultados, podendo-se chegar próximo ao que Voss, Tsikriktsis e Frohlich (2002) chamam de saturação teórica. Segundo os autores, a saturação teórica é o momento em que a coleta de novos dados já não agrega tantas novas ideias e interpretações para a discussão dos resultados e avanços na teoria.

2.4.1.3. Coleta das informações

Yin (2005) destaca que diversas fontes podem ser utilizadas para a coleta de dados dos estudos de casos, entre elas: análise de documentos, entrevistas, registros em arquivos, observações diretas, observação participante e artefatos físicos.

De acordo com Yin (2005), ao trabalhar-se com múltiplos casos, é fundamental que o pesquisador desenvolva um protocolo. Na visão do autor, o protocolo permite que o pesquisador replique seus estudos, mantendo a mesma sequência para todos os casos. Dessa forma foi desenvolvido um protocolo com base em Yin (2005), disponível no Apêndice A.

Assim, destaca-se a seguir como a coleta de dados foi feita, tanto do lado dos distribuidores (vendedores), quanto do lado dos produtores (compradores).

Conforme Cunningham e Turnbull (1982) destacaram, os vendedores e os compradores normalmente são os principais pontos de contato nas transações e nos relacionamentos existentes entre empresas. Dessa forma, para a coleta das informações, foram realizadas entrevistas com os responsáveis por compras/tomada de decisão final, por parte dos produtores; e dos responsáveis pelas vendas para os produtores, por parte dos distribuidores. Esses que são os envolvidos diretos nas negociações.

Assim, foram elaborados roteiros semiestruturados para as entrevistas realizadas com os vendedores e os produtores. As entrevistas foram realizadas pessoalmente pelo pesquisador e tiveram a duração média de 45 minutos. Todas as entrevistas foram gravadas, com a autorização dos participantes, para posterior transcrição e análise.

Além das entrevistas individuais com os produtores e com os vendedores, foi realizada uma entrevista com o gestor de vendas dos distribuidores. O objetivo foi entender, em maior profundidade, como as negociações acontecem com os clientes de forma geral no distribuidor. Além disso, também foram realizadas conversas abertas com outros colaboradores das empresas, bem como o acompanhamento de algumas reuniões e negociações com clientes para ampliação do entendimento de como o tema é abordado na empresa. Esses dados coletados também foram utilizados como suporte para as análises e discussões das díades estudadas.

Foram construídos três roteiros de entrevistas: um para ser aplicado com os gestores comerciais das empresas (Apêndice B – português / Apêndice E – inglês), outro para os vendedores das revendas (Apêndice C – português / Apêndice F – inglês) e outro para os compradores

(produtores) (Apêndice D – português / Apêndice G – inglês). Como o objetivo foi analisar negociação na visão da díade, os roteiros para os vendedores e produtores foram estruturados com questões espelhadas, buscando a visão dos dois lados sobre o mesmo tema. Dada a natureza qualitativa da pesquisa, os roteiros tiveram como objetivo avaliar a percepção ampla dos participantes das díades em relação à negociação.

Os roteiros foram revisados e discutidos com dois especialistas (professores/consultores) sobre o tema no Brasil e um professor da Universidade de Purdue, que é especialista no tema de marketing e vendas para o agronegócio. As considerações e comentários de ajustes foram incorporados nas versões finais, antes da coleta de campo.

Assim, para capturar uma visão mais ampla do processo, algumas questões foram direcionadas para o processo de vendas/tomada de decisão acerca dos produtos. Essa decisão foi tomada, pois foi levantado, por meio de discussões com o especialista na distribuição de insumos consultado, que o termo “negociação”, nos Estados Unidos, estava muito associado à uma situação de barganha de preços somente. Isso poderia limitar a análise das várias negociações presentes para chegar-se a um acordo, como por exemplo, a decisão de qual marca utilizar ou ainda qual tratamento aplicar em sua área.

Dessa forma, as questões foram elaboradas a partir do referencial teórico desta tese, buscando gerar percepções dos elementos pesquisados. No Quadro 3, apresentam-se as categorias e os objetivos das questões criadas para compor o roteiro de entrevista.

Categoria para coleta de dados	Objetivos das questões
<p><i>Questões descritivas (Tempo na atividade, Tempo de relacionamento)</i></p> <p>Roteiro vendedor (Q1, Q2) Roteiro produtor (Q1, Q2, Q3)</p>	<p>Questões descritivas para uma visão simples do perfil dos respondentes e tempo do relacionamento entre as díades.</p>
<p><i>Confiança</i></p> <p>Roteiro vendedor (Q3) Roteiro produtor (Q4)</p>	<p>A confiança é base para o relacionamento entre as partes (MORGAN; HUNT, 1994; WILSON, 1995; CLARO; CLARO, 2008). Assim, buscou-se avaliar qual o grau de confiança presente na relação da díade. A escala de confiança foi construída com o apoio de um professor da <i>Purdue University</i> e baseada em uma pesquisa realizada com grandes produtores nos Estados Unidos – <i>Large Commercial Producer Project</i>.</p>

Categoria para coleta de dados	Objetivos das questões
<p><i>Poder e dependência</i></p> <p>Roteiro vendedor (Q4, Q5) Roteiro produtor (Q5, Q6)</p>	<p>Poder e dependência são elementos centrais da negociação e do relacionamento entre as partes. Assim, buscou-se entender essa relação presente entre as partes da díade. As obras de Wilson (1995), Cohen (1980), Martinelli e Almeida (1997), Atkin e Rinehart (2006) foram centrais para esse entendimento. Para as perguntas 5 e 6, respectivamente para os vendedores e produtores, foi utilizada a escala de Atkins e Rinehart (2006).</p>
<p><i>Visão geral do processo de decisão da safra anterior</i></p> <p>Roteiro vendedor (Q6) Roteiro produtor (Q7)</p>	<p>Buscou-se avaliar de maneira ampla como foi o processo de decisão de compra/venda na safra anterior, considerando o processo de comunicação (MARTINELLI, 2002), os participantes da decisão (LAX; SEBENIUS, 2006; ERTEL; GORDON, 2009), o tempo das discussões (COHEN, 1980, MARTINELLI; ALMEIDA, 1997). Nessa questão foram ampliadas outras como planejamento, coleta de informações, frequência das interações etc.</p>
<p><i>Análise das necessidades e interesses</i></p> <p>Roteiro vendedor (Q7) Roteiro produtor (Q8)</p>	<p>Buscou-se avaliar as principais necessidades e interesses das partes envolvidas no processo de interação. Necessidades e interesses são processos centrais das negociações, de acordo com Martinelli e Almeida (1997), Thompson (2009), Lewicki, Saunders e Barry, 2014).</p>
<p><i>Troca de informações</i></p> <p>Roteiro vendedor (Q8) Roteiro produtor (Q9)</p>	<p>A comunicação e a troca de informações são elementos centrais do processo de negociação (MARTINELLI; ALMEIDA, 1997). Assim, buscou-se levantar que tipo de informação foi trocada durante o processo de interação das partes.</p>
<p><i>Motivos da negociação/barganha de termos</i></p> <p><i>Motivos para não haver barganha de preço (termos de compra/venda) e demais questões negociadas.</i></p> <p>Roteiro vendedor (Q9, Q10, Q12, Q13, Q14) Roteiro produtor (Q11, Q12, Q13, Q14, Q15)</p>	<p>Bazerman (2003) destaca a importância da “expansão da torta” e tirar o foco do preço nas negociações. Dessa forma, buscou-se avaliar por que as partes tiveram de passar por um processo de barganha de termos (notadamente preço), ou ainda, o que aconteceu entre as partes nas situações em que não foi observada a barganha de preço quando foram explorados os motivos pelos quais isso não aconteceu. Destaca-se, entretanto, que a barganha pode acontecer, considerando diversas outras variáveis. No entanto, para esta tese foi considerada a barganha de preço como foco da pergunta, uma vez que essa discussão é comum nas negociações (Seidel, 2014). A pergunta teve como objetivo gerar dados para interpretação da negociação de outros elementos, como prazo, condições de pagamento etc. Ademais, ao se discutir com alguns especialistas nos Estados Unidos, na fase de projeto da pesquisa, notou-se que os termos negociação e barganha fazem referência às situações em que teve-se que discutir preço, notadamente no setor agrícola. Por isso, a segunda questão busca levantar elementos de negociação mesmo em situações nas quais o comprador ou o vendedor possam declarar não ter ocorrido barganha de preço.</p>

Categoria para coleta de dados	Objetivos das questões
<i>Alternativas</i> Roteiro vendedor (Q11, Q21) Roteiro produtor (Q10, Q13, Q22)	As alternativas são parte integrante das negociações. O objetivo foi definir questões passíveis de identificar a presença de BATNAs (FISHER; URY; PATTON, 2011) ou ainda como o nível comparativo de alternativas poderia ser afetado pelo relacionamento entre as partes (WILSON, 1995; THOMPSON; WANG; GUNIA, 2010)
<i>Estratégias de negociação</i> Roteiro vendedor (Q15) Roteiro produtor (Q16)	O objetivo foi avaliar qual a postura estratégica adotada pelos participantes. As estratégias de negociação são questões fundamentais para o entendimento de como a negociação foi conduzida e o acordo concluído (LEWICKI, HIAM; OLANDER, 1996; MARTINELLI, 2002, 2006; THOMPSON; WANG; GUNIA, 2010; THOMAS et al. 2013; LEWICKI; SAUNDERS; BARRY, 2014).
<i>Tomada de decisão e conclusão do acordo, Alcance dos objetivos e Análise dos resultados da negociação.</i> Roteiro vendedor (Q16, Q17, Q18) Roteiro produtor (Q17, Q18, Q19)	Com essas questões, buscou-se entender como foi concluído o processo de negociação e quais resultados foram alcançados. Notadamente se os resultados foram mais substanciais ou psicológico-sociais (THOMPSON, 1990).
<i>Impactos da negociação no relacionamento</i> Roteiro vendedor (Q19) Roteiro produtor (Q20)	Essa questão busca avaliar quais foram os impactos do processo de negociação no relacionamento das partes (ATKIN; RINEHART, 2006). A relação contrária, do impacto do relacionamento na negociação, foi feita a partir da interpretação dos resultados das entrevistas.
<i>Quebra do relacionamento</i> Roteiro vendedor (Q20) Roteiro produtor (Q21)	Essas questões buscaram analisar possíveis motivos para a dissolução do relacionamento entre as partes (DWYER; SCHURR; OH, 1987).
<i>Satisfação com o relacionamento</i> Roteiro vendedor (Q22) Roteiro produtor (Q23)	A satisfação com o outro lado é base para relações ganha-ganha (MARTINELLI; ALMEIDA, 1997), bem como, para a continuidade do relacionamento entre as partes (WILSON, 1995).

Quadro 3. Categorias e bases para as questões dos roteiros aplicados para as díades
Fonte: Elaborado pelo autor

Já o roteiro utilizado com os gestores da área comercial dos distribuidores buscou uma visão mais ampla do processo de negociação com os clientes. As questões buscaram avaliar os responsáveis pelo processo de negociação com os clientes (*Questão 2*), os termos discutidos e as dificuldades (*Questão 3 e 3a*), o planejamento e a definição das estratégias (*Questões 4, 4a e 5*), a qualidade dos resultados das negociações (*Questão 6*) e a expansão do valor (*Questão 7*).

Para a coleta dos dados no contexto internacional, os roteiros elaborados, tanto para as entrevistas com os canais, quanto para as entrevistas com os produtores, foram traduzidos. Ambas as entrevistas foram conduzidas seguindo as etapas destacadas no protocolo de estudo

de caso apresentado no Apêndice A. O método de coleta foi o mesmo para ambos os contextos, brasileiro e norte-americano. No entanto, os roteiros sofreram pequenos ajustes para adequação ao contexto local (como unidade de área – hectares x acres), além da tradução para o inglês.

Assim, ao todo foram estudados 13 casos, em três estados diferentes nos Estados Unidos e dois no Brasil. Foram estudadas díades no contexto de seis empresas; somadas as entrevistas com os gestores, totalizaram-se 32 entrevistas, com duração média de 45 minutos cada, perfazendo 24 horas de gravações. Considerando que as entrevistas foram presenciais, percorreram-se aproximadamente 7.100 km, contando como ponto de referência as cidades de West Lafayette (IN) e São Paulo (SP).

2.4.2. Avaliação e análise das informações

“A análise dos dados é a principal parte da construção de teorias a partir de estudos de caso, porém é uma das etapas mais difíceis do processo” (EISENHARDT, 1989, p. 539). Existem diversas técnicas de análise de informações qualitativas, tais como análise individual dos casos, análise cruzada dos casos, construção de explicações/descrições e busca por padrões (DE MASSIS; KOTLAR, 2014). Os autores ainda destacam que, assim como em outros métodos qualitativos, as etapas de coleta de dados e análise dos resultados acontecem paralelamente, o que pode permitir que o pesquisador sinta a necessidade de redefinir alguma etapa da coleta de dados, mas sempre tomando o cuidado para não gerar um viés na coleta. Para Pratt (2009), os pesquisadores devem evitar falar muito sobre os dados e não mostrá-los, bem como não interpretá-los e tentar transformar dados qualitativos em quantitativos.

Segundo Burnard et al (2008), o uso de ferramentas de análises qualitativas (*software*), tais como ATLAS.ti ou NVivo, pode facilitar o trabalho de análise dos dados coletados. No entanto, segundo os autores, a realização das análises de forma manual não inviabiliza a qualidade da pesquisa. Pois, o mais importante é que o pesquisador consiga passar pelas fases de codificação, gerando dados consistentes e organizados para as discussões. Além disso, de acordo com Burnard et al (2008), o *software* não realiza as análises e interpretações dos dados, uma vez que essa é a função dos pesquisadores. Dessa forma, as ferramentas digitais têm como principais objetivos simplificar e tornar a tarefa de análise da grande quantidade de dados transcritos mais fácil. Nesse sentido, optou-se por realizar as análises sem o auxílio de um

software. Essa escolha se deu pela experiência prévia do autor desta pesquisa na realização de análises de conteúdo sem o auxílio de ferramentas digitais.

Dessa forma, os dados coletados foram analisados com o suporte da técnica de análise de conteúdo, seguindo as etapas propostas por Bardin (2008): transcrição das entrevistas; leitura flutuante, recorte e notação, e definição de categorias temáticas empíricas.

2.4.2.1. Transcrição das entrevistas

Conforme detalhado, foi utilizado um roteiro semiestruturado para coleta dos dados da pesquisa. As gravações das entrevistas, previamente autorizadas, foram transcritas, totalizando, aproximadamente, 150 páginas de transcrição. Devido ao tamanho dos documentos, as transcrições não foram colocadas nos Apêndices desta pesquisa, no entanto, encontram-se à disposição com o autor. Por questão de sigilo dos participantes, as entrevistas foram todas codificadas.

A transcrição das entrevistas possibilitou a utilização de diversas citações diretas para uma análise mais profunda dos dados coletados. Beverland e Lindgreen (2010) ressaltam que o uso de citações diretas dos participantes das entrevistas é importante, pois contribui para a qualidade das análises qualitativas. Vale ressaltar que as entrevistas realizadas em inglês foram transcritas em inglês para não se perder a ideia original dos entrevistados. Os recortes realizados na sequência foram feitos nas transcrições em inglês. Após os recortes, esses foram traduzidos para que pudessem ser utilizados na apresentação e discussão dos resultados desta tese.

2.4.2.2. Leitura flutuante

A segunda fase da análise de conteúdo pressupõe uma leitura profunda e repetitiva das transcrições. Foi realizada uma leitura exaustiva, conforme sugerido por Bardin (2008) das 32 entrevistas transcritas.

2.4.2.3. Recorte e junção

Após a leitura exaustiva das entrevistas, foram realizados o recorte e a identificação dos trechos mais representativos de cada texto, assim sendo, foi possível a distribuição dos conteúdos de cada categoria gerada, *a priori*, com base no referencial teórico do trabalho.

As categorias identificadas seguiram as categorias que foram base para a construção dos roteiros de entrevistas considerando as principais dimensões da negociação: “envolvidos na negociação”, “necessidades e interesses”, “motivos para barganha”, “comunicação”, “troca de informações”, “busca de informações”, “tempo”, “postura estratégica”, “termos negociados”, “poder”, “nível de confiança”, “busca de alternativas a negociação”, “uso de alternativas”, “avaliação dos resultados da negociação”, “motivo para a tomada de decisão”, “impactos da negociação no relacionamento”, “continuidade de negócios”, “satisfação com o relacionamento” e “motivos para a quebra do relacionamento – questões éticas”.

2.4.2.4. Notações e definição de temas

Esta fase envolveu a leitura dos trechos selecionados para que assim fosse possível interpretar os conteúdos destacados nas notações em relação ao contexto em que foram produzidos. Nesta etapa, também foi feito o confronto dos conteúdos com as categorias estabelecidas, bem como o agrupamento por temas comuns. As categorias temáticas foram definidas, seguindo as partes da estrutura conceitual apresentada nesta tese, que foram base para a análise e o entendimento das negociações entre os distribuidores de insumos e os produtores.

2.4.3. Apresentação e garantia da validade dos resultados

A apresentação dos dados do estudo de caso é fundamental para que o texto possa apresentar análises e conclusões robustas e não apenas uma visão descritiva dos fatos encontrados. Dessa forma, os autores devem fazer uma distinção entre o que é matéria-prima e o que é uma evidência sintética dos dados (DE MASSIS; KOTLAR, 2014). Não se deve reduzir a apresentação dos dados qualitativos apenas a tabelas como nos estudos quantitativos. É preciso buscar maneiras criativas de apresentar os resultados (BANSAL; CORLEY, 2012), sendo assim, uso de quadros, matrizes e figuras, pode facilitar o entendimento do leitor (DE MASSIS;

KOTLAR, 2014). É preciso fazer uma análise que se complete entre provas, exposição dos resultados e descrição em meio ao texto (PRATT, 2009). Outra forma de apresentar os resultados da análise qualitativa é por meio do uso de aspas coletadas durante a fase de levantamento de dados (DE MASSIS; KOTLAR, 2014).

Eisenhardt (1989) e Yin (2005) destacam a importância da análise e apresentação dos dados obtidos sob o enfoque da teoria estudada. Assim, nesta seção apresenta-se, além dos recursos destacados acima, uma discussão dos resultados a partir do referencial teórico construído neste trabalho.

Para a apresentação dos resultados, foram criadas matrizes, mapas de relação das partes da negociação, bem como figuras ricas, que apresentam a relação das diversas categorias destacadas acima. Além disso, as negociações foram analisadas a partir da estrutura conceitual apresentada nesta tese, descrita no capítulo 4.

Após apresentados os procedimentos metodológicos, no próximo capítulo destaca-se o referencial teórico desta tese.

3. Referencial Teórico

Estudar as negociações compradores-vendedores e a relação com o relacionamento empresarial, como foi destacado na introdução desta pesquisa, mostrou-se um tema com boas oportunidades para o desenvolvimento do conhecimento acadêmico na área. No entanto, para fortalecer as bases da pesquisa, buscou-se estruturar um referencial teórico que pudesse apresentar uma discussão sobre os principais temas da pesquisa: negociação e relacionamento comprador-vendedor.

Assim, este referencial inicia-se com uma visão da teoria do relacionamento entre empresas, destacando a visão das principais escolas. Além disso, busca-se identificar como a negociação é abordada dentro dessa teoria. A segunda parte desta seção de referencial traz uma visão da pesquisa em negociação, destacando uma definição adotada para este trabalho, bem como os principais componentes de uma negociação.

Nas terceira e a quarta partes, apresenta-se uma discussão teórica de como os dois conceitos, relacionamento e negociação, são abordados. No primeiro momento, destaca-se uma visão mais ampla da relação entre os temas; no segundo momento, a visão de como a pesquisa de negociação foi aplicada em conjunto por alguns pesquisadores focando no tema relacionamento entre compradores e vendedores, esta última seção foi a base para a definição das proposições teóricas a serem verificadas na parte empírica da pesquisa.

3.1. O relacionamento comprador-vendedor

O estabelecimento de relacionamentos de longo prazo entre empresas vendedoras e compradoras é uma característica de grande parte dos mercados industriais. Esses relacionamentos podem variar de acordo com o setor estudado, podendo apresentar situações mais complexas, em que diversas áreas da empresa estão envolvidas nas interações entre as partes, ou situações mais simples, em que o relacionamento acontece basicamente em função da interação do vendedor e do comprador das empresas (HÅKANSSON, 1982).

Segundo Ford (1980, p. 340), “nem todas as relações comerciais entre compradores e vendedores industriais acontecem dentro de um relacionamento próximo”, podendo variar consideravelmente de acordo com o tipo de fornecimento. O autor exemplifica com a relação entre uma empresa fornecedora de materiais de escritório e uma empresa fornecedora de

componentes automotivos. Para ele, o segundo relacionamento é muito mais forte, devido à importância estratégica que esses suprimentos têm para a empresa.

Devido à sua relevância para o estudo das organizações, segundo Olsen e Ellram (1997, p. 221), “o relacionamento entre compradores e vendedores recebeu uma atenção considerável tanto pela literatura de compras, quanto pela literatura de marketing”. Olsen e Ellram (1997, p. 221) partem da premissa de que “compras e marketing são na essência imagens espelhadas, em termos de seus processos, e focam no relacionamento entre compradores e vendedores a partir de diferentes perspectivas”. Com base nessa afirmação, os autores desenvolveram um estudo para analisar como o tema relacionamento evoluiu até meados da década de 1990.

Para Turnbull, Ford e Cunningham (1996, p. 45),

a grande maioria das compras corporativas não existem como eventos individuais e assim não podem ser completamente entendidas, se cada uma for analisada de forma isolada. Também não acreditamos que as compras podem ser caracterizadas como um processo de ação pelo vendedor e a reação (ou não) de um comprador”. Ao invés disso, nós vemos os mercados empresariais como arenas em que tanto as empresas compradoras quanto as vendedoras interagem. Essa interação acontece em um contexto de relacionamento entre as empresas. As experiências prévias dos indivíduos e suas empresas naquele relacionamento e em outros têm influências importantes na atitude e no comportamento tanto de compras quanto de vendas.

A abordagem das duas visões já era destacada por Håkansson (1982), inclusive, foi base para o trabalho apresentado por Turnbull, Ford e Cunningham (1996), que utilizou a contestação da separação que ocorria na análise entre os processos de compras industriais e o marketing industrial, como uma das premissas para a construção do modelo da interação do *Industrial Marketing and Purchasing Group (IMP Group)*. Para o autor, “as duas partes podem estar envolvidas em uma busca para achar compradores e vendedores adequados para preparar as especificações de requerimento ou ofertas e para manipular ou tentar o controle da transação” (HÅKANSSON, 1982, p. 1). Assim, para o autor, uma visão integrada de ambos os lados desse relacionamento deveria ser buscada para entender os mercados industriais.

Buscando ilustrar as diferentes abordagens sobre o tema relacionamento entre compradores e vendedores, Olsen e Ellram (1997) dividiram a literatura em três grandes grupos: o primeiro focou nos estudos derivados da literatura de marketing, o segundo considerou os estudos com foco na literatura de compras e um terceiro grupo trata das contribuições feitas pelo IMP Group. Para os autores, apesar de terem aparecido inicialmente dentro de uma literatura de marketing,

os estudos do *IMP Group* deveriam ser tratados de forma separada, pois apresentavam uma abordagem diferente da literatura do marketing, considerando a integração das duas visões.

Assim, Olsen e Ellram (1997) apresentam suas conclusões considerando que as pesquisas decorrentes da literatura de marketing focavam os esforços no entendimento de como construtos, como confiança, compromisso, poder e dependência etc. impactavam no relacionamento entre compradores e vendedores, centralizando suas discussões em aspectos mais micro dos relacionamentos. Já a literatura de compras estuda os relacionamentos com um enfoque mais macro, considerando como os relacionamentos com os fornecedores podem impactar no resultado da companhia. Temas como acesso a recursos, troca de informações, desenvolvimento de produtos em conjunto, compartilhamento de riscos, considerando o impacto no alcance dos objetivos, são tópicos comuns das discussões das pesquisas que analisam o relacionamento entre compradores e vendedores pela ótica da literatura de compras. Por fim, os autores destacam que a literatura do *IMP* é uma mistura das duas correntes de pesquisa. Uma vez que descreve o relacionamento entre compradores e vendedores tanto considerando aspectos macro, quando descreve os componentes do relacionamento entre as partes, quanto aspectos micro, considerando a descrição da atmosfera do relacionamento.

Assim, este trabalho focará o relacionamento entre compradores e vendedores seguindo a visão do *IMP Group*, uma vez que considera o papel ativo das duas partes em um relacionamento.

Como destacado que o conceito do *IMP* surgiu dentro da escola de marketing e é considerado por alguns pesquisadores como uma das escolas do Marketing de Relacionamento (PALMER; LINDGREEN; VANHAMME, 2005), a seção seguinte fará uma análise de como o conceito do marketing de relacionamento evoluiu e quais são os principais construtos que influenciam o relacionamento entre compradores e vendedores. O objetivo é buscar bases conceituais para entender por que o relacionamento entre empresas passou a ser estudado e como as principais correntes teóricas evoluíram.

3.1.1. O Marketing de Relacionamento

O surgimento do conceito de marketing de relacionamento pode ser destacado como a retomada de um conceito antigo, uma vez que a “ideia de uma empresa ganhar a preferência e a lealdade

do consumidor por ter suas vontades e necessidades satisfeitas não era desconhecida dos primeiros comerciantes” (BERRY, 1995, p. 236).

No entanto, a década de 1990 pode ser destacada como consolidadora dos estudos sobre marketing de relacionamento. Quando surgiram os primeiros estudos sobre marketing de relacionamento, foram destacadas hipóteses de que esse era mais um tema momentâneo e rapidamente poderia ser substituído por outro mais popular dentro no marketing. Porém não foi isso que se observou. O estudo sobre o marketing de relacionamento, crescente na década de 1990 e início dos anos 2000, mostrou bases para o entendimento de que o propósito de um negócio é criar, com clientes selecionados, relações de valor mútuo, uma vez que o relacionamento pode criar valor para os clientes, que convertem esse valor para a organização em forma de lucro (CHRISTOPHER, PAYNE, BALLANTYNE, 2002).

Assim, para iniciar a discussão sobre o que é marketing de relacionamento, é importante resgatar seu conceito e suas raízes. Das várias definições de marketing, pode-se dizer que marketing está relacionado com a “arte de bem fazer trocas” (CAMPOMAR, 2011). Bagozzi (1975) aponta as trocas como o conceito central do marketing, podendo ser destacada como uma das bases da teoria geral do marketing.

Bagozzi (2010) apresenta uma discussão acerca da evolução das definições propostas pela *American Marketing Association* (AMA). De acordo com o autor, a definição de 1985 apresentava uma ênfase no lado dos vendedores e no que deveriam fazer, no entanto, reconhecia um relacionamento de mão dupla entre vendedores e compradores. Ademais a definição de 1985 estava baseada na questão das “trocas”. A definição de 2004 foi influenciada pelas questões emergentes da década de 1990 e início dos anos 2000, em que foi dada ênfase ao relacionamento entre compradores e vendedores, oferta de serviços e criação de valor.

Nota-se que a definição sobre marketing da AMA atualmente válida data de 2013. Segundo a AMA (2013), “marketing é a atividade, série de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para o consumidor, clientes, parceiros e a sociedade de forma ampla”. Essa definição tem foco no direcionamento para vendedor, além de apresentar uma visão normativa. No entanto, retoma a apresentação do conceito de trocas e reforça a questão do valor para os compradores na visão do vendedor (BAGOZZI, 2010). Ainda relacionado à questão da evolução do conceito do marketing, Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010, p. 6) apontam que o marketing tem como nova função “fazer do mundo um lugar

melhor”, destacando as transformações nas esferas social, econômica e ambiental, tendo como grande influência, as mudanças no comportamento do consumidor.

Segundo O’Malley e Tynan (2005), o conceito do *mix* de marketing e dos 4Ps (produto, preço, praça e promoção), introduzidos nas décadas de 1950 e 1960, são a base para o conteúdo do gerenciamento de marketing. Pode-se dizer que o paradigma da gestão do marketing *mix* dominou, por mais de 40 anos, as pesquisas e as atividades de marketing (GRÖNROOS, 1994a). A premissa da gestão do marketing *mix* está nos conceitos microeconômicos – gestão da demanda (O’MALLEY; TYNAN, 2005). A comunicação e a promoção, o desenvolvimento de novos produtos e a gestão de preços para estimular a demanda são exemplos de ferramentas, que desde então foram utilizadas para a gestão de marketing (PALMER, LINDGREEN, VANHAMME, 2005).

No entanto, Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) destacam que, com a crise do petróleo na década de 1970 e com as incertezas econômicas da década de 1980, a geração de demanda (no mercado americano), contando apenas com os 4Ps ficou mais difícil. Essa questão é reforçada por Palmer, Lindgreen e Vanhamme (2005), que apontam a maior complexidade de gestão da oferta e demanda gerada pelas mudanças nos padrões de consumo/demanda, principalmente pelo declínio do *boom* do consumo pós II Guerra Mundial. Além disso, com a evolução no comportamento do consumidor, que se tornava cada vez mais inteligente e criterioso, muitos produtos passaram a ser vistos como *commodities*, uma vez que os seus posicionamentos não eram claros.

Nesse cenário, diversos autores apresentaram outros Ps (por exemplo, Pessoas, Processos, entre outros), fato comentado por Grönroos (1994a), que ressaltou a influência da força dos 4Ps na apresentação dos novos itens, quase todos na forma de Ps. No entanto, Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) apontam que a natureza tática do modelo clássico continuou a existir. Entretanto, esses acontecimentos foram a base para o início de discussões do marketing em um nível mais estratégico. Ainda segundo os autores, foi introduzida a disciplina de gestão do cliente, contemplando as estratégias de segmentação, diferenciação e posicionamento, como precedentes do desenvolvimento dos 4Ps nas organizações.

Adicionalmente, situações em que o objeto da troca é um serviço, ou aquelas em que o serviço é parte integral do produto ofertado (GUMMESSON, 1987) também estimularam o desenvolvimento de novas abordagens (O’MALLEY; TYNAN, 2005). Outro exemplo da

demanda de novas abordagens seriam as ocasiões em que o comprador não é o consumidor final e sim uma empresa (FORD, 1997; O'MALLEY; TYNAN, 2005). Assim, o conceito do marketing de relacionamento começou a ganhar força, emergindo nos campos do marketing industrial e marketing de serviços (GRÖNROOS, 1994b).

Ademais, com o aumento da competitividade, mudanças nos mercados, bem como com a mudança das demandas e do comportamento do consumidor, o marketing de relacionamento ganhou atenção tanto de acadêmicos como de profissionais (PARVATIYAR; SHETH, 2000). Surge assim, nos anos 1980, dentro da literatura de marketing, um novo conceito: o marketing de relacionamento (GRÖNROOS, 1991).

Destaca-se que as bases do marketing de relacionamento são: o foco na relação entre o comprador e o vendedor (não na transação – abordagem gerencial do marketing *mix*), em que ambos apresentam um papel ativo; e o foco na dinâmica de como esses relacionamentos acontecem, e como deve ser feita a gestão dos relacionamentos (MÖLLER; PELS; SAREN, 2010). Palmer, Lindgreen e Vanhamme (2005) destacam que o marketing de relacionamento está apoiado no conceito de que o consumidor tem um valor contínuo, maior do que aquele das transações discretas.

Grönroos (1991, 2000) destaca o texto de Berry² (1983, *apud* GRÖNROOS, 1991) como introdutório do conceito do marketing de relacionamento na literatura americana, no contexto do marketing de serviços. Segundo Berry (1995), o conceito discutido no seu texto de 1983 sugeria que a atração de clientes era apenas uma etapa do processo de marketing, sendo a transformação de consumidores em clientes leais e satisfeitos pelos serviços recebidos considerada o todo do marketing. Cinco pontos foram apresentados por Berry (1983, *apud* BERRY, 1995, p. 236) para o desenvolvimento das práticas de relacionamento: “desenvolver um serviço central para construção do relacionamento, customizar o relacionamento para consumidores individuais, argumentar o serviço principal com benefícios extras, precificar os serviços para estimular a lealdade e estabelecer comunicação com colaboradores, assim eles entregariam uma oferta melhor aos clientes”.

Rocha e Luce (2006) apontam um segundo trabalho, também do mesmo ano (ACHROL; REVE; STERN, 1983), como uma importante contribuição para o surgimento das discussões

² BERRY, L. L. Relationship Marketing. In BERRY, L. L., SHOSTACK, G. L., UPAH, G. D. (Eds.), *Emerging Perspectives on Service Marketing* Chicago, Illinois: American Marketing Association, 1983.

sobre o marketing de relacionamento. Segundo Rocha e Luce (2006, p. 90), “esse trabalho encontra-se na fronteira entre o marketing de transações discretas e o marketing de relacionamento, constituindo-se em um dos primeiros desenvolvimentos teóricos substantivos sobre o relacionamento entre os membros do canal”. No entanto, ressalta-se que, no final da década de 1970, foram iniciados alguns trabalhos com foco no relacionamento entre os membros do canal, conduzidos por pesquisadores da área de marketing com foco em marketing industrial e canais, analisando a influência dos aspectos econômicos e comportamentais no relacionamento (MÖLLER; PELS; SAREN, 2010).

Adicionalmente, acompanhando a evolução do surgimento do conceito, destaca-se o trabalho de Dwyer, Schurr e Oh (1987), uns dos primeiros autores a ressaltar que as pesquisas em marketing, até então, tentavam tratar as transações entre compradores e vendedores de maneira discreta, rejeitando a influência dos relacionamentos. Segundo os autores, as transações discretas apresentam inícios claros e finais claros baseados no desempenho e com duração curta; já as trocas relacionais têm seu início baseado em acordos prévios, refletem um processo contínuo e as trocas acontecem no longo prazo. No estudo, os autores apresentam um modelo de cinco fases que busca explicar tanto os relacionamentos interorganizacionais, como as relações empresa-consumidor (ROCHA; LUCE, 2006).

Assim, no início dos anos 1990, diversos outros pesquisadores e profissionais de marketing começaram a criticar a administração de marketing com foco na transação, centrada no produto e não na orientação para o cliente (MÖLLER; PELS; SAREN, 2010, baseados em GRÖNROOS, 1994b).

A Figura 6 foi traduzida a partir de Grönroos (1991, p. 9) e mostra as diversas diferenças na visão do autor entre o marketing tradicional e o marketing de relacionamento. Segundo o autor, o marketing transacional tem foco no curto prazo, está fortemente baseado na aplicação dos conceitos do composto de marketing e tem foco na qualidade dos resultados alcançados. Já o marketing de relacionamento foca no longo prazo, nas ações de interação suportadas pelas atividades do *mix* de marketing e na qualidade das interações com a outra parte. Outras diferenças podem ser observadas na Figura 6.

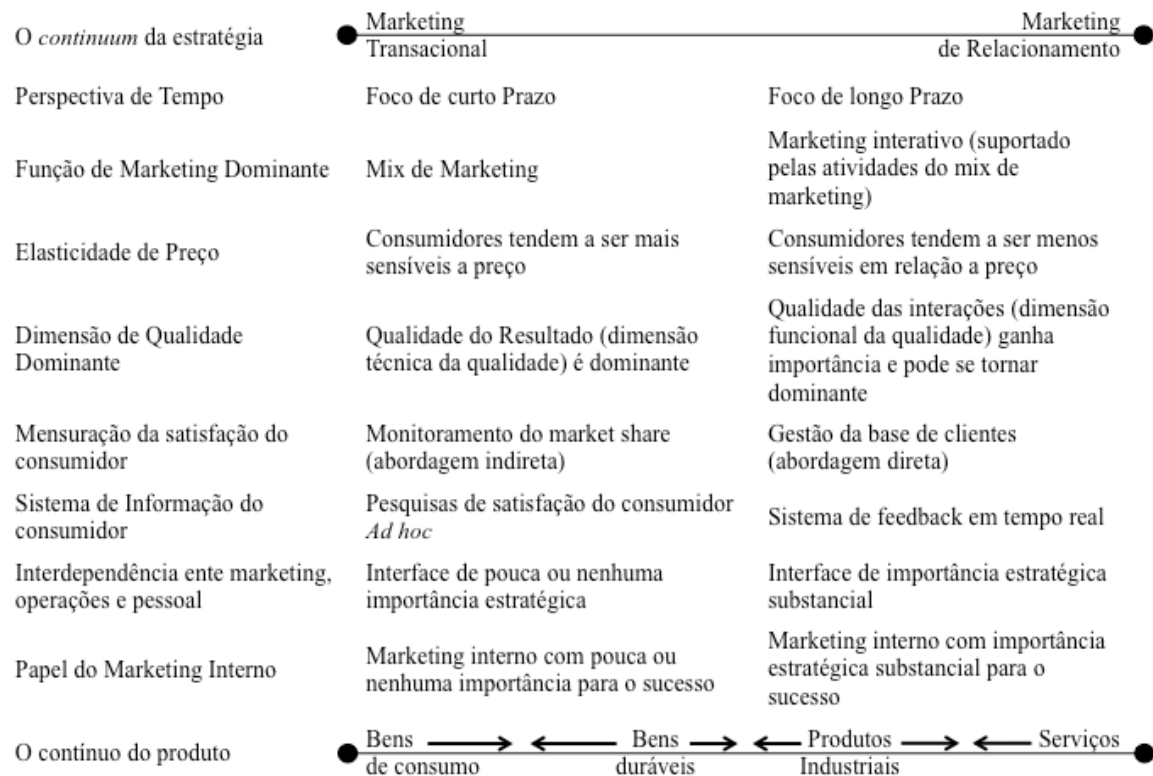


Figura 6: O contínuo da estratégia de Marketing
 Fonte: traduzida pelo autor a partir de Grönroos (1991, p. 9).

Essa abordagem passou a ser vista por alguns autores como um novo paradigma, substituindo a abordagem gerencial do marketing (GRÖNROOS, 1994a, 1994b; GUMMESSON, 1997, 2010). Um exemplo disso está em Gummesson (2010, p. 24) que aponta o marketing de relacionamento como uma abordagem de marketing geral, mas, em sua opinião, “um precedente para uma mudança de paradigma em marketing”.

No entanto, outros autores, analisando a evolução do marketing, não apontam o marketing de relacionamento como um novo paradigma. Segundo Rocha e Luce (2006), apesar das valiosas contribuições que o marketing de relacionamento trouxe para o desenvolvimento do marketing, esse não foi considerado como uma nova disciplina, e os seus conceitos completaram a visão tradicional do marketing. O estudo de Harker (1999, p. 15) destaca que “o marketing de relacionamento, como um paradigma, continuará não desenvolvido até que as conceptualizações-chave sejam identificadas e entendidas”. Ademais, destaca-se que as empresas, influenciadas pelo contexto em que atuam, desenvolvem práticas intermediárias em um *continuum* entre o marketing transacional e o de relacionamento, dessa forma, o marketing de relacionamento não deve ser considerado um substituto para o marketing de transação (PALMER; LINDGREEN; VANHAMME, 2005).

Este estudo não tem como objetivo fazer uma abordagem detalhada sobre o fato de o marketing de relacionamento ser ou não um novo paradigma. Assim, parte-se do princípio de que o marketing de relacionamento auxilia na resposta de diversos desafios do mundo atual e que completa o desenvolvimento das atividades de marketing das empresas. A própria definição da AMA, de 2004, como apresentada acima, enfatizou a gestão do relacionamento com consumidores de maneira que fosse possível beneficiar a organização e seus *stakeholders*.

Portanto, a discussão que se segue, contempla algumas questões relativas às definições do marketing de relacionamento.

3.1.2. O conceito do Marketing de Relacionamento

O escopo e a natureza dos relacionamentos são a base para o marketing de relacionamento. Adicionalmente, pode-se destacar que o valor dos relacionamentos colaborativos e cooperativos entre compradores e vendedores, além das relações com os diferentes atores (fornecedores, distribuidores, competidores, parcerias/relacionamentos internos) são a base para os modelos conceituais desenvolvidos (PARVATIYAR; SHETH, 2000).

A dificuldade de encontrar uma única definição para o marketing de relacionamento, pode estar relacionada à influência das diferentes premissas e tradições de pesquisa que influenciaram seus autores. Assim, o marketing de relacionamento pode ser mais bem interpretado como uma coleção de entendimentos, fundamentados em diferentes conceitos e influenciados pelas questões e problemas dominantes das questões empíricas, e menos como um corpo coerente de conhecimento (O'MALLEY; TYNAN, 2005).

Duas razões podem ser destacadas, para as diferentes opiniões dos pesquisadores sobre o que contempla ou não o marketing de relacionamento: (1) o curto tempo de vida do marketing de relacionamento como corpo teórico; (2) a variação das heranças político-sociais, bem como as experiências teóricas dos pesquisadores (HARKER, 1999).

Harker (1999) ainda destaca que essa falta de integração entre as diferentes correntes teóricas, notadamente as escolas Nórdica, *Industrial Marketing and Purchasing Group* (IMP), redes e teoria dos canais (todas que serão detalhadas mais à frente na pesquisa), pode ser uma das possíveis causas para a falta de uma definição única e ampla sobre o que é marketing de relacionamento.

No entanto, mesmo não chegando à conclusão da existência de uma única definição para o marketing de relacionamento, Harker (1999, p. 13) destaca alguns benefícios que uma única definição traria:

- primeiro: promoveria um entendimento compartilhado entre as diferentes correntes de pesquisa;
- segundo: isso iniciaria um processo de integração dessas correntes em um todo;
- terceiro: uma definição representa a essência de uma ideia, contendo seus conceitos e abstrações críticas;
- finalmente, uma definição ajudaria na resposta da pergunta fundamental: “O que é marketing de relacionamento?”.

Na visão de O'Malley e Tynan (2005, p. 25), as mais diversas definições do marketing de relacionamento apresentam concordância em relação a quatro questões:

1. marketing de relacionamento refere-se a relacionamentos comerciais entre parceiros econômicos, provedores de serviços e clientes em vários níveis do canal de marketing e do ambiente mais amplo de negócios;
2. reconhecer isso resulta em um foco sobre a criação, a manutenção e a extinção desses relacionamentos comerciais de modo que os participantes do relacionamento alcancem seus objetivos (benefício mútuo);
3. o lucro continua sendo uma preocupação subjacente ao negócio e os objetivos relacionais são atingidos mediante o cumprimento das promessas;
4. confiança é essencial para esse processo de desenvolvimento de relacionamentos e está centrada na manutenção de promessas.

Harker (1999) apresenta sete categorias conceituais que são essenciais para o marketing de relacionamento. Segundo o autor, uma definição conceitual completa sobre marketing de relacionamento deveria contemplar a **criação**, o **desenvolvimento** e a **manutenção** do relacionamento, assim como a **interação** (troca, cooperativismo) e o seu **conteúdo emocional** (comprometimento, confiança, promessas). Além disso, deveria apresentar uma visão de **longo prazo** e suas **saídas** (lucro, recompensa).

Nesse sentido, a definição de Grönroos (1994a), mais tarde aprimorada (GRÖNROOS, 1997, p. 407) poderia ser aceita como a mais adequada, considerando-se as sete categorias acima destacadas, mesmo não contemplando todas as categorias (HARKER, 1999):

Marketing sob a perspectiva relacional pode ser definido como o processo de identificar e estabelecer, manter, aprimorar e, quando necessário, encerrar relacionamentos com clientes, e outros *stakeholders*, com lucro, de modo que

os objetivos de todas as partes envolvidas sejam alcançados e que isso seja feito pela oferta e pelo cumprimento mútuo das promessas.

A definição de Morgan e Hunt (1994) também pode ser destacada como importante (GRÖNROOS, 1997, O'MALLEY; TYNAN, 2005). Para Morgan e Hunt (1994, p. 22), “marketing de relacionamento refere-se a todas as atividades de marketing dirigidas para estabelecer, desenvolver e manter trocas relacionais bem-sucedidas”. A definição dos autores está baseada nas possíveis formas de marketing de relacionamento, conforme detalhadas a seguir (MORGAN; HUNT, 1994, p. 21):

1. relacionamento com fornecedores de insumos e matérias-primas, podendo envolver as técnicas de *just in time* e gestão da qualidade;
2. trocas com fornecedores de serviços, como agências de publicidade ou empresas fornecedoras de pesquisas de marketing;
3. alianças estratégicas das empresas com seus concorrentes;
4. alianças com organizações não governamentais (ONGs);
5. parcerias com governos locais, estaduais ou federais para o desenvolvimento de pesquisas conjuntas;
6. trocas de longo prazo entre empresas e seus consumidores finais;
7. trocas com clientes intermediários, envolvendo, por exemplo, os canais de distribuição;
8. trocas com os departamentos funcionais da organização;
9. relacionamentos das empresas com os seus colaboradores;
10. relacionamentos internos à organização envolvendo as trocas entre subsidiárias, divisões ou unidades estratégicas de negócios.

Na Figura 7, apresenta-se de forma gráfica cada uma das formas de relacionamento.

Com base na análise das relações apresentadas na Figura 7, Hunt, Arnett e Madhavaram (2006) questionam se apenas as relações que envolvem os clientes finais deveriam ser consideradas como formas de marketing de relacionamento, ou se todas as parcerias mostradas por Morgan e Hunt (1994) também o deveriam.

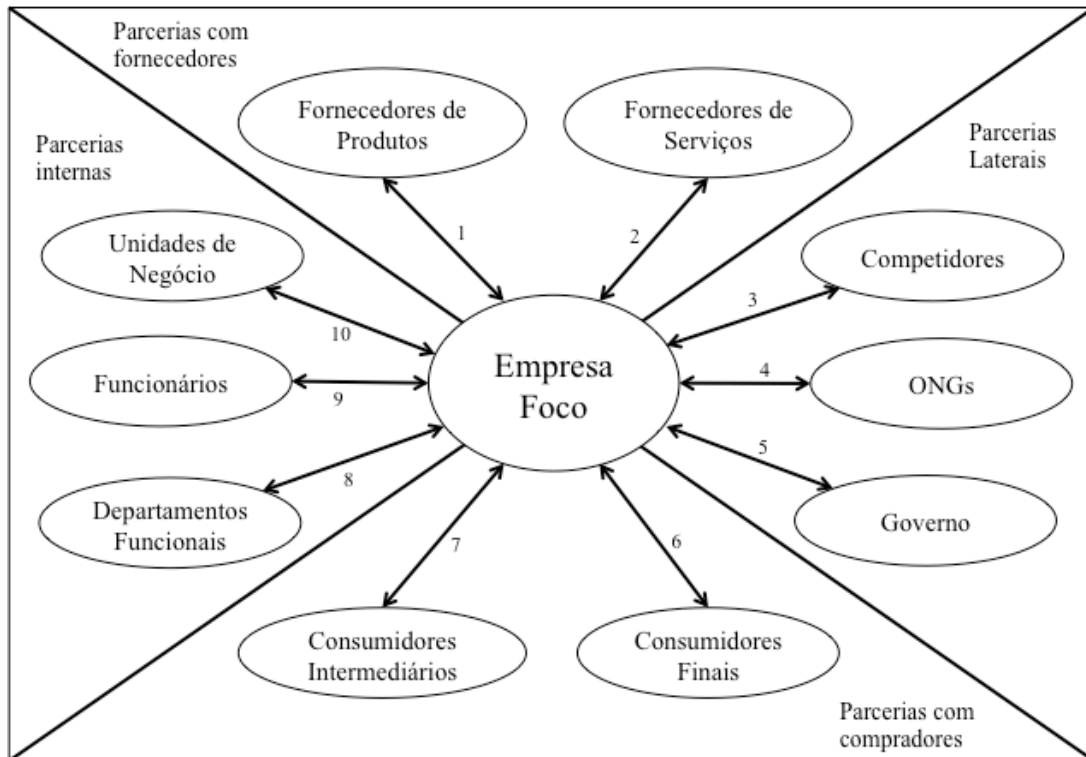


Figura 7. Formas de marketing de relacionamento
 Fonte: Traduzida pelo autor, a partir de Morgan e Hunt (1994, p. 21)

O'Malley e Tynan (2005) apontam a definição de Gummesson (2010) como uma das mais conhecidas e referenciadas. Segundo Gummesson (2010, p. 22), o marketing de relacionamento tem como foco desenvolver a lealdade de clientes no longo prazo, buscando aumentar a sua lucratividade; no entanto, o autor apresenta uma definição mais ampla, segundo a qual o “marketing de relacionamento é a interação das redes de relacionamento”.

Por fim, duas definições criadas a partir da análise de outras propostas por diferentes autores são destacadas. A primeira, de Parvatiyar e Sheth (2000, p. 9), publicada no *Handbook of Relationship Marketing* (SHETH; PARVATIYAR, 2000), que destacam o marketing de relacionamento como “um processo contínuo de engajamento em atividades de cooperação e colaboração e programas com consumidores imediatos e finais para criar ou melhorar o valor econômico mútuo a custos minimizados”.

A segunda, proposta por Harker (1999, p. 16), que realizou uma análise detalhada de várias definições em sua pesquisa, propõe que “uma organização engajada de maneira proativa em criar, desenvolver e manter trocas com comprometimento, interação e lucro com consumidores selecionados (parceiros) por longo prazo, está engajada no marketing de relacionamento”.

Dessa forma, feita essa contextualização, serão apresentadas, na sequência, as diversas escolas (PALMER; LINDGREEN; VANHAMME, 2005) identificadas do marketing de relacionamento. Essa discussão é importante, pois muitos pesquisadores, salvo exceções (algumas descritas acima), se apressaram em lançar um conceito sobre o marketing de relacionamento, não dando a devida atenção para o seu real significado (MÖLLER; HALINEN, 2000).

3.1.3. Escolas do Marketing de Relacionamento

Uma das curiosidades do marketing de relacionamento é que o seu surgimento se deu em diferentes países e em diferentes áreas de pesquisa e por muito tempo não foram realizadas discussões sobre as diversas escolas de pensamento (O'MALLEY; TYNAN, 2005).

O complexo relacionamento entre compradores e vendedores forçou os pesquisadores a recorrerem a diversas teorias e metodologias, tais como a teoria dos custos de transação, a teoria de trocas simbólicas e a teoria de trocas sociais (ROCHA; LUCE, 2006). Assim, na visão de Rocha e Luce (2006), essas correntes derivaram em alguns desenvolvimentos teóricos independentes, entre eles: a abordagem norte-americana do estudo do relacionamento entre canais, bem como as relações entre compradores e vendedores; o marketing de relacionamento com foco no marketing industrial, liderado pelos pesquisadores do IMP Group; e a teoria de marketing relacional da escola Emory. Os autores ainda destacam que os estudos de relacionamento entre organizações e indivíduos tiveram grande influência das pesquisas de satisfação do consumidor e qualidade de serviços, bem como foram base para os estudos de *Customer Relationship Management* (CRM).

Coote³ (1994, *apud* CHRISTOPHER, PAYNE, BALLANTYNE, 2002) identificou, em um esforço de caracterizar as diferentes correntes de estudos do marketing de relacionamento, três grandes abordagens: a abordagem anglo-australiana, a abordagem nórdica e a abordagem norte-americana. Segundo Coote (1994, *apud* CHRISTOPHER, PAYNE, BALLANTYNE, 2002), a primeira abordagem está baseada em conceitos como a gestão da qualidade e o marketing de serviços e os conceitos econômicos do relacionamento com o consumidor; já a segunda tem

³ COOTE, T. Implementation of relationship marketing in accounting practice. In. SHETH, J. N.; PARVATIYAR, A. (Eds.). **Relationship Marketing: theory, methods and applications**. Atlanta, GA.: Emory University, 1994.

bases na teoria das redes do marketing industrial, além dos conceitos econômicos do relacionamento com o consumidor e o marketing de serviços; por fim, a terceira abordagem foca no relacionamento entre comprador e vendedor dentro da organização. É importante notar que o autor considera os estudos do IMP dentro da abordagem nórdica.

Palmer, Lindgreen e Vanhamme (2005) utilizam o termo escola de pensamentos para discutir as diferentes correntes teóricas. Segundo os autores, três escolas podem ser destacadas: a Escola Nórdica, o IMP Group e a Escola Anglo-australiana. Os autores ainda enfatizam a existência da corrente norte-americana, como foco na natureza do relacionamento da díade (comprador/vendedor), como apontado no estudo de Rocha e Luce (2006). As discussões principais da escola norte-americana abordam as relações entre compradores e vendedores dentro das organizações, sendo destacados os trabalhos de Berry e Levitt (CHRISTOPHER, PAYNE, BALLANTYNE, 2002).

Para este trabalho, são detalhadas as escolas propostas por Palmer, Lindgreen e Vanhamme (2005): a Nórdica, a Anglo-Australiana e a escola do IMP Group. O objetivo ao detalhar as escolas não é defender qual delas é mais ou menos adequada ao marketing de relacionamento, mas antes buscar bases para identificar qual corrente poderia ser base para os estudos dos relacionamentos entre compradores e vendedores, considerando o foco deste trabalho.

3.1.3.1. A Escola Nórdica

“A Escola Nórdica é uma escola de pensamento do marketing que originalmente surgiu de uma pesquisa de serviços de marketing na Escandinávia e na Finlândia e rapidamente se tornou internacionalmente reconhecida no que se refere à pesquisa de marketing de serviços” (GRÖNROOS, 2000, p. 95). Dentre os seus pioneiros, é possível destacar Grönroos, Gummesson e Normann (GUMMESSON; GRÖNROOS, 2012).

O foco da escola Nórdica está no estudo da gestão do relacionamento por meio do processo, ao invés da gestão pelo composto de marketing (PALMER; LINDGREEN; VANHAMME, 2005). Segundo Grönroos (2000), até o final da década de 1980, o termo marketing de relacionamento não havia sido utilizado pelos autores da escola, mesmo que o marketing de serviços sempre tenha tido uma orientação para o relacionamento. O autor destaca que alguns termos comumente utilizados até então eram: interação entre compradores e vendedores, fase do

processo de consumo de serviços, relacionamentos interativos, entre outros. Assim, com a introdução dos conceitos e modelos de marketing de serviços no estudo dos relacionamentos do marketing industrial, iniciava-se, na visão dos autores, uma mudança no paradigma do marketing tradicional que iria muito além do marketing de serviços (GRÖNROOS, 2000).

A escola Nórdica identificou três processos centrais: interação, diálogo e valor (PALMER; LINDGREEN; VANHAMME, 2005). O processo de interação é central no marketing de relacionamento, considerando as interações entre fornecedores de produtos e serviços e compradores em um relacionamento de negócios (GRÖNROOS, 2000). O processo de comunicação/diálogo está baseado em uma comunicação de via dupla, necessária para a criação e a manutenção do processo de interação do marketing de relacionamento (GRÖNROOS, 2000). O processo de valor envolve a percepção do comprador sobre a criação e a entrega de valor pelo processo de interação (PALMER; LINDGREEN; VANHAMME, 2005), ou ainda, a estratégia do marketing de relacionamento deve criar mais valor dos que os episódios de transação simples (GRÖNROOS, 2000). Em suma, todos os três processos são necessários para o desenvolvimento do marketing de relacionamento, na visão da escola Nórdica. “O processo de interação é o centro do marketing de relacionamento, o processo de diálogo envolve os aspectos de comunicação do marketing de relacionamento, e o processo de valor é o resultado do marketing de relacionamento” (GRÖNROOS, 2000, pp. 110, 111).

3.1.3.2. A Escola Anglo-australiana

Payne (2000) realizou um trabalho para descrever as principais contribuições na perspectiva do Reino Unido. O autor destaca que sua discussão é feita excluindo as discussões da escola do IMP e de redes, uma vez que grande parte do trabalho inicial dessa escola foi desenvolvido dentro do Reino Unido. Assim, neste trabalho não serão discutidas as contribuições da perspectiva do Reino Unido, atendo-se à descrição da escola Anglo-australiana.

A escola Anglo-australiana destaca a qualidade e os serviços como as bases para o marketing tradicional, de forma a entregar maiores níveis de valor para o consumidor em suas relações com a empresa (CHRISTOPHER; PAYNE; BALLANTYNE, 2002). Em uma visão mais ampla do marketing de relacionamento, três tópicos podem ser considerados (PAYNE, 2000): o foco na retenção do cliente ao invés da aquisição de novos; a visão integrada do marketing com toda

a organização – visão holística; a abordagem de seis mercados que as empresas devem considerar para atingir seu objetivo e não só o mercado consumidor.

De acordo com Payne (2000), os seis mercados incluem: mercados consumidores, mercados de referência, mercados de influência, mercados de recrutamento, mercados fornecedores/alianças, mercado interno.

Seis Mercados	
Mercado consumidor	Inclui clientes intermediários e finais (existentes e futuros).
Mercado de referência	Inclui os consumidores que atuam como fontes de referência ou recomendam seus fornecedores para outros ou os multiplicadores.
Mercado de influência	Inclui, entre outros, todos aqueles grupos que podem influenciar a organização, tais como acionistas, governo, imprensa, analistas financeiros, consumidores.
Mercado de recrutamento	Relacionado à atração de bons funcionários para a organização.
Mercados fornecedores/alianças	Inclui tanto os fornecedores das empresas, como as alianças estratégicas desenvolvidas por ela.
Mercado interno	Inclui todos os departamentos internos e de apoio da organização.

Quadro 4. O modelo dos seis mercados

Fonte: Elaborado pelo autor com base na tradução de Payne (2000, p. 49)

Nesse sentido, a organização deve buscar desenvolver, de forma equilibrada, relacionamentos com todos esses mercados, no entanto, nem todos os mercados necessitam do mesmo nível de alocação de recursos e atenção (PAYNE, 2000).

3.1.3.3. A Escola do *Industrial Marketing and Purchasing Group* – IMP

A posição ontológica fundamental que define o IMP como uma área teórica é o pressuposto de que os recursos são heterogêneos e parcialmente conhecidos, como consequência, essas relações e interações são componentes fundamentais da economia. Em uma representação simplista, isso está relacionado com um relacionamento diádico entre duas (empresas) entidades. A partir daí, os construtos analíticos foram estendidos em múltiplas dimensões para representar os modelos de rede complexos e dinâmicos. (OLSEN, 2013, p. 162).

Com surgimento na década de 1970 e fortalecimento das ideias na década de 1990, o IMP tornou-se uma escola do pensamento em marketing (GRÖNROOS, 2000). Entre as principais obras é possível destacar os livros: *International marketing and purchasing of industrial goods: an interaction approach* (HÅKANSSON, 1982), *Developing relationship in business network*

(HÅKANSSON; SNEHOTA⁴, 1995, *apud* OLSEN, 2013) e *Business in networks* (HÅKANSSON⁵ et al. 2009, *apud* OLSEN, 2013).

Inicialmente formado por pesquisadores de diversos países europeus, tais como Inglaterra, Suécia, Itália, França e Alemanha, o projeto do IMP foi criado para desenvolver pesquisas para responder as críticas do uso das teorias de marketing em mercados industriais, as quais apresentam características relacionais muito fortes que aproximam compradores e vendedores (WOO; ENNEW, 2004). Dessa forma, as contribuições desta escola foram muito importantes para o desenvolvimento da teoria do marketing de relacionamento, notadamente para o estudo das interações e relacionamento e formação de redes nos mercados industriais – *Business-to-Business* (PAYNE, 2000). O trabalho do IMP foi importante, pois destacou o fator intrínseco da interação entre compradores e vendedores na formação e manutenção de relacionamentos, bem como o papel do relacionamento na facilitação das trocas interorganizacionais (O'MALLEY; TYNAN, 2005). Nesses mercados, compradores e vendedores realizam transações, mais significativas devido aos valores e porte envolvidos, como parte de interações contínuas e não discretas (PALMER; LINDGREEN; VANHAMME, 2005).

Håkansson e Snehota (2000) identificaram quatro pilares importantes da pesquisa desenvolvida pelos pesquisadores do IMP: (1) entre compradores e vendedores existe um relacionamento; (2) relacionamentos industriais são conectados; (3) relacionamento é uma combinação; (4) relacionamentos são confrontos. De acordo com os autores, os dois primeiros estão relacionados com a maioria das conclusões das pesquisas apresentadas pelos pesquisadores do IMP, enquanto os dois últimos são hipóteses geradas com base em explicações das conclusões.

O primeiro pilar destaca que os relacionamentos são construídos a partir do processo de interações, no qual três problemas podem acontecer majoritariamente (HÅKANSSON; SNEHOTA, 2000):

- técnicos: ressaltando o papel que o conteúdo técnico tem no relacionamento entre as partes nos mercados industriais;
- sociais: ressaltando o papel dos indivíduos que desenvolvem os relacionamentos e o papel da confiança, comprometimento e influência/poder;

⁴ HAKANSSON, H.; SNEHOTA, I. **Developing relationships in business network**. London: International Thomson, 1995.

⁵ HAKANSSON, H.; FORD, D.; GADDE, L-E.; SNEHOTA, I. **Business in networks**. Chichester: John Wiley & Sons, 2009.

- econômicos: nos quais podem ser identificados três aspectos econômicos distintos. O primeiro envolve a importância dos custos e das receitas de um relacionamento único. O segundo aborda os custos de desenvolver e conduzir o relacionamento. Por fim, o terceiro destaca que relacionamentos podem ser vistos como ativos ou ainda como um investimento de mercado.

O segundo pilar destaca que os relacionamentos são conectados por uma ampla organização econômica e assumem a forma de redes. “Os pesquisadores do IMP descobriram que os relacionamentos estão conectados entre si, em diversas formas [...] e que são, todos, parte de algo maior [...] tornando-se impossível avaliar ou entender um relacionamento/interação desconectada das outras” (HÅKANSSON; SNEHOTA, 2000, p. 79).

O terceiro pilar destaca que o relacionamento afeta a produtividade e a eficiência nas organizações. As atividades desempenhadas pelas diferentes organizações podem ser conectadas umas com as outras por meio do relacionamento desenvolvido entre elas, sendo o relacionamento uma combinação da produção em escala e das adaptações individuais (HÅKANSSON; SNEHOTA, 2000).

Por fim, o quarto pilar ressalta que os relacionamentos “são uma maneira de criar um confronto entre o conhecimento das duas partes, que afeta o desenvolvimento dos recursos, portanto, a capacidade de inovação” (HÅKANSSON; SNEHOTA, 2000, p. 82).

3.1.3.3.1. O modelo do IMP

Esta seção tem como objetivo detalhar como a linha do IMP evoluiu, uma vez que essa será a base para o desenvolvimento das discussões sobre a negociação e o relacionamento entre compradores e vendedores. Essa escolha é influenciada por conclusões como as apresentadas por Wilson e Mummalaneni⁶ (1986, *apud* METCALF; FREAR; KRISHNAN, 1992), que destacaram o modelo desenvolvido pelo IMP entre os mais bem estruturados para lidar com as diferentes questões do relacionamento entre compradores e vendedores.

⁶ WILSON, D. T.; MUMMALANENI, V. *Bonding and commitment in buyer-seller relationships: a preliminary conceptualization*. **Industrial Marketing and Purchasing**, v. 1, n. 3, p. 44-58, 1986.

Deve-se reforçar que a teoria desenvolvida pelo *IMP Group* parte do princípio de que, em mercados industriais, ambas as partes (vendedores e compradores) têm um papel ativo durante as interações. Sendo assim, o foco passa a ser o relacionamento e não as transações únicas e com esforços unilaterais (WOO; ENNEW, 2004).

O modelo teórico desenvolvido pelo IMP está baseado em duas linhas teóricas (teoria interorganizacional e neoinstitucionalismo), bem como diretamente relacionado com a evolução da teoria do marketing e dos relacionamentos entre empresas (IMP GROUP, 1997).

A primeira linha teórica discute como o relacionamento entre as organizações pode ser desenvolvido e tem suas pesquisas divididas em três grupos: estudo baseados na organização; estudos baseados em diversas organizações; e estudos da organização na sociedade. Os estudos do IMP consideram, junto com cada uma dessas áreas, as discussões de marketing que podem ser destacadas (IMP GROUP, 1997).

O primeiro grupo envolve duas abordagens distintas que ocorrem nos mercados industriais: “a primeira, a manipulação das variáveis de marketing pelo vendedor para obter uma resposta do mercado”; e a segunda, “a análise do processo de compra único e os fatores que podem afetar esse processo” (IMP GROUP, 1997, p. 4). O segundo grupo tem visão da organização como “parte de um grupo de unidades que interagem”, considerando a “dependência entre a organização e seu ambiente”. A empresa, em busca de recursos, acaba desenvolvendo relações com outras empresas e atua em uma estrutura de rede (IMP GROUP, 1997, p. 4-5). Por fim, o terceiro grupo considera a organização como “parte integral de um sistema social” (IMP GROUP, 1997, p. 5).

Já a segunda linha teórica, fora da linha do marketing, está baseada na teoria do Neoinstitucionalismo, que aborda as discussões da teoria dos custos de transação, defendida por Williamson (1979), que podem estar associados aos custos da utilização do mercado, ou ainda a integração vertical do processo (IMP GROUP, 1997).

Não foi somente a corrente do IMP que foi influenciada pelas ideias econômicas, considerando os custos de transação e o impacto na teoria do relacionamento. Eiriz e Wilson (2006, p. 279) destacam que essa teoria pode ser considerada um dos pilares dos estudos de marketing de relacionamento. Para os autores “uma das importantes contribuições da teoria dos custos de transação para a pesquisa de relacionamentos e redes, resulta da sua preocupação com a eficiência das atividades econômicas”. Segundo os autores, mesmo sendo complexos de

observar, a eficiência da transação (relacionamentos entre as empresas) pode ser influenciada por três grupos condicionantes, centrais a economia dos custos de transação (ECT): especificidade dos ativos (investimentos específicos da relação), incerteza (riscos associados ao ambiente político, social ou econômico) e frequência das transações (número de transações em um período).

Assim, não se pode deixar de considerar a ECT como uma corrente teórica que é parte dos fundamentos do marketing de relacionamento (EIRIZ; WILSON, 2006). Para esta tese, no entanto, serão utilizados como base para a análise dos resultados os estudos do IMP, que consideram a ECT como fundamento. Portanto, não será aberta uma seção teórica específica para se discutir como os conceitos destacados por Williamson (1979) evoluíram dentro das áreas de estudo do marketing de relacionamento, uma vez que as discussões dos resultados dessa pesquisa não serão feitas a partir dos conceitos da ECT.

3.1.3.3.2. A Abordagem da Interação

A construção da abordagem da interação está baseada nas teorias anteriormente destacadas, bem como em algumas conclusões derivadas dos estudos do IMP *Group*, entre elas: “compradores e vendedores são participantes do mercado”; “relacionamento entre compradores e vendedores são, frequentemente, de longo prazo”; “os *links* entre compradores e vendedores, normalmente, são institucionalizados em uma série de papéis que cada parte espera que a outra desempenhe”; e, por fim, “relacionamentos próximos, normalmente, são considerados em contextos de um suprimento contínuo de matéria-prima ou insumos” (IMP GROUP, 1997, p. 7). Sendo assim, o foco do modelo do IMP está no relacionamento entre duas partes, cujo processo de interação é a questão central (BODI-SCHUBERT, 2014). Turnbull, Ford e Cunningham (1996, p. 46) completam, destacando que a Abordagem da Interação “envolve análises simultâneas das atitudes e ações das duas partes e enfatiza as similaridades essenciais entre as atividades de marketing e compras no relacionamento”

O modelo do IMP, representado pela Figura 8, é composto por quatro variáveis que influenciam a interação entre compradores e vendedores (IMP GROUP, 1997; WOO; ENNEW, 2004): aquelas que descrevem o processo de interação, episódios de trocas e comportamentos em relacionamentos de longo prazo, as partes envolvidas – os elementos do processo de interação

–, o ambiente e a atmosfera. O foco dado pelos autores está na descrição do relacionamento e das interações entre compradores e vendedores.

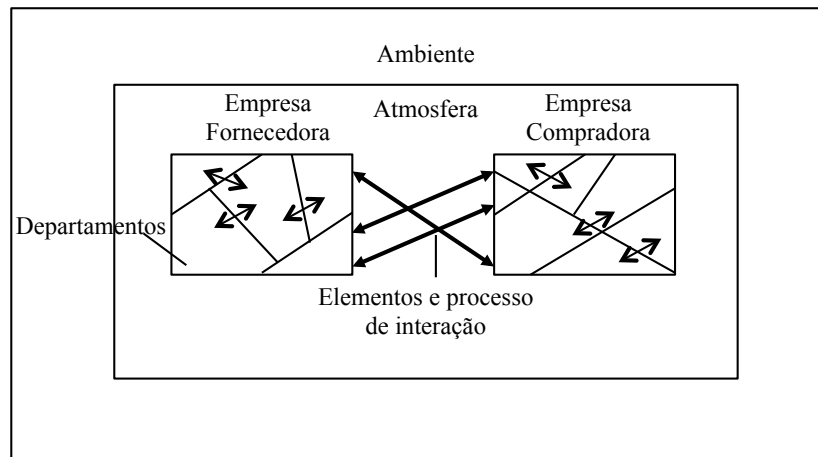


Figura 8. Elementos do Modelo de Interação
Fonte: IMP Group (1997, p. 8)

Assim, a explicação que se segue traz um resumo de cada uma das quatro variáveis, construído com base no capítulo 1 (IMP GROUP, 1997) da obra de Ford (1997), bem como com alguns complementos de estudos que analisaram o modelo.

No Quadro 5, apresenta-se uma discussão dos elementos e do processo de interação entre as partes (primeira variável), os episódios e os processos de longo prazo em relacionamentos (IMP GROUP, 1997). Os episódios podem ser considerados as ações de curto prazo desempenhadas pelas empresas, bem como os resultados derivados dessas ações, como as trocas de produtos, informações, por exemplo. Já os processos de longo prazo envolvem a institucionalização de responsabilidades, a criação de padrões, bem como a adaptação do processo ou elementos de troca de curto prazo (HOLMLUND, 2004).

Dimensão	Resumo da variável
Episódios de trocas de curto prazo (trocas de produtos e serviços, informações, dinheiro e trocas sociais)	<p>A troca dos produtos ou serviços é um fator central das quatro trocas realizadas, e o relacionamento desenvolvido entre as partes pode ter impacto pelas características contidas nos produtos e serviços (IMP GROUP, 1997). Entre as principais características de produtos e serviços, podem-se destacar: o grau de complexidade e padronização, a importância da compra, a frequência da transação e a importância do produto (METCALF; FREAR; KRISHNAN, 1992).</p> <p>Já as informações trocadas podem envolver questões técnicas, econômicas e organizacionais (IMP GROUP, 1997), sendo que, dependendo do tipo de informação que é trocada, os vínculos entre as partes compradoras e vendedoras têm de ser mais estreitos (METCALF; FREAR; KRISHNAN, 1992). Os canais de comunicação entre as partes também podem variar de acordo com o tipo de informação, sendo que as informações mais <i>soft</i> (forma de uso do produto ou informações de suporte), normalmente são transferidas por canais pessoais (IMP GROUP, 1997).</p>

Dimensão	Resumo da variável
	<p>A quantidade de dinheiro trocada também é importante nos relacionamentos, sendo inclusive um indicador da relevância do relacionamento (IMP GROUP, 1997).</p> <p>E por fim, as trocas sociais podem ser entendidas como “os relacionamentos interpessoais que existem entre os membros dos centros de compra e venda” (METCALF; FREAR; KRISHNAN, 1992, p. 29). As trocas sociais auxiliam na manutenção dos relacionamentos entre as transações (IMP GROUP, 1997), além de facilitar o processo de comunicação e ajudar na superação de problemas entre as partes (METCALF; FREAR; KRISHNAN, 1992).</p>
Relacionamentos (institucionalização, padrões de contato e adaptação)	<p>Os componentes destacados acima são fundamentais para a construção dos relacionamentos. A sucessão de trocas pode gerar expectativas nas partes, a ponto de se tornarem institucionalizadas. Ademais, com a troca frequente de informações e comunicação entres os lados (compradores e vendedores), podem surgir padrões de contato. Nota-se que nos relacionamentos as trocas sociais e de informação podem continuar, mesmo quando as trocas de produtos e serviços e dinheiro não estão acontecendo. Por fim, um aspecto importante dos relacionamentos são as adaptações que ambas as partes realizam. Essas adaptações podem ocorrer em diferentes frentes, tais como produtos e serviços, ações de relacionamento, condições financeiras etc. (IMP GROUP, 1997).</p>

Quadro 5. O processo de interação entre as partes

Fonte: elaborado pelo autor com base em IMP Group (1997), Metcalf, Frear e Krishnan (1992)

O esquema apresentado por Bodi-Schubert (2014), representado na Figura 9, descreve como as trocas/transações (descritas como pontos de partida) podem evoluir, passando de episódios para interações. As interações podem ser vistas como uma série de episódios entre as partes, que podem criar rotinas que auxiliam as partes a reduzirem a distância entre elas, deixando claros as responsabilidades e os papéis das partes. Com o passar do tempo, a institucionalização dos processos pode evoluir e as partes começam a adaptar-se, gerando as bases para o relacionamento.

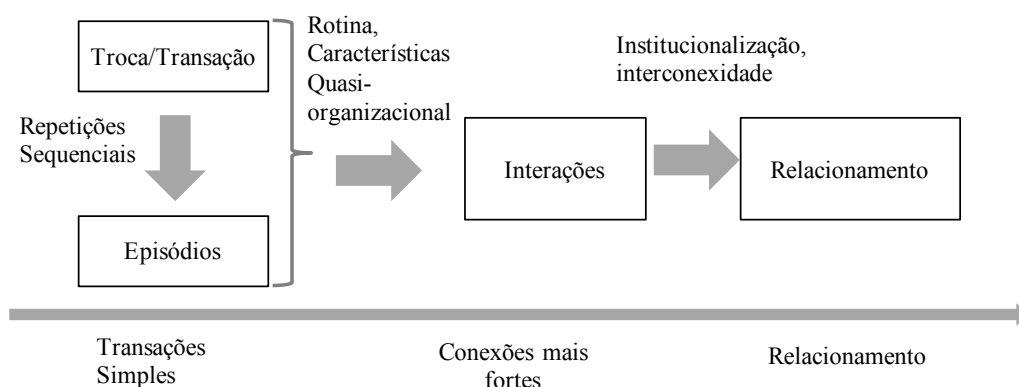


Figura 9. A formação dos relacionamentos empresariais
 Fonte: Bodi-Schubert (2014, p. 32)

A segunda variável do modelo envolve a análise das partes que interagem. Assim, são consideradas as características tanto das organizações envolvidas quanto dos indivíduos que representam as organizações (IMP GROUP, 1997).

A terceira variável envolve o ambiente da interação, uma vez que as interações entre compradores e vendedores não podem ser analisadas de forma isolada. Os principais aspectos destacados são: estrutura de mercado, dinamismo do relacionamento, internacionalização, posição no canal de distribuição e sistema social (IMP GROUP, 1997).

Por fim, a quarta variável, a atmosfera. De acordo como IMP Group (1997), a atmosfera pode ser descrita como um produto derivado do relacionamento, que contempla a relação de poder e dependência entre as partes, a proximidade, a distância entre as partes do relacionamento, além do nível de conflito existente. É importante destacar que, conforme o relacionamento evolui, algumas mudanças na atmosfera podem acontecer, como as relações de poder. Nesse sentido, a gestão do conflito e da cooperação entre as partes torna-se necessária, para que os relacionamentos possam ser mais bem entendidos.

O modelo da interação foi adaptado e utilizado por Herbst, Voeth e Meister (2011) para classificar os estudos de negociação entre compradores-vendedores encontrados na literatura de marketing. Esse modelo adaptado é utilizado como base do trabalho para a apresentação da estrutura teórica criada (ver Capítulo 4) para a discussão das negociações entre compradores e vendedores.

3.1.3.3. A visão das redes – a evolução do modelo do IMP

Relacionamentos são considerados díades por sua natureza, mas múltiplos relacionamentos, entre diversas organizações (compradores, fornecedores e outras) estão agregados em redes (PALMER; LINDGREEN; VANHAMME, 2005).

Turnbull e Leek (2005, p. 116) ressaltam:

Conquanto a abordagem da interação tenha sido reconhecida como um importante desenvolvimento no processo do entendimento de mercados empresariais, ela tem limitações; foi originalmente baseada na análise de relacionamentos bilaterais entre as partes de organizações. É óbvio que na realidade nenhum relacionamento existe isoladamente, mas faz parte de um conjunto interconectado e interdependente de relacionamentos. Assim, o modo como as partes de um relacionamento se comportarão será afetado por suas conexões com outras organizações e pela interação que ocorrer. O estudo desse conjunto de relacionamentos passou a ser tratado como uma abordagem de rede e pode ser considerado como um desenvolvimento lógico das pesquisas anteriores.

Assim, o desafio das organizações passa a ser a gestão de curto e de longo prazo, respectivamente, dos relacionamentos e das interações nas redes de compradores e vendedores (PALMER; LINDGREEN; VANHAMME, 2005).

Os trabalhos do IMP, até meados da década de 1990, concentravam-se majoritariamente no relacionamento da díade, notadamente com base na Abordagem da Interação, destacada neste trabalho. No entanto, a partir dessa época, as pesquisas teóricas e práticas começaram a considerar que os relacionamentos individuais não podem ser entendidos em sua totalidade de forma isolada de outras relações que afetam e são afetadas por aqueles (visão de redes). Dessa forma, o contexto das redes passou a ser considerado nos estudos do IMP (TURNBULL; FORD; CUNNINGHAM, 1996).

Como neste trabalho o foco está no estudo das interações entre as partes (compradores e vendedores), que constituem o relacionamento, o aspecto da rede não será considerado.

3.1.4. O desenvolvimento do relacionamento entre compradores e vendedores

Ao discutir-se relacionamento entre compradores e vendedores, deve-se considerar a evolução dos relacionamentos ao longo do tempo, surgindo assim a noção de um ciclo de vida do relacionamento, notando-se uma evolução de um estágio para o outro (O'MALLEY; TYNAN, 2005). O'Malley e Tynan (2005) destacam cinco principais estudos que abordam a evolução do relacionamento, são eles: Ford (1980); Frazier (1983), Dwyer; Schurr e Oh (1987), Borys e Jemison (1989); e Wilson (1995).

Deve-se destacar que “mesmo nominados de formas diferentes, os modelos descrevem essencialmente o mesmo processo e implicitamente ou explicitamente se relacionam à teoria das trocas sociais” (O'MALLEY; TYNAN, 2005). Nesse sentido os autores apresentam uma síntese dos diversos trabalhos apontando cinco fases do relacionamento: pré-relacionamento, atração, formação, expansão e término.

Para fins deste trabalho, buscou-se revisar as obras originais dos autores destacados por O'Malley e Tynan (2005). O objetivo da análise foi identificar como a negociação e a solução de conflitos aparecem nos diversos estágios do relacionamento entre as partes. Assim, após a leitura dos trabalhos originais, identificou-se que dois deles (FORD, 1980; DWYER; SCHURR; OH, 1987) consideram a negociação e o processo de gestão de conflitos como uma variável, parte da evolução do relacionamento. Além disso, segundo O'Malley e Tynan (2005), as obras de Ford (1980) e Dwyer; Schurr e Oh (1987) destacam-se, porque, o primeiro enfatiza as implicações gerenciais em cada uma das fases, e os segundos apresentam um conceito

aplicável para diversos tipos de contextos relacionais, destacando a passagem de transações para relacionamentos.

Assim, na sequência serão destacados esses dois modelos, buscando ressaltar, notadamente, como a negociação é parte de cada uma das etapas e como ela evolui na visão dos autores. O objetivo é criar bases conceituais para discussão de como a negociação é importante dentro do estudo do relacionamento comprador-vendedor e como isso poderá ser abordado na etapa empírica deste trabalho.

3.1.4.1. O modelo de Ford (1980)

Ford (1980) apresenta um modelo que compreende cinco estágios do relacionamento: o estágio pré-relacionamento; o estágio inicial; o estágio de desenvolvimento; o estágio de longo-prazo; e o estágio final. O modelo apresentado considera cinco variáveis para análise: experiência, incerteza, distância, compromisso e adaptações.

Um ponto importante a considerar sobre o modelo de Ford (1980) é que ele foi construído com base nas pesquisas do IMP Group, considerando não só a relação entre compradores e vendedores descrita nas seções anteriores, mas também o modelo da interação.

Para o autor, é importante ressaltar, que independentemente das fases destacadas, um relacionamento pode regredir ou falhar de acordo com as ações de cada uma das partes envolvidas. Na sequência é apresentada cada uma das fases, buscando-se analisar como o autor considera a importância da negociação e da gestão de conflito entre as partes. Nota-se que Ford (1980) não descreve exatamente esses termos durante as fases, porém reforça o papel das adaptações necessárias entre as partes.

Estágio pré-relacionamento

O estágio inicial envolve a avaliação de uma das partes de um possível parceiro de relacionamento. Ford (1980) destaca que a avaliação por um parceiro pode começar, na maior parte das vezes, quando um comprador busca uma fonte para transformar-se em fonte de seus suprimentos ou, ainda, quando um vendedor busca novos parceiros comerciais. Várias razões podem ser destacadas, entre elas o aumento de preço dos produtos até então comprados de outra

companhia, a busca de um vendedor por encontrar novos clientes potenciais, a busca de fornecedores alternativos devido às políticas da empresa etc.

Neste primeiro estágio, o nível de comprometimento entre as partes é muito baixo, ou inexistente. A avaliação está baseada em três critérios: experiência (considerando as experiências passadas com determinado fornecedor, analisando o seu potencial e desempenho possível), incerteza (analisando a incerteza sobre a relação benefício/custo referente à oferta da outra parte) e distância. Em relação à distância, diversos aspectos podem ser considerados: a distância social, quanto as partes não são familiares entre elas; a distância cultural, considerando os valores e as normas existentes entre as partes; a distância tecnológica, considerando as distâncias entre os produtos e as tecnologias das duas partes; a distância de tempo, considerando o tempo envolvido para que as partes possam estabelecer os contatos; e a distância geográfica, considerando a localização (FORD, 1980).

Estágio inicial

Nesta fase, pode-se perceber o contato entre fornecedores e compradores potenciais, que buscam especificar os termos e condições da compra e venda, bem como iniciar a negociação das especificações relevantes. A compra de pequenos lotes para a realização de testes é comum nesta fase, em que os conceitos de experiência, incerteza, distância e comprometimento começam a aparecer (FORD, 1980).

A experiência entre as partes é baixa, sem que reconheçam o que esperam do relacionamento. A incerteza entre as partes é alta. E, por fim, existe uma oportunidade pequena para reduzir a distância entre as partes, pois existe um desconhecimento e baixa interação entre elas (distância social), podendo a falta de um relacionamento social dificultar a redução da distância cultural. Nota-se, ainda, uma distância tecnológica entre as partes. Deve-se destacar o esforço da parte vendedora para reduzir a distância entre as partes. Quando analisada a confiança entre as partes, nota-se uma confiança ainda em desenvolvimento (FORD, 1980).

Em relação ao comprometimento, nota-se que este ainda é baixo, e as partes sabem dos riscos que estão correndo na relação. Em alguns casos, o número de clientes ou fornecedores pode ser um indicativo de quanto comprometimento poderá existir entre as partes (FORD, 1980).

Em relação às negociações, pode-se dizer que existe uma preocupação entre as partes (compradora e vendedora) se os termos discutidos e acordados serão implementados, tais como

preço prometido, qualidade/quantidade dos produtos acordados ou ainda se o pedido feito pelo comprador será efetivado. Assim, os acordos iniciais (transações) são realizados na esperança de que se tornem mais frutíferos no futuro (FORD, 1980).

O estágio de desenvolvimento

Após o aumento do número de transações (repetição), o relacionamento pode começar a entrar na fase de desenvolvimento, durante a qual o volume e a frequência de produtos transacionados são maiores. Não é incomum que as empresas participantes da relação passem a estruturar contratos para a formalização das compras/vendas realizadas (FORD, 1980).

Em relação às variáveis experiência, incerteza, distância e comprometimento, é possível tecer as observações a seguir.

A experiência é maior, levando os participantes a terem um conhecimento mais amplo das partes participantes. O aumento da experiência pode influenciar na redução da incerteza, sendo comum nesta fase do relacionamento a observação de maiores adaptações de ambas as partes para fortalecimento do relacionamento. As partes passam a entender melhor as necessidades do outro lado, buscando executar as adaptações necessárias. A distância social começa a diminuir, levando à diminuição das distâncias geográficas e culturais. Além disso, nota-se uma diminuição da distância tecnológica, parte em consequência das adaptações realizadas, o que pode aproximar os processos e produtivos e administrativos gerando ganhos mútuos. Nota-se nesta fase um aumento do nível de confiança entre as partes, que está associado à maior proximidade social e ao desempenho dos produtos e serviços. Em relação ao tempo, uma das principais mudanças é o estreitamento entre o momento de negociação e a entrega de produtos, no caso em que a continuidade/frequência de compras é maior, o que não acontece nas situações em quem o ciclo de compras é maior. Porém, quanto mais confiança as partes compartilham, menor poderá ser a distância temporal. Por fim, o comprometimento torna-se maior à medida que a distância social diminui. Outro indicador de comprometimento pode ser o número de adaptações entre as partes, tanto formais (por meio de contratos), quanto informais (que acontecem após o acordo, mas são fundamentais para a continuidade do relacionamento entre as partes). Além disso, o nível de contato, que considera a frequência e o envolvimento pessoal, pode influenciar o comprometimento entre as partes (FORD, 1980).

Estágio de longo prazo

Segundo Ford (1980, p. 347), é difícil definir quando as empresas atingem esse estágio, pois ele “é caracterizado pela importância mútua das empresas para cada uma”, e é alcançado depois de muitas experiências de compra e venda entre as empresas.

As empresas estabelecem padrões e procedimentos que favorecem o desenvolvimento dos negócios. A confiança entre as partes é maior e as negociações dos termos são concentradas em momentos específicos durante o ano, assim, mesmo que novas transações voltem a acontecer, os termos já foram definidos para aquele ciclo. Além disso, é comum observar-se o início de atividades de ambas as partes, mesmo que os contratos formais não tenham sido estruturados (FORD, 1980).

O relacionamento começa a institucionalizar-se, quando as rotinas de negociação/barganha diminuem ou até terminam, como, por exemplo, situações em que a discussão de descontos e padrões de entrega dos produtos já não entram com tanta força na mesa das negociações. Um ponto a destacar é que a institucionalização pode em alguns casos aumentar a dependência (superdependência) entre as partes ou ainda alguns custos envolvidos no processo. Além disso, a flexibilidade para atender novos clientes, ou mesmo desenvolver novos fornecedores, pode diminuir (FORD, 1980).

A distância social diminui entre as partes e pode começar a existir uma separação das atividades do comercial e das outras áreas para atender as necessidades dos clientes. Nesse caso, é importante que exista uma coordenação entre os processos e as ações conduzidas. Além disso, os maiores vínculos sociais podem levar à dificuldade de separação do relacionamento pessoal e do empresarial, e a empresa compradora, por exemplo, pode começar a buscar pelo representante local que a atende e não pela empresa que a atende. O contrário também é verdadeiro. Além disso, as negociações entre as partes podem ser afetadas, pois, por medo de perder o cliente, a parte vendedora pode abrir mão de certos fatores importantes para aquela transação (FORD, 1980).

A distância tecnológica é menor, e as adaptações mais frequentes podem acarretar redução dos custos totais, bem como controle maior de uma parte sobre a outra. Por fim, o comprometimento é maior entre as partes, porém é preciso que elas achem um equilíbrio entre demonstrar comprometimento e ser superdependente. Além disso, pelo lado do comprador, pode aparecer um sentimento de que o fornecedor perdeu interesse na relação, uma vez que o nível de interesse em investir na relação pode diminuir (FORD, 1980).

Estágio final

O estágio final é atingido normalmente em mercados estáveis, notadamente, após longos períodos de tempo. Nesse estágio, os códigos do setor passam a influenciar os negócios desenvolvidos, uma vez que a institucionalização é muito grande. As condições comerciais, como preço, são pouco discutidas, porém as partes focam na forma como os negócios são conduzidos. Na visão de Ford (1980, p. 349) passa a existir “um jeito certo de se fazer negócios”. Por fim, a tentativa de quebra dos padrões institucionalizados poderá ocorrer devido às sanções por parceiros comerciais da empresa (FORD, 1980).

3.1.4.2. O modelo de Dwyer, Schurr e Oh (1987)

Como destacado, o artigo de Dwyer, Schurr e Oh (1987) é uma contribuição importante para a teoria do relacionamento entre compradores e vendedores. Os autores apresentam o processo de desenvolvimento do relacionamento, baseados nos conceitos da teoria das trocas sociais, conforme destacado por O’Malley e Tynan (2005). O modelo de Dwyer, Schurr e Oh (1987) é dividido em cinco fases: conhecimento, exploração, expansão, comprometimento e dissolução. Assim como realizado na análise do modelo proposto por Ford (1980), o objetivo é analisar cada uma das fases e como os fatores relacionados à negociação e à gestão de conflitos evoluem ao longo de cada delas.

Conhecimento

Esta fase contempla o reconhecimento das partes como possíveis parceiros de negócios. Nela não existe a interação entre as partes, que estão em busca de parceiros comerciais (DWYER; SCHURR; OH, 1987).

Exploração

Na fase de exploração, as partes estão em busca de um parceiro para a troca relacional, analisando as potencialidades de cada uma das trocas, por meio de compras experimentais. Essa fase pode ser dividida em cinco subprocessos: atração, comunicação e barganha, desenvolvimento e exercício de poder, desenvolvimento das normas, desenvolvimento das expectativas (DWYER; SCHURR; OH, 1987).

A atração é a fase inicial do processo de exploração. Neste momento, ambos os lados fazem uma análise dos custos (econômicos e sociais) e das recompensas (tangíveis e intangíveis) das várias opções (DWYER; SCHURR; OH, 1987).

A comunicação e a barganha (negociação) são dois conceitos destacados pelos autores na fase de exploração, e “o desejo percebido por negociar pode ser um aspecto significativo da atração que, por ela mesma, sinaliza que o parceiro potencial para a troca vê um possível valor na troca do relacionamento” (DWYER; SCHURR; OH, 1987, p. 16).

Para Dwyer, Schurr e Oh (1987), no início do relacionamento, as partes começam a discutir sobre as questões envolvidas na relação comprador-vendedor, tentando trabalhar seus interesses e identificar os interesses da outra parte. Conforme o tempo vai passando, as partes buscam deixar a interação mais fácil. Os autores ainda destacam que, quando as partes começam a identificar a evolução do relacionamento, o sentimento de reciprocidade obrigatória passa a diminuir, uma vez que não faltaram oportunidades no longo prazo para equilibrar a relação.

Dwyer, Schurr e Oh (1987) completam que, apesar de ser possível negociar voltado para contratos discretos, sem a comunicação de necessidades, questões e prioridades, dificilmente o relacionamento vai formar-se. Assim, com um ambiente dinâmico, a avaliação do valor dos resultados das negociações pode variar também. Nessas situações, quando estão lidando com um comprador ou vendedor, com relações de maior prazo, eles acabam avaliando o investimento no relacionamento para a tomada de decisão.

O poder e a dependência são outros dois fatores que aparecem nesta etapa e são partes integrantes do processo de barganha (negociação), sendo não só importante nesta etapa, como na fase de expansão do relacionamento (DWYER; SCHURR; OH, 1987).

Por fim, os autores destacam o desenvolvimento de normas e expectativas, que começam a surgir de maneira a orientar as transações futuras. Para os autores, a confiança pode ser um importante conceito ligado à expectativa (em relação aos interesses das partes) de cooperação e planejamento de contatos pessoais (DWYER; SCHURR; OH, 1987).

“Em suma os cinco subprocessos são importantes para a fase de exploração, pois permitem que cada uma das partes se engaje e teste a compatibilidade dos objetivos, integridade e desempenho” (DWYER; SCHURR; OH, 1987, p. 18).

Expansão

A fase de expansão é caracterizada por maior interdependência entre as partes e pelo aumento dos benefícios derivados dos parceiros de troca. Nota-se a presença dos cinco subprocessos apresentados na fase anterior. No entanto, a principal diferença é que, com o aumento da confiança entre as partes, além de maior satisfação existente elas, estão mais aptas a correr riscos. Pode-se notar, assim, um aumento da dependência mútua, fortalecendo o desejo de estruturar um relacionamento com determinado parceiro. Nota-se assim, uma redução da busca por parceiros alternativos, seja fornecedor, seja comprador (DWYER; SCHURR; OH, 1987).

Comprometimento

A fase de comprometimento está associada à continuidade do relacionamento. Segundo os autores (p. 19), “refere-se a um sinal implícito ou explícito da continuidade do relacionamento entre os parceiros da troca”. Para Dwyer, Schurr e Oh (1987), as partes envolvidas no relacionamento atingem um nível de satisfação que pode protegê-las do assédio dos concorrentes que não têm um nível de relacionamento próximo. Nesse momento, as partes podem reduzir a utilização das suas alternativas, uma vez que o nível de lealdade é maior entre elas.

Para os autores, o comprometimento deve considerar três critérios mensuráveis: entradas, durabilidade e consistência. O primeiro está relacionado às entradas econômicas, de recursos, de comunicação e emocionais que as partes proveem. O segundo está associado aos benefícios da troca relacional e à construção de um ambiente que fortalece a continuidade das trocas relacionais. Por fim, o terceiro está relacionado com a consistência das entradas apresentadas pelas partes. Segundo os autores, em relações em que existe uma oscilação de entradas por um dos lados, nota-se uma dúvida do lado oposto sobre os resultados derivados da troca.

Dissolução

Para os autores, todos os relacionamentos podem entrar em uma fase de dissolução. Deve-se ressaltar que, a qualquer momento do relacionamento, as partes podem romper a relação criada. No entanto, quanto mais forte é o relacionamento, mais difícil será o seu término, notadamente devido aos custos de mudança associados.

3.1.4.3. A negociação e a evolução do relacionamento

Este item tem como objetivo apresentar uma síntese de como a negociação está presente em cada uma das etapas do relacionamento entre compradores e vendedores. Nota-se uma evolução na forma como as negociações são conduzidas. Nos estágios iniciais do relacionamento, as negociações abordam mais as questões ligadas aos termos da compra/venda (preço, qualidade/quantidade etc.), além de haver maior comparação das alternativas disponíveis para a tomada de decisão.

Conforme o relacionamento começa a evoluir, as necessidades das partes passam a ser mais consideradas nas negociações, além de uma influência da expectativa das partes por uma continuidade no relacionamento. Os termos ainda são foco das negociações, porém, a preocupação com a implementação dos termos negociados começa a diminuir.

Nas fases em que o relacionamento entre as partes é maior e mais forte, o tempo das negociações começa a diminuir, assim como as partes tendem a negociar os termos em momentos concentrados, podendo variar de acordo com o ciclo de compra/venda. Com base na teoria apresentada pelos autores, pode-se notar uma diminuição da barganha dos termos e do uso das alternativas. As adaptações das partes são maiores, buscando-se trabalhar com o impacto no processo da outra parte. As partes passam a discutir como a parceria estabelecida será conduzida.

Estágio pré-relacionamento Conhecimento	Estágio inicial Exploração	Estágio de desenvolvimento Expansão	Estágio de longo prazo Comprometimento	Estágio final	Dissolução
Negociação transacional Discussão dos termos da transação. Cada transação, uma nova negociação. Maior comparação das alternativas disponíveis	Discussão dos termos (preço, qualidade, quantidade) Começam a levantar-se necessidades do outro lado Impacto da relação poder e dependência Expectativa de relacionamentos futuros Dúvidas em relação à implementação do acordo (correr menos riscos)	Ainda negocia termos das transações Discussão das necessidades mais amplas das partes Adaptações em função das necessidades Diminuição do tempo das negociações Estruturação de contratos Maior disposição a correr riscos	Concentração das negociações em momentos específicos – definição de termos que se repetem em compras recorrentes ao longo do ciclo do cliente. Institucionalização dos negócios. Diminuição da barganha dos termos Diminuição do uso de alternativas	Quase extinção das discussões comerciais Discussão da forma como a parceria será conduzida. Discussão que envolve os processos internos das partes.	Gestão de conflitos derivados da dissolução do relacionamento

Quadro 6. A negociação e a evolução do relacionamento

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Ford (1980) e Dwyer, Schurr e Oh (1987)

Considerando-se que os relacionamentos podem ser extintos, a negociação na fase de dissolução tem o foco na resolução dos conflitos decorrentes. No Quadro 6, apresenta-se uma síntese dessa evolução, construída com base nos itens anteriores, que discutiram as fases do relacionamento apresentadas por Ford (1980) e Dwyer, Schurr e Oh (1987).

Essa análise abre a possibilidade de ampliação da discussão da negociação e das fases do relacionamento. A partir do estudo das díades analisadas neste trabalho, será possível verificar como o relacionamento pode influenciar nas negociações e como as negociações podem influenciar no relacionamento das partes.

Na seção seguinte, apresenta-se uma discussão das principais variáveis de influência no relacionamento. O objetivo é entender que fatores podem fortalecer ou prejudicar o desenvolvimento de um relacionamento entre compradores e vendedores.

3.1.5. As variáveis de influência do relacionamento

Como destacado na seção anterior, os relacionamentos apresentam uma espécie de “ciclo de vida, sugerindo que são criados, desenvolvidos e, afinal, terminam” (O’MALLEY; TYNAN, 2005, p. 31). Nesse contexto, várias pesquisas passaram a ser realizadas considerando diversas variáveis e seus impactos nos diferentes estágios do relacionamento, como Wilson (1995) e Powers e Reagan (2007). O estudo das variáveis de impacto no relacionamento pode trazer bons *insights* para a análise das negociações que acontecem em contextos relacionais, assunto que será tratado nas próximas seções.

O’Malley e Tynan (2005) destacam o trabalho de Wilson (1995) como um dos mais úteis e completos na tentativa de identificação das variáveis de sucesso de um relacionamento. Nesse sentido, esse trabalho será usado como base para a descrição das variáveis, assim como o de Powers e Reagan (2007).

Sendo assim, as principais variáveis de influência no relacionamento são: comprometimento, confiança, cooperação, objetivos mútuos, interdependência/desequilíbrio de poder, satisfação com o desempenho, nível comparativo de alternativas, adaptação, investimentos não recuperáveis, compartilhamento de tecnologias, vínculos estruturais, vínculos sociais e reputação (WILSON, 1995, p. 337; POWERS; REAGAN, 2007, p. 1235). No Quadro 7, detalha-se cada uma dessas variáveis.

Variável	Definição
Comprometimento	Compromisso/desejo da continuidade relacional entre as partes (WILSON, 1995). A importância do relacionamento e o desejo de continuidade futura (POWERS; REAGAN, 2007).
Confiança	Uma crença de que as partes do relacionamento irão agir de acordo com os melhores interesses da outra (WILSON, 1995).
Cooperação	Ações complementares e coordenadas para atingir resultados conjuntos (ANDERSON; NARUS, 1990).
Objetivos mútuos	Objetivos compartilhados que podem ser alcançados por meio de ações conjuntas (WILSON, 1995). A discussão desses objetivos pelas partes é importante (POWERS; REAGAN, 2007).
Interdependência/desequilíbrio de poder	O poder é a habilidade que uma parte tem de fazer o que normalmente ela não faria sem ele. O desequilíbrio de poder está relacionado com a dependência entre as partes (WILSON, 1995).
Satisfação com o desempenho	As partes precisam estar satisfeitas com os elementos da transação. Pode ser definido como o grau de satisfação que uma parte consegue durante uma transação com base na ação da outra parte (WILSON, 1995).
Nível comparativo de alternativas	A qualidade das alternativas disponíveis, além do parceiro de relacionamento (WILSON, 1995).
Adaptação	Acomodações que as partes realizam em função de uma necessidade do outro lado (WILSON, 1995).
Investimentos não recuperáveis	São os investimentos específicos que as partes desenvolvem em seus relacionamentos, não podendo ser recuperados ou alocados em outro relacionamento caso a relação termine (POWERS; REAGAN, 2007; WILSON, 1995).
Compartilhamento de tecnologias	O grau de valor que uma parte dá na tecnologia oferecida pela outra parte no relacionamento (WILSON, 1995).
Vínculos estruturais	São vínculos criados que têm o poder de impedir o fim do relacionamento (WILSON, 1995).
Vínculos sociais	São os vínculos desenvolvidos a partir das ações sociais (WILSON, 1995).
Reputação	Representam a percepção de uma parte das capacidades da outra organização (POWERS; REAGAN, 2007).

Quadro 7. Variáveis de influência em relacionamentos

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Anderson e Narus (1990); Wilson (1995); Powers e Reagan (2007)

Das diversas variáveis que podem impactar um relacionamento, podem-se destacar a confiança e o comprometimento. Para Morgan e Hunt (1994, p. 22),

comprometimento e confiança são chaves, porque eles encorajam os profissionais de marketing a: (1) trabalhar para preservar os investimentos no relacionamento pela cooperação com as partes envolvidas na troca, (2) resistir a alternativas atrativas de curto prazo em favor dos benefícios de longo prazo esperados por estar com o parceiro atual, (3) enxergar ações de alto risco como prudentes, porque eles acreditam que os parceiros deles não vão agir de forma oportunista. Assim, quando comprometimento e confiança – não somente um sobre o outro – estão presentes, produzem resultados que promovem a eficiência, a produtividade e a efetividade. Ou seja, comprometimento e confiança resultam em comportamentos cooperativos que favorecem o sucesso do marketing de relacionamento.

A necessidade de confiança em relacionamentos foi alvo de estudo em diversas pesquisas realizadas (CLARO; CLARO, 2008). A confiança em relacionamentos pode favorecer a troca de informações além de reduzir as incertezas e os riscos da relação (CLARO; CLARO, 2008).

Já o comprometimento está relacionado com o esforço das partes em perpetuar a relação existente, uma vez que acreditam que tal relação é importante para ambas, considerando os ganhos potenciais, sendo o comprometimento uma espécie de chave para atingir os resultados valiosos do relacionamento (MORGAN; HUNT, 1994).

O estudo de Powers e Reagan (2007) mostra que, dos vários fatores que podem influenciar um relacionamento, os objetivos comuns, as adaptações, a confiança, a satisfação com o desempenho e a cooperação podem ser considerados, respectivamente, os principais nos relacionamentos entre compradores e vendedores. Além disso, cada um desses fatores pode ter uma importância variada de acordo com o estágio do relacionamento.

Assim, para Powers e Reagan (2007), na fase de início do relacionamento⁷ (conhecimento), os objetivos mútuos e as adaptações são os principais fatores, já no estágio inicial a cooperação é o fator mais importante. No estágio de desenvolvimento, os objetivos mútuos e a confiança são os fatores que mais influenciam no relacionamento entre as partes. Já no estágio de longo prazo, as adaptações são os principais fatores e, no estágio final, além das adaptações, os objetivos mútuos também aparecem. Deve-se destacar que não são menos importantes os demais fatores, tais como o comprometimento, que, segundo os autores, pode ser ampliado conforme a confiança é desenvolvida.

A partir da discussão das variáveis de influência nos estágios do relacionamento entre compradores e vendedores, pode-se fazer um paralelo com a discussão das diferentes abordagens da negociação nas fases apresentada no Quadro 6 (p. 87). Como o foco da negociação muda de discussões e barganha por termos e condições da compra/venda, para

⁷ As fases do relacionamento de Powers e Reagan (2007) são baseadas na obra de Wilson (1995). Para esses autores, essas fases são: seleção de parceiros, definição do propósito do relacionamento, definição dos limites do relacionamento, criação de valor do relacionamento e manutenção do relacionamento. O processo de desenvolvimento do relacionamento de Wilson foi desenvolvido a partir de uma análise do modelo proposto por Dwyer, Schurr e Ho (1987), descrito e detalhado nesta pesquisa, e do Modelo de Borys e Jemison (1989), sendo a sua base fundamental o trabalho de Borys e Jemison (1989), que já apresentava quatro fases: “definição do propósito do relacionamento”; “definição dos limites do relacionamento”; criação de valor e estabilidade híbrida”. No entanto, Wilson (1995) estende o conceito dos autores fazendo uma análise conjunta dos estágios do relacionamento e das variáveis de influência no relacionamento. Para este trabalho, fez-se o paralelo com as fases de Ford (1980), uma vez que esse mesmo paralelo já foi feito por O’Malley e Tynan (2005) e as fases de Ford foram detalhadas nesta pesquisa anteriormente.

discussões do processo e das adaptações necessárias para a continuidade da relação entre as partes, conforme o relacionamento evolui, pode-se dizer que os negociadores devem atentar não somente para essa mudança, mas também para os fatores que mais podem influenciar o relacionamento em cada uma das fases. Como o foco deste trabalho é analisar díades em que o relacionamento entre as partes já está nas fases mais estabelecidas, chama-se atenção para o papel das adaptações e dos objetivos mútuos. O princípio da negociação ganha-ganha, ou integrativa, ainda será discutido mais à frente neste trabalho, porém, pode-se dizer, a princípio, com base na teoria, que as abordagens integrativas podem favorecer o desenvolvimento das variáveis do relacionamento.

3.1.6. Padrões de contatos pessoais nos relacionamentos e a negociação

Um dos fatores a serem destacados sobre as negociações de compradores e vendedores é a condução do processo por pessoas; nelas o número de pessoas que representa as díades pode variar de acordo com o contexto. Esse fato deve ser considerado nos relacionamentos interempresariais. Isso porque o relacionamento entre as empresas também é conduzido por pessoas dos diversos níveis da organização. Nesse sentido, para finalizar a discussão do referencial teórico sobre relacionamentos empresariais e preparar a discussão para o contexto da teoria da negociação, busca-se discutir nesta seção os padrões de contatos pessoais nos relacionamentos interorganizacionais com base nas conclusões de Cunningham e Turnbull (1982).

“Os contatos pessoais são o coração da interação entre as organizações e, particularmente em mercados industriais, servem como um meio pelo qual a comunicação entre compradores e vendedores acontece” (CUNNINGHAM; TURNBULL, 1982, p. 314). Os contatos pessoais têm a função de facilitar a troca de informações e a definição das adaptações necessárias para que o relacionamento seja fortalecido. Os termos da transação são frequentemente alvo de negociações entre as empresas, sendo os compradores e os vendedores, normalmente, os representantes dos dois lados para as interações.

Para Cunningham e Turnbull (1982), a interação pode ocorrer tanto em níveis corporativos quanto individuais. Os contatos corporativos contemplam os contratos comerciais e legais relacionados a compra e venda dos produtos, já os contatos pessoais envolvem as negociações, a troca de informações e os relacionamentos individuais estabelecidos. Os autores destacam a

relação e o impacto das ações de compra/venda das partes, considerando os interesses das diversas áreas da empresa envolvidas, que trazem conhecimentos específicos para a mesa de negociação, completando os interesses mais amplos da organização e influenciando a forma como a comunicação e a barganha (dos elementos de marketing e compras – produtos, preços, serviços, qualidade etc) deverão ocorrer.

Cunningham e Turnbull (1982) destacam seis papéis dos contatos pessoais nos relacionamentos entre compradores e vendedores: troca de informações; avaliação, negociação e adaptação, gestão de crises; social, aumento do ego. Nota-se que a negociação e as adaptações são elementos presentes nos papéis de contatos pessoais nos relacionamentos interempresariais.

Os autores consideram que em “todas as relações de marketing e compras existem negociações de alguma forma” (p. 307). O nível e a frequência das negociações podem variar de acordo com o valor e a complexidade das transações. Para os autores as questões como especificações dos produtos, preços, quantidades, programação de entrega, transporte e os termos de pagamento são parte da agenda das negociações dos compradores e vendedores.

Além disso, segundo os autores, as negociações entre as partes não terminam com a conclusão da venda/colocação do pedido. Após a conclusão do processo de compra/venda, as partes devem preocupar-se com o processo de pós-venda, bem como com as negociações subsequentes, referentes a novos ciclos de compras/vendas entre os lados e mesmo com as negociações e adaptações referentes à utilização dos produtos/transformação, entrega/recebimento etc. Mais recentemente, Ertel e Gordon (2009) reforçam isso em sua obra, quando destacam o processo da implementação da negociação, referente à etapa de cumprimento dos acordos definidos na etapa de barganha.

Na próxima seção apresenta-se o conceito da negociação e sua evolução teórica.

3.2. Negociação

Esta seção tem por objetivo apresentar alguns conceitos fundamentais sobre a negociação, a fim de preparar a discussão que será realizada sobre a negociação e o relacionamento entre compradores e vendedores. Dessa forma, serão apresentados os principais conceitos que sustentam a teoria da negociação, na visão de diversos autores.

A negociação pode ser considerada uma competência a ser utilizada em qualquer situação do dia a dia de uma pessoa ou organização (THOMPSON, 2009). Como ressaltam Martinelli e Almeida (1997), a vida é uma sequência de negociações, uma vez que os seres humanos negociam desde o seu nascimento, como exemplificam os autores, com o choro de um bebê. Essa situação exemplifica bem como, mesmo sem dominar um código decifrável por sua mãe ou pai, consegue negociar com a outra parte para ser alimentado. Thompson (1990) destaca que a negociação é essencial para todos aqueles que interagem com outra parte em busca de alcançar seus objetivos e pode ocorrer em diversos contextos, tanto pessoais como profissionais.

Deve-se destacar, entretanto, que os conceitos de negociação podem ser aplicados em diversos contextos e setores. Para Thompson (2008), existe uma ciência da negociação e os aprendizados podem ser utilizados em qualquer situação. Conclusões similares já eram apresentadas por Pruitt (1981), que ressaltava que, independentemente das partes envolvidas (considerando tamanho ou importância), os princípios de negociação podem ser aplicados da mesma forma. Pruitt e Carnevale (1993) completam que a teoria da negociação é importante para entender diversos tópicos, tais como relações setoriais, discussões conjugais, fusões corporativas, relações internacionais, entre outras. No entanto, para Pruitt e Carnevale (1993, p. 3), apesar dos diferentes nomes, existem mais similaridades do que diferenças entre as áreas, “possibilitando o desenvolvimento de uma teoria geral da negociação”. Para os autores, as maiores diferenças estão nas discussões entre os conceitos, como, por exemplo, negociadores que focam nos interesses pessoais, contra aqueles que focam nos interesses conjuntos, ou ainda negociações que são realizadas por meio de uma terceira parte, e negociações que são realizadas por indivíduos sem o auxílio de uma terceira parte.

Como ressaltado, neste trabalho, a competência negociação será tratada no ambiente empresarial. Cavalcanti e Sauaia (2006) destacam a negociação como uma habilidade básica das organizações do século XXI, considerando os possíveis conflitos decorrentes do aumento das transações entre as empresas. A negociação como uma competência organizacional também foi destacada por Ertel (1999). Para o autor, organizações que tratam a negociação como algo estratégico, compartilhado pelas diversas áreas da empresa, conseguem desenvolver melhores resultados nas interações interempresariais e intraempresariais.

Assim, com base na discussão acima, diversos estudos sobre negociação foram utilizados como base para a construção deste referencial teórico. O objetivo foi analisar a evolução do conceito

e dos componentes da teoria da negociação, buscando criar bases para a discussão dos resultados da pesquisa.

3.2.1. A evolução da pesquisa em negociação

Muitas áreas de pesquisa aparecem como tendências ou tópicos populares e em alguns poucos anos acabam desaparecendo. A pesquisa em negociação não é parte desse grupo, uma vez que o tópico é mais popular nos dias de hoje do que nos anos 1980 (THOMPSON, 2006), década em que o tema começou a crescer rapidamente como área de ensino e pesquisa nas faculdades de gestão, notadamente nos Estados Unidos (BAZERMAN et al., 2000), também marcada pela criação do *Negotiation Journal* (MENKEL-MEADOW, 2009), importante periódico da área de estudo de negociação e solução de conflito, patrocinado pelo Programa de Negociação (*Program on Negotiation* – PON⁸, como é conhecido globalmente), que publicou diversos trabalhos relevantes para a área desde a sua criação (SEBENIUS, 2009).

Thompson (2006) aponta cinco razões para que a negociação possa ter se transformado em um campo de pesquisa crescente e de sucesso:

- (1) oferta e demanda adaptativa – uma vez que, com a popularização dos cursos de negociação nas faculdades de gestão, diversos professores foram contratados para ministrar as disciplinas ligadas ao tema. No entanto, a maioria deles não tinha como linha principal de pesquisa a negociação. Com isso, muitos pesquisadores começaram a dar a sua perspectiva ao tema. Com o aumento das pesquisas na área, a demanda pelo o tema foi fortalecida, alimentando esse ciclo;
- (2) escalas claras e convincentes – devido à sua raiz na teoria econômica, muitas escalas para mensuração do desempenho foram criadas;
- (3) pessoas que se importam com o baixo desempenho – Thompson (2006) destaca que diversas pesquisas foram desenvolvidas com o objetivo de investigar por que os negociadores falham em alcançar soluções integrativas. No entanto, segundo a autora, ainda é comum observar tal

⁸ O *Program on Negotiation* (PON) ou Programa de Negociação de Harvard “é um consórcio universitário dedicado ao desenvolvimento da teoria e prática da negociação e resolução de conflitos, (...) fundado em 1983, como um projeto de pesquisa especial na Harvard Law School, incluindo professores, estudantes e colaboradores da Harvard University, Massachusetts Institute of Technology e Tufts University” (PON-HLS, 2016). Para mais informações, acessar <http://www.pon.harvard.edu/about/>.

comportamento nas “mesas de negociação⁹”, o que fortalece o interesse dos pesquisadores pelo tema;

(4) busca por melhores práticas – a busca por melhores práticas e a necessidade de melhorar o desempenho nas negociações fortalecem a pesquisa na negociação. Segundo a autora, “a pesquisa em negociação é aplicada, mas tem as essências da pesquisa básica” (p. 3).

(5) comunidade de pesquisadores – a comunidade de pesquisadores em negociação é muito inclusiva, o que permite que novos pesquisadores, de diversas áreas, com ideias inovadoras possam ser aceitos pela comunidade de pesquisadores em negociação e terem suas ideias discutidas e aceitas.

Dado o crescente interesse pelo tema e por essas razões apontadas acima, a pesquisa em negociação tem sido influenciada por diversas áreas de pesquisa, entre elas economia, matemática, administração, comportamento organizacional, estudo em comunicação, psicologia social, psicologia cognitiva, sociologia e ciências políticas (THOMPSON; WANG; GUNIA, 2010).

Para Pruitt (1981, p. 10), até o final da década de 1970, a literatura científica sobre negociação poderia ser considerada tanto especulativa quanto empírica. A pesquisa especulativa, relacionada aos primeiros estudos, assume duas formas: “(a) modelos formais desenvolvidos por economistas e teóricos de jogos e (b) conjunto de ideias soltas baseadas em observações não sistemáticas na esfera das relações setoriais, relações internacionais e aconselhamento conjugal”. Já a pesquisa empírica da negociação, que apresentava um rápido desenvolvimento no final do período analisado, se dividia em dois tipos de pesquisa: estudos de campo (estudos de caso, entrevistas em profundidade e pesquisas estatísticas amostrais) e experimentos de laboratório.

Analisando a evolução da teoria da negociação, Thompson (1990, p. 515) aponta uma “importante distinção conceitual”, considerando os estudos baseados em abordagens normativas (prescritivas) e os estudos descritivos. Segundo a autora, os modelos normativos

⁹ O conceito da mesa de negociação está relacionado com o momento da barganha entre as partes da negociação. Esse encontro pode ser realizado presencialmente, face a face, ou ainda por outros meios de comunicação, telefone, e-mail etc.

estão baseados em questões da racionalidade e têm como características a prescrição de como os negociadores deveriam comportar-se em determinadas situações.

A obra de Raiffa (1982) apresenta essa discussão entre as correntes prescritivas e descritivas. Para o autor, uma pesquisa em negociação de abordagem prescritiva está interessada em como os negociadores deveriam comportar-se em uma negociação. A “pesquisa normativa derivou amplamente da teoria dos jogos, economia e matemática, propondo modelos ótimos de problemas de negociação, prescrevendo como as pessoas deveriam comportar-se caso fossem sábias e sem conhecimento limitado” (THOMPSON; WANG; GUNIA, 2010, p. 492). Os pesquisadores não focam como pessoas normais se comportam em negociações, mas sim como deveriam comportar-se (considerando pessoas super-rationais) em um contexto competitivo e de situações de interação (RAIFFA, 1982).

Por outro lado, alguns estudos começaram a mostrar que o comportamento de diversos negociadores não seguia a lógica dos modelos normativos, mas a teoria dos jogos (THOMPSON, 1990; THOMPSON; WANG; GUNIA, 2010). Raiffa (1982) destaca essa abordagem como uma abordagem descritiva. Segundo o autor, essa corrente busca estudar como as pessoas se comportam em determinadas situações, considerando as análises, os pensamentos, a tomada de risco e a racionalização da decisão. Sendo assim, uma abordagem descritiva pura começou a ser desenvolvida, notadamente, por pesquisadores das áreas de psicologia, sociologia, antropologia, economia positivista e ciência política, para explicar o comportamento dos negociadores durante as negociações (RAIFFA, 1982). Nesses casos os julgamentos, os comportamentos e os resultados das negociações passavam a ser estudados a partir da influência de características individuais, processos cognitivos de julgamento e motivações (THOMPSON, 1990).

Considerando a evolução dos estudos de negociação, pode-se notar uma divisão clara feita pelos pesquisadores de estudos prescritivos, representada por economistas, matemáticos e teoria de jogos, e estudos descritivos, representados por psicólogos sociais, mesmo considerando algumas exceções (SEBENIUS, 2009).

Nesse sentido, Raiffa (1982) apresenta uma abordagem integrativa das duas teorias, chamada de pesquisa prescritiva/descritiva assimétrica¹⁰, que considera o estudo de situações de conflito

¹⁰ Traduzido pelo autor. Nome original da teoria: *Asymmetrically Prescriptive/Descriptive Research* (RAIFFA, 1982)

reais, para prescrever certos comportamentos para um lado, sobre como ele deveria agir para atingir melhores resultados, em virtude do entendimento do comportamento (descritivo) para outro lado (considerando uma interação de pessoas reais). Sendo assim, a visão de Raiffa (1982), que explica como um lado da negociação deveria comportar-se, considerando como o outro lado poderia agir, enriqueceu tanto o rigor quanto a relevância das análises de negociação (SEBENIUS, 2009).

Assim, nas últimas duas décadas, a pesquisa de negociação tornou-se mais próspera, abordando diversos temas, notadamente dentro do processo psicológico da negociação. Pode-se destacar que foram poucas as áreas dentro dos estudos organizacionais que se desenvolveram com tamanha profundidade e largura (GELFAND et al. 2006). No entanto, segundo Gelfand et al. (2006), o campo da negociação ainda carrega críticas, notadamente sobre a questão não relacional das partes envolvidas, que não é considerada na maioria dos estudos sobre o tema.

3.2.2. O conceito da negociação e as suas etapas

Como destacado na seção anterior, a pesquisa sobre negociação evoluiu de forma considerável nos últimos anos. Nesse período diversas definições sobre negociação foram apresentadas. O entendimento do conceito da negociação para este trabalho é importante, pois será base para as discussões apresentadas a partir dos resultados encontrados na pesquisa de campo.

Um dos primeiros pontos a destacar é que a negociação está relacionada a situações que envolvem diferenças entre as partes, pois, caso não haja diferenças, muitas vezes não há a necessidade de negociar (FELLS, 2010). Isso pode ser observado pela definição de Pruitt e Carnevale (1993, p. 2), que destacam que a negociação pode ser entendida como “uma discussão entre duas ou mais partes, que aparentemente tentam resolver uma divergência de interesses”. Para os autores, a diferença de interesses está relacionada ao fato de que as partes envolvidas na negociação podem ter preferências distintas sobre as opções disponíveis. No entanto, deve-se destacar que, muitas vezes, as partes entram em uma negociação, pois acreditam que o montante que estão levando de uma interação pode ser ampliado a partir do uso da negociação (FISHER; URY; PATTON, 2011), o que não significa exatamente a existência de um conflito entre as partes.

A questão da decisão se é preciso ou não negociar é abordada por Siedel (2014), que destaca três motivos para que as pessoas não realizem negociações. O primeiro está relacionado à maneira como as pessoas se sentem ao encarar um processo de negociação. Segundo o autor, alguns negociadores não se sentem confortáveis em negociar, pois podem sentir-se embaraçados com a situação. O segundo motivo está relacionado à questão da relação benefício/custo. O autor destaca que em algumas situações os custos associados à negociação podem superar os benefícios obtidos. Essa visão está relacionada à questão da negociação do preço de um produto, considerando o tempo gasto com a negociação. Segundo o autor, algumas pessoas podem considerar que o tempo que será gasto na negociação de preços não vale os benefícios, retorno financeiro, que serão obtidos. Por fim, o terceiro motivo apontado pelo autor envolve os riscos de entrar em uma negociação. Em algumas situações, o fato de iniciar-se uma negociação pode prejudicar a continuidade da oferta disponível.

Dessa forma, definindo se estão diante de uma situação em que a negociação poderá ser útil para resolver uma divergência ou para aumentar o valor do montante adquirido até então, as partes devem seguir em frente com o processo de negociação. Assim, na sequência, buscando o entendimento do conceito da negociação, apresenta-se uma discussão teórica.

Analisando a obra de Martinelli e Almeida (1997), nota-se que boa parte das definições, cunhadas a partir da década de 1980 apresenta conceitos relacionados à satisfação de ambas as partes (SPARKS, 1992; FISHER; URY; PATTON, 2011), uso da informação e do poder (COHEN, 1980), troca entre as partes e atividade de barganha (SPARKS, 1992), comunicação bilateral (ACUFF, 2004; FISHER; URY; PATTON, 2011), entre outros. Segundo Atkin e Rinehart (2006), com base em uma análise acerca das definições sobre negociação, nota-se que diversas definições apresentam a negociação como o ato da barganha ou da interação entre as partes.

Por meio do estudo do contexto da negociação entre compradores e vendedores, Herbst, Voeth e Meister (2011), destacam que “a negociação empresarial pode ser definida como episódios de interação únicos, particularmente relevantes, como a maioria das condições de trocas – por exemplo, preço, data de entrega, garantias –, que são negociadas entre os parceiros na cadeia de valor¹¹” (HERBST; VOETH; MEISTER, 2011, p. 967), conforme exemplificado na Figura

¹¹ É importante ressaltar que os autores também destacam que uma negociação pode ocorrer em um horizonte maior de tempo, considerando-se múltiplas transações.

10. Nesse sentido uma primeira visão é que a negociação poderia ser entendida como episódios únicos, não relacionados, entre duas partes (WATKINS, 2012).

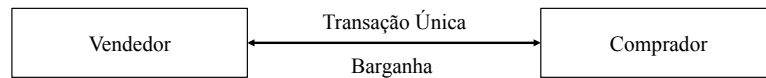


Figura 10. Negociação transacional – interações únicas
Fonte: Elaborada pelo autor com base em Herbst, Voeth e Meister (2011)

No entanto, boa parte das negociações não acontece dessa forma – situações em que o contato entre as partes acontece uma única vez –, isso porque “em uma negociação de etapa única uma transação ocorre e nenhuma ramificação futura dela floresce para as partes envolvidas” (THOMPSON, 2009, p. 28). Assim, muitas negociações podem ser consideradas capítulos de interações relacionais contínuas e situações mais amplas (LAX; SEBENIUS, 2006). Para Fells (2010), a negociação pode ser entendida como uma sequência de atividades em que diversas escolhas são feitas ao longo do caminho e não como um evento único. Isso mostra que as negociações, em sua maioria, podem ser encaradas como episódios de transação contínua, como se mostra na Figura 11.

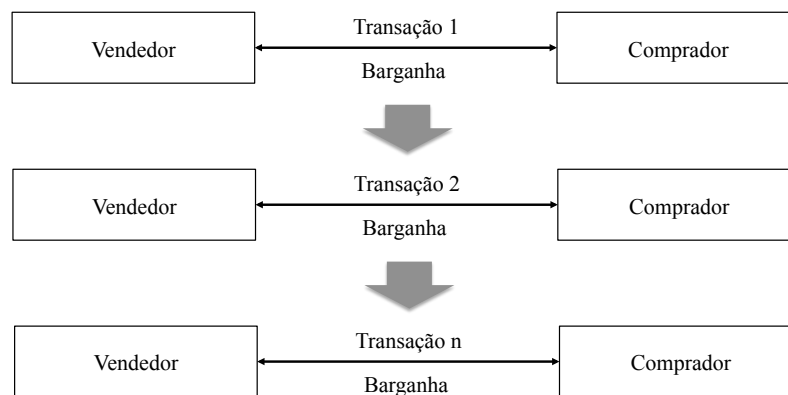


Figura 11. Negociação de transações múltiplas – sequência de interações
Fonte: Elaborada pelo autor com base em Atkin e Rinehart (2006), Lax e Sebenius (2006) e Thompson (2009)

Adicionalmente, Martinelli (2002) apresenta o processo de negociação como um sistema de transformação de entradas (positivas e negativas) e saídas (positivas e negativas). Nesse sentido, quanto mais entradas positivas o processo tiver, maior a chance de saídas positivas, o que é válido para o contrário. Esse processo foi detalhado posteriormente por Cavalcanti (2006), que destaca ser possível aplicá-lo em diversas situações práticas. Para isso, o negociador deve seguir alguns passos que podem variar de acordo com a complexidade do contexto (CAVALCANTI, 2006, p. 54), são eles: “verificar o ambiente em que está inserido; visualizar os objetivos do processo; identificar as entradas do processo; e administrar o sistema”.

De acordo com Martinelli (2006), o tema negociação tem sido abordado nas publicações recentes, no entanto, são poucas aquelas que se preocupam em aplicar um enfoque sistêmico em seu estudo. Nesse sentido, para este trabalho, será utilizado o enfoque sistêmico da negociação, proposto por Martinelli (2002) como base da teoria a ser discutida e representado graficamente na Figura 12. A abordagem sistêmica de Martinelli (2002) é condizente com a visão de interações múltiplas, uma vez que considera que as saídas de uma negociação podem impactar nas demais negociações subsequentes.

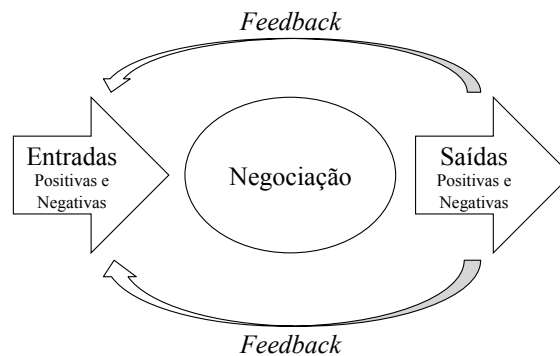


Figura 12. O enfoque sistêmico da negociação
Fonte: Elaborada a partir de Martinelli (2002)

Assim, agrupando as visões apresentadas na Figura 10, na Figura 11 e na Figura 12, tem-se uma visão de transações contínuas, que estão altamente relacionadas, uma vez que as saídas (resultados) de uma transação podem influenciar as transações seguintes, conforme representado na Figura 13.

Além disso, é comum as partes envolvidas nas negociações perceberem que muito trabalho ainda deve ser desenvolvido após o fechamento do acordo, mas que isso pode ser dificultado pela maneira como conduziram o processo da negociação (ERTEL; GORDON, 2009). É preciso perceber que “a negociação envolve a arte e a ciência de elaborar acordos que criam valor adicional” (LAX; SEBENIUS, 2006, p. 10).

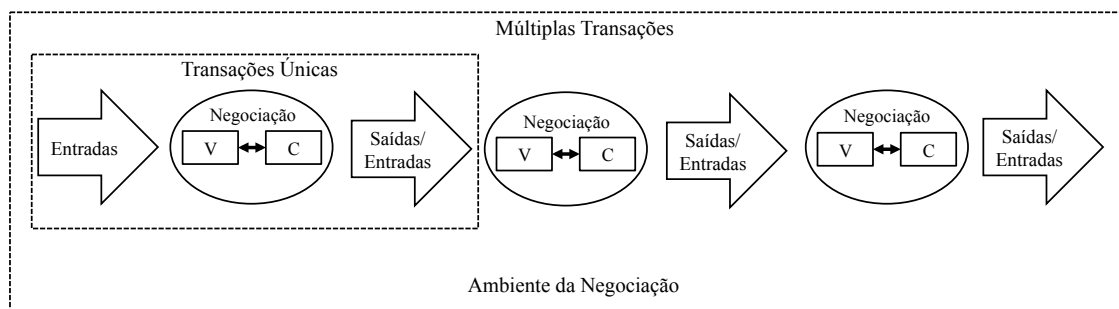


Figura 13. Negociação de múltiplas transações sob o enfoque sistêmico
Fonte: Elaborada pelo autor com base em Atkin e Rinehart (2006), Herbst, Voeth e Meister (2011), Lax e Sebenius (2006), Martinelli (2002) e Thompson (2009)

Considerando aquelas situações cujo propósito é desenvolver uma parceria estratégica, o contrato assinado não deve ser visto como o destino final, mas como o início de algo maior. Nesses casos os negociadores devem preocupar-se em discutir os mecanismos de governança, compromissos e a forma de trabalho conjunto (ERTEL; GORDON, 2009). Assim, a barganha pode ser vista apenas como um estágio de um processo maior da negociação, que inclui os estágios anteriores, tais como análise do ambiente e planejamento, assim como os estágios que acontecem posteriormente à fase da barganha, como os resultados” (ATKIN; RINEHART, 2006, p. 51).

Ertel e Gordon (2009) apresentam em sua obra o conceito da implementação da negociação. Conforme destacado anteriormente, diversas negociações (transações únicas) são somente o início de uma série de transações que acontecerão pela frente. De acordo com os autores, o valor de um negócio é alcançado quando as partes implementam seus acordos. Ademais, os autores também destacam a função das negociações na construção dos relacionamentos seguintes à definição do acordo. Para os autores, o bom relacionamento entre as partes deve começar a ser construído durante a negociação. Dessa forma, as partes devem considerar o impacto que as fases do planejamento da negociação, bem como das transações em si, que acontecem na “mesa de negociação”, podem ter na implementação da negociação, fase subsequente ao acordo, que abre caminhos para o desenvolvimento do relacionamento.

Seguindo a visão das etapas, Patton e Balakrishnan (2010) completam que, apesar de muitos pesquisadores olharem para a negociação como um processo de transações isoladas, sem interação futura, a maior parte das negociações que ocorre em mercados industriais (B2B), foco deste trabalho, tem como objetivo a continuidade do relacionamento após o acordo. Sendo assim, as partes buscam interagir pensando no longo prazo. Dessa forma, na visão dos autores, a negociação é composta de quatro estágios: pré-negociação e influências comportamentais, processo da negociação, resultados da negociação e pós-negociação. Os autores utilizaram esse esquema para discutir o impacto da expectativa de novas negociações após o acordo *versus* aquelas situações em que esse acordo não está previsto. As variáveis presentes em cada uma das etapas foram definidas de acordo com as hipóteses geradas pelos autores sobre o impacto de uma postura *versus* a outra em cada uma das fases. Diferentemente do trabalho de Patton e Balakrishnan (2010), esta pesquisa busca analisar o impacto da negociação no relacionamento em andamento entre as partes. Ou seja, o desejo de manter ou aumentar as interações com as partes no futuro.

Completando a discussão das fases/etapas da negociação, Peterson e Lucas (2001) apresentam uma ampliação do processo proposto por Graham¹² (1987, *apud* PETERSON; LUCAS, 2001), que foi muito relevante para os estudos de negociações empresa-empresa no contexto do marketing. Dessa forma, o processo resultante ficou constituído por três fases: fase antecedente (incorporando a nova visão do “planejamento”, “pré-negociação” e “preparação”, que considera as atividades de coleta de informações, preparação e formulação das estratégias, além da análise das características do negociador e das questões circunstanciais que influenciam nas estratégias); fase concorrente (o processo da negociação); e fase consequente (resultados da negociação), sendo as duas últimas fases relacionadas às variáveis antecedentes.

O objetivo de Peterson e Lucas (2001) não foi discutir todo o processo, mas sim entender como os elementos “planejamento”, “pré-negociação” e “preparação” podem relacionar-se com as demais etapas do processo. Segundo Peterson e Lucas (2001, p. 46), “o foco estreito contínuo nas ‘trocas de mesa’, sem um entendimento claro de por que os comportamentos nas negociações ocorreram, pode esconder a habilidade para um entendimento mais preciso do processo da negociação, incluindo os resultados”.

Barry e Oliver (1996) dividem a negociação em quatro estágios: orientação pré-negociação; processo da negociação; resultados da negociação; e implementação e comportamento futuro. Esse modelo foi utilizado pelos autores para discutir o impacto do afeto nas diversas etapas da negociação, tema que não será explorado nesta revisão. No entanto, os componentes de cada uma das fases serão discutidos na sequência.

Na fase de pré-negociação, os autores destacam os seguintes componentes: decisão de negociar ou não; escolha do adversário; e formulação das expectativas. Na fase do processo da negociação, nota-se uma discussão sobre táticas utilizadas, elaboração de ofertas iniciais, concessões, análise do comportamento do outro lado, revisão das expectativas. Já a fase de resultados contempla os resultados econômicos e psicológico-sociais. Por fim, a fase de implementação, que contempla o comportamento dos negociadores após o resultado das negociações. Os autores destacam oportunidades para o estudo da última fase da negociação (implementação).

¹² GRAHAM, J. L. A theory of interorganizational negotiations. **Research in Marketing**, v. 9, p. 163-183, 1987.

Saner (2005) caracteriza a negociação como um ciclo que contempla as fases de planejamento, ação e avaliação. Para o autor, a fase de planejamento é crítica para a negociação, podendo ser decisiva para a qualidade do resultado obtido. Esta fase é composta de consciência do conflito, análise das necessidades, seleção dos objetivos, seleção das estratégias, antecipação dos movimentos da outra parte e definição das táticas. A ação contempla a negociação de fato, buscando alcançar os objetivos definidos, por meio da estratégia desempenhada. Por fim, a fase de avaliação envolve a análise do que foi alcançado, buscando avaliar se o acordo foi concluído ou se novas rodadas deveriam ser desempenhadas.

Fells et al. (2015) apresentam um modelo para negociações empresariais que contemplam quatro atividades principais, para que o acordo seja alcançado: preparação, troca de informações, busca por soluções e gestão das concessões. Sendo que as três últimas atividades são parte do processo da negociação. Além disso, os autores destacam o papel do poder entre as partes, que pode influenciar a condução da negociação. Os autores ainda ressaltam que os resultados envolvem os acordos e as consequências pós-processo. Para os autores, entretanto, os resultados derivados nem sempre são positivos, e em algumas situações as negociações podem caminhar para um desentendimento entre as partes.

Assim, com base na discussão apresentada acima, a visão do processo da negociação, apresentada na Figura 12 (p. 100) poderia ser expandida em quatro fases: pré-negociação; processo – “a mesa da negociação”, resultados e pós-negociação/implementação. Na Figura 14, mostra-se como as fases estão divididas.

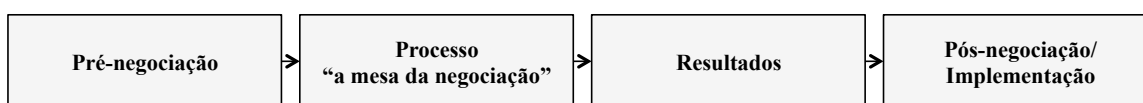


Figura 14. Etapas da negociação

Fonte: Elaborada pelo autor com base na discussão apresentada nesta seção

Assim, após a discussão apresentada, conclui-se esta seção com o entendimento da negociação para este trabalho, porém, que poderá ser base para outras pesquisas em negociação. A negociação pode ser vista como um processo de transformação (MARTINELLI, 2002) amplo, que ocorre em situações nas quais duas ou mais partes envolvidas (pessoas ou grupos) apresentam uma divergência de interesses (PRUITT; CARNEVALE, 1993, FELS, 2010), ou até mesmo interesses compartilhados (FISHER; URY; PATTON, 2011), que contempla as fases de planejamento, execução, resultados e implementação dos acordos (BARRY; OLIVER, 1996; PETERSON; LUCAS, 2001; ATKIN; RINEHART, 2006; ERTEL; GORDON, 2009;

PATTON; BALAKRISHNAN, 2010), sendo formada por uma sequência de interações (LAX; SEBENIUS, 2006; FELS, 2010), com o objetivo de alcançar um resultado, por meio de uma decisão conjunta (FISHER; URY; PATTON, 2011), que gere valor para as partes – integrativa – (LAX; SEBENIUS, 2006; ERTEL; GORDON, 2009; FISHER; URY; PATTON, 2011), porém, podendo resultar em uma solução distributiva, em que um dos lados leva maior vantagem.

3.3. Negociação e relacionamento

Esta seção faz o aprofundamento da discussão da relação entre a negociação e o relacionamento das partes. O objetivo aqui é apresentar a relação dos dois temas, com base na revisão de estudos que abordaram essas questões e destacaram algumas oportunidades de aprofundamento de pesquisas. Para isso, buscaram-se primeiramente estudos que discutem a relação dos temas de maneira mais ampla, não focando especificamente na negociação entre compradores e vendedores. Após esse entendimento, são apresentados estudos com foco mais específico na relação entre compradores e vendedores.

Pode-se destacar que uma das medidas mais simples para medir a efetividade do resultado de uma negociação empresarial é a venda *versus* a não conclusão da venda. No entanto, outras medidas têm sido utilizadas para mensurar os resultados, como o caso dos lucros totais obtidos pelas partes. Adler, Graham e Gehrke (1987) destacavam que a satisfação do negociador também é vista como uma medida importante para o sucesso nas negociações interorganizacionais. Esses resultados foram um dos primeiros a mostrar que outras questões, além das financeiras, deveriam ser consideradas ao se analisarem os resultados de uma negociação.

O artigo de Greenhalgh (1987), publicado no *Negotiation Journal*, chamou a atenção para o tema negociação e relacionamento. Segundo o autor, a teoria de negociação até meados da década de 1980 focava muito o interesse no estudo da racionalidade econômica de curto prazo, não considerando o efeito que o relacionamento entre as partes poderia ter nas negociações.

Segundo Greenhalgh (1987), uma das principais razões é que os pesquisadores, por meio de pesquisas baseadas em experimentos em laboratórios de negociação, tentavam anular o efeito do relacionamento entre as partes ao selecionarem para as experiências pessoas que não se

conheciam. O autor destaca que tal fato poderia ser justificado pela complexidade das negociações e pela necessidade de os pesquisadores estudarem os diversos fatores isoladamente, controlando outras variáveis que poderiam afetar o resultado das negociações.

Para o autor, o relacionamento entre os negociadores está associado a um vínculo compartilhado entre as partes, e o vínculo experimentado entre as partes está relacionado a como eles enxergam o relacionamento. Sendo assim, o relacionamento entre as partes está associado à percepção que cada uma das partes tem em relação a esse vínculo. Segundo o autor, três fatores podem influenciar essa visão: a interdependência, o tipo de compromisso entre as partes e o grau de dívida que as partes sentem uma com a outra.

Greenhalgh (1987) destaca a questão do horizonte de tempo das negociações e a influência no relacionamento. Segundo Greenhalgh (1987, p. 241), “uma transação pode ser vista pelo negociador como um episódio simples ou como apenas um evento em uma série de interações de longo prazo. Esses pontos de vista alternativos fazem uma grande diferença em como a negociação se desdobra”. Considerando a negociação como um episódio simples, a negociação e o relacionamento passado e futuro não têm interferência na estratégia, isso porque cada negociação é uma nova história ou, nas palavras do autor, “um jogo novo”, e o que aconteceu previamente não é relevante para as partes. O autor destaca que o fato de não esperar uma nova negociação com a outra parte pode levar o negociador a competir com a outra parte, focando os próprios interesses.

Por outro lado, quando o negociador tem uma visão de longo prazo, o seu comportamento competitivo, ou a busca pelo ganho imediato, pode ser influenciado pela possibilidade de ganho no longo prazo. Segundo o autor, os negociadores podem encarar as concessões como investimentos que poderão retornar no longo prazo, fazendo uso da estratégia de acomodação.

Por fim, Greenhalgh (1987) destaca a questão da confiança derivada entre as partes na avaliação da negociação. O autor discute que os estudos em laboratório de simulação de negociação muitas vezes podem não apresentar a riqueza que o conceito confiança tem no “mundo real dos negociadores”. Para Greenhalgh (1987, p. 242), “a confiança envolve a extensão com a qual o negociador honra o seu compromisso, normas e princípios de justiça”. O julgamento sobre a força e a natureza do relacionamento é envolvido pela confiança entre as partes.

Em estudo publicado no final da década de 1990, Greenhalgh e Chapman (1998) destacam que nos dez anos que sucederam a pesquisa de Greenhalgh (1987), diversos estudos sobre

negociação focaram o relacionamento como uma variável para explicar a negociação e os resultados derivados. Analisando as pesquisas derivadas, Greenhalgh e Chapman (1998) classificam duas abordagens utilizadas pelos autores: a antecipação de negociações futuras e as tipologias de relacionamento. “As duas abordagens tendem a focar na negociação como um evento discreto e a enxergar o relacionamento como o contexto cognitivo em que o negociador foco toma as suas decisões sobre quais táticas utilizar e quais resultados aceitar” (p. 466). Tentando trabalhar as limitações existentes com as ferramentas para estudar os efeitos do relacionamento na negociação, considerando a multidimensionalidade do relacionamento dos negociadores, os autores desenvolveram em sua pesquisa um índice para medir as várias faces do relacionamento.

Assim, como resultados duas conclusões podem ser destacadas. A primeira é que o relacionamento entre os negociadores tem impacto no processo de negociação, considerando as estratégias utilizadas, bem como a troca de informações entre as partes. Para os autores isso pode influenciar no alcance dos ganhos conjuntos nas negociações empresariais. A segunda conclusão mostra o efeito negativo que as estratégias competitivas podem ter durante a negociação, impactando no relacionamento futuro entre as partes. Os autores destacam que o efeito/resultado das negociações no relacionamento entre as partes era, até então, negligenciado pelas pesquisas de negociação, focadas nos estudos dos resultados substanciais/econômicos (GREENHALGH; CHAPMAN, 1998).

Watkins (2012, p. 138, 139) destaca:

“As pessoas tendem a pensar em negociação como algo que acontece entre entidades distantes que tentam, cada qual por seu lado, obter o melhor acordo possível para si, sem pensar no futuro: um vendedor de carros e um cliente em potencial, uma vítima e um réu no processo de violação dos direitos do consumidor, cônjuges que se divorciam, e assim por diante. Embora essa impressão seja válida em muitos casos, há outras negociações que ocorrem entre indivíduos e entidades que são mais próximos e não se preocupam com a transação em si. O relacionamento entre essas partes é importante, e elas, por algum motivo ou por outro, pretendem mantê-lo. Aí se incluem gerentes e seus subordinados diretos, fabricantes e seus principais fornecedores e profissionais cujo trabalho depende da colaboração dos colegas”.

Nota-se, assim, que a negociação, não necessariamente, significa negociar um carro, por exemplo, de forma a barganhar o melhor desconto para comprar o veículo, mas pode ter um significado de buscar acordos que possam favorecer o relacionamento entre as partes envolvidas.

O estudo de Curhan, Elfenbein e Xu (2006) destaca que as pesquisas recentes da década de 2000 começaram a incorporar fatores mais subjetivos e psicológico-sociais no estudo da negociação, questionando os estudos que desconsideravam os aspectos emocionais e focavam somente nas saídas racionais e econômicas das negociações.

Os autores concluem que “os pesquisadores subestimam os resultados subjetivos das negociações, considerando a sua importância para o mundo real” (CURHAN; ELFENBEIN; XU, 2006, p. 507). Segundo os autores, “os valores subjetivos são melhores preditores do que os valores objetivos do comportamento futuro e intenção dos negociadores” (CURHAN; ELFENBEIN; XU, 2006, p. 507).

Assim, o estudo conjunto dos temas relacionamento e negociação ganhou o foco da atenção dos pesquisadores entre meados das décadas de 1990 e 2000 (MCGINN, 2006; WATKINS, 2012). Diversas áreas como psicologia social, sociologia e até economia começaram a ver os vínculos sociais entre as partes da negociação (MCGINN, 2006).

Nota-se que a maneira como as pessoas negociam pode ser afetada pela importância do relacionamento, influenciando inclusive a maneira como as partes abordam a busca pelo valor da negociação. Três motivos podem ser apontados (WATKINS, 2012): a antecipação das negociações futuras entre as partes que realmente apresentaram valor; a busca pela reciprocidade em transações futuras; e a necessidade de fortalecer a confiança entre as partes, o que pode reduzir os custos envolvidos na fase de implementação do acordo.

Diversas definições de relacionamento foram adotadas como foco dos estudos realizados. Os focos das definições e dos estudos variam de acordo com o interesse e a área de pesquisa dos autores. Algumas analisam a relação entre pessoas que já tinham um relacionamento prévio e o impacto nos relacionamentos correntes; outras analisam o contexto das relações familiares, o papel da amizade entre as partes e até a influência do relacionamento entre colegas nas negociações que ocorrem nos ambientes de trabalho (MCGINN, 2006).

Lewicki, Saunders e Barry (2014) ressaltam que boa parte das teorias de negociação desenvolvidas foi construída com base em experiências laboratoriais, o que, para os autores, não permite que o contexto relacional dos participantes seja considerado nas simulações. Assim, os autores apresentam uma discussão sobre os principais pontos de diferença entre as negociações em que o relacionamento entre as partes pode afetar a sua dinâmica. Entre eles podem-se destacar:

- a evolução temporal das negociações, o que permite que as partes possam abrir mão de determinados interesses em negociações específicas para compensar o outro lado em relação a negociações anteriores;
- o objetivo maior da negociação relacional pode ser a conservação ou o fortalecimento do relacionamento entre as partes, sendo assim, as partes podem não focar em questões substanciais;
- o foco da discussão muda do levantamento de informações para fechar o melhor negócio, para uma visão de aprendizado sobre a outra parte, suas necessidades e interesses de longo prazo;
- a presença de emoções nas negociações em que o relacionamento é maior, e muitas vezes essa carga emocional pode ser acumulada de várias negociações anteriores entre as partes;
- o horizonte temporal de uma negociação relacional pode ser muito maior, sendo comum as partes retomarem questões que já tinham sido fechadas ou mesmo jamais resolver algumas questões;

McGinn (2006) apresenta uma discussão mais ampla sobre como o relacionamento entre as partes pode encaixar-se nas negociações. A autora destaca que as negociações afetam e são afetadas (tanto de maneira positiva, quanto negativa) pelo relacionamento existente entre as partes. A proposição teórica da autora está baseada na “teoria da ordem negociada”, proposta por Strauss (1978).

Segundo McGinn (2006, p. 130),

a perspectiva da ordem negociada retrata as organizações e outras unidades sociais (como famílias e sociedades) como algo continuamente mutante via negociações, e as negociações como algo que evolui continuamente em resposta às organizações e unidades sociais a que elas pertencem. Olhando por essa lente, os relacionamentos são definidos pelos contextos sociais e econômicos. Por sua vez, relacionamentos influenciam a ocorrência, bem como o processo e os resultados das negociações, os resultados das negociações alteram ou reforçam o ambiente social e econômico e o ciclo continua.

O ciclo destacado pela autora pode ser observado na Figura 15.

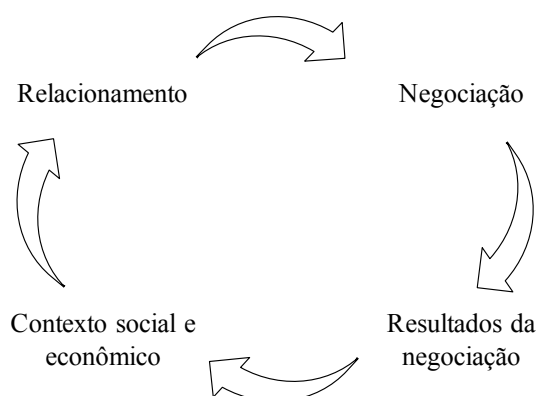


Figura 15. Relação e influência da negociação e relacionamento
 Fonte: traduzido de McGinn (2006, p. 131)

Assim, nota-se que o relacionamento pode afetar a negociação de diversas formas, tais como: na escolha dos envolvidos na negociação, no compartilhamento das necessidades (conhecimento da outra parte), no compartilhamento de informações, na presença de emoções nas negociações, na definição das normas e regras da negociação (MCGINN, 2006).

Por outro lado, a negociação, também, pode afetar o relacionamento. Segundo McGinn (2006), o impacto no relacionamento entre as partes tem sido cada vez mais estudado com possível resultado da negociação, além dos tradicionais resultados econômicos. Três aspectos são destacados pela autora:

- a importância da análise do processo da negociação e dos impactos que isso pode ter após a definição do acordo, considerando custos derivados de eficiência e ética nas negociações que vão além dos resultados econômicos;
- o impacto que a implementação do acordo tem entre partes cujo objetivo é continuar o relacionamento após a negociação, considerando possíveis interações futuras;
- a satisfação com a outra parte, continuidade do relacionamento e intimidade entre as partes, como principais questões a serem consideradas bem-sucedidas nas negociações.

A autora destaca que, além dos aspectos positivos que a negociação possa ter nos relacionamentos, a negociação pode gerar impactos negativos. Segundo McGinn (2006), o uso de táticas coercitivas, bem como ações que podem ferir a confiança entre as partes durante a negociação, podem prejudicar o relacionamento entre as partes.

Assim, nota-se que considerar a relação dos temas negociação e relacionamento pode trazer contribuições para o avanço do entendimento das negociações em contextos empresariais, uma vez que as pesquisas acima destacadas mostram a relação que o relacionamento entre os negociadores pode ter na condução de suas negociações, assim como as negociações podem impactar no relacionamento entre as partes. No entanto, os estudos e as discussões apresentados não focavam nas negociações empresariais.

Deve-se destacar que, mesmo em ambientes empresariais, as negociações são conduzidas por pessoas, que por sua vez desenvolvem relacionamento com a outra parte. No entanto, o objetivo maior deste estudo é avaliar as negociações, considerando os relacionamentos empresariais.

Dessa forma, a seção seguinte busca discutir como a literatura recente trabalhou os dois temas, considerando o contexto de negociações entre compradores e vendedores, foco desta pesquisa. O objetivo foi criar uma base conceitual para a apresentação da relação dos conceitos de negociação e relacionamento entre as partes apresentados até agora neste trabalho, bem como as proposições teóricas discutidas com os resultados da pesquisa de campo.

3.4. Negociação e relacionamento entre compradores e vendedores – A construção das proposições teóricas da pesquisa

A pesquisa de Dwyer, Schurr e Oh (1987), uma das pioneiras no estudo do relacionamento entre compradores e vendedores, já destacava a importância do estudo da negociação, considerando as interações que ocorrem entre as partes como um processo de barganha. Os autores destacaram que, apesar de alguns estudos iniciais, na época, terem abordado os aspectos transacionais da negociação entre compradores e vendedores, novos estudos deveriam tratar uma visão de como as negociações aconteciam em contextos de relações de longo prazo entre as partes.

A pesquisas publicadas por Dion e Banting (1988) mostram a importância do papel da negociação em transações entre compradores e vendedores, quando realizaram um estudo sobre a influência das estratégias de negociação em compras e vendas. A ênfase colaborativa apresentou impacto no desempenho geral das trocas, uma vez que variáveis como relacionamento de longo prazo e preenchimento das necessidades começaram a ser consideradas pelos compradores. Dessa forma, os gestores comerciais deveriam passar a

considerar, naquele momento, o preparo de suas equipes para a condução de negociações mais integrativas. O desenvolvimento de habilidades, como saber ouvir, ou mesmo aumentar o nível de conhecimento sobre o negócio do cliente passou a ser crítico para as negociações entre compradores e vendedores em mercados industriais.

O estudo de Dabholkar, Johnston e Cathey (1994) apresenta uma análise da dinâmica entre compradores e vendedores em um contexto empresa-empresa, considerando as trocas e as evoluções do relacionamento ao longo do tempo. Os autores propõem a integração das abordagens econômica e psicológico-social da negociação e como se dá a relação entre as partes.

Como resultado do artigo, os autores propõem uma estrutura conceitual suportada por diversas proposições teóricas que analisam a relação entre os conceitos. Os autores não testam as proposições, porém, deixam diversas oportunidades de pesquisas a serem desenvolvidas a partir da estrutura. A ideia base utilizada foi a importância que a orientação de longo prazo entre compradores e vendedores tem, passando a discutir as trocas relacionais em contraponto às trocas transacionais, seguindo a mesma linha de Dwyer, Schurr e Oh (1987).

Para Dabholkar, Johnston e Cathey (1994, p. 130),

abordagem para as trocas relacionais para as interações empresa-empresa, em que cada parte afeta e é afetada pela outra, deve necessariamente ser examinada como um processo de adaptação, uma vez que, para existir ao longo do tempo, ambos os parceiros devem trabalhar continuamente para construir e manter a confiança e entender as necessidades mútuas.

Os resultados da pesquisa realizada por Herbst, Voeth e Meister (2011) mostram que pouco foi feito desde então para avançar no estudo das negociações entre compradores e vendedores em mercados industriais. A pesquisa dos autores foca em uma extensa revisão da literatura sobre o tema, destacando oportunidades para o avanço da pesquisa na área, como foi destacado na introdução e na justificativa desta tese.

Como destacado, em algumas situações, a negociação pode ser vista como um episódio isolado que ocorre entre as partes que buscam um acordo melhor para si, sem pensar em relacionamento futuro (WATKINS, 2012). Entretanto, de acordo com Salacuse (1998), a negociação de um acordo, por exemplo, a assinatura de um contrato, sem olhar para o relacionamento derivado entre as partes, pode ser apropriada para situações de transação única entre as empresas ou mesmo em situações de curto prazo. Sendo assim, abordar uma negociação com perspectiva de

longo prazo, de forma transacional pura, pode comprometer o alcance dos objetivos de ambos os lados.

As negociações são parte fundamental do relacionamento entre compradores e vendedores, uma vez que a negociação de elementos essenciais, como custos e serviços, é parte do esforço dos envolvidos para coordenar as atividades da cadeia de suprimentos. Empresas que conseguem estruturar melhor as negociações com seus fornecedores/clientes conseguem diferenciar-se da concorrência (THOMAS; MANRODT; EASTMAN, 2015).

Para Sharland (2001), quando uma empresa busca desenvolver relacionamentos de longo prazo com seus fornecedores e clientes, a negociação entre as companhias torna-se peça fundamental. Portanto, estudar as negociações entre compradores e vendedores de uma maneira mais ampla, considerando o seu impacto no longo prazo, pode auxiliar no entendimento do relacionamento entre as partes (THOMAS, et al. 2013; THOMAS; MANRODT; EASTMAN, 2015).

Assim, em algumas negociações, os envolvidos com a negociação nem sempre estão preocupados somente com a transação, mas sim com o relacionamento entre as partes (THOMPSON, 2009; WATKINS, 2012; LEWICKI; SAUNDERS; BARRY, 2014). Então, o modo como as partes atuam está relacionado com os impactos que o ambiente em que as negociações acontecem exerce nas interações entre as partes, considerando a existência de um relacionamento passado, presente e futuro (LEWICKI; SAUNDERS; BARRY, 2014). Os relacionamentos passado e presente podem estar associados com os resultados da negociação, bem como o que acontece durante a negociação pode impactar na percepção do relacionamento futuro. No entanto, não se deve generalizar que o bom relacionamento passado pode garantir aos negociadores um bom relacionamento futuro (SHARLAND, 2001).

Em estudo desenvolvido com base em uma simulação de negociação entre compradores e fornecedores, Atkin e Rinehart (2006) destacam que as práticas de negociação, bem como algumas características particulares dos negociadores, podem contribuir para a satisfação das partes com a negociação. Baseando-se nos resultados encontrados, os autores ressaltam que a satisfação com as negociações iniciais pode ser um indicador de manutenção do relacionamento de longo prazo entre as partes. Nesse sentido, entende-se que os acontecimentos durante a negociação (presente) podem ter um impacto significativo na construção/manutenção dos relacionamentos subsequentes (ATKIN; RINEHART, 2006).

Watkins (2012, p. 140), ressalta que “as negociações entre as partes que dão valor ao seu relacionamento serão diferentes daquelas entre partes que não lhe dão valor”. Dessa forma, o autor ressalta que o valor reivindicado por uma parte que não dá valor ao relacionamento é 100% constituído pelo valor financeiro. Já em situações em que as partes apresentam um relacionamento, a discussão do valor passa a considerar tanto o valor monetário, quanto o valor que o relacionamento tem; e, se as negociações foram muito agressivas em busca do valor financeiro, poderão afetar o relacionamento entre as partes. Na Figura 16, ilustra-se essa situação. O autor ainda destaca que existe certa dificuldade das partes em mensurar quanto vale o relacionamento, notadamente devido ao fato de que as diversas partes dentro de uma empresa podem dar pesos distintos à avaliação do valor do relacionamento e do valor financeiro.

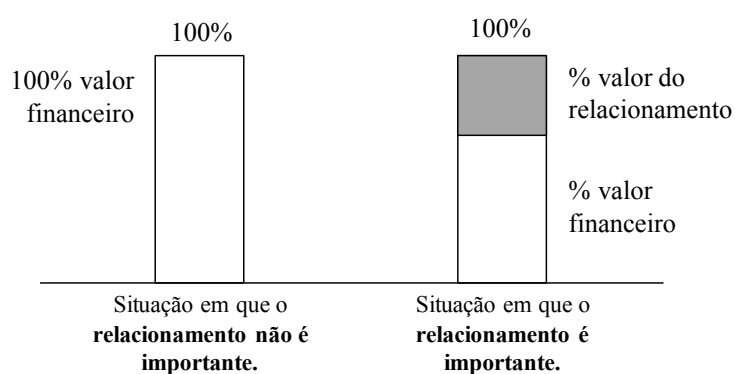


Figura 16. O valor do relacionamento
 Fonte: Adaptada pelo autor com base em Watkins (2012, p. 142)

Além disso, outros dois fatos podem estar associados à importância do desenvolvimento dos relacionamentos para a área de negociação: as mudanças que ocorreram dentro das organizações, como o achatamento das áreas e necessidade de preservar o relacionamento cada vez mais sólido; e as mudanças entre as organizações, uma vez que em muitos mercados as empresas passaram a buscar “parceiros” de negócio, ao invés de fornecedores ou compradores esporádicos (WATKINS, 2012).

Dessa forma, cada vez mais empresas passaram a desenvolver programas conjuntos com seus fornecedores e clientes, buscando os relacionamentos de longo prazo, trabalhando questões como inovação, redução de custos, melhoria da qualidade etc. (SHARLAND, 2001).

Entretanto, “infelizmente a maioria das pesquisas em negociação enxerga a negociação entre compradores e vendedores como incidentes isolados, ao invés de uma contribuição contínua

para todo o relacionamento da cadeia de suprimentos” (THOMAS et al. 2013, p. 97). Portanto, pode-se dizer que a negociação tem um papel fundamental para gestão desses relacionamentos.

Assim com base na discussão acima, é possível propor:

Proposição 1. *O relacionamento existente entre empresas compradoras e vendedoras pode favorecer e facilitar a condução das negociações, levando a acordos mais integrativos.*

Por outro lado:

Proposição 2. *A forma como a negociação entre compradores e vendedores é conduzida pode impactar de maneira positiva o relacionamento empresarial existente entre as partes, quando essas possuem o desejo de manter ou aumentar as interações.*

Essas primeiras proposições estão também embasadas pelas considerações de McGinn (2006). Nesse sentido observa-se a situação de um processo circular em que o relacionamento entre as partes pode impactar as negociações e os resultados das negociações podem impactar o relacionamento entre as partes, porém neste caso sendo considerado o relacionamento empresarial. Essa relação pode ser visualizada na Figura 17.

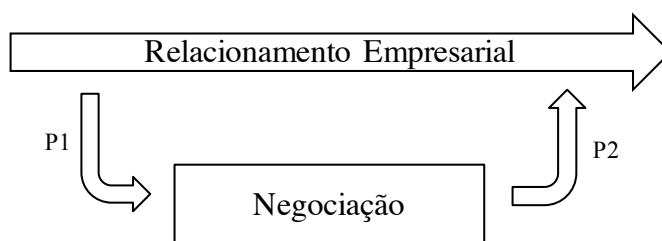


Figura 17. Visão cíclica do relacionamento e da negociação
Fonte: Elaborada pelo autor

Ademais, considerando as fases do relacionamento apresentadas por Ford (1980) e Dwyer, Schurr e Oh (1987), destacadas bem como as conclusões de Lewicki, Saunders e Barry (2014) discutidas acima, pode-se perceber que a negociação também apresenta uma tendência de evolução ao longo das fases do relacionamento. Nas fases iniciais do relacionamento, ou em situações em que o relacionamento não existe (transações em eventos isolados), a negociação dos termos, tais como preço e condições de pagamento, é maior do que em situações em que o relacionamento entre as partes já é consolidado. No entanto, a negociação continua a existir, porém, com um foco na construção da parceria e nas adaptações dos processos das partes. Na Figura 18, apresenta-se graficamente essa evolução.

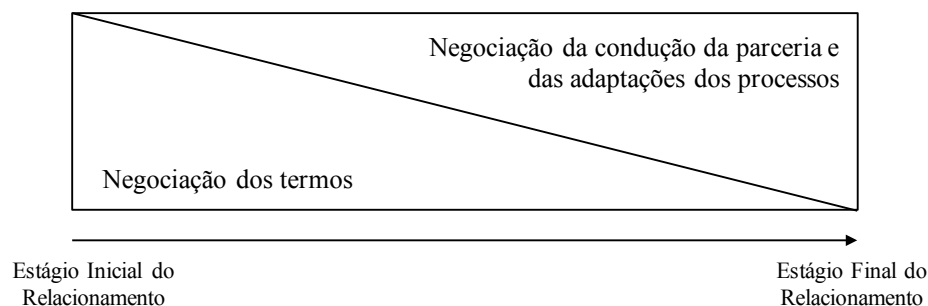


Figura 18. A evolução da negociação e do relacionamento entre compradores e vendedores
 Fonte: Elaborada pelo autor

Assim, além de uma visão circular, proposta nas proposições 1 e 2, pode-se propor:

Proposição 3. *Pode-se observar uma evolução no conteúdo das negociações entre compradores e vendedores, conforme o relacionamento entre as partes evolui, e em alguns casos a barganha de preço e termos comerciais pode chegar graus mínimos.*

Considerando a importância da negociação efetiva, proposta por Martinelli e Almeida (1997), para as situações em que o longo prazo é o principal objetivo, bem como o objetivo deste trabalho em fortalecer os acordos integrativos entre as partes envolvidas, faz-se necessária uma discussão sobre as estratégias de negociação e os possíveis impactos no relacionamento.

A importância da abordagem integrativa (ganha-ganha) no contexto das relações empresariais, em que as necessidades e os interesses de ambas as partes sejam atendidos, já era destacada por Graham (1986).

Assim, Salacuse (1998) destaca que conhecer a outra parte é fundamental para que a negociação com foco em relacionamento possa ser implementada. Para Chang (2005), a análise dos interesses e das necessidades está relacionada com o fato de conseguir, ou não, atender às expectativas da outra parte. Para o autor, “entender as expectativas dos clientes envolve a habilidade de identificar o que os consumidores desejam e criar/oferecer produtos/serviços que possam ser iguais ou ainda superar os níveis esperados” (p. 906). Além disso, a customização de uma oferta/serviço, está associada à maneira como as necessidades e os interesses foram levantados durante a negociação entre compradores e vendedores (GRAHAM, 1986).

Como destacado por Ertel e Gordon (2009), compradores e vendedores têm necessidades que vão além de uma discussão de preço do produto, uma vez que um acordo que não considera as

demais necessidades das partes pode ser mal avaliado na fase de implementação do acordo. Segundo os autores, outros custos (manutenção não programada, devoluções etc.), que até então não tinham aparecido, podem aparecer. Essa relação foi levantada na ideia de evolução da negociação em situações relacionais (proposição 3).

Além disso, as estratégias baseadas na solução de problemas são mais efetivas e provaram trazer melhores resultados financeiros para os fornecedores e mais satisfação para os clientes, considerando a análise das duas partes envolvidas em uma negociação. Essa estratégia pode não só ser desejada no curto prazo, como também ser base para a lucratividade e a estruturação de relacionamentos de longo prazo entre as partes (GRAHAM, 1986). Essa visão pode ser completada com os comentários de Sharland (2001), que destaca que uma abordagem distributiva dificilmente levará a um relacionamento empresarial de longo prazo.

Ramsay (2004) destaca que a distribuição do valor gerado nas interações entre compradores e vendedores são questões importantes para qualquer negociação entre essas partes. Para o autor (p. 223), “a sobrevivência de ambos depende da receita que flui do comprador sentido vendedor”. Assim, Fisher e Ertel (1995) destacam que a qualidade do relacionamento entre os negociadores é produto da forma como tratamos com o outro lado.

Thomas et al. (2013) destacam que, quando empresas olham para as negociações como um evento de curto prazo (transacional), existe uma tendência para o uso das estratégias distributivas. Por outro lado, em contextos relacionais, o uso dessas estratégias pode ser considerado uma miopia por parte de ambos os lados envolvidos em uma negociação. Para os autores, compradores e vendedores que utilizam essa estratégia devem considerar os custos relacionais, o impacto negativo na comunicação e na troca de informações.

Além disso, Thomas, Manrodt e Eastman (2015) destacam que apesar dos estudos de estratégia de negociação normalmente focarem nos aspectos econômicos, os resultados encontrados em seu estudo destacam a importância que os resultados relacionais têm para as negociações, considerando as expectativas de negociações no futuro.

Assim, pode-se propor:

Proposição 4a. *Empresas (vendedores) que procuram estruturar um relacionamento com seus clientes (compradores), na maior parte das vezes apresentam abordagens mais integrativas em suas negociações.*

Proposição 4b. *Clientes (compradores) que buscam uma empresa para ser um fornecedor (vendedor) de longo prazo e de soluções mais completas, apresentam abordagens mais integrativas em suas negociações.*

Entretanto, analisando o contexto das negociações empresariais, Ramsay (2004) destaca alguns resultados que, na sua visão, são de certa forma inesperados. O estudo do autor foi feito com base em uma investigação com profissionais de mercado (compradores experientes do setor de serviços e manufatura). Os resultados apresentados pelo autor apresentam diversos motivos que justificam o uso de estratégias competitivas nas negociações empresarias, tais como o fato de existir uma diferença de poder entre as partes, como o poder da dependência ou ameaça e punição. Além disso, como as estratégias integrativas são adequadas para situações em que as partes pensam no longo prazo, alguns compradores podem simplesmente competir, uma vez que não estão buscando parceiros de longo prazo. Ademais, algumas medidas de desempenho utilizadas pelas empresas que eles representam podem favorecer o uso de estratégias distributivas, uma vez que o comprador precisa reduzir seu índice de orçamento. O autor destaca que seus resultados não podem/devem ser generalizados. Com base nas conclusões do autor, pode-se dizer que as métricas utilizadas para avaliação do desempenho dos vendedores também podem influenciar uma postura mais competitiva, focando sua discussão no preço do produto.

No entanto, o estudo de Zachariassen (2008) traz novamente a discussão levantada por Ramsay (2004) e apresenta alguns resultados que confirmam as conclusões do estudo de 2004, relativas ao uso das estratégias integrativas. Segundo Zachariassen (2008), nota-se que em negociações empresarias entre compradores e vendedores, ambas as partes sentem-se desconfortáveis em abrir informações estratégicas para a outra parte, além de sentirem certa perda de poder. Sendo assim, a adoção de uma postura distributiva no início de um relacionamento pode ser uma forma de proteção.

Assim, tem-se que:

Proposição 4c. *O uso de estratégias distributivas em negociações pode ser uma forma de defesa de ambas as partes envolvidas, mesmo considerando que as partes objetivam desenvolver o relacionamento empresarial.*

Assim, buscando-se aprofundar o estudo da relação entre os dois temas, será dado enfoque a outras variáveis que compõem o processo da negociação, destacadas na revisão teórica desta

tese. O objetivo é estudar de maneira mais profunda como o processo da negociação entre as partes ocorre e quais são os seus possíveis impactos.

Como já destacado, diversas negociações podem ocorrer entre compradores e vendedores, não somente as negociações dos termos para definição da venda e compra dos produtos. No entanto, para esta tese, optou-se por escolher as negociações que ocorrem entre as áreas de vendas dos distribuidores e compras dos produtores. A justificativa para tal escolha e o detalhamento da negociação estudada encontram-se disponíveis no capítulo metodológico do trabalho (capítulo 2).

Espera-se, a partir do estudo das negociações das díades selecionadas (compradores e vendedores), que as proposições aqui apresentadas possam ser discutidas. Após estudado como a negociação pode ser vista em um contexto relacional, o capítulo seguinte apresenta a proposição de uma estrutura conceitual para o entendimento e análise das negociações entre compradores e vendedores.

4. A organização dos elementos da negociação a partir de uma estrutura conceitual sistêmica para a análise das negociações entre compradores e vendedores

Conforme destacado, entender como o processo da negociação ocorre em situações que o relacionamento entre as partes existe ou é objetivo no longo prazo é uma oportunidade de pesquisa. Além disso, a busca por soluções integrativas, como destacado anteriormente, é base para as negociações em que as partes procuram estabelecer relações duradouras em que os ganhos conjuntos são necessários.

Para isso, nesta seção propõe-se a apresentação de uma estrutura conceitual a ser utilizada como base para o estudo das negociações das díades deste trabalho. Além das considerações sobre a visão das etapas da negociação, apresentadas por Barry e Oliver (1996), Peterson e Lucas (2001), Saner (2005), Ertel e Gordon (2009), Patton e Balakrishnan (2010) e Fells et al. (2015), buscou-se analisar outras obras que já discutiram anteriormente modelos conceituais para serem bases do estudo das negociações em contextos de negócios (RINEHART; CADOTTE; LANGLEY JR., 1988; RINEHART; PAGE JR., 1992; DABHOLKAR; JOHNSTON; CATHEY, 1994; HERBST; VOETH; MEISTER, 2011).

Além dos autores que propuseram modelos teóricos para o estudo das negociações entre duas partes em contextos empresariais, serão analisadas as conclusões de Martinelli (2002), Martinelli e Ghisi (2006) para entendimento e consideração dos elementos sistêmicos de uma negociação. O entendimento dos pontos sistêmicos de uma negociação é importante, pois favorece a condução de negociações mais efetivas (MARTINELLI, 2002).

Assim, dentre os trabalhos citados nos parágrafos acima, pode-se dizer que a base para a construção da estrutura conceitual são os trabalhos de Herbst, Voeth e Meister (2011) e Martinelli (2002). O primeiro destaca um modelo para o estudo das pesquisas em negociação, proposto pelos autores, por meio de uma adaptação da estrutura do relacionamento do IMP Group. A estrutura proposta pelos autores está apresentada na Figura 19.

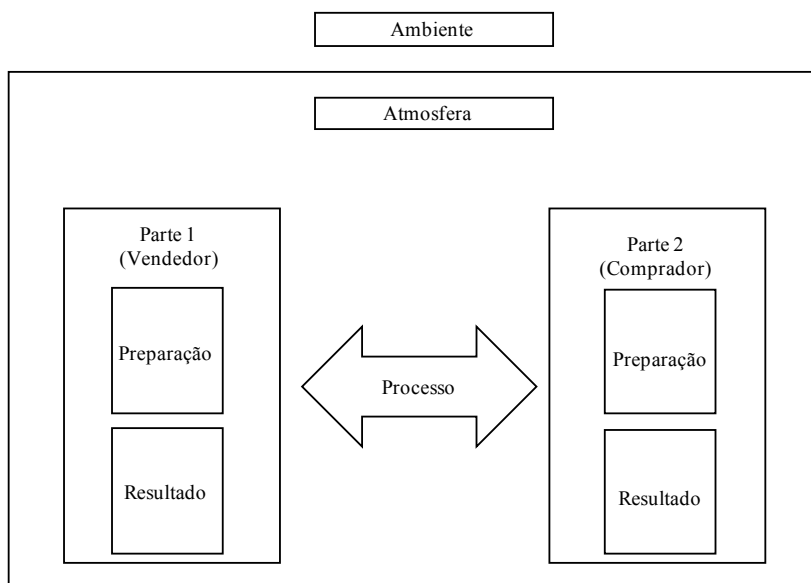


Figura 19. Adaptação do Modelo da Interação – IMP
 Fonte: Traduzido de Herbst, Voeth e Meister (2011, p. 969)

Herbst, Voeth e Meister (2011, 969) destacam que:

é o objetivo do modelo do IMP capturar e explicar as estruturas de comunicação e transações de negócios em mercados industriais em sistemas de relações sociais. Nesse contexto, esse modelo pode igualmente referir-se ao relacionamento comprador-vendedor em sua totalidade (sequência de episódios de interações simples), assim como em episódios de interações simples. Isso torna o modelo de interação do IMP também adequado para as negociações.

Pela análise do trecho acima, destacado do artigo de Herbst, Voeth e Meister (2011), pode-se notar a aplicabilidade da adaptação do modelo do IMP para a análise das negociações. Entretanto, analisadas as características de uma negociação, os autores propuseram uma adaptação de uma das partes do modelo do IMP, processo de interação, dividindo essa etapa em três novas variáveis: preparação para a negociação, o processo da negociação e os resultados da negociação.

Assim, o modelo adaptado (HERBST; VOETH; MEISTER, 2011) é composto por seis partes em que são analisados:

- o ambiente das negociações: estrutura de mercado, dinamismo do mercado, sistemas sociais e graus de internacionalização;
- a atmosfera das negociações: estrutura de poder em que a negociação acontece;
- as partes da negociação: tanto indivíduos participantes, quanto as organizações como um todo;

- o preparação da negociação: análise das estratégias da negociação, análise dos estilos de negociação e táticas utilizadas;
- o processo da negociação: a execução da negociação, considerando os conceitos de ética, moralidade e justiça do processo entre as partes;
- os resultados da negociação: considera dos dois tipos de resultados – econômicos e psicossociais (satisfação das partes).

Herbst, Voeth e Meister (2011) utilizaram o modelo adaptado do IMP como base para a categorização e classificação de pesquisas em negociação entre compradores e vendedores na área de marketing e conseguiram destacar diversas conclusões para avanços na pesquisa de negociação. Uma delas, a necessidade de pesquisas que ampliassem o escopo do estudo para as várias dimensões propostas na estrutura (ambiente, atmosfera, partes, preparação, processo e resultados).

Portanto, deve-se ressaltar, a ideia para esta tese não é discutir a aplicabilidade do modelo do IMP para o estudo das negociações, uma vez que isso já foi apresentado por Herbst, Voeth e Meister (2011), que confirmaram essa possibilidade.

No entanto, como visto, os autores não utilizaram o modelo adaptado para o estudo de uma negociação específica, mas sim para classificar as pesquisas realizadas até então em negociação comprador-vendedor a partir das dimensões propostas. Assim, a aplicação do modelo adaptado por Herbst, Voeth e Meister (2011) para o estudo de negociações reais já seria uma contribuição.

No entanto, além da aplicação, para buscar maior riqueza das análises, bem como um estudo mais detalhado das negociações, propõe-se nesta tese uma ampliação do modelo de Herbst, Voeth e Meister (2011) com base em outros autores de negociação.

Portanto, o que se pretende nesta tese é utilizar o modelo apresentado por Herbst, Voeth e Meister (2011) como a base para a ampliação e a apresentação de uma estrutura conceitual aplicável ao estudo de negociações reais, considerando o contexto comprador-vendedor.

Além disso, a escolha do modelo adaptado do IMP por Herbst, Voeth e Meister (2011), ainda se justifica pela sua aplicabilidade no estudo das relações entre compradores e vendedores, conforme destacado neste trabalho na seção teórica sobre o marketing de relacionamento.

Como destacado no início do capítulo sobre negociação, Martinelli (2006) ressaltou a pouca quantidade de estudos com foco em negociação, que consideram a abordagem sistêmica. Martinelli (2002) realizou um estudo detalhado sobre como os dois temas, negociação e visão sistêmica, poderiam encadear-se. Nesse sentido, as conclusões de Martinelli (2002) serão base para a ampliação da estrutura teórica proposta.

Em sua pesquisa em que foram trabalhados os conceitos de negociação e visão sistêmica (MARTINELLI, 2002), o autor fez uma análise de diversas definições sobre negociação de autores importantes sobre o tema, para verificar a sistemicidade apresentada por elas. Após essa análise, foram selecionadas 12 definições distribuídas ao longo de pelo menos três décadas: anterior a 1980, 1980, 1990.

Martinelli (2002) faz uma avaliação das definições seguindo os seguintes conceitos (p. 173):

- definição de sistemas;
- envolvimento das três variáveis – informação, tempo e poder;
- nível de comunicação adequada;
- pontos básicos apresentados por Fisher, Ury e Patton (2011) – separar as pessoas do problema, concentrar-se nos interesses e não nas posições, buscar alternativas e possibilidade de ganhos mútuos; encontrar critérios objetivos;
- capacidade de inter-relacionar duas ou mais partes;
- diferentes maneiras de enfrentar o conflito;
- existência de percepções equivocadas sobre o conflito;
- busca constante do ganha-ganha, porém com abertura para procurar o ganha neutro;
- preocupação em identificar as diferentes visões de mundo (*Weltanschauungen – W*)

Com base nesses critérios, o autor fez uma análise da sistemicidade das definições dos diferentes autores analisados. Não é objetivo desta tese retomar as avaliações feitas por Martinelli (2002), porém utilizar suas conclusões para aplicar na estrutura a ser desenvolvida.

Assim, em uma das conclusões de sua pesquisa, Martinelli (2002, p. 194) propõe que a negociação deve seguir alguns passos, para que possa ser considerada uma abordagem sistêmica:

- (1) o processo de negociação como sistema de transformação de entradas e saídas;
- (2) a importância da comunicação no processo de negociação;
- (3) as variáveis básicas de um processo de negociação;
- (4) as habilidades essenciais dos negociadores;
- (5) o planejamento da negociação;
- (6) a questão ética nas negociações;

- (7) o envolvimento de uma terceira parte;
- (8) o uso dos tipos psicológicos na solução dos conflitos;
- (9) a preocupação com as *Weltanschauungen* (W – visão de mundo) dos participantes;
- (10) a capacidade de lidar com as diferentes W dos envolvidos;
- (11) a busca de uma negociação evolutiva, segundo o princípio da hierarquização de sistemas.

Os oito primeiros pontos são derivados da obra de Martinelli e Almeida (1997) e os três pontos finais são resultantes da tese de livre-docência do autor. Uma síntese dos principais resultados encontrados é apresentada pelo autor, na publicação do livro derivado de sua tese de livre-docência (MARTINELLI, 2002). Esses pontos foram aprofundados em uma segunda obra, coordenada por Martinelli e Ghisi (2006), em que os 11 pontos foram ampliados e explorados de maneira conceitual e prática.

Nesta tese, procura-se avançar a proposta de Martinelli (2002) e Martinelli e Ghisi (2006), ao aplicar esses conceitos em um contexto de negociações específicas e analisá-las em situações (casos) reais. As variáveis utilizadas nas obras citadas serão base para a ampliação do modelo adaptado por Herbst, Voeth e Meister (2011).

Além desses dois estudos destacados acima, foi realizada uma busca por outras pesquisas que também discutiram o tema modelos teóricos de negociação. Assim, com o objetivo de completar a estrutura conceitual aqui proposta, seguem algumas das principais conclusões e considerações das pesquisas analisadas.

O artigo de Dabholkar, Johnston e Cathey (1994) também apresenta uma relevante contribuição para o detalhamento da estrutura conceitual da negociação, proposta nesta tese. Os autores apresentam uma estrutura para examinar os determinantes do comportamento em negociações e a conexão entre esse comportamento e o relacionamento em mercados empresa-empresa. Os autores usam os quatro comportamentos base da negociação, determinados a partir da perspectiva de tempo e ganhos. Assim, com base na revisão da literatura existente sobre os comportamentos dos negociadores, Dabholkar, Johnston e Cathey (1994) apresentam quatro comportamentos possíveis: cooperativo, competitivo, coordenativo e comando. Assim, para os autores, os comportamentos cooperativos acontecem em situações em que existe a perspectiva de ganhos conjuntos em um horizonte de tempo pequeno. Os comportamentos competitivos acontecem em situações em que existe uma perspectiva de ganho individual, em um horizonte de curto prazo. A estratégia de comando acontece em situações em que existem uma perspectiva

de ganhos individuais e um horizonte de longo prazo. Por fim, a estratégia coordenativa ocorre em circunstâncias em que existem uma visão de longo prazo e a busca de ganhos conjuntos.

Nota-se que essa classificação de comportamentos apresentada por Dabholkar, Johnston e Cathey (1994) assemelha-se às estratégias propostas por Lewicki, Hiam e Olander (1996). No entanto, esses últimos utilizam como variáveis a importância do resultado e do relacionamento para as partes envolvidas, e as possíveis estratégias seriam: colaboração (alta importância do relacionamento e do resultado), competição (baixa importância do relacionamento e alta do resultado), acomodação (alta importância do relacionamento e baixa importância do resultado), evitação (baixa importância do relacionamento e baixa importância do resultado) e por fim uma estratégia de compromisso que permeia as diversas estratégias, considerando uma importância relativa do relacionamento e do resultado. As estratégias de negociação são questões fundamentais para qualquer negociação e serão detalhadas mais à frente neste trabalho, durante a explicação dos componentes da estrutura desenvolvida.

Dabholkar, Johnston e Cathey (1994) consideram os dois lados da negociação, assim como o modelo do IMP adaptado, proposto por Herbst, Voeth e Meister (2011), destacando a influência da outra parte nas negociações, mas expandem a discussão das variáveis de influência. Além dos quatro comportamentos em negociação, que caracterizam o processo da negociação e da influência da outra parte, os autores destacam as influências organizacionais (poder relativo, formalização dos procedimentos, estilo de liderança e monitoramento das negociações) influências individuais (poder relativo, *background* cultural, experiência e habilidades de negociação, atratividade física e *status*), resultados da negociação (econômicos e satisfação das partes) e resultados conjuntos (que resultam em situações de não relacionamento, transações de curto prazo, associações de longo prazo ou relacionamento de longo prazo). Os autores ainda destacam a influência do ambiente externo na negociação (considerando os competidores e análises dos custos de mudança).

Dabholkar, Johnston e Cathey (1994) apresentam diversas proposições teóricas que justificam a relação entre as variáveis do modelo. Tais proposições não são analisadas com base em resultados empíricos da pesquisa. Concluem que o modelo desenvolvido pode explicar a conexão entre o relacionamento existente entre as partes e o comportamento dos negociadores. Além disso, estudos e pesquisas aplicadas poderiam expandir as contribuições do modelo desenvolvido pelos autores. Para esta pesquisa, utilizam-se variáveis propostas pelos autores como a influência do ambiente externo, a influência da outra parte, individual e organizacional

para compor a estrutura teórica a ser estudada a partir dos resultados dos estudos de caso conduzidos. Um ponto importante destacado pelos autores é o estudo das relações dos resultados psicossociais e econômicos nas negociações.

Outra pesquisa base para a construção da estrutura teórica é o artigo de Rinehart e Page Jr. (1992), que apresenta um modelo para o estudo dos processos de negociações transacionais. Assim, quatro construtos são utilizados para o modelo: relacionamento entre as partes, influência pessoal, comportamento de concessões e resultados da negociação. Os autores propõem que “a natureza do relacionamento entre as partes, a influência pessoal dos negociadores e o comportamento de concessões afetam a percepção de sucesso dos negociadores, com os resultados da negociação” (RINEHART; PAGE JR., 1992, p. 19). Nesse sentido, além da influência do relacionamento, que já foi destacada em uma seção desta tese, as considerações sobre os impactos nos resultados das negociações foram destacadas para a composição da estrutura conceitual aqui apresentada.

Um estudo anterior de Rinehart, Cadotte, Langley Jr. (1988) apresenta uma visão geral do processo de negociação. A aplicação do modelo se dá na análise das negociações de fretes e transportes. Para os autores (p. 50), “o processo de negociação pode influenciar de maneira significativa a natureza do contrato entre as partes envolvidas” na definição do frete e do transporte. Apesar de desenvolvido para o estudo das negociações nesse contexto específico, o modelo apresentado pelos autores traz contribuições relevantes para o entendimento do processo das negociações, que, para os autores, pode ser dividido em cinco fases: análise dos fatores ambientais da negociação, análise do potencial da negociação, análise da preparação da negociação, barganha e resultados da negociação. A primeira fase envolve os fatores do macroambiente Político-Legal, Econômico-Natural, Sociocultural e Tecnológico (PEST), mais o impacto dos concorrentes. Ainda dentro dessa fase, os autores destacam os fatores dos ambientes organizacionais, departamentais e pessoais. A segunda fase envolve o potencial da negociação, que aborda as questões de poder e dependência entre as partes. A preparação, terceira fase, contempla a análise dos interesses e das necessidades das partes, bem como a coleta detalhada de informações dos participantes da negociação e definição das estratégias. A quarta fase, barganha, envolve os momentos de face a face da negociação. E por fim, a quinta fase, que contempla o resultado da negociação, é composta pela verificação dos resultados da negociação, acordo (ganha-ganha ou ganha-perde) ou não acordo. Esse estudo traz uma contribuição importante para a estrutura conceitual aqui proposta ao destacar a importância e o impacto do ambiente externo nas negociações.

Assim, com base na revisão das obras destacadas acima, propõe-se a ampliação do modelo adaptado do IMP, por Herbst, Voeth e Meister (2011) para entender as negociações entre compradores e vendedores. O propósito é detalhar um pouco mais cada um dos componentes da estrutura, que será base para a análise das díades estudadas nesta pesquisa.

Na Figura 20, representa-se graficamente a estrutura conceitual adaptada com base no estudo dos modelos propostos pelos autores acima citados. A partir dessa figura, buscaram-se, na literatura de negociação, conceitos que pudessem ser base para a discussão dos principais tópicos nela expostos. Destaca-se que os conceitos trabalhados sobre a visão das etapas da negociação (pré-negociação, processo, resultados e implementação da negociação) também compõem a estrutura conceitual.

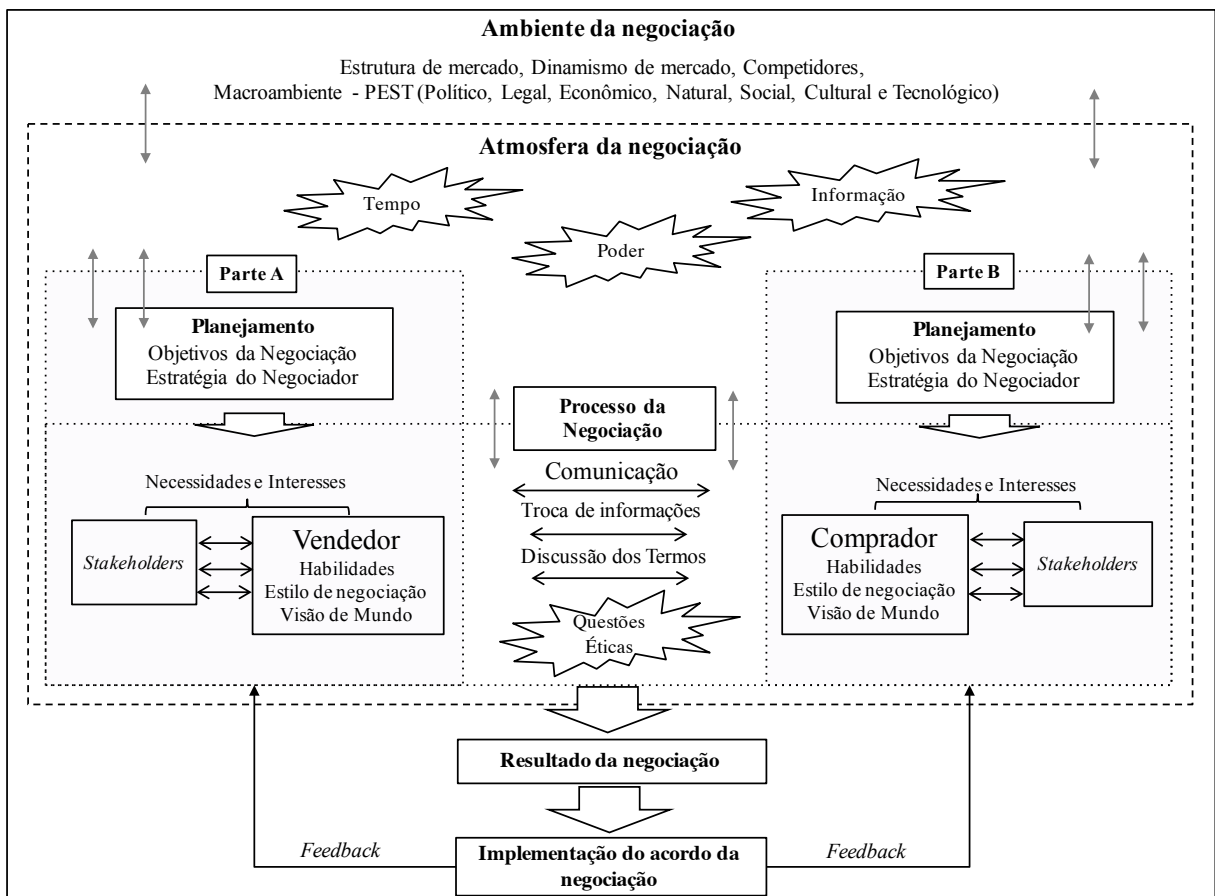


Figura 20. Estrutura conceitual para análise das negociações entre compradores e vendedores

Fonte: elaborada pelo autor com base em Cohen (1980); Rinehart, Cadotte e Langley Jr. (1988); Rinehart e Page Jr. (1992); Dabholkar, Johnston e Cathey (1994); Barry e Oliver (1996); IMP Group (1997); Martinelli e Almeida (1997); Peterson e Lucas (2001); Martinelli (2002); Saner (2005); Ertel e Gordon (2009); Patton e Balakrishnan (2010); Herbst, Voeth e Meister (2011); Fells et al. (2015)

A estrutura conceitual ampliada traz os elementos do modelo adaptado apresentado por Herbst, Voeth e Meister (2011), considerando o ambiente da negociação (análise da estrutura de mercado, dinamismo do mercado, sistemas sociais e graus de internacionalização), a atmosfera da negociação (estrutura de poder em que a negociação acontece), as partes da negociação (indivíduos e grupos), o planejamento das partes (análise das estratégias e táticas), o processo (execução da negociação, considerando os aspectos éticos, de moralidade e justiça entre as partes) e os resultados da negociação (resultados econômicos e psicológico-sociais). A partir da pesquisa de Martinelli (2002), foram considerados os 11 pontos que completaram a estrutura de Herbst, Voeth e Meister (2011).

Na atmosfera da negociação, foram acrescentadas as variáveis informação e tempo, que junto com o poder completam o que Cohen (1980) chamou de variáveis cruciais em sua obra publicada na década de 1980, e Martinelli e Almeida (1997) classificaram como variáveis básicas da negociação, passo 3 proposto por Martinelli (2002).

Na análise das partes, foram acrescentados os pontos das habilidades essenciais (passo 4) dos negociadores, apresentadas por Martinelli (2002) com base no trabalho de Martinelli e Almeida (1997), a “preocupação com a visão de mundo dos participantes” (passo 9), bem como a “capacidade para lidar com as diferentes visões de mundo dos envolvidos” (passo 10). Herbst, Voeth e Meister (2011) consideram que a análise dos estilos dos negociadores é parte dos estudos relativos à etapa do planejamento das negociações, porém destacam que as características dos gestores, tais como personalidade, motivação intrínseca, experiências, estilos gerenciais e desempenho, compõem o estudo das partes. Nesse sentido, esta pesquisa corrobora que o levantamento dos estilos de negociação, próprio e do outro, deve ser feito na etapa de planejamento, porém entendendo estilos como um conjunto de “características de comportamento de um indivíduo em um encontro de negociação” (GOTTSCHALK¹³, 1974, *apud* MARTINELLI, 2002), dentro da análise das partes, considerou-se o passo 8 (“uso dos tipos psicológicos na solução do conflito”) proposto por Martinelli (2002).

Na preparação da negociação (planejamento – passo 5), foram considerados os mesmos pontos propostos por Herbst, Voeth e Meister (2011), porém, ressaltando a importância da definição

¹³ GOTTSCHALK, A. *Cedep Teaching Notes*. 1974. Mimeo.

dos objetivos da negociação e das estratégias e táticas da negociação, com a ressalva de que o tema estilos foi abordado como integrante da etapa que analisa as partes da negociação.

No processo da negociação, além das questões éticas, também ressaltadas por Martinelli (2002) – passo 6 –, foi acrescentado o papel da comunicação (passo 2), como a base para o processo de interação.

Em seu estudo, Martinelli (2002) apresentou 11 pontos para a abordagem sistêmica da negociação, neste estudo só não foi considerado o passo 7 (envolvimento de uma terceira parte), pois não serão consideradas as situações que vão além da negociação, como mediação, arbitragem e solução judicial, porém essas não devem ser descartadas em outras análises e podem ser contempladas em futuros estudos como parte da ampliação da estrutura conceitual aqui proposta.

Os passos 1 e 11 são considerados de forma indireta, uma vez que visão do processo de negociação como um sistema de transformação (passo 1) está abordada na relação cíclica de planejamento, processo da negociação, resultados e implementação da negociação (em caso de acordo). Já o passo 11 (a busca de negociação evolutiva, segundo o princípio da hierarquização de sistemas) é abordado considerando que as negociações entre compradores e vendedores podem evoluir ao longo do tempo. Para Martinelli (2002), a hierarquização dos sistemas surge como um critério de classificação para os níveis de negociação (POLAQUINI, MACHADO, CEZARINO, 2006).

“A criatividade, a aprendizagem, a busca por interesses comuns e o desenvolvimento constante das relações entre os negociadores são elementos de sustentação do sistema”, e “a evolução na negociação pode ser vista como uma escala que conduz a negociação a uma situação ganha-ganha em que há uma busca mútua de objetivos, bem como uma preocupação com a duração do relacionamento dos negociadores” (POLAQUINI, MACHADO, CEZARINO, 2006, p. 298).

De forma geral, a abordagem sistêmica, proposta por Martinelli (2002), também pode ser percebida pelas trocas que acontecem entre o ambiente da negociação, a atmosfera, as partes e o processo de negociação. Sendo assim, as negociações também podem ser influenciadas por mudanças que acontecem nos ambientes em que estão inseridas, processos esses representados pelas setas que ligam as partes da estrutura, destacas na Figura 20 (p. 126).

Ainda, para completar a estrutura, foram utilizadas as considerações de Rinehart, Cadotte, Langley Jr. (1988), que destacam a influência das mudanças do macroambiente e as ações dos concorrentes nas negociações. Esses dois tópicos completam a parte do ambiente da negociação, considerando, também, a estrutura de mercado e o dinamismo do mercado proposto por Herbst, Voeth e Meister (2011).

Por fim, foi considerada a fase de implementação da negociação, que se dá como última fase do processo de negociação. A base para a consideração dessa etapa foi o trabalho de Ertel e Gordon (2009), que destacam que, em negociações cujo objetivo é o relacionamento de longo prazo, a implementação do acordo passa a ser uma das fases críticas. Essa consideração na estrutura conceitual é outro ponto de avanço na estrutura inicialmente proposta por Herbst, Voeth e Meister (2011).

Os tópicos seguintes trarão um detalhamento dos conceitos que compõem a estrutura conceitual apresentada, na visão de vários autores da área de negociação. O objetivo é aprofundar a análises e o entendimento dos conceitos apresentados, buscando gerar bases mais sólidas para a estrutura, bem como fundamentar a análise das díades estudadas. Assim, cada uma das variáveis apresentadas na estrutura conceitual para a análise das negociações entre compradores e vendedores, apresentadas na Figura 20 (p. 126), será detalhada na sequência. Para organizar a apresentação das variáveis, elas serão discutidas dentro das categorias da estrutura.

Destaca-se que a discussão que segue é feita com base na literatura sobre negociação. O objetivo foi buscar elementos da literatura para aprofundar o entendimento de cada uma das variáveis.

4.1. O ambiente da negociação

De acordo com a estrutura proposta, a parte do ambiente da negociação contempla as análises da estrutura de mercado, do dinamismo de mercado, do comportamento da concorrência e das variáveis macroambientais. Essas variáveis serão discutidas a seguir.

Pode-se dizer que as negociações empresariais não são isoladas, todas elas acontecem em um ambiente dinâmico (RINEHART; CADOTTE; LANGLEY JR, 1988, HERBST; VOETH; MEISTER, 2011) e podem influenciar o planejamento, a execução, os resultados e a fase de implementação da negociação.

Na visão Herbst, Voeth e Meister (2011), a obra de Samli, Grewal e Mathur (1988) traz uma visão integrada dos fatores do ambiente, considerando o contexto do comportamento de compra industrial. Segundo os autores, a tomada de decisão pode ser influenciada a partir de fatores como condições econômicas, oferta e demandada de produtos (tanto matéria-prima, quanto os produtos acabados), tipo de mercado, disponibilidade de informações, ambiente político e legal em que a transação ocorre, considerando as limitações legais e de comércio, subsídios e incentivos fiscais, assim como os fatores culturais do tomador de decisão.

Para Samli, Grewal e Mathur (1988), o tipo de mercado (concorrência perfeita, oligopólio ou monopólio) em que o comprador e o vendedor estão inseridos pode afetar as decisões de compra e venda e o processo de barganha. A mesma análise pode ser completada a partir dos conceitos apresentados por Porter (2004), no modelo das Cinco Forças, que considera a o poder de barganha dos fornecedores e compradores como forças que podem variar de acordo com a estrutura do setor em que a empresa está inserida. O fato de haver uma oferta mais concentrada de matéria-prima, por exemplo, poderia levar a empresa compradora a ter menor poder de barganha com esse fornecedor.

Os fatores macroambientais também são parte do ambiente da negociação (RINEHART; CADOTTE; LANGLEY JR., 1988). Para os autores, as variáveis político-legais, econômico-naturais, socioculturais e tecnológicas podem impactar as negociações entre compradores e vendedores. Essas variáveis são conhecidas pelos acrônimos PEST ou PESTEL. As variáveis macroambientais são alvo de estudos de diversos pesquisadores que têm como área de pesquisa a estratégia empresarial e a estratégia de marketing de empresas, entre eles Jain (2000), Lambin e Schuiling (2012) e Neves (2013). A perspectiva da análise do ambiente pode variar de nível para nível, desde o nível corporativo (influência nas estratégias corporativas), negócios (influência nas estratégias de negócio) e de produto/mercado (considerando os impactos na comercialização dos produtos (JAIN, 2000).

Para o caso das negociações, estuda-se o impacto das variáveis na condução das transações, por exemplo, em situações em que o governo pode estimular o consumo por meio da redução de tributos, o aumento dos custos de produção do comprador devido à variação cambial ou ainda a expectativa de perda de receita devido a uma variação climática. Essas mudanças poderão impactar a forma como as negociações serão conduzidas.

Por fim, os concorrentes também podem impactar as negociações entre compradores e vendedores (RINEHART; CADOTTE; LANGLEY JR, 1988). Essas negociações podem acontecer em mercados em que o tamanho de ofertas alternativas é muito grande. Considerando que, dentro da teoria da negociação, o nível comparativo de alternativas pode influenciar na tomada de decisão dos participantes (MARTINELLI; ALMEIDA, 1997; MALHOTRA; BAZERMAN, 2009; THOMPSON; WANG; GUNIA, 2010; FISHER; URY; PATTON, 2011), essa variável poderá afetar tanto de maneira positiva, quando negativa a negociação. Se o comprador, no caso da Figura 20, tiver ofertas mais atrativas dos concorrentes do vendedor, esse poderá ter maior poder na hora de negociar, aumentando a barganha com a outra parte. Essa questão será abordada em outros itens, resgatando o impacto dos competidores na negociação.

4.2. A atmosfera da negociação

Segundo Herbst, Voeth e Meister (2011), a estrutura de poder das negociações é parte integrante da atmosfera das negociações. Nesta tese propõe-se que, além do poder, as variáveis informação e tempo (COHEN, 1980; MARTINELLI; ALMEIDA, 1997, MARTINELLI, 2002) completam a atmosfera das negociações. Junto com o poder, essas variáveis podem influenciar o grau de conflito e cooperação das partes, fator destacado por Herbst, Voeth e Meister (2011). Na sequência serão discutidas as variáveis básicas, como elas podem influenciar o processo de negociação e como elas se inter-relacionam.

4.2.1. As variáveis básicas da negociação – poder, tempo e informação

Independentemente do objetivo da negociação, pode-se dizer que haverá sempre três variáveis presentes durante o processo de negociação, são elas (COHEN, 1980; MARTINELLI; ALMEIDA, 1997; MARTINELLI, 2002): informação, poder e tempo. Inicialmente destacadas por Cohen (1980), que as classificou com cruciais, essas variáveis foram denominadas por Martinelli e Almeida (1997) como variáveis básicas da negociação. Segundo os autores, são básicas, porque, para que uma negociação efetiva possa acontecer, elas necessariamente estão presentes e devem ser analisadas pelos participantes da negociação.

A primeira a ser apresentada é a informação, que deve não só ser considerada como central nas negociações (COHEN, 1980), mas também nas diversas fases da negociação, tanto na do planejamento, quanto na do processo de negociação. Como será discutido mais à frente neste referencial, durante o planejamento, o negociador deve buscar o maior número de informações sobre a negociação que irá enfrentar (LEWICKI, HIAM; OLANDER, 1996; MARTINELLI; ALMEIDA, 1997; MARTINELLI, 2002; MONTEIRO, 2006; THOMPSON, 2009; PETERSON, SHEPHERD, 2010).

No entanto, o negociador pode ter dificuldade em definir qual é o montante de informações necessário para o momento em que estiver na “mesa de negociações”, bem como quais são aquelas mais importantes. É comum que o negociador só sinta falta de alguma informação no momento que algo inesperado aconteça (MARTINELLI, 2002).

Nesse sentido, destaca-se que a busca de informações não deve parar ao final da preparação. Os participantes da mesa devem continuar a levantar informações, por exemplo, sobre as necessidades das partes, durante a interação com o outro lado. A habilidade de saber ouvir (MARTINELLI; ALMEIDA, 1997) é um fator importante para que as reais necessidades e interesses possam ser entendidos. O negociador que possuir o maior número de informações sobre o outro lado poderá ter um resultado mais favorável (STARK, 1999).

A segunda variável a ser destacada é o poder, que está sempre presente nas negociações e cuja força e efeitos podem ser condicionantes da negociação (MONTEIRO, 2006). A definição de Sparks (1992) sobre poder facilita o entendimento sobre o efeito que pode ser gerado nas negociações: “Poder é a capacidade de influenciar os outros para fazerem, em geral, o que talvez não fizessem na ausência dessa influência”. Essa definição traz a reflexão de que em muitas negociações o participante pode fazer uso do poder para alcançar o que deseja do outro lado, podendo ser usado com uma entrada positiva ou negativa para o processo da negociação (CAVALCANTI, 2006). A manipulação do poder pode gerar um resultado ruim para as negociações, afetando a relação entre as partes (STARK, 1999). Cohen (1980) destaca que o poder deve ser encarado como um meio para conseguir as coisas nas negociações e que seu emprego de maneira correta não apresenta nenhuma objeção. Para o autor (p. 52), “ele nunca deve ser um objetivo em si, e sim um meio para se chegar a um fim”.

Nas negociações, pode-se notar uma situação de equilíbrio ou desequilíbrio de poder; para Lewicki, Saunders e Barry (2014, p. 162), “a maior parte dos negociadores acredita que a

importância do poder nas negociações está no fato de ele conferir uma vantagem em relação à outra parte”. Assim, em uma situação de desequilíbrio, o negociador mais poderoso acredita que poderia usar essa vantagem para conseguir um acordo mais vantajoso.

Dessa forma, pode-se observar que, em situações nas quais existe um equilíbrio de poder (igualmente alto ou baixo), as partes tendem a conduzir discussões mais equilibradas, sem o domínio de uma das partes, caminhando para uma solução mais integrativa (ganha-ganha). Por outro lado, em situações em que se observa um desequilíbrio de poder, em que uma das partes é mais poderosa do que a outra, pode-se observar uma chance maior para resultados distributivos (perde-ganha) (LEWICKI, SAUNDERS, BARRY, 2014). Sendo assim, o poder pode possibilitar que as partes determinem que tipo de estratégia querem conduzir em uma negociação, integrativa ou distributiva (GATES, 2016).

O poder está relacionado a fatos concretos, considerando poderes reais que as pessoas possuem ou a percepção que as partes têm uma das outras, dessa forma, mesmo que as partes não possuam determinado nível de poder, elas podem buscar gerar essa percepção para o outro lado (GATES, 2016).

Nota-se, assim, que a informação, outra das variáveis básicas da negociação, também pode ser fonte de poder para as partes, uma vez que o acúmulo de informações da outra parte, ou ainda o acúmulo expressivo de informações sobre determinado assunto pode criar poder em uma negociação (LEWICKI, SAUNDERS, BARRY, 2014; GATES, 2016)

Assim, em uma situação de negociação, as partes devem, primeiro, reconhecer se há um desequilíbrio de poder e, segundo, tentar modificar o desequilíbrio de poder por meio do uso de poderes que ela possui (SPARKS, 1992).

O nível de alternativas disponíveis (BATNA)¹⁴ pode influenciar o poder que cada uma das partes possui nas negociações, uma vez que, quando possui muitas e boas alternativas, o negociador poderá rejeitar com maior facilidade um assunto que não lhe é vantajoso (THOMPSON; WANG; GUNIA, 2010, LEWICKI, SAUNDERS, BARRY, 2014). Este conceito será mais bem abordado no item que explora as alternativas dos negociadores, descrito à frente nesta tese.

¹⁴ BATNA – *Best alternative to a negotiated agreement* – Conceito que será discutido na seção do planejamento da estrutura conceitual.

O nível de alternativas está relacionado à dependência das partes. Para Gates (2016), em situações em que uma parte precisa mais da outra, pode-se observar o direcionamento do poder para a parte com menor dependência. Nesse caso, nota-se mais uma vez a relação do ambiente competitivo com a negociação. Se um recurso a ser adquirido existe em abundância, ou se os fornecedores são menores do que os compradores, nessa situação existe um poder de barganha maior por parte do comprador (PORTER, 2004; GATES, 2016).

Além dos poderes advindos das alternativas (BATNA), uma das fontes de poder mais investigadas em negociações (THOMPSON; WANG; GUNIA, 2010), existem diversas fontes de poderes estruturais (MARTINELLI, 2002; THOMPSON; WANG; GUNIA, 2010, LEWICKI, SAUNDERS, BARRY, 2014). Esses poderes inicialmente propostos por French e Raven¹⁵ (1959, *apud* THOMPSON; WANG; GUNIA, 2010), são bases para muitas discussões atuais sobre poderes em negociação (LEWICKI, SAUNDERS, BARRY, 2014).

Uns dos autores que estudaram as tipologias de poder nas negociações foram Martinelli e Almeida (1997), que as dividiram em dois grupos: pessoais e circunstanciais (MARTINELLI; ALMEIDA, 1997).

Ao primeiro grupo pertencem aqueles poderes inatos do negociador, que estarão ou não presentes, independentemente da situação que o negociador enfrentará. Entre os poderes pessoais, tem-se: poder da atitude; poder da persistência; poder da moralidade e poder da capacidade persuasiva.

Já os poderes circunstanciais estão relacionados com a negociação específica, com a circunstância enfrentada pelo negociador, ou ainda de acordo com a influência do meio (MARTINELLI, 2002). Podem-se destacar nesse grupo: poder de recompensa e de punição, poder do especialista, poder de barganha, poder da posição, poder da legitimidade, poder da concorrência, poder dos riscos, poder do compromisso, poder de conhecer as necessidades, poder do precedente, poder de identificação e poder de investimento.

¹⁵ FRENCH, J. R. P.; RAVEN, B. The bases of social power. In CARTWRIGHT, D. (Ed.). **Studies in social power**. Ann Arbor, MI: Institute for Social Research, 1959., p 150-67.

Poderes Pessoais	Descrição
Poder da atitude	O negociador deve ter a atitude de preocupar-se com os tópicos da negociação, mas não de forma excessiva. É preciso que o negociador saiba avaliar qual é o impacto do resultado da negociação na sua vida, tanto pessoal, quanto profissional, assim pode conseguir melhores resultados de maneira mais agradável. Avaliar a situação e os riscos da decisão pode auxiliar o negociador a tomar essas decisões.
Poder da capacidade persuasiva	Envolve a persuasão do outro lado, de forma a mostrar a importância do que está negociando. As habilidades de comunicação são a base para o poder da persuasão. Somente o uso de lógica poderá não ser suficiente, sendo assim, o negociador deverá saber se expressar de forma clara e precisa, utilizar argumentos sólidos que podem ser provados e não contestados, e por fim analisar se o ponto de vista da outra parte está de acordo com os seus interesses e suas necessidades.
Poder da moralidade	Esse poder está ligado à cultura de cada região do mundo. Está relacionado com o conceito de certo ou errado. Como as pessoas de mesmas regiões tendem a ter comportamentos semelhantes, comportamentos corretos podem dar poder aos negociadores, uma vez que esses tendem a ser respeitados e admirados.
Poder da persistência	Está relacionado com a capacidade do negociador em persistir nas suas negociações. Se ao escutar uma posição contrária ao que se esperava o negociador desistir da negociação, poderá perder a chance de expor os pontos positivos de suas ideias. O negociador que busca a expansão do valor da negociação não deve desistir facilmente. Ao desistir de contra-argumentar ou de equilibrar a situação de negociação, o negociador poderá caminhar para resultados desfavoráveis, distributivos.

Quadro 8. Poderes pessoais

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Cohen (1980), Martinelli e Almeida (1997), Monteiro (2006) e Lewicki, Saunders, Barry (2014)

Os poderes descritos por Martinelli e Almeida (1997) estão baseados nas descrições e classificações apresentadas por Cohen (1980). No Quadro 8 e no Quadro 9, apresenta-se uma síntese dos poderes pessoais e circunstanciais, respectivamente, descritos com base das obras de Cohen (1980), Martinelli e Almeida (1997), Monteiro (2006) e Lewicki, Saunders, Barry (2014), estes últimos apresentam os tipos de poder em uma perspectiva mais ampla, porém algumas de suas discussões foram utilizadas para a síntese apresentada nos quadros.

Poderes circunstanciais	Descrição
Poder da concorrência	Esse poder está associado ao número de ofertas concorrentes para determinada situação. O número de alternativas pode gerar poder também, como foi destacado. A pessoa cria uma disputa com o fim de aumentar o valor do bem negociado. Se muitas pessoas buscam o bem negociado, o poder por parte do ofertante é maior. Por outro lado, quando poucas pessoas buscam determinada oferta, o poder será menor.
Poder da especialização	O poder da especialização está relacionado com o conhecimento que o negociador tem sobre determinado assunto. A quantidade de informações disponíveis sobre determinado tópico pode tornar o negociador um especialista, o que lhe dá poder. Esse conhecimento pode gerar mais respeito e admiração ao negociador.

Poderes circunstanciais	Descrição
Poder da identificação	O negociador pode buscar com que o outro lado se identifique com ele. Quanto maior a identificação, melhor o relacionamento e maior a capacidade de negociar. O poder da identificação considera que a balança da decisão pode pender para um lado ou para o outro, dependendo do grau de identificação que o negociador tem ao comparar duas ofertas. O conceito de <i>rapport</i> ¹⁶ está associado ao poder da identificação.
Poder da legitimidade	O poder da legitimidade pode ser tido como um condicionante momentâneo, considerando-se, por exemplo, a legitimidade que é dada de maneira momentânea a um cargo e o uso da autoridade desse cargo. Também está ligado com a legitimidade das informações. Os negociadores podem questioná-lo quando conveniente.
Poder da posição	Está diretamente relacionado com a posição, o cargo que o negociador ocupa. Em algumas situações de negociação, o fato de a pessoa ocupar um cargo mais elevado na estrutura organizacional da empresa a qual ela representa, pode conferir-lhe poder para negociar.
Poder da recompensa e da punição	Envolve a compensação ou a punição de uma das partes da negociação, de acordo com determinado comportamento. Ele envolve o conhecimento das necessidades das partes, de modo a ter controle sobre o comportamento destas. Está associado à percepção de que as partes têm de poder ajudar ou prejudicar a outra, de maneira física, financeira ou psicológica.
Poder de barganha	Envolve a capacidade do negociador em influenciar o outro lado e controlar a direção das negociações para chegar aos resultados esperados, oferecendo algo em troca, por exemplo, ou ainda abrindo mão de determinada condição da negociação. A variável tempo pode impactar o poder de barganha do negociador. Se esse poder for utilizado no momento errado, por exemplo, muito cedo na negociação, poderá não representar aumento de poder, mas sim a perda de um argumento forte que mais tarde poderia ser utilizado na negociação.
Poder de conhecer as necessidades	Nem todas as necessidades são verdadeiramente declaradas pelos negociadores. Assim, quando um negociador consegue reconhecer as verdadeiras necessidades do outro lado, ele terá poder. O reconhecimento das necessidades, também poderá auxiliar o negociador a expandir o valor das negociações, se for o objetivo, e conseguir acordos mais integrativos.
Poder do compromisso	Este poder, associado ao comprometimento das pessoas com determinada situação, tem como objetivo aumentar o envolvimento das partes na tomada de decisão, diminuindo, assim, os riscos envolvidos. O risco será diluído entre as partes. O compromisso das outras pessoas poderá fortalecer o impacto da sua mensagem ao negociador.
Poder do investimento	Em todas as negociações, são investidos tempo, energia e recursos financeiros. Os investimentos feitos estão relacionados à ação final dos negociadores. Assim, dependendo do montante investido na negociação, o negociador não poderá mais recuar do acordo ou buscará chegar a uma decisão, mesmo que não seja ganha-ganha, pois ele não poderá mais investir recursos nessa negociação, nem desconsiderar o investimento realizado. O poder do investimento pode estar relacionado à variável tempo, uma vez que os negociadores podem ter investido muito tempo em uma negociação, e não terão tempo para começar outra negociação do “zero” com um segundo fornecedor, por exemplo.
Poder do precedente	Considera as práticas e costumes anteriores. Em alguns casos, essas crenças do passado são consideradas a “única” maneira de conduzir as negociações. Além disso, pode influenciar nas mudanças futuras, agindo como um pretexto, em situações em que os negociadores buscam acessar comportamentos passados para lhes conferirem sustentação à argumentação.

¹⁶ *Rapport* será discutido no item de comunicação deste trabalho.

Poderes circunstanciais	Descrição
Poder dos riscos	Considera a disposição do negociador em correr alguns riscos na negociação. Isso pode depender da importância do acordo que está sendo negociado. Nota-se que uma mistura de bom senso e coragem faz parte da definição deste risco. O negociador deverá estar munido de informações, bem como conhecer os prós e contras envolvidos na decisão.

Quadro 9. Poderes circunstanciais

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Cohen (1980), Martinelli e Almeida (1997), Monteiro (2006) e Lewicki, Saunders, Barry (2014)

Por fim, a variável tempo. O negociador deve ter clareza de como a variável tempo poderá afetar a sua negociação (MARTINELLI, 2002). Uma vez que os negociadores não têm controle sobre a sua passagem (COHEN, 1980), é importante que os participantes possam identificar quais são os prazos limites de suas negociações (MARTINELLI, 2002), para evitar que as pressões, comuns ao final dos prazos, possam afetar o resultado de suas negociações (MARTINELLI; ALMEIDA, 1997). Nota-se, assim, uma influência da variável tempo no processo da negociação.

Além disso, para minimizar o impacto dessa variável, o negociador deve considerar quais são seus possíveis impactos no momento em que está realizando a sua preparação para a negociação, buscando definir possíveis alternativas caso imprevistos aconteçam. Nesse sentido, a busca por um maior número de informações poderá auxiliar o negociador a definir melhor os possíveis impactos do tempo na negociação (MARTINELLI; ALMEIDA, 1997, 2006).

Algumas relações com a variável poder podem ser feitas, se a maior parte das concessões é feita ao final das negociações (COHEN, 1980; MARTINELLI; ALMEIDA, 1997), é importante que o negociador seja persistente. Além disso, o poder dos riscos pode ser observado, uma vez que a concessão pode não acontecer no final. A relação com o poder do investimento já foi feita no Quadro 9, sendo o tempo fator de decisão para que os negociadores recuem ou aceitem acordos que não são tão vantajosos, a depender da quantidade de recursos, entre eles, o tempo investido (COHEN, 1980).

As estratégias de negociação também poderão ser pensadas de acordo com o tempo disponível, caso uma das partes perceba que a dependência do outro lado é maior, tem menos poder, essa parte poderá optar por competir e não flexibilizar ou abrir mão de certos termos, até que a negociação caminhe para o seu final. Nesse caso, o lado mais fraco teria ainda a pressão do tempo para compor a sua decisão. Por fim, negociadores que estão competindo e que querem ter um controle maior sobre o tempo, podem não revelar quanto tempo eles têm para fechar o

acordo, uma vez que isso poderia ser uma desvantagem, do ponto de vista da negociação distributiva (COHEN, 1980).

Com base na discussão realizada nos parágrafos acima, pode-se perceber que as variáveis básicas – poder, tempo e informação – podem ter um impacto relevante nas fases de planejamento, processo e resultado da negociação. A seção seguinte fará o detalhamento das “partes” da negociação, que compõem a estrutura conceitual da negociação entre compradores e vendedores, apresentada nesta tese.

4.3. As partes envolvidas na negociação

Para Herbst, Voeth e Meister (2011), a análise das partes da negociação considera as partes de maneira individual, assim como a visão de times de negociação nas organizações. Levando em consideração as conclusões de Cunningham e Turnbull (1982), foram selecionadas negociações cujo principal responsável pelas interações com a outra parte são os vendedores e compradores, que representam respectivamente essas funções nas organizações fornecedoras e consumidoras do relacionamento. Assim, para esta tese será dado enfoque ao estudo das partes como indivíduos e não como times.

Herbst, Voeth e Meister (2011) destacam que os estudos de negociação entre compradores e vendedores que focaram nas partes como indivíduos discutem os impactos das características dos negociadores, considerando seu comportamento e desempenho nas negociações. Seguindo as conclusões de Spiro e Weitz (1990), as características dos negociadores podem ser agrupadas em cinco categorias: personalidade, motivação intrínseca, experiência, estilo gerencial e desempenho.

Considerando que a tomada de decisão é parte da negociação, essas categorias listadas acima podem influenciar nas escolhas dos negociadores durante o processo de negociação. Para Martinelli e Ventura (2006), a tomada de decisão envolve o pensamento e as atividades de solução de problemas, podendo o conjunto de conhecimentos e experiências prévias do negociador influenciar nas suas escolhas, considerando suas alternativas.

Nota-se, ainda, que a tomada de decisão dos negociadores está relacionada à satisfação das suas necessidades, considerando aquilo que as partes valorizam. De maneira mais ampla, pode-se

dizer que a visão de mundo, ou a *Weltanschauung*, dos negociadores é um dos fatores que podem influenciar nas suas escolhas (MARTINELLI; VENTURA, 2006).

Assim, neste item apresenta-se a discussão de três tópicos relacionados ao estudo das partes, que foram apresentados por Martinelli (2002) como três pontos da abordagem sistêmica da negociação: as habilidades básicas dos negociadores, os estilos dos negociadores e a *Weltanschauung* (visão de mundo) dos negociadores.

4.3.1. Habilidades dos negociadores

Conforme destacado anteriormente, a negociação é uma atividade presente no dia a dia de todas as pessoas. No ambiente de negócios, as habilidades de negociação tornam-se ainda mais presentes, nos diversos níveis hierárquicos, uma vez que se passa por várias situações de um dia de trabalho, mesmo sem perceber, com pessoas dentro e fora das organizações (MARTINELLI; ALMEIDA, 1997; THOMPSON, 2009; WATKINS, 2012).

Mesmo sem possuir as devidas habilidades, qualquer um está apto a negociar. No entanto, os negociadores que possuem um conjunto de habilidades maior terão mais chances de alcançar bons resultados nas suas negociações (MARTINELLI; ALMEIDA, 1997), e os negociadores que buscam realizar negociações realmente eficazes devem aprimorar constantemente as suas habilidades (MARTINELLI, 2002).

A visão da negociação como um processo, descrita por Martinelli (2002) e detalhada por Cavalcanti (2006), destaca o conceito do *feedback* do processo de negociação executado. Para Watkins (2012), cada negociação traz a possibilidade de os participantes se aprimorarem, e esse aprendizado está associado à visão processual da negociação. Assim, os negociadores devem, ao final de cada negociação, pensar nos pontos de aprendizado e utilizar essas lições em suas próximas negociações.

Nota-se, assim, uma possibilidade de evolução dos negociadores, a partir do desenvolvimento de um conjunto de habilidades específicas. Para Martinelli e Almeida (1997), apesar da divergência dos autores sobre quais capacidades são mais importantes para cada uma das situações, pode-se destacar um conjunto de habilidades essenciais. Cada uma dessas habilidades é detalhada no Quadro 10, considerando como base os textos de Martinelli e Almeida (1997), Martinelli (2002) e Rossi (2006).

Habilidade	Detalhamento
Concentrar-se nas ideias	Os negociadores devem aproveitar as negociações como um espaço para a discussão dos problemas e revisões de opiniões relacionadas ao problema central. Essa habilidade é justificada por um dos princípios de Fisher, Ury e Patton (2011), que reforçam que os negociadores não devem ficar presos às posições. A concentração nas ideias pode permitir que o negociador tente entender as necessidades e os interesses de cada uma das partes, buscando uma resolução para o problema de maneira que ambos possam sair satisfeitos e se crie harmonia entre as partes (MARTINELLI; ALMEIDA, 1997; MARTINELLI, 2002; ROSSI, 2006).
Discutir as proposições	Os negociadores devem buscar uma discussão objetiva, evitando que questões muito específicas e particulares possam contaminar a situação da negociação. Esta habilidade está associada à anterior, uma vez que o negociador não deve focar nas pessoas e nos casos, mas discutir com foco as ideias e as proposições (MARTINELLI; ALMEIDA, 1997; ROSSI, 2006).
Proporcionar alternativas	A flexibilidade é um dos princípios da negociação integrativa. Assim, o negociador deve buscar apresentar opções para o outro lado, para que possa sair de situações de impasse e chegar a um acordo melhor para as partes (MARTINELLI; ALMEIDA, 1997; ROSSI, 2006). Thompson (2009) e Bazerman e Neale (2015) destacam o papel da criatividade para a busca por soluções alternativas, uma vez que os negociadores podem ficar presos às suas ideias iniciais e, ao enfrentarem um problema, acabam se prendendo ao pensamento fixo. Para que se possa chegar a uma negociação efetiva, é importante que ambos os lados possam oferecer alternativas para a negociação (MARTINELLI; ALMEIDA, 1997).
Ter objetividade no equacionamento dos problemas	Thompson (2009) destaca que o fracionamento do problema pode ser uma alternativa para que os negociadores possam chegar a soluções mais integrativas. O foco em diversos assuntos em uma situação de negociação pode levar os negociadores a se confundirem e a não resolverem nenhum dos problemas da negociação. Sendo assim, a objetividade dos negociadores é primordial para equacionar os problemas da melhor maneira (MARTINELLI; ALMEIDA, 1997; ROSSI, 2006).
Apresentar propostas concretas	Esta habilidade está associada à anterior, uma vez que a falta de objetividade pode levar os negociadores a não apresentarem propostas concretas. Muitos negociadores vão para a mesa de negociação e passam boa parte do tempo discutindo os assuntos sem chegar a nenhuma conclusão. Além disso, os negociadores podem cair no erro de achar que as conclusões apresentadas são tão claras que acabam não as explicitando para os participantes da negociação. Nesse sentido os negociadores devem estruturar suas ideias com início, meio e fim (MARTINELLI; ALMEIDA, 1997; ROSSI, 2006). A variável tempo (COHEN, 1980; MARTINELLI; ALMEIDA, 1997) deve ser aqui lembrada, uma vez que os negociadores precisam ter consciência de quanto tempo está disponível para a negociação ou para aquele encontro de uma negociação maior. Isso, porque, quando menor o tempo disponível, mais objetivo e claro o negociador deve ser. As técnicas de comunicação destacadas na habilidade, saber falar e ouvir, apresentada na sequência, são base para a construção e o envio de uma mensagem precisa.

Habilidade	Detalhamento
Saber ouvir e falar	A comunicação é a base para o processo da negociação, no entanto, além de falar, os negociadores devem saber escutar a outra parte. Assim, esta habilidade pressupõe que os negociadores devem praticar as técnicas de comunicação buscando expressar melhor as suas ideias e opiniões, porém devem permitir que o outro lado também possa expor o seu ponto de vista, sem ser julgado ou interrompido. O momento de escuta pode ser fundamental para entender as necessidades do outro lado e, assim, apresentar propostas que são mais aderentes aos seus interesses. Além disso, o negociador que escuta estará mais preparado para proporcionar alternativas, outra habilidade, aumentando a chance de uma solução integrativa (MARTINELLI; ALMEIDA, 1997; ROSSI, 2006).
Colocar-se no lugar da outra parte	Burbridge et al. (2007) destacam que, quanto maior o conhecimento do outro lado, maior a chance da condução de uma negociação de sucesso. Para isso, o exercício de passar para o outro, tentando pensar como ele pensa, enxergar as suas necessidades e interesses e entender os seus pontos de vista, é fundamental (MARTINELLI; ALMEIDA, 1997; BURBRIDGE et al., 2007; ROSSI, 2006). Destaca-se, entretanto, que se colocar no lugar da outra parte não significa, necessariamente, tornar-se parte desse outro lado, concordando com tudo o que ele pensa e quer, mas sim enxergar a negociação como ele enxergaria (BURBRIDGE et al., 2007).
Ter a consciência de que se negocia o tempo todo	A consciência de que se negocia do tempo todo é uma das principais habilidades dos negociadores, uma vez que a negociação pode ocorrer em diversos momentos de nossas vidas, não estando associadas a momentos e locais específicos (LEWICKI; HIAM; OLANDER, 1996; MARTINELLI; ALMEIDA, 1997; ROSSI, 2006). Por isso é importante que os negociadores estejam sempre preparados para uma possível negociação e continuem, constantemente, a desenvolver as habilidades aqui destacadas.
Saber interpretar o comportamento humano e as reações das pessoas	A interpretação do comportamento humano é parte do processo de negociação, uma vez que boa parte da comunicação dos seres humanos está associada ao seu comportamento, gestos, reações, maneira de agir e pensar (DIMITRIUS; MAZZARELLA, 2009; WEIL; TOMPAKOW, 2014). Nesse sentido, o negociador deve aprender constantemente, a partir da observação, como os negociadores se comportam, uma vez que muitas informações sobre a outra parte podem ser interpretadas a partir das reações, linguagem não verbal, emoções, etc. Ao aprender sobre o comportamento humano os negociadores estarão mais bem preparados para enfrentar as situações de negociação (MARTINELLI; ALMEIDA, 1997; ROSSI, 2006).
Separar os relacionamentos pessoais dos interesses	Os negociadores não devem confundir o bom relacionamento com os resultados obtidos nas negociações, ou ainda, buscar estruturar um relacionamento positivo com o outro lado para obter vantagem nas negociações. No entanto, é importante que os negociadores pensem nos impactos que os comportamentos podem ter nos relacionamentos com as partes, uma vez que esses podem ter levado muito tempo para serem construídos (MARTINELLI; ALMEIDA, 1997; ROSSI, 2006). Destaca-se que “os benefícios devem ser consequência do bom relacionamento, e não o bom relacionamento ser consequência dos objetivos pretendidos” (MARTINELLI; ALMEIDA, 1997, p. 93).

Habilidade	Detalhamento
Evitar estruturar um relacionamento em função de um acordo	A estruturação de um relacionamento em função de um acordo pode ser uma armadilha para os negociadores, uma vez que, quando acordos são a base dos relacionamentos, esses estão condicionados ao tempo que os acordos durarem. Os negociadores tendem a acreditar que uma concessão poderá ser uma boa ferramenta para fortalecer um relacionamento, no entanto, pode-se perceber que as concessões têm um efeito passageiro nas negociações. Assim, reconhecendo a importância dos relacionamentos para as negociações, as partes devem ter em mente que esse é um processo que envolve a razão, a aceitação, a compreensão, a comunicação, a influência e a confiança mútua. Deve-se ainda pensar que muitas vezes os interesses de longo prazo são maiores que os interesses de curto prazo em situações em que o relacionamento é base para as negociações (MARTINELLI; ALMEIDA, 1997).

Quadro 10. As habilidades essenciais dos negociadores
Fonte: Elaborado pelo autor

Martinelli (2002) ressalta que essas habilidades, listadas no Quadro 10, são pouco destacadas pelos autores de negociação, porém são fundamentais para que os negociadores alcancem resultados mais efetivos. O autor ainda aponta que o motivo para que outros autores não enfatizem tanto essas habilidades pode estar relacionado à sua subjetividade, em alguns casos, ou ainda à dificuldade de serem desenvolvidas na prática. Porém, como destacado por Watkins (2012), as habilidades devem ser praticadas nas diversas situações de negociação, buscando-se o aprendizado com a sua utilização, o que poderá melhorar o desempenho do negociador ao longo do tempo. Os negociadores devem analisar aquilo que deu certo e o que deu errado nas suas negociações e com isso buscarem melhorar as suas próximas interações.

Nota-se, assim, que as habilidades dos negociadores são fundamentais para o desempenho das partes no processo de negociação, sendo assim, as partes envolvidas no processo devem avaliar seus pontos fortes e fracos, buscando utilizar o maior número de habilidades possível durante a interação com o outro lado. Isso poderá favorecer o alcance de acordos mais efetivos.

4.3.2. A análise dos estilos de negociação das partes envolvidas

O tema estilos de negociação possui grande importância na resolução de conflitos. Nesse sentido, diversos autores apresentaram suas visões acerca das classificações e descrição dos estilos (MARTINELLI, 2002). O estudo dos estilos dos negociadores pode facilitar a obtenção de resultados mais efetivos, uma vez que o negociador pode considerar possíveis comportamentos e reações que as partes terão, de acordo com o seu estilo, durante a negociação (SPINELLI; TAMASHIRO, 2006). Assim, pode-se dizer que os negociadores, em geral,

possuem um estilo primário e ao menos um estilo secundário, que serão as bases do comportamento do negociador (MARTINELLI; ALMEIDA, 2006).

O estudo de Martinelli (2002) apresenta várias classificações, entre elas as classificações de Sparks (1992), baseada na tipologia de Carl Jung; de Gottschalk¹⁷ (1974, *apud* MARTINELLI, 2002); a LIFO – *Life Orientations*, apresentada na obra de Bergamini (1980) e a de Giles Amado, apresentada na obra de Marcondes (1993). Outras classificações de estilo ainda podem ser apontadas, como a apresentada por Shell (2001a), ou ainda a classificação apresentada por Downey et al. (2011).

Boa parte das teorias dos modelos de estilos de gestão de conflitos está associada ao modelo das duas dimensões (*Dual-concern model*) de Blake e Mouton (BLAKE; MOUTON, 1964¹⁸, *apud* MA; LEE; YU, 2008). A teoria do *dual-concern model* mostra que o estilo de gestão de um conflito está associado à preocupação que uma pessoa tem consigo e com o outro lado, variando de um nível alto a baixo, derivando cinco abordagens diferentes (MA, LEE, YU, 2008).

Van de Vliert e Kabanoff (1990) destacam que o *grid* gerencial é fonte de vários estudos referentes à gestão de conflitos. Segundo os autores, a maior parte dos pesquisadores desenvolve estruturas de cinco categorias, a partir do *grid*, para classificar os estilos de comportamento e gestão de conflitos.

Os autores da área de solução de conflitos que usam a teoria das duas dimensões trabalham com o comportamento dos negociadores durante uma situação de conflito/negociação e levam em conta a preocupação das pessoas com o resultado da negociação (seus interesses) e os impactos no relacionamento (interesses da outra parte). Normalmente os cinco estilos mais utilizados são: integração, evitação, colaboração, dominação e compromisso, sendo essa visão dos cinco estilos aceita como a mais válida (MA, LEE, YU, 2008).

Na visão Van de Vliert e Kabanoff (1990), os questionários mais conhecidos, construídos a partir da teoria das duas dimensões do *grid*, com o objetivo de as pessoas identificarem o seu estilo de comportamento, são: o MODE (*Management Of Differences Exercise*), de Thomas e

¹⁷ GOTTSCHALK, A. *Op. Cit.*

¹⁸ BLAKE, R. R., MOUTON, J. S. **The managerial grid**. Houston, TX: Gulf Publishing, 1964.

Kilmann¹⁹ (1974, *apud* VAN de VLIERT; KABANOFF, 1990), e o ROCI (*Rahim Organizational Conflict Inventory*) de Rahim²⁰ (1983, *apud* VAN de VLIERT; KABANOFF, 1990).

Shell (2001b) destaca a importância do tema, estilos de negociação, dada por vários autores e aponta o instrumento de Thomas-Kilmann (TKI) como um dos mais populares para determinar o perfil psicológico de um negociador. A abordagem TKI apresenta cinco diferentes estilos para a gestão de conflitos, construídas a partir do *grid* (THOMAS, 1992): evitação, competição, compromisso, acomodação e colaboração. “Essas cinco abordagens parecem capturar a escolha básica, disponível para as partes conflitantes, sendo uma forma melhor do que a simples distinção que estava sendo utilizada na pesquisa de conflito até então” (THOMAS, 1992, p. 266).

Assim, a classificação de estilos propostas por Shell (2001a) apresenta cinco estilos básicos: (1) evita conflito, (2) transigente, (3) prestativo, (4) competidor e (5) solucionador de problemas. A escolha dessa classificação justifica-se pelo fato de ela estar baseada no TKI®, que, além de ser uma das abordagens mais utilizadas para o tema, como já destacado, também possui uma escala validada (TKI, 2014), que pode ser usada como base para o mapeamento dos estilos nas negociações entre compradores e vendedores, na prática, como fez Dias (2008), que analisou os estilos de negociação de compradores varejistas e seus fornecedores.

No Quadro 11, apresenta-se o detalhe de cada uma das classificações.

Estilo	Características
“Evita conflito”	Negociador que não gosta de conflitos interpessoais; Prefere não correr riscos; Busca desviar de situações que possam gerar conflitos; Não gosta de negociações que tenham ganhadores e perdedores.
“Transigente”	Tem como característica principal a manutenção dos seus relacionamentos; É uma pessoa justa; Busca acordos equitativos e justos; Dividir a diferença é um comportamento rotineiro; Busca soluções rápidas; Tem um envolvimento moderado com o processo de negociação; Em situações emergenciais, tende a preservar os relacionamentos.

¹⁹ THOMAS, K. W.; KILMANN, R. H. **The Thomas-Kilmann conflict mode instrument**. Tuxedo, N.Y.: Xicom, 1974.

²⁰ RAHIM, M. A. **Rahim organizational conflict inventories**. Palo Alto. CA: Consulting Psychologists Press, 1983.

Estilo	Características
“Prestativo”	Busca resolver conflitos; Tenta solucionar o problema da outra parte; Retribui favores; Divide os ganhos; Não gosta de negociar com partes que querem somente ganhos.
“Competidor”	Gosta de ganhar; Está disposto a correr riscos; Tem um comportamento impositivo; Faz ameaças; Busca a maior parte dos ganhos; Gosta de ter o controle da negociação; Pode blefar; Apresenta ofertas finais; Tem um comprometimento grande com as metas.
“Solucionador de Problemas”	Age de forma criativa; Busca o ganha-ganha; Deixa claro os seus interesses; Apresenta várias opções; Usa padrões justos de divisão; Tem dificuldade de competir.

Quadro 11. Estilos de Negociação

Fonte: elaborado pelo autor com base em Shell (2001a, p. 11-13)

Uma das variáveis analisadas no estudo de Patton e Balakrishnan (2010) sobre a expectativa ou não de negociações futuras foi a classificação dos estilos de solução de conflito. Os autores utilizaram a classificação de Pruitt e Carnevale (1993), também baseada no *dual-concern model*. A conclusão a que os autores chegaram é que os negociadores que esperam continuar a realizar negociações com a outra parte no futuro, majoritariamente, utilizam o estilo “solucionador de problemas”. Os autores inferem, a partir disso, que, em situações em que se espera continuar a negociar no futuro com o outro lado, pode ocorrer maior discussão das questões/termos da negociação.

Destacou-se neste item que os estilos dos negociadores podem influenciar a maneira como as negociações são conduzidas e a forma como as partes irão comportar-se. Martinelli (2002) destaca a importância do estudo dos estilos das partes para que elas possam definir melhor suas estratégias de negociação. Outro ponto a ser considerado é a visão de mundo dos negociadores, que também é influenciada em parte pelo estilo de cada negociador, porém a visão de mundo pode ser considerada um conceito mais amplo e complexo. Nesse sentido, o próximo item apresenta discussão sobre a visão de mundo dos negociadores.

4.3.3. Visão de mundo

Para Martinelli (2002), o entendimento da visão de mundo dos participantes é fundamental, uma vez que, sem a abordagem desse conceito, é difícil a compreensão e o desenvolvimento da negociação sistêmica. Em sua obra, Martinelli (2002) aponta dois pontos relacionados à abordagem sistêmica da negociação: a preocupação com as visões de mundo dos participantes e a capacidade de lidar com as diferentes visões de mundo dos envolvidos. Nesta tese, os dois tópicos serão explorados de maneira conjunta. No entanto, inicialmente, faz-se um entendimento do conceito de visão de mundo.

O conceito da visão de mundo, ou a *Weltanschauung*, é importante para o entendimento das partes da negociação, uma vez que ela é constituída a partir do conjunto de valores e experiências de vida das pessoas (HEBEL, 1999). Pode-se dizer, ainda, que a visão de mundo é influenciada tanto por aspectos intrínsecos (crenças/valores, motivações e necessidades internas, perfil psicológico) e fatores extrínsecos (fatores culturais, políticos, econômicos, sociais e legais) (GONÇALVES; ATTAIA, 2006).

Para Donaires (2006, p. 41), “as pessoas enxergam os dados que recebem do arcabouço mental particular da sua visão de mundo”, e “as atividades observadas só têm sentido para elas se relacionadas a uma imagem particular do mundo, ou a *Weltanschauung*, que tomam por certa”.

Sendo assim, os comportamentos e escolhas dos negociadores podem variar, possibilitando a eles interpretarem um dos vários significados possíveis, sobre determinada situação, devido às diferentes visões de mundo (DONAIRES, 2006).

Nota-se, assim, que o comportamento dos vários negociadores poderá ser diferente, mesmo em situações com características semelhantes, uma vez que o seu conjunto de valores e experiências podem direcionar as várias interpretações e reações.

Nesse sentido, Martinelli (2002, p. 221) aponta que “a preocupação com as diferentes *Weltanschauungen* (W) dos participantes [...] é um aspecto fundamental, que deveria ser incorporado aos enfoques de negociação”. Ademais, considerando o aspecto relacional de longo prazo das negociações, tema contemplado nesta tese, deve-se considerar a perspectiva evolutiva das visões de mundo das partes, devendo ser contínuo o processo de aprendizagem sobre o outro lado (GARCIA, 2006).

Além da preocupação com as diferentes visões de mundo dos participantes, os negociadores devem ser capazes de lidar com essas diferenças (MARTINELLI, 2002). Sendo assim, “desenvolver a habilidade de poder ao menos identificar as visões de mundo diferentes é fundamental para, num segundo momento, buscar estar capacitado a lidar com elas nas diferentes maneiras que se apresentam” (MARTINELLI, 2002, p. 223).

Essa capacidade de lidar com múltiplas visões de mundo é importante, notadamente nas situações em que se busca uma solução integrativa para as negociações, uma vez que os negociadores devem ser capazes de identificar as várias necessidades, que, como visto, podem ser influenciadas pelas visões de mundo dos participantes (GONÇALVES; ATTAIA, 2006).

Assim, a identificação das diferentes visões de mundo deve ser feita e trabalhada de forma cuidadosa, buscando obter os resultados mais positivos sem que as visões de mundo dos participantes da mesa de negociação sejam feridas, possibilitando ainda que todos possam desenvolvê-las e aperfeiçoá-las (MARTINELLI, 2002).

4.4. Pré-negociação – O Planejamento da Negociação

Um dos passos propostos por Martinelli (2002) é o planejamento da negociação. Assim, nesta seção, serão discutidos os conceitos abordados pela literatura de negociação sobre o planejamento ou fase de pré-negociação. O objetivo é entender como o tema é abordado, além de criar bases para a discussão da estrutura a partir dos resultados das díades analisadas.

Dada a importância da interação que acontece entre as partes na “mesa de negociação”, muitas pesquisas foram desenvolvidas com foco no processo da negociação, no entanto, uma das fases fundamentais para o sucesso do processo é a fase da preparação para a negociação (PETERSON, SHEPHERD, 2010). Para Spangle e Isenhardt (2002), quanto mais complexa uma situação de negociação, mais importante é a fase de pré-negociação.

Nota-se que muitos negociadores, apesar de conhecerem a importância teórica do planejamento da negociação para obter um resultado de sucesso (PETERSON; LUCAS, 2001), na prática preferem ter um resultado ruim, a realizar um bom planejamento (ACUFF, 2004). Duas razões são apontadas por Fisher e Shapiro (2005) para a não realização do planejamento: primeiro, o desconhecimento de metodologias estruturadas para o planejamento; e segundo, a falta de rotina para aprender sobre as suas experiências passadas. Assim, o planejamento e a preparação para

a negociação podem ser vistos como uma etapa difícil a ser cumprida (PETERSON; LUCAS, 2001).

No entanto, é preciso que os negociadores atentem para a necessidade do planejamento, uma vez que, segundo Peterson e Lucas (2001), negociadores que percebem que a outra parte é fraca, ou seja, está mal preparada para a negociação, tendem a adotar um comportamento ganha-perde. Para os autores, é preciso que os negociadores cheguem à “mesa de negociação” com o seu “dever de casa” feito.

Toda negociação tem um ponto central e fundamental para que os negociadores possam sair satisfeitos: a identificação do objetivo da negociação, aquilo que se deseja alcançar ao final (MARTINELLI; ALMEIDA, 1997). Pode-se dizer que “as estratégias e o planejamento efetivos são os precursores mais importantes para alcançar os objetivos de uma negociação” (LEWICKI; SAUNDERS; BARRY, 2014, p. 95), sendo o planejamento a chave para uma negociação bem-sucedida (ASHCROFT, 2004; THOMPSON, 2009). Cabe ainda ressaltar que o bom planejamento da negociação pode permitir que o negociador tenha uma base sólida para a execução do processo da negociação, proporcionando resultados mais robustos (MACHADO, 2006).

Martinelli e Almeida (1997) apresentam o fato da imprevisibilidade das negociações, uma vez que essas são formadas por pessoas, que têm emoções, desejos, valores e visões de mundo diferentes. Nesse cenário, os autores reforçam a necessidade de um planejamento que contemple diversas frentes de trabalho. Os autores ainda reforçam o papel da flexibilidade no planejamento da negociação, o que permitirá melhores adaptações por parte dos negociadores frente a algumas situações que não foram previstas.

Peterson e Shepherd (2010) apresentam uma lista de diversas atividades que podem/devem ser desenvolvidas no momento do planejamento da negociação, a partir da estrutura proposta por Peterson e Lucas (2001), que contempla 21 atividades, distribuídas entre coleta de informações, formulação, desenvolvimento da estratégia e preparação. Os autores completaram essa lista com mais 13 atividades, a partir da revisão da literatura e da opinião de especialistas, totalizando 34 atividades. As atividades descritas pelos autores estão detalhadas no Quadro 12. A lista de atividades contempla diversas ações que podem ser base para o planejamento da negociação.

Atividades de planejamento pré-negociação	
Atividades de Coleta de Informações	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coletar dados primários (consultar outros dentro da empresa, clientes e empresas terceiras) 2. Coletar dados secundários (indústria, governo negociadores publicitários, Internet, relatório anual e trimestral etc.) 3. Coletar dados de condições de mercado, tendências futuras e como esses fatores podem afetar cada parte 4. Entender a outra parte (características gerais, características pessoais e padrão de comunicação dos outros envolvidos) 5. Conhecimento das alternativas competitivas que o cliente pode estar buscando 6. Revisar a historia de relacionamento com fontes/dados internos 7. Revisar estratégias usadas anteriormente pelos dois lados 8. Entender a unidade de decisão da outra parte (estrutura e processo)
Formulação de Atividades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar os objetivos da negociação 2. Definir seus interesses 3. Definir questões a serem deliberadas 4. Definir <i>mix</i> de barganha (o que está na mesa e o que não está) 5. Determinar níveis de limites das questões (otimista, realista, pessimista) 6. Montar o BATNA (<i>Best Alternative to a Negotiated Agreement</i>) e pontuar onde concorda não fazer negócio 7. Criar uma agenda para negociação 8. Incorporar planos potenciais da outra parte 9. Criar times de negociação determinando responsabilidades, papéis e prazos de entrega 10. Esboçar os papéis que vai assumir (se for parte do time) 11. Consultar-se com os outros no que se refere ao seu plano/estratégia
Desenvolvimento Estratégico das Atividades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desenvolver estratégia do time (quem vai falar, quem vai introduzir as demandas, concessões e soluções) 2. Desenvolver estratégia de <i>trade-off</i> nas questões (o que vai dar e o que vai receber em troca) 3. Inventar estratégias colaborativas (ideias cooperativas e opções) 4. Inventar estratégias de ataque competitivo (opções para ser altamente agressivo) 5. Inventar estratégias de defesa competitiva (opções de defesa, contra-ataques) 6. Inventar estratégias de concessão (vagarosamente, mas concessões planejadas para apaziguar o cliente) 7. Desenvolver estratégias que usa terceiros para influenciar a ação do cliente (amigo/influência coerciva afirmada pelo terceiro)
Atividades de Preparação	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desempenhar seu papel 2. Escrever a abertura da cerimônia (texto da abertura formal) 3. Preparar questões para os clientes (questões que precisam ser respondidas) 4. Preparar-se para questões antecipadas dos clientes (respostas a perguntas e objeções) 5. Preparar um tópico de negócios com múltiplo interesse (tópico que as duas partes achem importantes para as preocupações do negócio) 6. Preparar bem visualmente (gráficos, figuras, apresentação auxiliar) 7. Preocupar-se com logísticas (organização dos assentos, alimentação, bebidas, disponibilidade de quartos)

Quadro 12. Atividades pré-negociação

Fonte: Traduzido pelo autor de Peterson e Shepherd (2010, p. 70)

Como foi destacado, a negociação é formada por duas partes, representadas por uma ou mais pessoas/grupos. Assim, uma das questões fundamentais para o planejamento da negociação é a análise das partes da negociação, o que Lewicki, Hiam e Olander (1996) chamam de “avaliação

da sua posição” e a “avaliação da outra parte”. Essa visão da análise das partes é compartilhada por Thompson (2009), que apresenta, além das etapas de autoavaliação e avaliação da outra parte envolvida, uma terceira etapa de avaliação da situação. As etapas contidas na avaliação da situação, consideram diversos pontos sugeridos por Raiffa (1982), com alguns tópicos completados pela autora.

Nesse sentido, algumas questões importantes acerca da preparação da negociação serão discutidas em maior profundidade: análise dos interesses e necessidades das partes envolvidas, alternativas e limites da negociação, identificação dos *stakeholders* e definição das estratégias da negociação. Essas etapas foram escolhidas com base na análise de autores como Lewicki, Hiam e Olander (1996), Martinelli e Almeida (1997), Spangle e Isenhardt (2002), Martinelli e Ghisi (2006), Thompson (2009), Malhotra e Bazerman (2009), Fisher, Ury e Patton (2011). Isso não significa que as demais atividades propostas por Peterson e Shepherd (2010) devem ser negligenciadas.

4.4.1. Análise dos interesses e das necessidades das partes

Fisher e Ertel (1995) apontam alguns erros comuns que podem acontecer durante o planejamento. O primeiro é o foco nas posições e não nos interesses. De acordo com os autores, muitos negociadores focam em apenas uma questão que julgam extremamente importante e acabam não levando em consideração os reais interesses da negociação. De acordo com os autores, os negociadores entram em um jogo de barganha de posições e perdem a oportunidade de gerar ganhos conjuntos. Além disso, a defesa de posições também pode ser prejudicial ao relacionamento das partes.

Para Fisher, Ury e Patton (2011), o problema das negociações está no conflito de necessidades, preocupações, desejos e medos, e não nas posições de cada um. Segundo Leite (2013), os negociadores tendem a presumir que a diferença de posições entre as partes leva à divergência de interesses. Assim, Fisher, Ury e Patton (2011) destacam que os interesses podem incluir os desejos e as preocupações da outra parte.

Martinelli e Almeida (1997) apontam a importância de buscar os interesses comuns ao longo da negociação. Para os autores, essa busca deve ser constante durante o processo de negociação, para que os negociadores possam chegar a um resultado mais efetivo. Thompson (2009)

completa ao reforçar que o negociador na fase de planejamento deve buscar o maior número de informações para identificar os interesses da outra parte na negociação.

No entanto, segundo Fisher, Ury e Patton (2011), a identificação dos interesses não é tão simples, uma vez que eles podem não ser tão claros, tangíveis e, em alguns casos, consistentes. Nesse sentido, os negociadores devem buscar colocar-se no lugar da outra parte e tentar perguntar-se por que determinadas posições estão sendo tomadas, ou ainda, tentar entender os motivos por que algumas posturas não foram tomadas.

Nota-se, assim, que a análise das necessidades e interesses é um passo crítico para a fase de planejamento da negociação. Os negociadores que buscam o ganha-ganha devem ter clareza não só das suas necessidades e dos seus interesses, mas também da visão do outro lado da negociação. Fisher, Ury e Patton (2011) ainda destacam que as negociações têm como propósito chegar a acordos que satisfaçam os interesses e as necessidades mútuos, e a melhor forma de isso acontecer é os negociadores conseguirem comunicá-los para o outro lado.

4.4.2. Definição das alternativas e limites da negociação

Com base na análise de várias obras (FISHER; URY; PATTON, 2011; LAX; SEBENIUS, 2006; LEWICKI; SAUNDERS; BARRY, 2014; MALHOTRA; BAZERMAN, 2009; MARTINELLI; ALMEIDA, 1997; THOMPSON, 2009; THOMPSON; WANG; GUNIA, 2010), nota-se que dois temas são fundamentais durante a fase de planejamento: a definição de um BATNA (*Best Alternative To a Negotiated Agreement*) ou em português MAANA²¹ (Melhor Alternativa à Negociação de um Acordo) e a definição da ZOPA (*Zone of Possible Agreement*) ou em português ZAP (Zona de Acordo Possível). Uma vez que os termos são amplamente divulgados em sua forma no inglês, para este trabalho, serão atualizadas as suas formas em inglês.

Conceito apresentado Fisher, Ury e Patton (2011), o BATNA está relacionado à alternativa disponível para o negociador, caso o acordo em questão não se torne tão atrativo ou termine em um impasse. Sem a definição do BATNA, os negociadores não conseguem definir se devem ou não aceitar o acordo em questão. Para Thompson (2009), todo negociador precisa definir sua

²¹ Diferentes traduções são utilizadas para o acrônimo BATNA, mas para este trabalho optou-se por utilizar a tradução apresentada por Martinelli e Almeida (1997).

melhor alternativa. Isso, porque, com um BATNA bem definido, os negociadores podem evitar o aceite de acordos desvantajosos (MALHOTRA; BAZERMAN, 2009).

Assim, o negociador deve ter claro quais são seus objetivos, mas também qual é a linha mínima que espera atingir (MARTINELLI; ALMEIDA, 1997). Esses limites, como valor de entrada e ponto de saída da negociação, compõem a amplitude da negociação das partes, determinando qual é a faixa de valores que o negociador está disposto a discutir com a outra parte. Os BATNAs tornam-se atrativos a partir do momento em que a negociação começa a caminhar para um valor, além do valor de reserva (limite superior, ponto de saída) de uma das partes.

Para a avaliação do BATNA, o negociador deve (MALHOTRA; BAZERMAN, 2009): calcular o seu valor de reserva (limite mínimo aceitável), ter conhecimento do negócio de que está participando, listar as alternativas possíveis, avaliar as alternativas disponíveis, estimar o valor associado com cada uma, escolher a melhor alternativa e colocar-se no lugar da outra parte, calculando o seu valor de reserva. Pode-se destacar que o BATNA é uma das fontes de poder mais investigadas na negociação (THOMPSON; WANG; GUNIA, 2010).

“A satisfação em um relacionamento pode estar associada à avaliação dos resultados dele derivados” (THOMPSON; WANG; GUNIA, 2010, p. 494). Os autores destacam que nas trocas sociais, base das teorias de relacionamento entre compradores e vendedores, a comparação dos resultados derivados da troca atual com os resultados derivados de alternativas, compõem o chamado nível de comparação de alternativas (CLalt – *Comparison Level of Alternatives*), mas, se os ganhos com os resultados comparativos forem maiores, a parte tende a abandonar o relacionamento atual.

Thompson (2009) destaca que o BATNA de um negociador não é estável, mas um conceito dinâmico. Sendo assim, os negociadores devem, mesmo durante uma negociação, continuar na busca de melhorias das suas alternativas. Segundo a autora, os negociadores não devem cair no erro de “apaixonar-se”, pelas ofertas que têm na mão, pois isso pode limitar o negociador a um único acordo, que pode não ser favorável para ele. Spangle e Isenhardt (2002) destacam a necessidade de atenção à qualidade das alternativas que os negociadores possuem, uma vez que alternativas sem qualidade podem não ser reais alternativas.

Uma vez analisado o BATNA de ambos os lados da negociação, é importante que os negociadores possam identificar se a negociação atual apresenta uma zona de acordo possível. A ZOPA pode ser entendida “como o conjunto de todos os negócios possíveis que seriam

aceitáveis para ambas as partes” (MALHOTRA; BAZERMAN, 2009, p. 35). Assim, pode-se dizer que a ZOPA é a faixa em que o acordo poderá acontecer e em que a barganha de fato ocorre (LEWICKI; SAUNDERS; BARRY, 2014). É o espaço formado pela área de sobreposição entre o valor de reserva do vendedor e do comprador (MALHOTRA; BAZERMAN, 2009).

Na Figura 21, apresentam-se graficamente duas situações, uma em que se observa uma ZOPA e outra em que não haverá acordo. Thompson (2009, p. 40) chama a primeira situação (Situação com Zona de Acordo Possível) de zona de barganha positiva. Sendo assim, “em uma zona de barganha positiva, os pontos de reserva dos negociadores se sobrepõem, de modo que o máximo que o comprador está disposto a pagar é mais do que o mínimo que o vendedor aceitará”. Nessa situação o acordo entre as partes é vantajoso, sendo assim não é atrativo para as partes utilizarem seu BATNA.

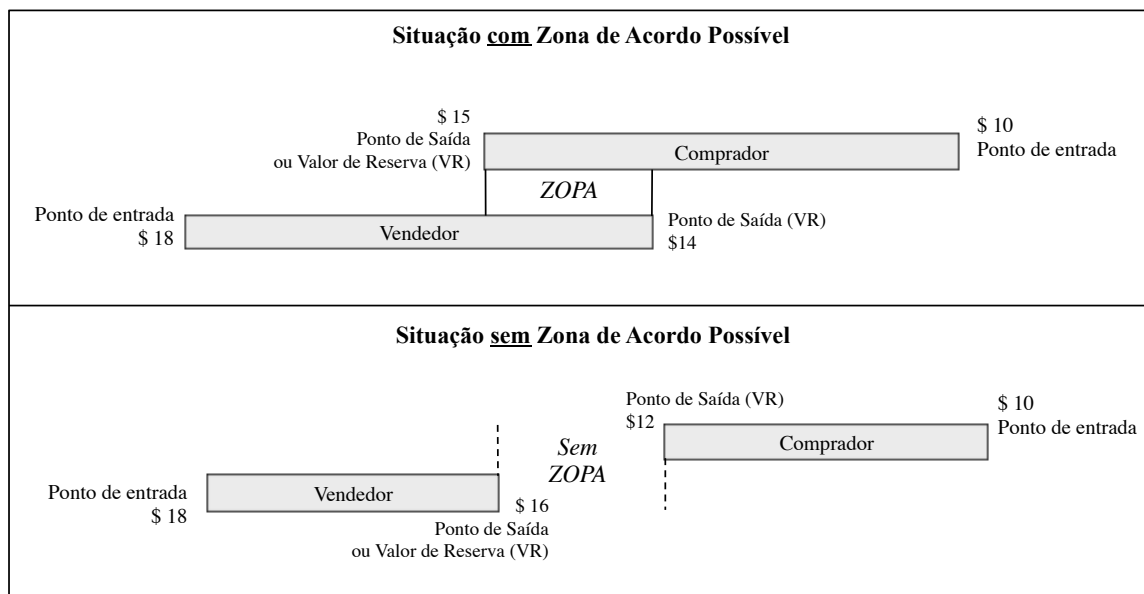


Figura 21. ZOPA - Zona de Acordo Possível

Fonte: Elaborada pelo autor com base em Malhotra e Bazerman (2009) e Thompson (2009)

Já a segunda situação (Situação sem Zona de Acordo Possível) é uma situação de zona de barganha negativa. Nesse caso não há sobreposição entre os valores de reserva, e a insistência em situações como essa pode ser altamente custosa para as partes, considerando o desperdício de recursos financeiros e não financeiros. Nesse último caso, é importante que os negociadores tenham definido bem qual é o seu BATNA (THOMPSON, 2009).

4.4.3. Identificação dos *stakeholders*-chave

Os *stakeholders* podem ser definidos como todas as pessoas ou grupos que afetam, ou são afetados, pelas atividades de uma empresa (FALCK; HEBLICH, 2007). O conceito de *stakeholders* pode ser ampliado, envolvendo diversos públicos de interesse. Polonsky (1995) seleciona 12 deles como os principais grupos, tais como: fornecedores, clientes, funcionários, competidores, acionistas, governo, grupos de interesse, comunidade científica, instituições financeiras, mídia, tribunais e instituições legais e demais públicos em geral.

Dessa forma, pode-se fazer uma analogia com a negociação, definindo *stakeholders* para a negociação como todos aqueles que afetam ou são afetados pelas negociações, envolvendo não somente os compradores e vendedores (elo de ligação do relacionamento), mas também todos aqueles que, de alguma forma, participam das discussões e definições dos acordos entre as partes.

Ertel e Gordon (2009) destacam a importância da identificação dos *stakeholders* para o processo de negociação. Na visão dos autores, os negociadores precisam mapear todas aquelas pessoas que podem, de alguma maneira, impactar nas negociações, bem como aquelas que podem influenciar na fase de implementação da negociação, também chamada, nesta pesquisa, de pós-negociação.

Entretanto, segundo Ertel e Gordon (2009), os negociadores, com o objetivo de alcançar resultados mais rapidamente, tendem a não incluir muitas pessoas nas negociações. Entretanto, ao deixar para fora da negociação pessoas importantes podem-se gerar os seguintes impactos:

- corte de informações e conhecimento sobre as partes;
- geração de sentimento de raiva nas pessoas que forem deixadas de fora e que farão de tudo para participar;
- perda do compromisso dessas pessoas na fase de implementação;
- possibilidade de prejuízo no desenvolvimento dos relacionamentos.

Ademais, na visão de Lax e Sebenius (2006), a falha na identificação das pessoas-chave pode prejudicar a negociação. Entretanto, a tarefa de identificação nem sempre é óbvia. Nesse sentido, é preciso considerar quem são os *stakeholders* corretos para participarem tanto da fase de planejamento, quanto de barganha, e que poderão contribuir para implementação do relacionamento (ERTEL; GORDON, 2009).

Para facilitar a identificação desses grupos de interesse na negociação, Lax e Sebenius (2006, p. 54) apresentam o conceito *all-party map*, traduzido livremente como “mapa de todas as partes”.

O mapa de todas as partes retrata todos aqueles que já estão ou são potenciais envolvidos nas discussões, assim como o relacionamento entre as partes. Por relacionamento, nós entendemos tanto os relacionamentos formais entre as organizações, quanto como as partes estão conectadas no processo de tomada de decisão, e como acontecem as influências (LAX; SEBENIUS, 2006, p. 54).

Assim, um “mapa de todas as partes” entre fornecedores e compradores poderia ser apresentado de duas formas (mapas 1 e 2 da Figura 22). No Mapa 1, apresenta-se o que os autores chamam de “mapa simplificado das partes”, pois não apresenta todas as partes que, de alguma forma, podem influenciar a negociação analisada. Já no Mapa 2, apresenta-se o que os autores chamam de “mapa de valor”, uma vez que o negociador conseguiu identificar grande parte dos influenciadores que poderiam gerar valor para a negociação em questão, bem como influenciar o desenvolvimento do relacionamento.

Dessa forma, a identificação dos *stakeholders*-chave para as diversas fases da negociação – planejamento, barganha (mesa) e implementação (pós-negociação) –, torna-se fundamental (ERTEL; GORDON, 2009).

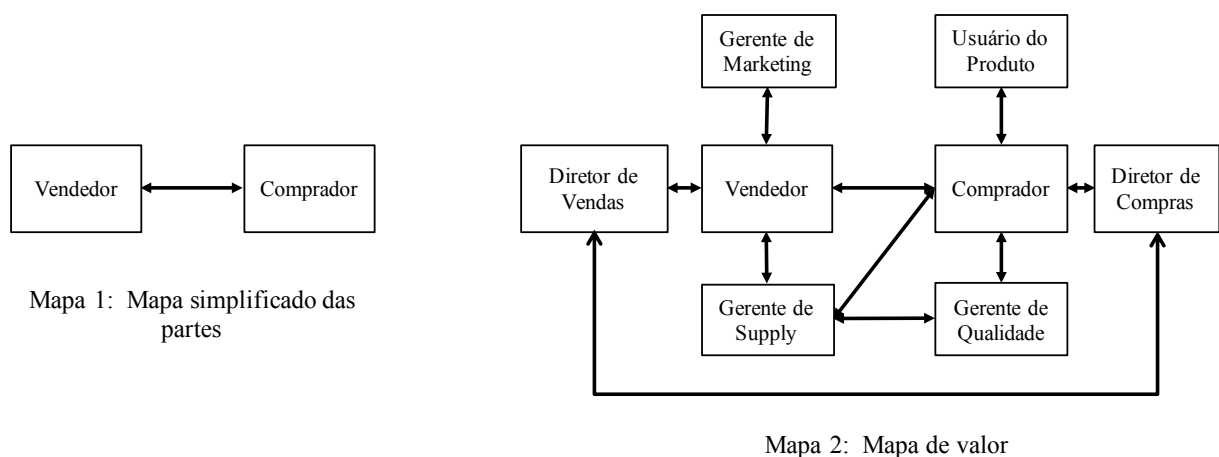


Figura 22. Mapa de todas as partes: mapa simplificado x mapa de valor
Fonte: Elaborada pelo autor com base em Lax e Sebenius (2006, p. 57 e 58)

Ramsay (2004) destaca que diversos departamentos estão envolvidos em um relacionamento empresarial, no entanto, não são todos os departamentos que se envolvem de maneira direta nas negociações entre as empresas. Essa responsabilidade fica a cargo dos compradores e dos

vendedores. Entretanto, analisando a obra de Ertel e Gordon (2009), pode-se perceber que os envolvidos em uma negociação podem ser divididos seguindo dois critérios: (1) aqueles que participam diretamente do processo de decisão e (2) aqueles que participam da implementação do acordo. Para os autores, deixar de fora do processo de negociação aqueles que são fundamentais para a implantação do acordo pode prejudicar o relacionamento entre as partes, uma vez que essas pessoas são chaves para a fase pós-acordo; muitas vezes são elas que implementam os acordos definidos.

Assim, Ertel e Gordon (2009) propõem uma matriz que considera o papel dos *stakeholders* na tomada de decisão (durante a barganha na mesa de negociação) e durante a fase de implementação (desenvolvimento do relacionamento). Para os autores, quatro grupos podem ser destacados: espectadores, bloqueadores, capacitadores e essenciais, conforme exposto na matriz representada na Figura 23. Segundo os autores, os “espectadores” são aqueles que não têm grande importância tanto para a tomada de decisão, como para a implementação. A presença de “espectadores” na negociação não é importante e pode gerar um gasto de recursos desnecessário.

Já os “bloqueadores” são negociadores que têm alta influência na tomada de decisão, porém, pouca influência na implementação do relacionamento. É importante que os negociadores possam identificar as necessidades dos “bloqueadores”, para que durante a execução da negociação o acordo possa ser discutido e concluído.

O terceiro grupo, “capacitadores”, tem grande importância na fase de implementação da negociação, porém pouca influência na tomada de decisão. É importante que os negociadores possam identificar quem são as pessoas que se enquadram nesse grupo para que não sejam ignoradas no processo de negociação, uma vez que, após a conclusão dos acordos, esses serão diretamente impactados e passarão a influenciar a qualidade da fase pós-negociação.

Por fim, o grupo dos “essenciais”, que têm grande influência tanto na tomada de decisão, quanto na implementação do relacionamento. Dessa forma, o negociador deve procurar envolver essas pessoas, uma vez que entendem que o acordo não é o fim, mas o início do caminho para alcançar o seu propósito.

Papel na tomada de decisão	Alto	Bloqueadores	Essenciais
	Baixo	Espectadores	Capacitadores
		Papel para a implementação	
		Baixo	Alto

Figura 23. Matriz de identificação dos *stakeholders*
 Fonte: Adaptado de Ertel e Gordon (2009, p.51)

Para que a negociação possa tornar-se mais efetiva, sugere-se a utilização da matriz de Ertel e Gordon (2009), como a base para a construção do “mapa de todas as partes” proposto por Lax e Sebenius (2006). Assim, o negociador poderá classificar cada um dos possíveis envolvidos de acordo com os possíveis grupos. A utilização cruzada das ferramentas é uma proposta deste autor, que se mostra possível, uma vez que é importante que os negociadores saibam qual é o papel de cada um dos participantes nas negociações. Ademais, a classificação dos participantes em relação à sua importância para a tomada de decisão ou para a implementação do acordo é relevante para que os negociadores possam definir melhor a sua estratégia de condução da negociação.

Além da proposta de utilização conjunta das ferramentas apresentadas por Lax e Sebenius (2006) e Ertel e Gordon (2009), pode-se ampliar a força dessas ferramentas completando-as com outros conceitos da negociação. Assim, o mapa, além de trazer a representação gráfica dos participantes da negociação e dos fluxos de contato, pode ser utilizado como uma ferramenta mais ampla, com a qual os negociadores poderiam destacar os estilos de cada um dos participantes, as necessidades e os interesses de cada uma das partes envolvidas, o grau de importância para a tomada de decisão, entre outras. Essa discussão não é evidente na obra de Lax e Sebenius (2006), porém tais análises realizadas no planejamento poderiam completar o desenho do mapa das partes, sendo essa uma proposta deste autor.

4.4.4. As estratégias da negociação: distributivas e integrativas

A clareza de qual postura o negociador irá adotar antes de partir para a “mesa de negociação” é importante, pois isso, além de influenciar o comportamento do negociador durante o processo de negociação, poderá determinar a forma como o planejamento será realizado. Os resultados, assim como as ações de implementação, também poderão ser diferentes. Não se pode desconsiderar que o comportamento do outro lado durante a negociação, além de outros fatores, também pode impactar na abordagem utilizada. A busca pelo ganha-ganha é base para as negociações que visam ao longo prazo, à manutenção do relacionamento entre as partes, em que a busca por ganhos conjuntos é importante (MARTINELLI; ALMEIDA, 1997; MARTINELLI, 2002).

As abordagens ganha-ganha, também podem ser chamadas de integrativas, cooperativas, resolução de problema, “ampliar a torta” e baseada em interesses. Por outro lado, as abordagens ganha-perde podem ser chamadas, respectivamente aos seus opostos, de distributivas, competitivas, adversariais, “dividir a torta” e baseada em posições (THOMAS et al. 2013; SIEDEL, 2014). Apesar de as nomenclaturas ganha-ganha e ganha-perde serem bastante populares na literatura de negociação (MARTINELLI, 2006; THOMAS et al. 2013), nesta tese os termos utilizados serão os termos integrativa (referência aos comportamentos ganha-ganha) e distributiva (referente aos comportamentos ganha-perde), uma vez que essas nomenclaturas são as comumente mais utilizadas pelos pesquisadores (THOMPSON, 2006). Assim, esta seção apresenta uma revisão feita por vários autores acerca das diversas abordagens da dicotomia, para que, ao final, possa ser apresentada uma visão consolidada das características de ambas as estratégias.

Thompson, Wang e Gunia (2010) destacam que o estudo das características integrativas e distributivas dos acordos são frequentes na maioria das publicações sobre negociação. As classificações integrativa e distributiva foram inicialmente introduzidas pelo trabalho de Walton e McKersie²² (1965, *apud* KERSTEN, 2001), em que os autores estudaram as negociações de trabalho, analisando os componentes do processo, bem como as atitudes e as percepções dos negociadores. A partir desse estudo, os autores apresentaram as classificações integrativa e distributiva, porém não destacaram qual dos dois comportamentos seria o mais

²² WALTON, R. E.; MCKERSER, R. B. **A behavioral theory of labor negotiations**. New York: McGraw-Hill, 1965.

adequado. Assim, ambos os comportamentos passaram a ser base para o estudo e o desenvolvimento de diversas estratégias de negociação (KERSTEN, 2001).

As estratégias distributivas têm como características o foco em resultados imediatos, sem se preocupar com o desenvolvimento dos relacionamentos futuros, em que os negociadores, normalmente, adotam comportamento mais duro (LAX; SEBENIUS, 2006; MARTINELLI; ALMEIDA, 1997). Ademais, essas negociações caracterizam-se por situações em que as partes buscam maximizar os resultados individuais, sem levar em consideração o outro lado, assumindo muitas vezes que os recursos disponíveis são fixos (KRAUSE, TERPEND, PETERSEN, 2006; LAX; SEBENIUS, 2006). Nota-se uma situação de competição ou ainda de interesses mutuamente exclusivos (SPANGLE; ISENHART, 2002). Para Thompson, Wang e Gunia (2010, p. 494), elas ocorrem em “situações de negociação em que os participantes repartem recursos escassos entre eles”. Segundo os autores, exemplos em que o Ótimo de Pareto²³ ocorre são bons exemplos de negociações distributivas.

Siedel (2014), utilizando outra classificação para esse tipo de estratégia, destaca que, tradicionalmente, a maioria das negociações é exemplo de atividades baseadas em posição²⁴. Além disso, o autor ressalta que muitos negociadores acreditam que dividir a diferença de uma situação de conflito pode ser uma saída integrativa, no entanto, observando a definição de Thompson, Wang e Gunia (2010) destacada acima, percebe-se que dividir a diferença pode ser uma situação de compromisso, porém não integrativa.

Um exemplo clássico, utilizado por vários autores de negociação (MARTINELLI; ALMEIDA, 1997; MARTINELLI, 2006; THOMPSON, 2006; THOMPSON; WANG; GUNIA, 2010) é aquele da disputa por uma laranja entre duas crianças e que, segundo Thompson, Wang e Gunia (2010), representa bem o conceito do Ótimo de Pareto.

O exemplo, que pode ser aplicado em outras histórias, como aplicado por Siedel (2014) na história da divisão de uma pizza entre dois colegas, relata que duas crianças estavam brincando em um quintal, até que viram uma única laranja em uma laranjeira no jardim da casa. As crianças começaram a brigar pela laranja até que tiveram a ideia de dividir a fruta ao meio (compromisso). A fruta foi dividida, respeitando a regra de que um dos lados cortaria ao meio

²³ “Informalmente, o Ótimo de Pareto é representado por situações em que qualquer mudança para tornar um lado melhor acabará prejudicando o outro lado [...] Originalmente o termo foi criado por Vilfredo Pareto, que usou o conceito em seu estudo de eficiência econômica e distribuição de renda” (THOMPSON; WANG; GUNIA, 2010, p. 493). Esse conceito tem ampla utilização em estudos de teoria dos jogos, engenharia e estudos sociais.

²⁴ O termo original em inglês utilizado pelo autor é *position-based*.

e o outro lado escolheria a metade que lhe convinha. Para surpresa da mãe das crianças, após a divisão da laranja, uma criança ficou com a casca, pois estava interessada em dá-la para a mãe fazer um doce e a outra ficou com a polpa, pois estava interessada no suco da laranja.

Analisando sob o enfoque da teoria de negociação, essa foi uma abordagem de compromisso, porém, não pode ser considerada como integrativa, uma vez que as partes tiveram de abrir mão de algo que lhes era de interesse e acabaram perdendo. Para Thompson (2006), as estratégias de compromisso demandam que as partes possam abrir mão de seus principais interesses para conseguir algo menor. Deve-se destacar que o compromisso pode ser uma alternativa para as negociações em que o ganha-ganha não é possível (MARTINELLI; ALMEIDA, 1997).

Assim, as negociações integrativas, ou ganha-ganha, podem ser caracterizadas pela busca de relacionamentos de longo prazo, pela maximização dos ganhos das partes envolvidas – “expansão da torta²⁵” e a construção de valor conjunta (MARTINELLI; ALMEIDA, 1997; BAZERMAN, 2003, LAX; SEBENIUS, 2006), uma vez que os negociadores conseguem perceber a existência de interesses mútuos na negociação e de ambos os lados serem beneficiados (SPANGLE; ISENHART, 2002). Thompson, Wang e Gunia (2010, p. 493) definem negociações integrativas como aquelas em que “os resultados das negociações satisfazem os interesses de ambas as partes, de maneira que os resultados alcançados não podem ser melhorados sem ferir uma das partes envolvidas”. Ainda, segundo Thompson (1990), algumas situações integrativas não precisam ser, necessariamente, puramente coordenadas, para que tenham o caráter integrativo. Para a autora, algumas situações podem ser classificadas como integrativas se o ganho de uma das partes não for equivalente à perda da outra parte.

Segundo Thompson (2009, p. 68), muitos negociadores afirmam trabalhar com negociações integrativas, porém, de maneira equivocada, uma vez que encaram a divisão em partes iguais como uma saída integrativa. Assim, a autora ressalta quatro tópicos que, sozinhos, não caracterizam uma negociação integrativa:

1. “chegar ao meio-termo” – uma vez que a negociação ganha-ganha está relacionada a como os negociadores conseguem aumentar o montante, seguindo os conceitos de

²⁵ O termo “expansão da torta” está associado à expansão do valor das negociações em busca de acordos mais favoráveis para ambas as partes, a partir do reconhecimento de outras questões que são relevantes para as partes (BAZERMAN, 2003). Esse conceito será abordado mais à frente nesta pesquisa.

- Bazerman (2003), detalhados mais à frente neste trabalho, e não como o montante é dividido;
2. “dividir em partes iguais” – também relacionado ao conceito anterior, porém faz referência ao exemplo da “briga pela laranja”, ressaltado anteriormente, em que a divisão na metade não representou o maior potencial de ganho pelos negociadores envolvidos;
 3. “sentir-se bem” – nem sempre sair feliz de uma negociação significa que o montante tenha sido aumentado;
 4. “construir um relacionamento” – apesar de serem aspectos fundamentais da negociação, a construção do relacionamento e o fortalecimento da confiança não podem ser conduzidos sem pensar em como as partes podem sair ganhando. Thompson (2009) ressalta que muitas vezes quem tem maior interesse em construir um relacionamento pode acabar deixando valor na mesa de negociação, não atingindo um acordo integrativo (ganha-ganha).

Assim, nota-se que “as verdadeiras negociações integrativas não deixam nenhum recurso subutilizado” (THOMPSON, 2009, p. 70). A autora apresenta um modelo piramidal que diferencia três níveis de acordos integrativos:

- nível 1 – “Acordos mútuos (zona de barganha positiva)”. São acordos que superam as melhores alternativas dos negociadores e vão além dos seus valores de reserva;
- nível 2 – “Acordos claramente superiores a outros acordos viáveis negociados”. Esses acordos representam a possibilidade de chegar a uma decisão melhor para ambas as partes, do que acordos viáveis já negociados. Estão diretamente relacionados com a descoberta das necessidades mais ocultas dos negociadores;
- nível 3 – “Fronteira ótima de Pareto”. O conceito do Ótimo de Pareto já foi discutido previamente, sendo assim, essas situações são aquelas em que nenhuma outra possibilidade de acordo podem melhorar o resultado das partes sem prejudicar a outra.

Cada nível superior agrega o nível inferior e os negociadores devem esforçar-se para atingir acordos de nível 3, mesmo sendo mais difíceis de alcançar (THOMPSON, 2009).

Dessa forma, essa abordagem passou a ser defendida por diversos autores como mais favorável para o alcance de resultados positivos para ambos os lados, bem como a prosperidade dos relacionamentos (KERSTEN, 2001).

Uma obra que marca a importância da abordagem integrativa para negociação empresarial é o livro *Como chegar ao sim*, publicado por Roger Fisher e William Ury na década de 1980 (FISHER; URY; PATTON, 2011). Os autores desenvolveram a abordagem conhecida por abordagem baseada em interesses²⁶. Para os autores, em algumas situações os negociadores não devem negociar nem de forma agressiva, nem de forma sutil, eles devem seguir uma negociação baseada em princípios. Para Leite (2013, p. 133), esse método “propõe uma abordagem cuja tônica consiste em identificar a essência do problema e buscar soluções que satisfaçam – com vantagens – os interesses de todos os envolvidos na negociação”.

Para Fisher, Ury e Patton (2011, p. 11) o método está baseado em quatro pontos básicos:

- pessoas: separar as pessoas do problema;
- interesses: focar nos interesses e não nas posições;
- opções: criar múltiplas opções procurando por ganhos mútuos antes de decidir o que fazer;
- critério: insistir que os resultados são baseados em critérios objetivos.

Outro conceito importante e que completa a discussão é o conceito da Torta Fixa Mítica (BAZERMAN, 2003). O conceito da Torta Fixa sustenta que muitos negociadores acabam se concentrando em um único recurso durante suas negociações, por exemplo o preço, e baseiam suas discussões na busca da defesa das posições desse recurso (BAZERMAN, 2003). Assim, é comum que os negociadores que participam dessas negociações adotem posturas distributivas. O autor destaca que, para alcançar melhores resultados, os participantes devem procurar “expandir a torta”, ou seja, identificar outros recursos que também são importantes para a negociação em questão, caminhando para uma solução integrativa. Um exemplo disso seria, além do preço, trabalhar na negociação o nível de serviços oferecidos, a qualidade do produto, o tempo de disponibilidade do produto, as garantias etc. Para isso é preciso que os negociadores possam identificar as necessidades e as prioridades da negociação.

Segundo Bazerman (2003), conhecer as necessidades do outro lado pode favorecer a expansão da torta. O autor ainda destaca o papel da troca de informações e da habilidade de saber ouvir, ambos destacados por diversas obras de negociação como componentes fundamentais para o

²⁶ O termo original definido pelos autores foi *principled negotiation*. O método também é conhecido por *interest-based*.

processo de negociação. Na Figura 24, apresenta-se de forma gráfica o exemplo da “torta fixa” destacado acima.

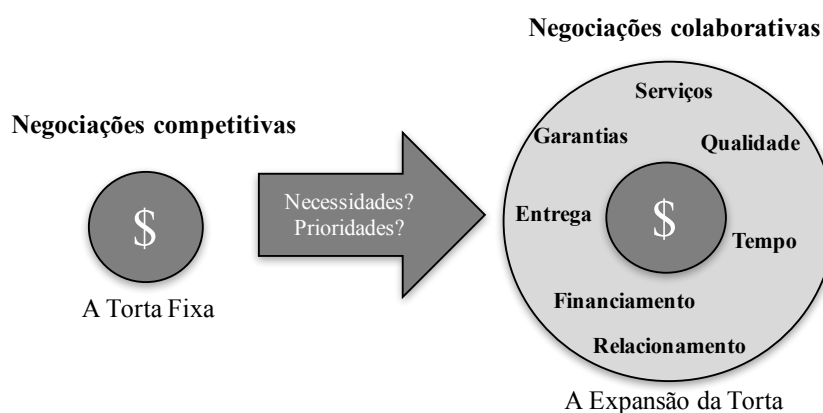


Figura 24. O conceito da torta fixa
Fonte: Elaborada pelo autor com base em Bazerman (2003)

Para Siedel (2014) é importante que o negociador possa ter claro qual abordagem utilizar antes de entrar em uma negociação, uma vez que, dependendo da situação, uma abordagem pode ser mais adequada do que outra. Porém, o autor adverte que, mesmo que o negociador entre em uma negociação distributiva, é importante que os reais interesses sejam levantados.

Além disso, diferentemente das relações do passado que privilegiavam mais o ganha-perde, as relações atuais caminharam para buscar soluções mais integrativas (MARTINELLI; ALMEIDA, 2006), uma vez que os negociadores, mesmo não percebendo, estão diante de situações que envolvem aspectos que possibilitam o ganha-ganha (THOMPSON, 2009). Thompson (1990) aponta dois fatores para que a maioria das negociações possa ser vista como oportunidade para o desenvolvimento de estratégias integrativas. O primeiro está relacionado com o fato de as partes envolvidas terem diferentes montantes de recursos, prioridades e presunção à tomada de risco, sendo essas diferenças boas oportunidades para chegar a acordos integrativos. Já o segundo está baseado na observação de pesquisas e casos que mostram as diversas oportunidades para acordos integrativos.

No entanto, mesmo com esses indicadores que as negociações oferecem para o favorecimento das abordagens integrativas, boa parte dos negociadores ainda enxerga a negociação como “um empreendimento de montante fixo” (THOMPSON, 2009, p. 13).

Assim, na Figura 25, apresenta-se um resumo das principais características de cada uma das estratégias. Nota-se que as estratégias de negociação não devem ser vistas como uma ou outra,

como destacado na discussão acima, mas como extremos de um *continuum*, sendo possível a observação de comportamentos intermediários de acordo com a negociação enfrentada pelos participantes.

Além de um resumo das estratégias, podem-se notar algumas táticas para a execução dessas estratégias integrativas e distributivas. Para Lewicki, Saunders e Barry (2014), as principais diferenças entre as estratégias e táticas estão baseadas em três fatores: a escala, a perspectiva e o caráter imediato. Sendo assim, as táticas estão baseadas em uma visão mais ampla, focam no curto prazo e colocam em prática a estratégia definida. Já as estratégias, além de darem direção às táticas, têm uma visão de continuidade e longo prazo.

Assim, um negociador pode ter como base uma estratégia integrativa, uma vez que busca atender às necessidades do outro lado e fomentar o relacionamento entre as partes, e para isso tentará entender bem as necessidades e os interesses, analisar as opções de ganhos conjuntas, ou ainda trabalhar melhor os processos de comunicação (LEWICKI; SAUNDERS; BARRY, 2014).

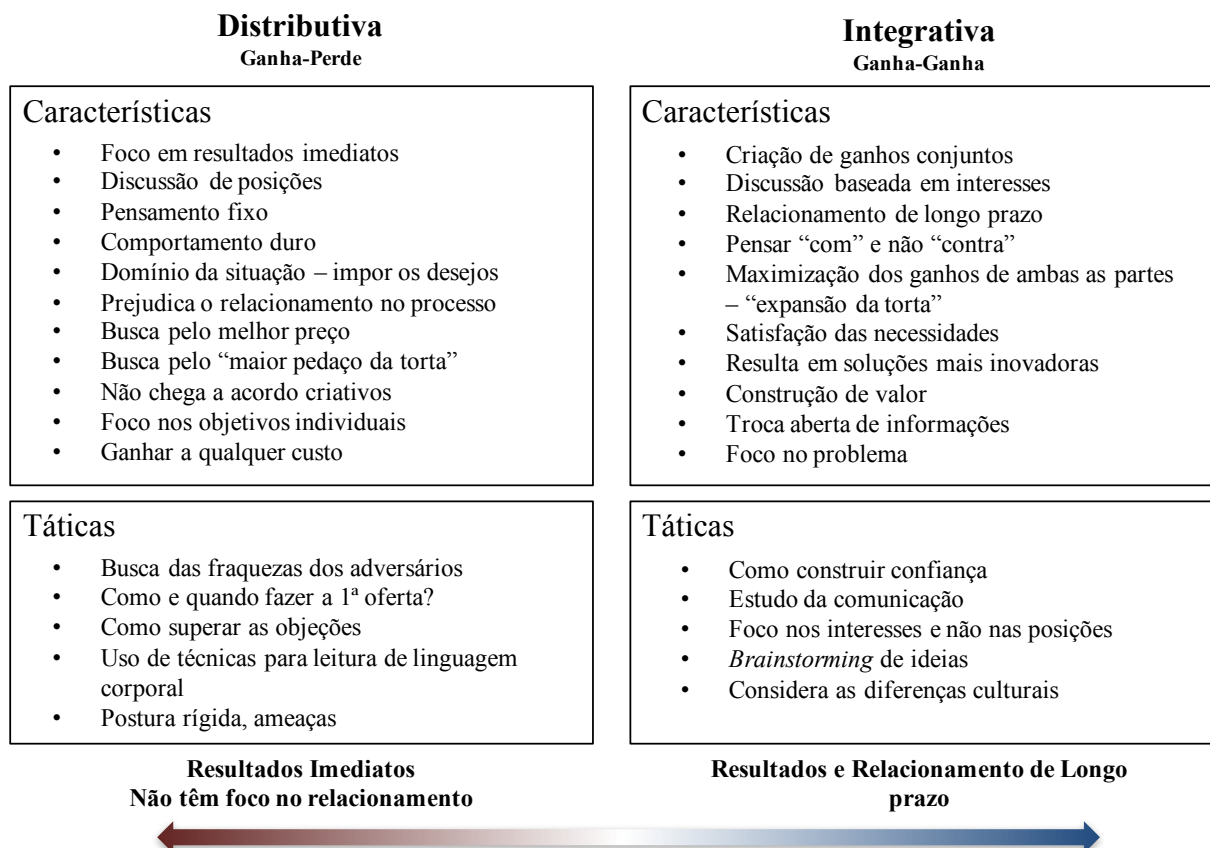


Figura 25. O *continuum* das abordagens de negociação

Fonte: Elaborada pelo autor com base em Martinelli e Almeida (1997), Spangle e Isenhardt (2002) e Lax e Sebenius (2006)

Lewicki, Hiam e Olander (1996) e Lewicki, Saunders e Barry (2014) destacam que a escolha das estratégias a serem adotadas nas negociações está relacionada ao modelo das inquietações duais (resultados próprios x resultados da outra parte) e à consideração da importância dos resultados relacionais e dos resultados substantivos (econômicos) para as negociações.

A partir dessas premissas, os autores apresentam a combinação dessas questões para a definição das estratégias que os negociadores podem adotar. Na Figura 26, apresentam-se cinco estratégias derivadas das combinações: colaboração, competição, acomodação, evitação e compromisso.

Segundo Lewicki, Hiam e Olander (1996), as duas primeiras, colaboração e competição, são as mais conhecidas e mais utilizadas pelos negociadores, e já foram destacadas neste tópico, junto com as estratégias de compromisso. A acomodação e a evitação também são importantes para as negociações, uma vez que nem sempre a competição, a colaboração ou o compromisso são possíveis.

Para Lewicki, Hiam e Olander (1996) e Lewicki, Saunders e Barry (2014), as estratégias de colaboração são mais adequadas para as situações em que tanto o resultado relacional, quanto o resultado substancial são importantes. Já a estratégia de competição é mais adequada para as situações em que o resultado substancial é mais importante do que o resultado relacional.

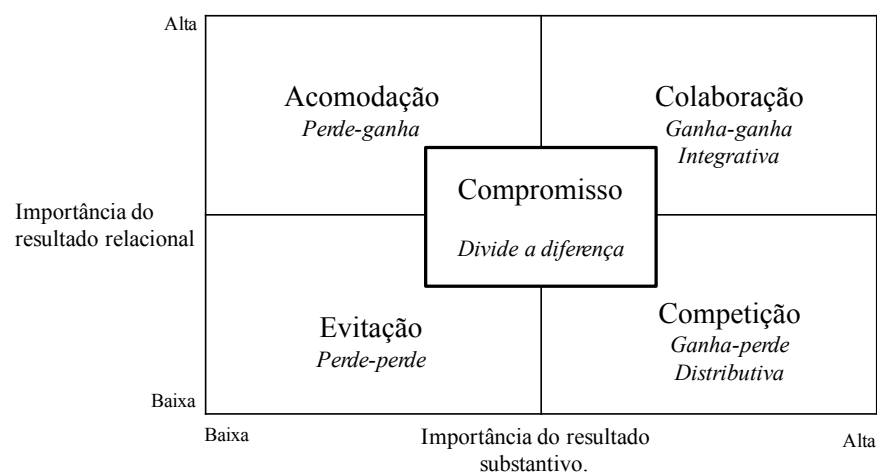


Figura 26. Estratégias de negociação
Fonte: Lewicki, Hiam e Olander (1996) e Lewicki, Saunders e Barry (2014)

A estratégia de acomodação é mais adequada para situações em que o relacionamento entre as partes, atual ou futuro, é mais importante do que o resultado substancial. Nesses casos, o negociador está disposto a abrir mão dos ganhos momentâneos, pensando em fortalecer o

relacionamento com o outro lado. Normalmente esse tipo de estratégia é mais utilizado em situações em que existe a perspectiva de continuidade nas transações entre as partes, porque essa estratégia está baseada no “eu perco, você ganha”, deixando momentaneamente um dos lados em desvantagem. No entanto, é de se esperar que, com o fortalecimento dos relacionamentos entre as partes, elas possam abrir mão em certos momentos dos seus ganhos para acomodar a satisfação do outro lado. Assim, a estratégia de acomodação pode ser vista como um investimento entre as partes no fortalecimento da relação entre elas (LEWICKI; HIAM; OLANDER, 1996; LEWICKI; SAUNDERS; BARRY, 2014).

A estratégia de evitação é utilizada em momentos que nem o relacionamento, nem os resultados substanciais são importantes. Nesse caso, o negociador evitará continuar na negociação. Isso pode acontecer devido a vários motivos, entre eles: quando se podem alcançar os resultados pretendidos sem que se negocie; quando os custos (financeiros, temporais, outros recursos) superam os benefícios a serem alcançados com os resultados das negociações; ou ainda, quando o negociador possuiu alternativas mais atrativas (BATNA) (LEWICKI; HIAM; OLANDER, 1996; LEWICKI; SAUNDERS; BARRY, 2014).

Por fim, a estratégia de compromisso, já abordada neste item, permeia as diversas situações (LEWICKI; HIAM; OLANDER, 1996), porém vale reforçar dois pontos. O primeiro é que compromisso envolve uma divisão de recursos, sendo assim, os ganhos das partes não são maximizados (THOMPSON, 2006, 2009). O segundo é que o compromisso pode ser uma alternativa viável para as negociações efetivas, quando o ganha-ganha não é possível (MARTINELLI; ALMEIDA, 1997).

Nesse sentido, o negociador deve avaliar bem a situação em que se encontra para que a sua estratégia possa ser mais bem definida. A escolha da estratégia adequada leva em consideração não só a importância do resultado substancial e do relacionamento, mas as preferências das partes, as experiências passadas, os estilos dos negociadores, a visão de mundo, os recursos disponíveis etc. (LEWICKI; HIAM; OLANDER, 1996).

A seção seguinte traz uma visão integrada do planejamento da negociação, mostrando como esses conceitos apresentados na fase de pré-negociação se relacionam.

4.4.5. Visão integrada do planejamento da negociação

Assim, após detalhar a importância da etapa de preparação da negociação, bem como as principais atividades que devem ser desenvolvidas, pode-se apresentar uma visão integrada do planejamento, representada pela Figura 27.

Para facilitar a descrição da visão integrada do planejamento, será utilizada uma classificação para as duas partes envolvidas na negociação, partes A e B. Suponha-se que o foco inicial esteja sobre a parte A. Esse negociador deve ter clareza sobre quais são os seus interesses e objetivos para iniciar o processo de planejamento da negociação. Isso facilitará ao negociador pensar em alternativas para expandir o valor da sua negociação, conduzindo para uma solução mais integrativa. Como destacado anteriormente, a busca por um acordo integrativo é a base para a condução de uma negociação de longo prazo, em que o relacionamento entre as partes é também o alvo (MARTINELLI; ALMEIDA, 1997; MARTINELLI, 2002)

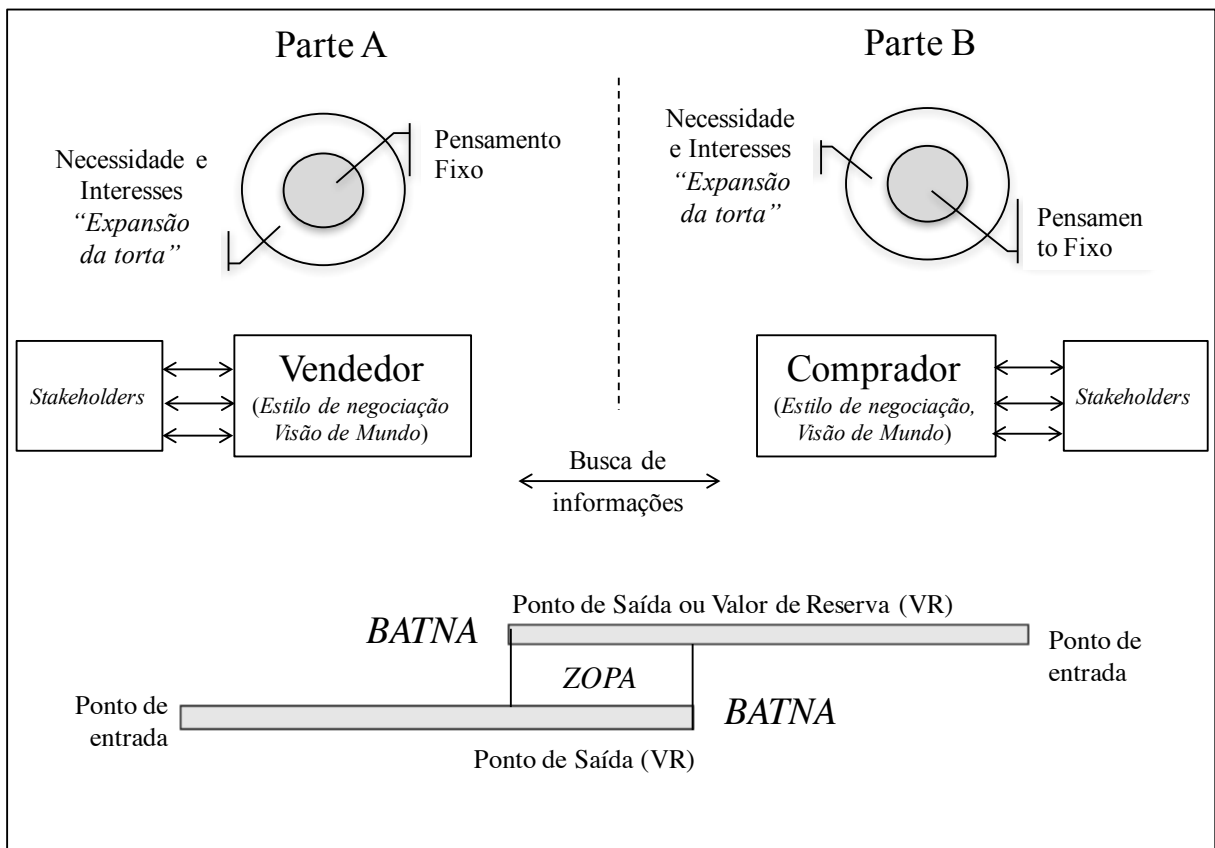


Figura 27. Visão integrada do planejamento da negociação

Fonte: Elaborada pelo autor

Além disso, o negociador precisa identificar quais são os *stakeholders*, de ambas as partes, importantes para o processo da negociação. Isso facilitará a construção do “mapa de todas as

partes”. Outro fator importante é o autoconhecimento, sobre o seu estilo. O negociador deve ter clareza sobre qual é o seu estilo, para que assim possa definir como será feita a sua abordagem, ou até mesmo saber quem são outros *stakeholders*, com estilos diferentes, necessários para “a mesa de negociação”, dependendo do estilo da outra parte, que também deve ser identificado.

A definição da estratégia de negociação está conectada com os objetivos do negociador e principalmente com o interesse no desenvolvimento ou não de um relacionamento. A característica da barganha também é fator decisivo na escolha da estratégia.

Ademais, o negociador deve analisar quais são os seus limites da negociação, notadamente o seu “valor de reserva”, para que, assim, possa definir o seu BATNA. A definição dos limites é importante, pois, ao analisar a outra parte, o negociador poderá definir qual é a ZOPA da negociação. Apesar da definição teórica de a ZOPA parecer algo trivial, a sua definição prática não é tão simples e pode ser fonte de grande rentabilidade quando bem definida (LAX; SEBENIUS, 2006).

Por fim, na busca de informações sobre a outra parte, que se inicia no planejamento, o negociador da parte A deve fazer o esforço de colocar-se no lugar da outra parte e identificar todas as questões relevantes descritas, tais como análise dos objetivos, das necessidades e dos interesses da outra parte, análise das pessoas que deverão estar presentes na negociação (*stakeholders*), análise dos valores de entrada e saída do outro lado, bem como a análise das alternativas da outra parte (BATNA). A análise dos estilos e da visão de mundo das partes é importante também, pois isso poderá auxiliar na definição das estratégias da negociação.

O mesmo processo deve ser realizado pela parte B, considerando as mesmas questões destacadas acima.

4.5. O processo da negociação

Esta seção tem como objetivo apresentar os componentes importantes para a execução da negociação. Spangle e Isenhardt (2002) destacam que todo processo de interação começa com uma fase de introdução das partes e a identificação de quais papéis serão desempenhados pelos envolvidos.

Siedel (2014) destaca a importância de o negociador poder criar um bom ambiente para a negociação e estruturar bases para um relacionamento momentâneo entre as partes (conhecer o

outro lado), além disso, o autor destaca a necessidade do desenvolvimento das bases de poder durante o processo.

Martinelli e Almeida (1997) destacam que, em todo processo de negociação, três variáveis estão sempre presentes: o uso da informação, do tempo e do poder. A troca de informações também foi destacada, por Spangle e Isenhardt (2002). Segundo os autores (p. 78), é importante que os “participantes expliquem a sua percepção do problema, identifiquem as questões específicas que devem ser abordadas e listem os interesses que devem ser contemplados para que um acordo satisfatório possa ser desenhado”.

Adler, Graham e Gehrke (1987) ressaltam a questão da comunicação bem como a orientação cooperativa das partes durante o processo da negociação. Ademais, os autores destacam a atração interpessoal como um fator de influência no resultado da negociação, uma vez que diversas questões pessoais também estão em pauta na negociação. Segundo os autores, as questões interpessoais também podem impactar as futuras transações.

Para Thompson (1990), o processo da negociação é composto pela comunicação entre as partes e pelos aspectos comportamentais derivados da estratégia dos negociadores. Os aspectos comportamentais relacionados às estratégias adotadas (destacadas na fase de planejamento), durante o processo, também são ressaltados por Patton e Balakrishnan (2010).

Dessa forma, na seção seguinte destaca-se a discussão sobre o processo de comunicação no contexto da negociação.

4.5.1. Comunicação

Diversos autores destacam que a comunicação é um dos fatores essenciais para que a negociação aconteça (ADLER; GRAHAM; GEHRKE, 1987; THOMPSON, 1990; MARTINELLI; ALMEIDA, 1997; MARTINELLI, 2002; CARLIM; CASTRO, 2006; GLENN; SUSSKIND, 2010; FISHER; URY; PATTON, 2011; LEWICKI; SAUNDERS; BARRY, 2014). Independentemente da negociação que está sendo realizada, as partes trocam diversas mensagens sequenciais, verbais ou não, para que os acordos possam ser alcançados (GLENN; SUSSKIND, 2010; LEWICKI; SAUNDERS; BARRY, 2014). Sendo assim, um processo de comunicação claro é fundamental para que se tenha uma negociação com qualidade (LEWICKI; SAUNDERS; BARRY, 2014).

Todo processo de comunicação é composto por duas partes (pessoas ou grupos). De um lado existe o emissor, responsável por elaborar e enviar a mensagem (o que deve ser comunicado) para a outra parte (o receptor). Para isso é preciso que o emissor codifique a mensagem a ser enviada, transformando-a em imagens, símbolos, sinais, idioma, entre outros códigos. Para que a comunicação ocorra, é preciso que o emissor escolha bem o canal pelo qual a mensagem será enviada até o receptor. É importante destacar que ruídos e barreiras podem impactar a decodificação da mensagem por parte do receptor. Assim, ao receber a mensagem, o receptor apresenta a sua resposta (reação à mensagem recebida) e envia um *feedback* (comunicação do receptor) ao emissor (LAMBIN; SCHUILING, 2012). Essa ideia está representada no esquema da Figura 28.

Assim, pode-se destacar que “o modo como as partes se comunicam em uma negociação parece depender da capacidade de o falante codificar os pensamentos adequadamente e de o ouvinte compreender e decodificar as mensagens enviadas” (LEWICKI; SAUNDERS; BARRY, 2014, p. 150). Nesse contexto, as mensagens contraditórias enviadas nas negociações, além de atrapalharem o entendimento que se deseja, podem ser vistas como uma ameaça à outra parte (LEWICKI, SAUNDERS; MINTON, 2002).

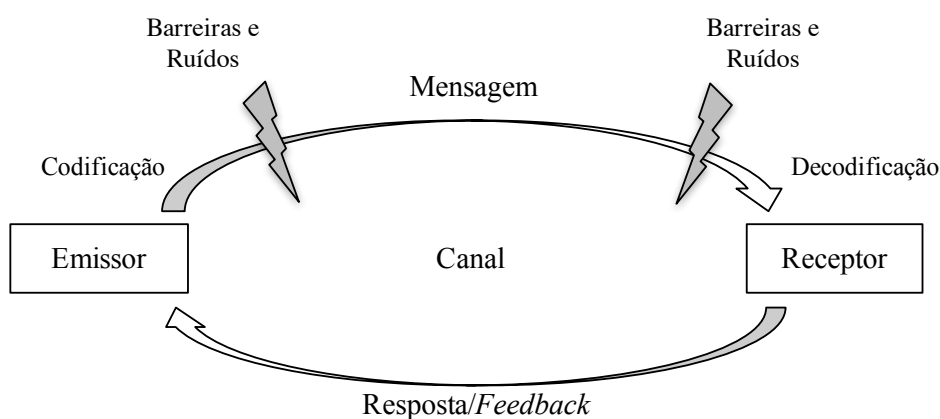


Figura 28. Processo da comunicação
Fonte. Elaborada pelo autor com base em Lambin e Schuiling (2012)

Por outro lado, a boa comunicação pode transformar o processo de negociação, minimizando os desentendimentos e facilitando a compreensão das partes, o que torna a negociação mais eficiente (FISHER; ERTEL, 1995). Sendo assim, a forma como os negociadores conduzem suas comunicações é fundamental para o sucesso ou a falha da negociação (GLENN; SUSSKIND, 2010).

A conexão entre o emissor e o receptor é importante para que a comunicação possa ocorrer de forma aberta, auxiliando no processo de negociação. Nota-se, assim, o uso do *rappport* cada vez mais frequente nas negociações, uma vez que a sincronia entre dois negociadores que compartilham *rappport* pode aumentar (PON-HLS, 2012). O conceito de *rappport* está relacionado com a área comunicação. Pode-se destacar que o *rappport* não é algo novo na área de comunicação (SCHULTZ; DOERR, 2011). Palavra de origem francesa, possui significado amplo, que inclui conexão, empatia, interação, harmonia. A sua tradução para o português não é adequada uma vez que perderia boa parte do seu significado maior. Downey et al. (2011) destacam o *rappport* como um componente das interações sociais, que pode favorecer a confiança em um relacionamento.

Os negociadores precisam entender que para cada situação a aproximação entre as partes deve considerar o momento do relacionamento e as características das partes. Alguns negociadores gostam de iniciar o momento da barganha com conversas sobre outros assuntos, próximos a eles; outros preferem ir direto à fase de discussão do negócio (DOWNEY et al., 2011). Saber fazer essa distinção facilita na construção de *rappport*.

Dentre os principais problemas da comunicação, podem-se apontar três, segundo Fisher, Ury e Patton (2011): (1) ausência de comunicação direta entre as partes; (2) as partes não sabem ouvir de forma atenta (MARTINELLI; ALMEIDA, 1997); (3) mal-entendidos são gerados muitas vezes pelos erros de interpretação das mensagens enviadas.

Nesse sentido, diversos pesquisadores começaram a atentar para a forma do estudo da comunicação que ocorre nas negociações (PUTNAM, 2010). Entre os principais métodos, pode-se destacar a análise dos padrões de comunicação, por meio de gravações de áudio e vídeo das dramatizações (LEWICKI; SAUNDERS; BARRY, 2014). Nota-se um foco crescente na análise dos impactos da comunicação na forma como as partes demonstram os seus interesses, entendem os objetivos, as necessidades e as questões críticas da negociação (PUTNAM, 2010).

Outro tema destacado é a influência do canal de veiculação da comunicação, que tradicionalmente acontecia na “mesa de negociação” (LEWICKI; SAUNDERS; BARRY, 2014). Com o avanço das tecnologias de comunicação, tais como e-mails, comunicadores instantâneos, videoconferências, além das tecnologias já consagradas como o telefone, os estudos de comunicação em negociação começaram a focar a interferência dessas tecnologias nos resultados das negociações.

A pesquisa de Purdy, Nye e Balakrishnan (2000) traz resultados interessantes acerca do impacto das mídias de comunicação nos resultados da negociação. A partir do estudo realizado com estudantes de pós-graduação em administração de empresas, os autores analisaram os impactos de quatro mídias: negociações face a face, videoconferência, telefone e conversas por comunicadores via internet. Os autores destacam a importância da riqueza das mídias nos resultados, que está relacionada à quantidade de informações que pode ser coberta pelo meio utilizado, tais como tom da voz, contato visual e linguagem corporal.

As simulações foram realizadas no contexto de uma negociação entre compradores e vendedores que já apresentavam um relacionamento em desenvolvimento, com interações frequentes entre as partes. Sendo assim, algumas conclusões do trabalho serão destacadas no Quadro 13, uma vez que poderão trazer boas contribuições para o desenvolvimento deste trabalho.

Variáveis	Resultados
Estratégia de negociação: integrativa x distributiva	Negociações face a face tendem a ter posturas mais colaborativas, isso não significa que essas posturas gerem maiores ganhos conjuntos, mas que os negociadores têm interesse em negociações futuras. As interações realizadas por telefone e computador são as que menos apresentam a tendência para a colaboração.
Resultados objetivos e tempo	As mídias mais ricas apresentaram-se favoráveis a gerar resultados melhores para as partes, em menos tempo do que as mídias menos ricas.
Resultados subjetivos e tempo	O uso de mídias mais ricas não impacta diretamente nos resultados subjetivos, mas podem ter impactos indiretos no processo de barganha e resultados objetivos. A satisfação pode estar relacionada, também, com o menor tempo necessário para alcançar acordos melhores pelo uso de mídias mais ricas.
Negociação face a face <i>versus</i> negociações por videoconferência.	Os autores ainda destacam que negociações face a face podem apresentar resultados similares aos resultados derivados de negociações via videoconferência. No entanto, mesmo que ambas as mídias apresentem resultados muito próximos, considerando a criação de ganhos conjuntos, a distribuição dos ganhos pode ter diferença de uma mídia para outra.

Quadro 13. Impacto do canal de comunicação, nas negociações

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Purdy, Nye e Balakrishnan (2000, p. 180-183)

Assim, com base no Quadro 13 apresentado, destaca-se a importância da escolha do canal pelo qual a mensagem será enviada. As considerações de Lewicki, Hiam e Olander (1996) complementam questões relevantes para a construção de uma boa comunicação: (1) conhecer bem os objetivos da negociação; (2) analisar o outro lado; e (3) pesar antes de falar. Nota-se que todas as sugestões estão relacionadas com a fase do planejamento da negociação, o que mostra a importância da reflexão sobre como se dará a comunicação na execução da negociação, desde sua preparação.

Stone, Patton e Heen (2011) discutem a importância do processo de comunicação entre as partes. Para os autores, todo diálogo implica compreender o que é dito e o que não é dito, sendo assim, é importante tentar analisar em um processo de comunicação o que as pessoas estão pensando e sentindo, porém não exteriorizam verbalmente.

Lewicki, Hiam e Olander (1996) destacam que o processo de comunicação consiste em cinco etapas: o que você fala; o que você quer dizer; o que a outra pessoa escuta; o que a outra pessoa pensa que você falou; e o que você pensa que a outra parte entendeu. Essas etapas parecem relativamente simples, ao serem lidas, porém resumem toda a complexidade do processo de comunicação.

Para Stone, Patton e Heen (2011), todos os processos de comunicação envolvem três categorias ou “diálogos” em que nossos pensamentos recaem: o diálogo do que aconteceu; o diálogo dos sentimentos; e o diálogo da identidade. Sendo que “toda conversa difícil envolve uma luta entre os três diálogos” (p. 8). No Quadro 14, apresenta-se o detalhamento dos “diálogos” na visão dos autores.

Diálogo	Detalhamento
O diálogo do que aconteceu	Consiste na discordância das partes sobre o que aconteceu, ou ainda deveria ter acontecido. Uma postura de quem está certo, de quem está errado aparece nas reflexões dos envolvidos na comunicação.
O diálogo dos sentimentos	Considera que em todo processo de comunicação as partes fazem uma avaliação dos seus sentimentos, analisando aspectos emocionais, como sentimento de ansiedade, mágoa, raiva.
O diálogo da identidade	Aborda o diálogo que os próprios negociadores têm consigo mesmos, analisando o que a situação enfrentada representa para eles. É uma autoanálise que as partes desenvolvem em função de como o processo de comunicação verbal se deu.

Quadro 14. Os tipos de diálogo

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Stone, Patton e Heen (2011)

Para Stone, Patton e Heen (2011), é preciso que as partes possam mudar a abordagem do processo de comunicação para conseguir melhores resultados. Assim, atitudes por parte dos negociadores, como buscar informações que não possuem sobre o outro lado, trabalhar os sentimentos internos de forma conjunta (expor/dividir com o outro lado) e abordar questões individuais que podem estar ameaçadas, podem contribuir para essa mudança.

4.5.2. Ética na negociação

Herbst, Voeth e Meister (2011) destacam que boa parte dos estudos que focam no processo da negociação aborda as questões de ética, moralidade e justiça. No entanto, apesar de sua importância para o mundo dos negócios e da sociedade de maneira geral, são poucos os autores que escrevem sobre negociações que enfatizam esse assunto (MARTINELLI, 2002), entre eles, podem-se citar: Martinelli e Almeida (1997), Martinelli (2002), Martinelli e Ghisi (2006), Burbridge et al. (2007), Diekmann, Soderberg e Tenbrunsel (2013), Lewicki, Saunders e Barry (2014) e Siedel (2014).

Diekmann, Soderberg e Tenbrunsel (2013) destacam a importância da ética e da justiça, como pedras fundamentais da sociedade, em um macronível, e como ingredientes essenciais para as interações interpessoais em um micronível. No entanto, mesmo importantes, esses tópicos frequentemente não são entendidos pelos negociadores. Nesse sentido, este item tem como objetivo apresentar o papel da ética nas negociações.

Segundo Siedel (2014, p. 34), “nenhuma outra atividade humana testa tanto os padrões éticos, quanto as negociações”. Isso pode acontecer, porque as negociações são vistas como processos competitivos, com recursos limitados, em que, em alguns casos, os participantes estão dispostos a não seguir os padrões éticos e morais para alcançar resultados mais favoráveis (MARTINELLI; ALMEIDA, 1997).

Quando o tópico ética é tratado em negociações, é preciso que os negociadores levem em conta a relação dos aspectos legais e éticos (BURBRIDGE et al., 2007; SIEDEL, 2014), afinal os negociadores podem enfrentar situações em que alguns aspectos são estritamente legais e não têm relações com os aspectos éticos; outras em que os dilemas vividos são apenas éticos e não têm relação com as leis; ou por fim, situações em que tanto as leis, quanto os padrões éticos direcionam o comportamento das pessoas (SIEDEL, 2014). Assim, em muitas situações, os negociadores podem estar dentro da lei, porém poderão atuar de forma antiética ou imoral, o que pode prejudicar não só as suas negociações, como a sua vida como profissional (BURBRIDGE et al., 2007).

Camargo e Mauad (2006) destacam a necessidade de um processo de negociação ser conduzido a partir de condutas éticas, pois assim poderá ser desenvolvida a confiança entre as partes, o que é fundamental para estabelecer-se um relacionamento duradouro.

Pode-se entender por ética “o conjunto de padrões sociais, amplamente adotados para descrever o que é certo ou errado em uma situação específica ou processo implementado para definir esses padrões” (LEWICKI; SAUNDERS; BARRY, 2014, p. 184). Assim, para Martinelli (2002), a ética dos negociadores está associada ao ambiente em que estão inseridos, à cultura, aos valores, às formações religiosas e às experiências próprias.

Assim, os negociadores podem escolher o curso das suas ações com base: nos resultados esperados; no compromisso em defender regras e princípios; nos valores, normas e estratégias adotadas pela organização e pela comunidade em que está inserida; ou nas convicções pessoais (LEWICKI; SAUNDERS; BARRY, 2014). Para Lewicki, Saunders e Barry (2014), de acordo com as abordagens, o negociador poderá, então, adotar posturas distintas em suas situações de negociação, resultando na ética dos resultados, na ética das obrigações, na ética do contrato social e na ética personalista. No Quadro 15, apresenta-se uma síntese das definições de cada um dos sistemas éticos apresentados pelos autores.

Sistema ético	Definição
Ética dos resultados	O negociador avalia o resultado esperado e toma suas decisões para obter o melhor desfecho possível. As ações podem ser classificadas como corretas ou não, de acordo com suas consequências positivas e negativas.
Ética das obrigações	O negociador pode seguir o princípio universal de não mentir/enganar o próximo e com isso pode não utilizar como tática de negociação as mentiras ou blefes. Nesse caso, as ações podem ser julgadas de acordo com padrões sociais e leis que estabelecem o que é certo ou errado.
Ética do contrato social	O negociador pode basear as suas táticas de acordo com a conduta que é considerada apropriada pela organização ou comunidade a que ele pertence. Esses costumes da organização podem influenciar na avaliação da retidão de uma ação.
Ética personalista	Os padrões morais próprios dos negociadores podem influenciar nas suas ações. Sendo assim, se o negociador acreditar que determinada ação se justifica a partir do que ele acredita ser certo, ele irá tomar determinadas ações, mesmo que elas sejam contrárias a padrões universais.

Quadro 15. Sistemas éticos nas negociações

Fonte: Adaptado de Lewicki, Saunders e Barry (2014, pp. 185-187)

Um dos principais motivos que levam os negociadores a terem comportamentos antiéticos é a busca pelo aumento do poder (MARTINELLI, 2002). Além disso, os negociadores que buscam o poder na negociação por meio de padrões antiéticos, podem tentar manipular as informações disponíveis, ou até esconder determinadas informações para conseguir uma posição de barganha mais forte (CAMARGO; MAUAD, 2006). As negociações distributivas, normalmente apresentam tais táticas por parte dos negociadores, que estão em busca de

vantagens, muitas vezes temporárias, para conseguir atingir os resultados imediatos (CAMARGO; MAUAD, 2006).

Considerando o contexto das negociações de longo prazo, em que o relacionamento é fundamental, destaca-se a importância de os negociadores seguirem os padrões éticos nas suas negociações, uma vez que as condutas antiéticas poderão ter um forte efeito nas negociações que as partes conduzirão (CAMARGO; MAUAD, 2006).

Burbridge et al. (2007) destacam que a comunicação pode ser uma boa ferramenta para demonstrar a ética nas negociações, uma vez que as partes podem, por meio de suas mensagens, apresentar os seus valores e as suas crenças. Os negociadores podem aproveitar as situações de interação para explorar os valores éticos do outro lado e, com base nisso, definir se podem confiar nele.

Em análise recente sobre ética nas negociações Diekmann, Soderberg e Tenbrunsel (2013) destacam que mais pesquisas ainda devem tratar do tema, ainda pouco abordado pelos negociadores. Nota-se, também, uma evolução pequena das pesquisas na área na última década, considerando as conclusões de Martinelli (2002), que identificou que boa parte dos autores estudados em sua pesquisa não consideravam os pressupostos éticos das negociações em seus textos.

4.6. Resultados da negociação e implementação do acordo da negociação

Esta seção tem como objetivo discutir os resultados de uma negociação e sua possível relação com a fase de implementação da negociação. Analisando as pesquisas de negociação entre compradores e vendedores, Herbst, Voeth e Meister (2011) destacam que os resultados das negociações podem ser classificados em duas correntes: os econômicos e os psicológico-sociais.

Segundo Thompson (1990, p. 517), “as medidas econômicas focam nos resultados ou produtos da negociação e são derivadas de axiomas da racionalidade individual e análises normativas da negociação”, ou ainda as saídas mais tangíveis da negociação, considerando se os objetivos foram atingidos, tais como os ganhos e perdas, em processo de negociações empresariais (SPANGLE; ISENHART, 2002). Para Herbst, Voeth e Meister (2011), os estudos da primeira

corrente estão baseados nos conceitos desenvolvidos na teoria dos jogos, considerando as alternativas e a possibilidade de os resultados seguirem o Ótimo de Pareto.

Já as “medidas psicológico-sociais focam tanto no processo quanto nos resultados de uma negociação e são baseadas em elementos e processos de percepção social” (THOMPSON, 1990, p. 517). Para Herbst, Voeth e Meister (2011), essa corrente considera a satisfação das partes com os resultados atingidos. Normalmente os fatores envolvidos nessa dimensão são a satisfação com a comunicação, a qualidade do relacionamento, a percepção do desempenho pessoal de cada um, o uso de procedimentos justos etc. (SPANGLE; ISENHART, 2002).

Spangle e Isenhardt (2002) ressaltam que, mesmo em situações em que os interesses econômicos não foram atingidos, o negociador pode sair satisfeito se estiver buscando resultados psicológico-sociais, como a construção de um relacionamento entre as partes. Por outro lado, em alguns casos, mesmo atingindo os resultados econômicos, pode não sair satisfeito se não atingir os objetivos sociais.

Dabholkar, Johnston e Cathey (1994) destacam que o grau de satisfação com os resultados é importante para as negociações, ainda mais considerando o horizonte de longo prazo do relacionamento entre compradores e vendedores.

Como observado, os resultados da negociação são consequência do planejamento e do processo da negociação. Com base nas considerações de Martinelli (2002), a negociação efetiva e bem-sucedida está associada à visão sistêmica do processo de negociação, considerando as entradas, o processo em si e os resultados (saídas do processo). Nesse sentido, pode-se dizer que todos os pontos anteriormente estudados (ambiente, atmosfera, planejamento, partes, processo) são importantes para o entendimento dos resultados produzidos.

Herbst, Voeth e Meister (2011) observam que a maior parte dos estudos analisados em sua pesquisa focam em categorias individuais do modelo do IMP adaptado, destacado pelos autores (ver Figura 19, p. 120). No entanto, os autores reforçam a natureza da dependência entre os diversos grupos (ambiente, atmosfera, preparação, parte, processo e resultados), uma vez que as discussões do modelo do IMP consideram essa dependência e relação.

O modelo adaptado por Herbst, Voeth e Meister (2011) não considera a fase de pós-negociação ou de implementação do acordo da negociação, mesmo porque os negociadores usaram o modelo para o estudo das negociações como interações simples. Porém, como já destacado, as

negociações entre compradores e vendedores apresentam um caráter cíclico, considerando a visão de longo prazo do relacionamento.

Assim, é importante que os negociadores se preocupem com a fase de implementação dos resultados (acordo), considerando aquilo que acontece após a definição do acordo. Nesse sentido, foi adicionado um novo grupo na estrutura ampliada do modelo adaptado do IMP, proposto por Herbst, Voeth e Meister (2011), conforme foi destacado na Figura 20 (p. 126).

Para Ertel e Gordon (2009), o fato de as partes terem de implementar o acordo, o que se aplica de maneira adequada ao relacionamento entre compradores e vendedores, pode mudar a forma como os negociadores encaram todas as fases da negociação. Os autores questionam o fato de um lado ganhar, porém, não conseguir implementar aquilo que foi definido ou acordado.

Nota-se, ainda, que as negociações entre compradores e vendedores são formas clássicas de criação de valor, uma vez que se pode observar uma troca de produto/serviço, por dinheiro, por exemplo. Essas trocas podem ser simples/transacionais, não envolvendo nenhuma outra atividade de criação de valor, ou podem ser mais amplas/complexas, em que a troca é apenas parte de todas as atividades necessárias para criar valor. Nessas situações, os negociadores devem preocupar-se em discutir outros fatores além de preços e outros termos básicos da negociação (ERTEL; GORDON, 2009). Entende-se, assim, que as negociações entre compradores e vendedores em que as fases de implementação do acordo são importantes apresentam um caráter mais relacional do que transacional (ERTEL; GORDON, 2009).

Por fim, foi adicionado na estrutura conceitual proposta na Figura 20 (p. 126) o *feedback* do processo de negociação. O *feedback* foi considerado seguindo as conclusões de Martinelli (2002) e Cavalcanti (2006) sobre a visão sistêmica da negociação. O objetivo é destacar que os resultados, bem como a forma como o acordo da negociação é implementado podem impactar nas futuras negociações entre as partes compradoras e vendedoras.

Após aprofundado o entendimento dos elementos conceituais que compõem a estrutura apresentada, o próximo capítulo discorre sobre a apresentação dos resultados coletados a partir do estudo das 13 diádes de negociação. A definição das categorias utilizadas e o processo de análise dos dados estão detalhados no capítulo metodológico desta tese (Capítulo 2).

5. Apresentação dos Resultados – Pesquisa Empírica

Este capítulo traz uma análise das 13 díades de vendedores e produtores estudadas nesta pesquisa. Por uma questão de organização dos resultados, dividiu-se o capítulo em três seções. Na primeira apresentam-se os resultados das díades do contexto brasileiro; na segunda, os das díades norte-americanas; e, na terceira, um quadro resumo das 13 díades para facilitar o processo de comparação dos resultados e preparação para as análises cruzadas e discussão dos resultados, que serão apresentados no capítulo seguinte.

5.1. Análise das díades brasileiras

Nesta seção, apresentam-se os resultados das díades brasileiras estudadas. Ao total foram seis díades pesquisadas no Brasil: quatro no estado de São Paulo, divididas em duas para cada distribuidor, e mais duas no estado de Minas Gerais. Os dados são derivados da análise de conteúdo realizada nas entrevistas transcritas e são a base para a apresentação dos resultados. As díades foram numeradas de 1 a 6, pois o objetivo é fazer a análise das negociações de maneira comparativa no próximo capítulo. Na Figura 29, apresenta-se a localização das díades nos estados brasileiros.

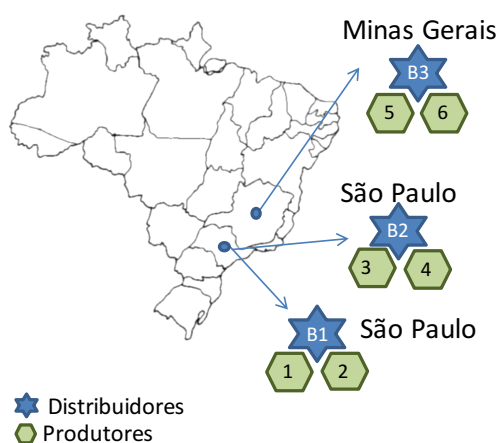


Figura 29. Localização geográfica das díades brasileiras
Fonte: Elaborada pelo autor

Como destacado, os estados apresentam importância significativa dos distribuidores para o acesso ao mercado das fabricantes de insumos. Os distribuidores pesquisados seguem os critérios destacados na metodologia do trabalho e representam empresas profissionalizadas e

com uma área de vendas com processos bem estruturados. O ciclo safra analisado nas díades do Brasil foi 2015/2016.

No Quadro 16, apresenta-se uma visão resumida do perfil dos produtores rurais que foram alvo do estudo. Nota-se que apenas um produtor tem foco em um cultivo diferente das culturas de soja e milho. No entanto, como o foco do estudo é a análise das negociações e do relacionamento entre as partes, ele foi selecionado devido ao forte relacionamento com o distribuidor B1. Mais detalhes sobre os critérios de seleção utilizados podem ser encontrados no capítulo 2 desta tese.

	Produtor Díade 1	Produtor Díade 2	Produtor Díade 3	Produtor Díade 4	Produtor Díade 5	Produtor Díade 6
Culturas	Soja, Milho	Manga	Milho	Soja Milho	Soja	Soja
Área	570 ha	18,5 ha	900 ha	500 ha	2.500 ha	2.200 ha
Porte do produtor, considerando o perfil da região	Médio/Grande	Pequeno	Médio, porém grande na produção de laranja e leite	Médio/Grande	Grande	Grande

Quadro 16. Perfil do produtor das díades brasileiras

Fonte: Elaborado pelo autor

Após apresentada uma visão mais ampla das díades, na seção seguinte inicia-se a descrição dos casos estudados.

5.1.1. Análise da Díade 1 (Distribuidor B1)

A díade 1 envolveu a negociação entre um produtor de soja e milho, localizado no interior do estado de São Paulo, que é produtor há mais de 20 anos e cultivou, aproximadamente, 570 hectares na safra 2015/2016, e um vendedor do distribuidor, que trabalha com vendas há mais de cinco anos. Apesar de o vendedor atender a conta entre 2 – 5 safras, o produtor já compra desse distribuidor há mais de 11 safras. Nota-se que o volume de compras do produtor com o distribuidor é significativo, uma vez que esse comprou entre 40 e 59,9% da sua necessidade de defensivos com eles.

Pôde-se observar que, do lado do produtor, estavam envolvidos o produtor (*focal point* da entrevista), seu irmão e seu pai. Trata-se de um negócio familiar, em que todas as decisões são

compartilhadas. Do lado do distribuidor, o vendedor foi o único envolvido. Na Figura 30, representam-se de forma gráfica as partes envolvidas.

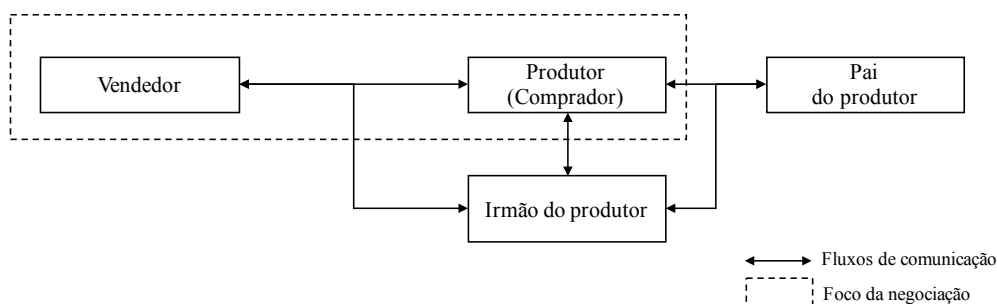


Figura 30. Mapa das partes – Díade 1 – Distribuidor B1
Fonte: Elaborada pelo autor

O irmão do comprador é importante para a tomada de decisão, uma vez que ele é mais resistente ao uso de algumas tecnologias mais caras, porém efetivas, como destacado a seguir:

“Ele [comprador] até gosta de fazer a coisa um pouco [...] melhor. De vez em quando, temos que ir, eu e ele, em cima do irmão para fazer ele entender um pouco mais. São dois estilos muito diferentes.” (Vendedor – D1 B1)

Nota-se a importância da ampliação do mapa das partes da negociação. O vendedor tem mapeado quem são as pessoas que podem influenciar na negociação, tanto na tomada de decisão, quanto na implementação do acordo, algo que é importante para as negociações do agronegócio.

5.1.1.1. O processo de tomada de decisão e a negociação – Díade 1

Na Figura 31, apresenta-se uma relação gráfica sobre o processo de tomada de decisão e negociação entre o comprador e o vendedor. Os conteúdos foram sintetizados a partir da análise de conteúdo das entrevistas com os entrevistados.

Como parte do roteiro utilizado para as entrevistas com os produtores e vendedores, foram feitas duas perguntas para ambos os lados, visando identificar o grau de confiança na relação e o nível de dependência entre as partes. O Quadro 3 (p. 51) apresenta o suporte teórico das perguntas, que podem ser encontradas nos roteiros de pesquisa disponíveis nos Apêndices desta tese. Assim, na Figura 31 é apresentada uma escala de 1 até 5 para ambas as análises: confiança e dependência. As respostas dadas pelos entrevistados estão destacadas com uma cor. Para ambas as escalas a nota 1 representa o menor nível de confiança ou dependência e a nota 5 representa

o maior nível de confiança e dependência. Em todas as figuras ricas das díades destacadas no Capítulo 5, esse padrão foi utilizado. Os resultados dessas perguntas foram usados como base na discussão dos resultados apresentada no Capítulo 6.

O produtor declarou que ocorreu uma negociação na safra anterior com o distribuidor, segundo ele, os grandes volumes de compras são motivadores da barganha de preço:

“Às vezes quando o volume é grande [...] você tenta ganhar alguns centavos por litro. Um pouco que você ganha, no montante dá uma diferença boa. Isso que eu tento não perder.” (Comprador – D1 B1)

O vendedor destaca que esse produtor dá importância para a assistência e a presença na lavoura, fator que contribui para a não discussão dos preços, ou mesmo para maior transparência, por parte do produtor na hora de discutir o preço:

“Eles dão muito valor... Como a gente tá sempre olhando a lavoura deles, se [...] tiver uma oferta um pouco mais barata [...] eles nem falam nada. Ou uma diferença muito grande [...] eles falam: ‘No concorrente está tanto, faz pelo menos igual que eu compro seu’.” (Vendedor – D1 B1)

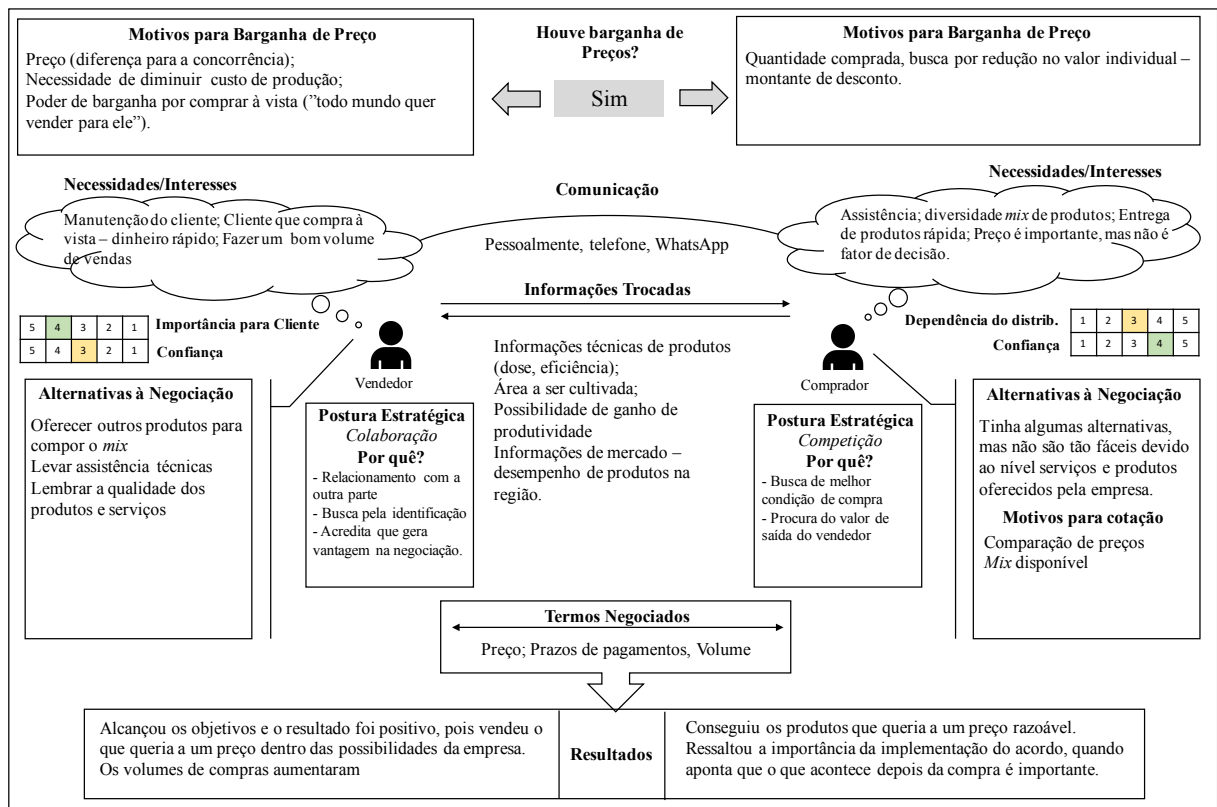


Figura 31. Visão do processo de negociação entre as partes – Díade 1 – Distribuidor B1

Fonte: Elaborada pelo autor

No entanto, o comprador destaca que a pressão para a abertura do preço do concorrente vem do lado do vendedor:

“Às vezes eu acabo abrindo [o preço], porque tem hora que eles duvidam da gente. [...] Mas não gosto na verdade. Acho que cada um tem o seu preço. Eles querem vender, é aquela pressão toda: ‘Me passa o preço que eu consigo’. [...] Não sei se ele deve falar com o gerente dele ou alguém de dentro da loja. Às vezes dá certo, às vezes não dá. [...] No defensivo a margem dele é menor e depende do defensivo, só ele que tem.” (Comprador – D1 B1)

O produtor realizou uma cotação de preços na última safra com outros fornecedores, pois era preciso ter base de comparação de preços de produtos, ou ainda comprar outros produtos de que a revenda não dispunha. Mesmo assim, essas alternativas não se tornaram tão atrativas, uma vez que o nível de serviços prestado pela empresa ao produtor é alto, impactando na avaliação das alternativas disponíveis. Nota-se, por meio da análise desses resultados, a importância que os serviços podem ter para aumentar os custos de mudança na relação. Nesse caso, pode-se perceber que apenas as vantagens financeiras não são suficientes para que o produtor troque de fornecedor. Além disso, a exclusividade de alguns produtos pode levar o produtor a comprar do distribuidor, mesmo não conseguindo o desconto financeiro desejado.

Sobre as estratégias de negociação adotadas, nota-se que o vendedor buscou adotar uma postura mais colaborativa, pois acredita que essa estratégia seja valorizada pelo produtor e possa ajudar no relacionamento. Já o produtor buscou uma estratégia mais competitiva, pois precisa defender a rentabilidade do seu negócio.

No Quadro 17, mostra-se que o comprador tomou sua decisão baseado no vínculo existente entre as partes e também no atendimento de suas necessidades, preço e boa entrega. Quando questionado sobre os motivos da compra, o vendedor destaca pontos semelhantes.

Comprador – Por que comprou?
Vínculo com o canal. Empresa tem os produtos de que precisa, além de entrega e bons preços. Não vê motivos para não comprar do distribuidor.

Quadro 17. Motivos para a conclusão do negócio – Díade 1 – Distribuidor B1

Fonte: Elaborado pelo autor

Por fim, destacam-se os resultados alcançados após a conclusão da compra/venda, considerando-se o fechamento da negociação. Nota-se que ambos os lados saíram satisfeitos, porém, o comprador destaca a importância da implementação, pós-acordo, ressaltando que o vendedor deve estar presente e os produtos adquiridos funcionarem. Esse ponto reforça o papel da implementação do acordo nas negociações entre produtores e distribuidores.

5.1.1.2. Negociação e relacionamento – Díade 1

Por fim, discutem-se os impactos da negociação no relacionamento entre as partes, bem como a satisfação das partes com o relacionamento. No Quadro 18, apresentam-se os principais resultados derivados das análises.

Vendedor		Comprador	
Impactos da negociação no relacionamento	- O fato de chegar a um acordo garante a presença por mais uma safra junto ao produtor. - Maior presença no produtor, que melhora o relacionamento.	Impacto da negociação no relacionamento	- Positivo, conseguiu o que queria. - A cada novo ciclo de negócio, gera mais vínculo com o distribuidor. - A confiança aumenta a cada ciclo.
Continuidade de negócios por parte do cliente em caso de oferta concorrente	- Assistência técnica prestada. - Entrega rápida.	Continuidade de negócios com esse fornecedor – oferta concorrente	Continuaria a comprar devido à confiança que tem no distribuidor e às boas experiências. Experimentaria os produtos em uma pequena parte da lavoura.
Satisfação com o cliente Relacionamento	8	Satisfação com o distribuidor Relacionamento	7
Motivos	Confiança; Preferência na compra; Rede de relacionamento derivada.	Motivos	Sensação de uma boa compra; Entrega pontual; Bom relacionamento.
Motivos para quebra do relacionamento	Questões financeiras.	Motivos para quebra do relacionamento	Venda de produto falsificado. Produtos que não vão dar resultado. Falha grande na entrega de produtos.

Quadro 18. Negociação e o Relacionamento – Díade 1 – Distribuidor 1B

Fonte: Elaborado pelo autor

Um ponto que deve ser destacado é a confiança entre as partes. O fato de não ter acontecido nenhum fator negativo relevante, na última safra (mesmo nas últimas), tem fortalecido a confiança do comprador no fornecedor. Nota-se ainda que a confiança pode impactar no uso de alternativas: quando questionado se trocaria de fornecedor caso um concorrente apresentasse uma proposta de um produto idêntico a um preço 10% mais barato, o produtor destaca que utilizaria, porém, em um percentual menor, para fazer alguns testes.

Além disso, o fechamento de um ciclo de negociação contribui para a oportunidade de interações por mais uma safra, o que fortalece ainda mais a relação entre as partes.

5.1.2. Análise da Díade 2 (Distribuidor B1)

A díade 2 envolveu a negociação entre um produtor, localizado no interior do estado de São Paulo, que tem como cultura principal a manga e produz há mais de 20 anos, e o vendedor do distribuidor. O vendedor, que trabalha com vendas há 10 anos, apesar de ter voltado recentemente a trabalhar com o distribuidor, já atende esse produtor há 10 anos. Nota-se pelo trecho destacado a seguir que o produtor, apesar de ter um bom relacionamento com o distribuidor, no momento em que o vendedor saiu da empresa para trabalhar em outro distribuidor, as transações entre os dois continuaram. O trecho a seguir ainda mostra que a relação entre o vendedor e produtor é forte, superando a força do relacionamento com a empresa, uma vez que o produtor passou a comprar de outro distribuidor quando o vendedor foi trabalhar lá.

“Faz um ano que eu voltei a trabalhar aqui na empresa, mas eu atendo ele há 10 anos já. Quando eu comecei aqui, comecei atendendo ele e depois fui para lá [concorrente] e continuei atendendo ele e depois voltei e continuei.” (Vendedor – D2 B1)

Por outro lado, não fica clara a quantidade de compras que foi deslocada pelo comprador para o outro distribuidor, uma vez que o produtor destacou que tem negócios de forma contínua há mais de 15 safras com o distribuidor considerado no caso.

Este produtor foi selecionado, por ser considerado um cliente muito fiel à empresa, apresentando uma compra baseada na força do relacionamento, além de ser um formador de opinião na cultura em que trabalha. O produtor declarou que compra entre 60 – 79,9% da sua necessidade de defensivos com o distribuidor. Assim, apesar de apresentar características diferentes da cultura da soja e milho, ponto central da maior parte das entrevistas realizadas neste trabalho, o foco das análises está na relação entre as partes, durante o processo de compra/venda de insumos para a safra passada (2015/2016).

Devido ao porte do produtor, apenas ele é envolvido nas compras dos defensivos de sua propriedade. Do lado do distribuidor, apesar de o vendedor ter destacado que, em relações com os demais produtores, tanto o gerente da loja quanto o comprador possam estar envolvidos, apenas ele está envolvido na venda para esse produtor. Na Figura 32, representam-se de forma gráfica as partes envolvidas.

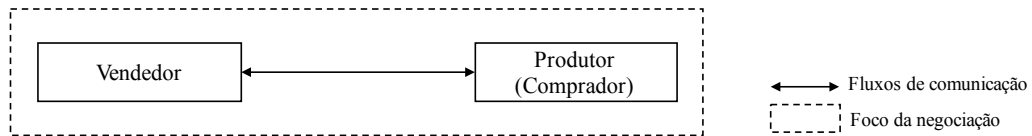


Figura 32. Mapa das partes – Díade 2 – Distribuidor B1
 Fonte: Elaborada pelo autor

5.1.2.1. O processo de tomada de decisão e a negociação – Díade 2

Na Figura 33, apresenta-se uma relação gráfica sobre o processo de tomada de decisão e negociação entre o comprador e o vendedor. A seguir são destacadas algumas considerações sobre esse processo.

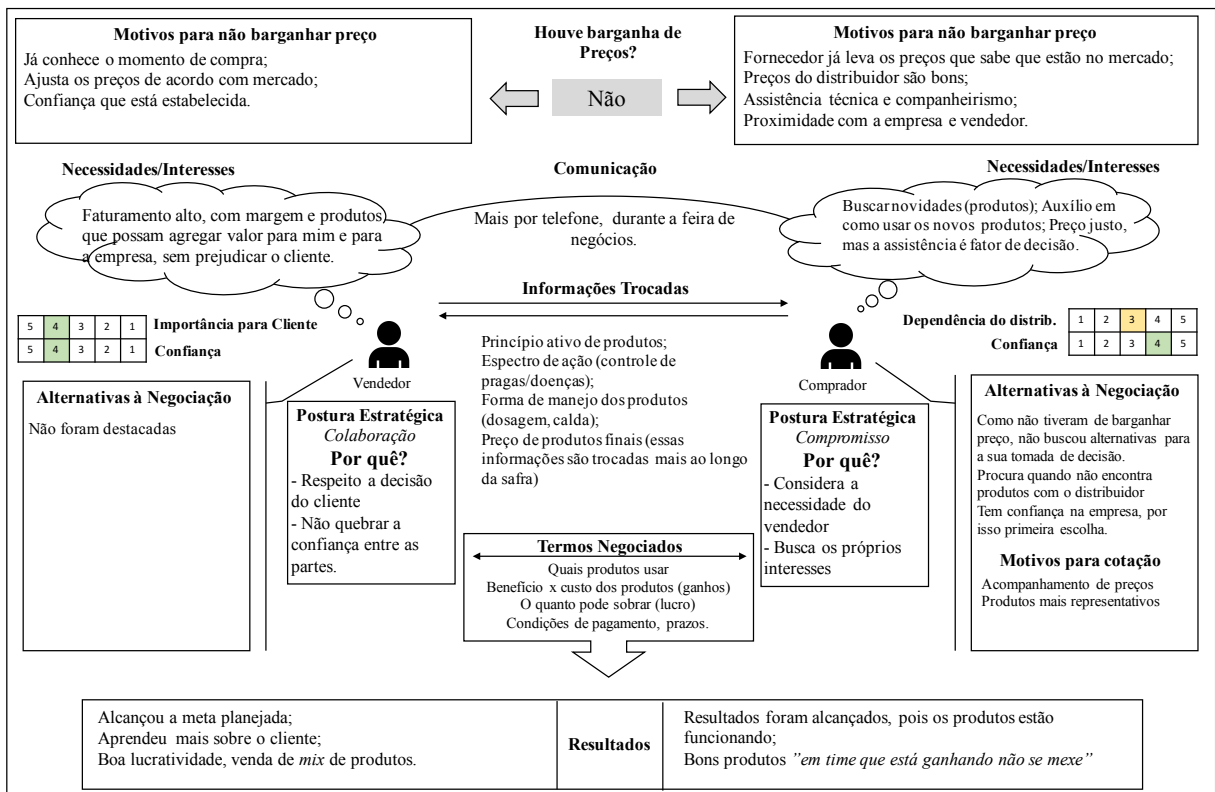


Figura 33. Visão do processo de negociação entre as partes – Díade 2B – Distribuidor B1
 Fonte: Elaborada pelo autor

Deve-se destacar que ambas as partes apontaram não ter ocorrido uma barganha de preços na última safra. O vendedor declarou já conhecer o momento de compra do comprador, que concentra boa parte das suas compras na feira de negócios do distribuidor. Assim, já consegue ajustar os preços dos produtos com antecedência, baseado no preço dos concorrentes, bem como

no histórico de preços e descontos que teve de fornecer nas safras anteriores. Além disso, ele ressalta o papel da confiança estabelecida entre as partes:

“Exatamente (sobre o mapeamento dos preços e necessidades), e acabou esse negócio de falar se estava caro ou barato. Eu já consegui adequar um preço, com um desconto compatível com o que ele consegue no mercado. Então eu não tenho muito mais esse problema de diferença de preço.” (Vendedor D2 B1)

Além disso, o comprador ressalta que os preços do distribuidor são bons, e outros fatores são mais relevantes para ele, tais como assistência técnica, amizade e proximidade física da loja:

“Assistência, preço bom, o companheirismo, porque eles estão todo dia lá em casa praticamente.” (Comprador – D2 B1)

Mesmo não tendo ocorrido uma barganha de preços na safra anterior, o produtor destacou que, quando isso aconteceu em outras oportunidades, ele acabou abrindo o preço dos produtos que tem no mercado para que o distribuidor possa tentar igualar o valor, se conseguir, conforme destacado no trecho a seguir.

“A empresa e o vendedor são um conjunto. Aquela amizade [...]. Então você pode discutir o preço [...] de um produto, porque você tem amizade. Agora, se você não tem amizade com a pessoa, não tem como fazer.” (Comprador – D2 B1)

Nota-se que a negociação de outros termos aconteceu, tais como, quais produtos utilizar, qual a relação benefício/custo, rentabilidade associada ao tratamento recomendado e algumas condições comerciais como prazo e condições de pagamento.

Quando questionado sobre o uso de alternativas em sua decisão, o produtor declarou que não recorre a alternativas na maior parte das vezes, notadamente, devido à confiança que tem no distribuidor, o que o torna a sua primeira escolha. O produtor acaba utilizando alguma alternativa, quando o produto específico que estava procurando não é encontrado no distribuidor.

Sobre a estratégia que cada um utilizou, nota-se que o vendedor foi mais colaborativo. A confiança aparece outra vez como um elemento que influencia na postura adotada pelo vendedor. Já o produtor apresentou uma estratégia de compromisso, considerando o lado do vendedor, porém, pensando majoritariamente no seu lado. O negócio concluído tem de ser bom para ele.

O produtor tomou sua decisão principalmente baseado no acompanhamento, na amizade com o distribuidor e no preço (justo), embora este último não seja fator principal para a decisão. No Quadro 19, apresenta-se a síntese dos motivos que levaram o produtor a tomar a sua decisão.

Comprador – Por que comprou?
Acompanhamento
Amizade
Preço

Quadro 19. Motivos para a conclusão do negócio – Díade 2 – Distribuidor B1
Fonte: Elaborado pelo autor

Pôde-se perceber que o vendedor tem uma percepção muito próxima do que realmente foi considerado pelo comprador para a tomada de decisão.

Assim, analisando os resultados alcançados, nota-se que ambos ficaram satisfeitos com os resultados obtidos, o vendedor, que destaca resultados substanciais e psicológico-sociais, e o comprador, que aponta o bom funcionamento dos produtos em sua lavoura.

1.1.2.2. Negociação e relacionamento – Díade 2

No Quadro 20, apresentam-se alguns resultados referentes ao impacto da negociação e ao relacionamento com o produtor. Para ambos, o acordo concluído na safra anterior foi positivo, uma vez que, segundo o vendedor, eles ficaram mais próximos do que já eram. O comprador também destacou a melhora no relacionamento, ressaltando a maior presença da empresa em sua propriedade, o que está dentro de suas expectativas.

Vendedor		Comprador	
Impactos da negociação no relacionamento	Positivo. Maior proximidade.	Impacto da negociação no relacionamento	Positivo Acompanhamento pós-compra – atendeu às expectativas.
Continuidade de negócios por parte do cliente em caso de oferta concorrente	Satisfação com o atendimento. Proximidade e flexibilidade para atender com rapidez.	Continuidade de negócios com esse fornecedor – oferta concorrente	Pouca diferença mantém, devido à confiança. Diferença maior – dilui a compra, testa o outro fornecedor, devido aos custos mais atrativos. Porém expõe a condição que tem.
Satisfação com o cliente Relacionamento	10	Satisfação com o distribuidor Relacionamento	10
Motivos	Credibilidade que o cliente passa. Confiança percebida. Boa comunicação e abertura de informações. Amizade.	Motivos	Tempo de relacionamento. Confiança. Não teve problemas no histórico.

Vendedor		Comprador	
Motivos para quebra do relacionamento	Questões financeiras, crédito.	Motivos para quebra do relacionamento	Problemas financeiros

Quadro 20. Negociação e relacionamento – Díade 2 – Distribuidor B1

Fonte: Elaborado pelo autor

A satisfação de ambos é refletida pelas notas atribuídas, ambas 10. Entre os principais motivos para a satisfação do vendedor com o relacionamento, estão credibilidade, confiança, amizade entre as partes e saúde financeira. Já por parte do comprador, tem-se o tempo do relacionamento com a empresa, a confiança e o histórico das relações passadas.

5.1.3. Análise da Díade 3 (Distribuidor B2)

A díade 3 estudada traz a negociação com um produtor de milho do interior do estado de São Paulo que utiliza a sua lavoura para a produção de silagem, uma vez que seu negócio principal é a produção de leite. Na safra 2015/2016, ele cultivou aproximadamente 900 hectares de milho e concentrou 20% a 30% da sua necessidade de compras de defensivos com o distribuidor B2. Além disso, na fazenda também produz laranja e compra alguns produtos para a cultura do mesmo distribuidor. Algumas compras são feitas diretamente da indústria. A escolha deste produtor se deu em função da sua representatividade para o negócio do distribuidor e também devido à sua importância como formador de opinião na região em que atua. A vendedora entrevistada trabalha com vendas há mais de 11 anos e o produtor está no negócio há mais de 20. O relacionamento do distribuidor com o produtor é de mais de 11 anos.

O mapa das partes mostra que o responsável principal pelas negociações com produtor é o vendedor. O contato principal se dá entre o vendedor e o gestor de compras, notadamente para discussão das condições comerciais, como preço e prazo de pagamento em alguns casos. Após as rodadas de negociação de preço, a discussão pode chegar até o diretor responsável pela área de compras de insumos (diretor), que fecha as condições com o vendedor. A maior parte dos contatos com o diretor é para a apresentação de novos produtos e soluções. Para este caso a entrevista foi realizada com o diretor, pois ele possui uma visão mais ampla de todo o processo de tomada de decisão.

O gerente agrícola é acessado pelo vendedor para discussões técnicas sobre o desempenho dos produtos e alguns testes de novos produtos que poderão ser utilizados. Por fim, existe um

contato mais institucional do gerente comercial do distribuidor com o diretor da propriedade. No entanto, esses contatos não são frequentes e estão sendo fortalecidos nos últimos tempos. Um resumo do mapa das partes dessa negociação pode ser observado na Figura 34.

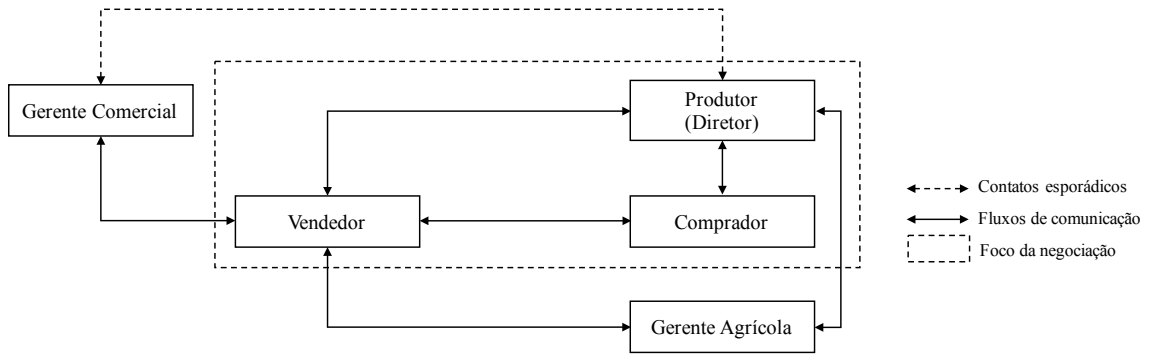


Figura 34. Mapa das partes – Díade 3 – Distribuidor B2
 Fonte: Elaborada pelo autor

5.1.3.1. O processo de tomada de decisão e a negociação – Díade 3

Na Figura 35, apresentam-se de forma gráfica alguns componentes do processo de negociação entre as partes.

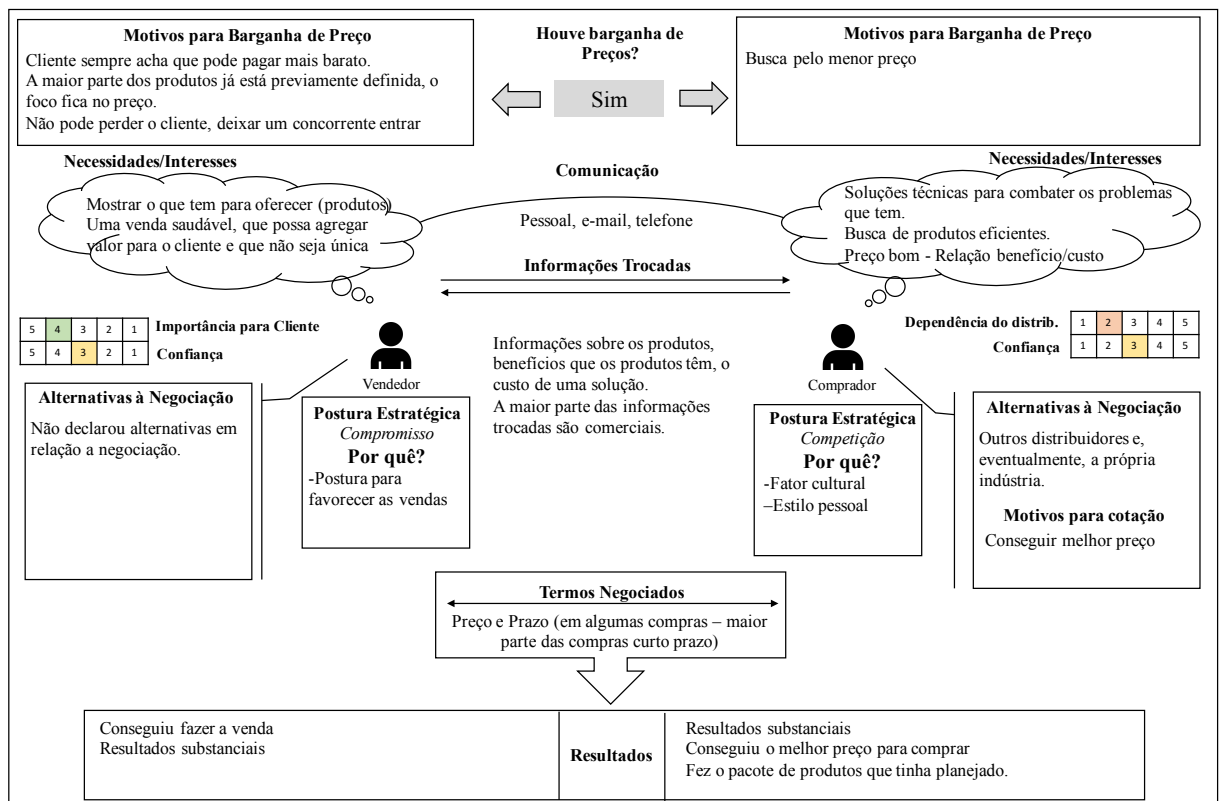


Figura 35. Visão do processo de negociação entre as partes – Díade 3 – distribuidor B2
 Fonte: Elaborada pelo autor

O diretor destaca que o motivo para a barganha de preço é a busca por condições comerciais mais atrativas. Além do preço, é comum que o comprador discuta o prazo de pagamento com o vendedor. A vendedora destaca que esse comportamento de negociação de preço é recorrente e, em todas as safras, tem de passar por isso, conforme se nota pelo trecho a seguir destacado:

“Não sei por que, mas ele sempre acha, que o que estou levando para ele, eu tenho gordura para queimar. Às vezes lá atrás eu fiz uma negociação com ele, mas agora teve um aumento. Mas ele não quer pagar o aumento.” (Vendedor D3 B2)

A vendedora destaca que mesmo já levando uma condição diferenciada ao produtor, ele acaba pedindo mais descontos. Além disso, pela frase a seguir, pode-se notar que o comportamento do produtor é mais competitivo:

“Para ele eu já faço um bom preço. Mas ele sempre quer mais, ele suga a gente. [...] Não adianta você falar que um produto é bom, mas é caro, ele vai falar: ‘Tchau, não vou comprar’. [...] Ele não vai comprar mais caro de mim.” (Vendedor D3 B2)

O fato de o produtor ser uma grande conta em hectares, considerando a sua área de laranja, torna esse cliente alvo de vendas diretas dos fabricantes. Nesse caso, o produtor destaca que, além dessa possibilidade de compra direta, outros fornecedores da região são boas alternativas quando não consegue as condições com o distribuidor analisado na díade. Nota-se que o produtor trabalha no sistema de cotações amplas no mercado e usa essas condições para barganha com o distribuidor:

“Eu passo a proposta para o comprador e ele joga o preço no mercado. Aí ele vê todas as revendas que têm esse produto. E ele volta para falar comigo, caso o preço esteja fora: ‘Se você quiser fechar comigo, seu preço tem que ser esse’.” (Vendedor D3 B2)

Sobre a estratégia de negociação adotada, nota-se que o vendedor teve uma postura de compromisso, uma vez que acredita que ela possa ajudar na condução dos negócios com os clientes. Nota-se que a vendedora acaba cedendo à sua condição de preço, pois acredita que não pode perder a sua participação atual no produtor. A estratégia de compromisso aparece como um comportamento que visa a continuidade das transações e a maximização dos lucros no futuro:

“Eu não posso abrir espaço para que o outro (fornecedor) entre nesse cliente. Se a gente já está dentro, então, por que que eu vou deixar um outro vir? A gente vai blindando ele.” (Vendedor D3 B2)

Já o produtor utilizou uma estratégia mais competitiva, segundo ele, relacionada a fatores culturais, ou mesmo à necessidade de lidar com vários fornecedores.

Mesmo valorizando preço como fator principal da decisão, o produtor destaca alguns motivos como a flexibilidade do distribuidor na entrega e no atendimento e a proximidade física do fornecedor, conforme destacado no Quadro 21.

Comprador – Por que comprou?
Proximidade do fornecedor – logística próxima. Interesse do fornecedor em atender – <i>“Ele resolve nossos problemas.”</i> Flexibilidade nos processos de atendimento.

Quadro 21. Motivos para a conclusão do negócio – Díade 3 – Distribuidor B2

Fonte: Elaborado pelo autor

Por fim, ambos tiveram a sensação de um bom resultado, após a definição do acordo, uma vez que o produtor relata ter alcançado o seu preço-alvo e ter comprado o pacote de produtos que havia planejado. Já a vendedora conseguiu concluir a venda para o produtor e destaca isso como um bom resultado.

5.1.3.2. Negociação e relacionamento – Díade 3

No Quadro 22, apresenta-se uma visão da negociação e do relacionamento entre as partes. Na visão do vendedor, o relacionamento melhorou de acordo com o resultado da última negociação, mas apresenta uma evolução de algum tempo já. Por outro lado, para o produtor, o número de interações tem sido maior, envolvendo até o gerente comercial, que não era tão frequente em sua propriedade, porém, não influencia na forma como ele negocia com o distribuidor:

“A gente teve mais interações recentemente, nos últimos tempos, o gerente teve aqui algumas vezes, eu nunca tinha falado com ele, esse ano acho que eu já falei umas três vezes, (além) da gente (comprador e vendedor) conversar muito. Acho que isso só ajuda a solidificar parceria comercial em si, não acho que teve algum outro grande efeito.” (Diretor D3 B2).

Vendedor		Comprador	
Impactos da negociação no relacionamento	Permite continuar o desenvolvimento do relacionamento. Não teve problemas de implementação dos acordos que pudessem prejudicar o relacionamento.	Impacto da negociação no relacionamento	Foi aprimorado. Ajudou a solidificar a parceria comercial.

Vendedor		Comprador	
Continuidade de negócios por parte do cliente em caso de oferta concorrente	O comprador deverá abrir o preço que tem e perguntar se o distribuidor faz. Mas precisa cobrir a proposta	Continuidade de negócios com esse fornecedor – oferta concorrente	Não sabe se continuaria a comprar nesse caso. Mas poderia abrir uma negociação com o fornecedor tradicional.
Satisfação com o cliente Relacionamento	10	Satisfação com o distribuidor Relacionamento	8
Motivos	Faz bom volume de vendas com o produtor (dentro dos 80/20) Tem prazer em atender o produtor.	Motivos	Atende às necessidades comerciais e serviços complementares.
Motivos para quebra do relacionamento	Se não possuísse limite de crédito.	Motivos para quebra do relacionamento	Se não cumprir o acordo que foi estabelecido. Mudar o preço no meio do caminho, não entregar o produto.

Quadro 22. Negociação e relacionamento – Díade 3 – Distribuidor B2

Fonte: Elaborado pelo autor

Ambos estão satisfeitos com o relacionamento, porém, percebe-se que, caso o produtor tivesse uma oferta de um concorrente a um preço menor, as barreiras de mudança seriam baixas se o preço não fosse coberto:

“O que a gente se propõe é dar a preferência ao fornecedor tradicional. Inclusive na negociação. Apresentar o último valor, dizer ‘Olha...’, abrir uma possibilidade de negociação com o fornecedor tradicional e não com o outro. Mas comprar mais barato também já é demais.” (Diretor D3 B2)

5.1.4. Análise da Díade 4 (Distribuidor B2)

A díade 4 envolveu a negociação com um produtor de soja, milho e batata localizado no interior do estado de São Paulo, que planta há mais de 20 anos e produziu aproximadamente 500 hectares de soja, o que para a região em que está localizado é uma área significativa. Do outro lado da negociação, estava um vendedor que tem mais de 20 anos de experiência com vendas e trabalha no Distribuidor B2. O vendedor declarou atender o produtor há mais de 15 anos e ressaltou que esse relacionamento vem de outra empresa.

O produtor concentra mais de 80% de suas compras com o distribuidor estudado. Nota-se que, mesmo concentrando um grande volume de compras com o distribuidor, o produtor declarou depender pouco dele em relação aos produtos, serviços e informações. Por outro lado, quando questionado sobre a sua importância para o comprador, o vendedor declarou ser importante para o produtor. Na Figura 36, representam-se de forma gráfica as partes envolvidas.

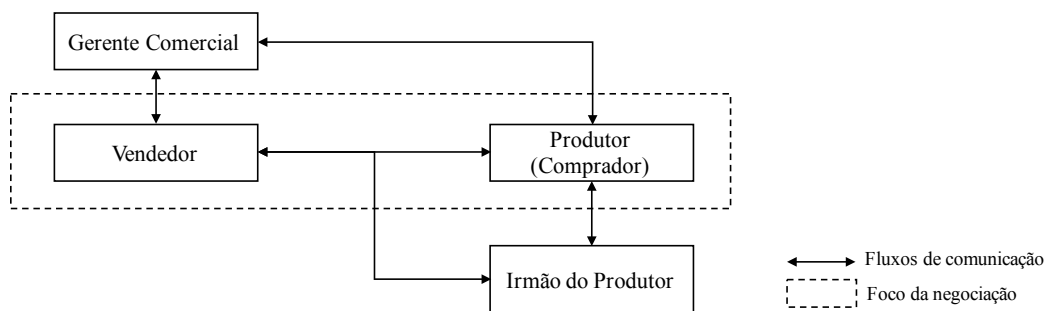


Figura 36. Mapa das partes – Díade 4 – Distribuidor B2

Fonte: Elaborada pelo autor

A negociação aconteceu entre o produtor e o vendedor entrevistado. Apesar de ser um negócio familiar, já que dois irmãos participam das negociações com o distribuidor, cada um é responsável pelo acompanhamento de uma cultura da fazenda, e o entrevistado é que foca mais nos cultivos da soja e do milho. Do outro lado, o vendedor declarou que o gerente de vendas é bastante acionado nas negociações com esse produtor, tendo uma função relacional e estratégica para a negociação.

“Na hora do fechamento [...] eu uso muito meu gerente, até para fazer um social, um tipo de atendimento diferenciado. [...] Faço isso por ter um apelo, no final ele (cliente) se sente mais confortável [...] quando eu falo para ele que eu vou levar o meu gerente para fazer uma condição comercial, mesmo que a gente não trabalhe nenhum desconto, aparenta que nós vamos fazer um negócio melhor para ele. Então ele fica mais confortável para fechar.” (Vendedor D4 B2).

5.1.4.1. O processo da tomada de decisão e negociação – Díade 4

Na Figura 37, apresentam-se de forma gráfica os componentes do processo de negociação entre as partes, que foram construídos a partir da análise de conteúdo das díades.

Ambas as partes relataram que, para chegar a um acordo na safra passada, ocorreu uma negociação de preços. Do lado do produtor, nota-se que busca o menor preço, além de encarar a negociação como um processo natural do processo de compras. Por outro lado, o vendedor, destacou que, além da busca pelo menor preço, teve a influência dos distribuidores da concorrência, que levaram ofertas mais baixas, porém, sem o pacote de serviços que ele oferece.

“O número de alternativas do mercado e o assédio da concorrência com preço, não com assistência, influenciam o cliente a pedir desconto, não que, se eu não der desconto, ele não vai fechar, mas eu vou começar a perder um pouco da fatia.” (Vendedor D4 B2)

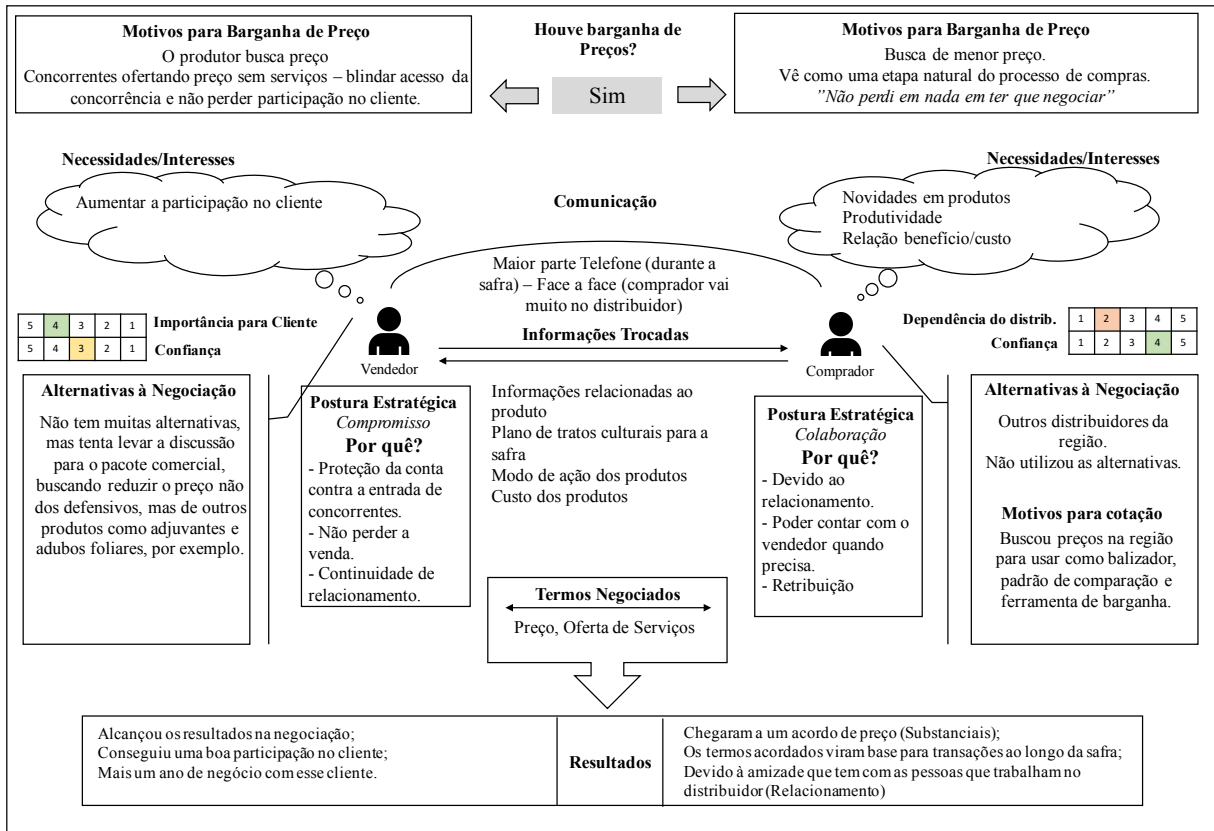


Figura 37. Visão do processo de negociação entre as partes – Diáde 4 – distribuidor B2.

Fonte: Elaborada pelo autor

Nota-se, assim, que os termos negociados foram o preço e os serviços que seriam desenvolvidos no produtor. Um ponto destacado pelo vendedor é a questão da continuidade do processo de negociação com o produtor. Deve-se considerar que ambos já estão inseridos em um relacionamento, e as experiências vividas nos ciclos anteriores podem influenciar na decisão do produtor para a safra atual:

“Na área agrícola, ela (venda) começa no ano anterior, por você colher os resultados de que você indicou lá atrás, mostra o que aconteceu lá. [...] Nossa ideia de negócio começa sempre mostrando o que aconteceu atrás. No meio disso entra a discussão comercial, (vejo) se dá para dar um desconto [...] acaba entrando um pouco disso, no caso desse cliente, ele [...] explora muito o lado comercial, ele dá uma boa preferência para a gente, espera para fechar, mas ele pensa no negócio dele, sempre busca um desconto comercial. Não é o principal motivo de fechar, mas se fala em preço.” (Vendedor D4 B2)

Quanto às alternativas à negociação, o produtor diz não ter utilizado. Porém algumas cotações foram realizadas para que pudessem ser utilizadas como padrão de comparação com os preços que o distribuidor lhe ofereceu.

Nota-se que o vendedor teve uma postura de compromisso na negociação. Seus principais motivos foram: não perder a venda e manter o nível atual de participação no cliente. Pode-se

interpretar que a estratégia de compromisso também teve como objetivo a proteção da conta e a busca pela continuidade dos negócios, visando aumento dos ganhos no longo prazo.

“Faz 20 anos que vendo safra sobre safra para ele. Se eu abrir a porta lá, não que eu não vou vender mais, eu vou, mas eu vou ter que conquistar de novo. [...] Às vezes vale a pena fazer isso (sacrificar algo) para você não abrir a porta para o concorrente.” (Vendedor D4 B2)

Por outro lado, o comprador adotou uma postura mais colaborativa, mesmo reconhecendo que em certos momentos da negociação acabou competindo. Os principais motivos para essa estratégia foram: o reconhecimento de que precisa do vendedor para o seu negócio, o relacionamento entre as partes, além de enxergar como uma forma de retribuição. Os principais motivos que levaram o comprador a chegar a um acordo foram o preço conquistado e a amizade existente entre as partes, como destacado no Quadro 23.

Comprador – Por que comprou?
Preço e amizade

Quadro 23. Motivos para a conclusão do negócio – Díade 4 – Distribuidor B2
Fonte: Elaborado pelo autor

Ambos os lados consideram que alcançaram um bom resultado na negociação. O vendedor destaca que, além de ter alcançado os resultados, conseguiu cumprir com seus objetivos de participação. Além disso, construiu a oportunidade de ter mais um ano de relacionamento com o produtor. O produtor também se mostrou satisfeito, pois conseguiu o preço que queria, além de ressaltar que fortaleceu ainda mais o relacionamento com o time do distribuidor.

5.1.4.2. Negociação e relacionamento – Díade 4

Nota-se que ambos acreditam que o relacionamento tenha continuado forte após o acordo. O que é interessante notar é que, dos dois lados, a percepção de impacto da negociação no relacionamento é associada ao bom desempenho dos produtos. Isso mostra a importância da implementação do acordo da negociação. No Quadro 24 apresenta-se uma consolidação da visão do relacionamento entre as partes e as relações com o processo de negociação realizado.

Vendedor		Comprador	
Impactos da negociação no relacionamento	Destaca impactos positivos. Associa os bons desempenhos dos produtos vendidos com o bom relacionamento pós-acordo. Considera que a satisfação com os resultados dos produtos fortalece o relacionamento das partes.	Impacto da negociação no relacionamento	Manteve a boa relação. Resultados dos produtos foram bons.
Continuidade de negócios por parte do cliente em caso de oferta concorrente	Relacionamento; Comprometimento; Rentabilidade que os produtos negociados oferecem para o produtor.	Continuidade de negócios com esse fornecedor – oferta concorrente	Mantém negócios por pouca diferença devido à amizade e à confiança existente entre as partes; Possibilidade de contar com o distribuidor caso ocorra algum problema. Valor do relacionamento das partes.
Satisfação com o cliente Relacionamento	10	Satisfação com o fornecedor Relacionamento	9
Motivos	Relação antiga Tem grande amizade Trabalho bem feito com eles	Motivos	Tive alguns atrasos na entrega de produtos, por isso, não é 10. Preço que paguei foi bom.
Motivos para quebra do relacionamento	Se tivesse um problema financeiro.	Motivos para quebra do relacionamento	Não consegue imaginar essa situação. Teria que ser algo muito grave.

Quadro 24. Negociação e relacionamento – Díade 4 – Distribuidor B2

Fonte: Elaborado pelo autor

Além disso, pode-se perceber que o relacionamento existente entre as partes tem forte impacto na forma como negociam, conforme pode ser observado no trecho a seguir:

“Porque com uma pessoa que você não tem muito contato, você acaba se segurando para falar alguma coisa. Quando é bem aberto, o que você tem que falar, você fala.”
(Comprador D4 B2)

Outro ponto de destaque sobre o relacionamento das partes é a visão do produtor sobre a possibilidade de resolver de maneira mais fácil outros conflitos que possam aparecer na relação. Isso pode contribuir para maior fidelidade do produtor ao distribuidor, na presença de concorrentes:

“Vamos supor que qualquer probleminha que dê, com certeza, eles vão me ajudar e talvez na outra revenda, no outro lugar, não.” (Comprador D4 B2)

5.1.5. Análise da Díade 5 (Distribuidor B3)

A díade 5 envolveu a negociação entre um produtor de soja, localizado no cerrado do estado de Minas Gerais, que plantou aproximadamente 2.500 hectares de soja na safra 2015/16 e um vendedor do distribuidor B3, que trabalha com vendas há mais de 11 anos. O produtor de soja está na atividade há mais de 20 anos e tem um relacionamento com o distribuidor tão longo quanto. O volume de compras de defensivos concentrado com o distribuidor está entre 20% e 39,9%. Na Figura 38, apresenta-se o mapa das partes da negociação desenhado a partir das entrevistas realizadas com o vendedor e o produtor.

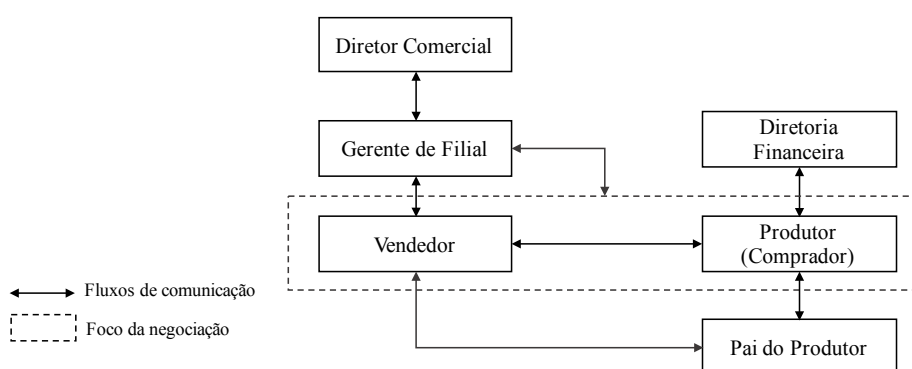


Figura 38. Mapa das partes – Díade 5 – Distribuidor B3
Fonte: Elaborada pelo autor

Nota-se que, devido ao porte do produtor e à complexidade da negociação, diversas pessoas são envolvidas no processo. É interessante notar que, antes de apresentar a condição comercial para o produtor, o vendedor alinha o pacote de produtos que será utilizado e já verifica com o seu gerente quais serão as condições comerciais ofertadas. No momento de ajustes finais das condições, o diretor comercial da empresa é envolvido:

“Primeiro não se fala em preço, mas sim a necessidade dele e depois [...] vou até a empresa, com gerente comercial. Esse cliente fecha pacote grande, sem ser parcelado. Depois a negociação vai caminhar. E essa negociação é muito importante, porque, como é grande, tem participação na empresa com diretor comercial para chegar em uma margem boa no pacote total.” (Vendedor D5 B3)

5.1.5.1. O processo da tomada de decisão e negociação – Díade 5

Na Figura 39, apresenta-se uma consolidação dos resultados da negociação entre o produtor e o distribuidor de insumos.

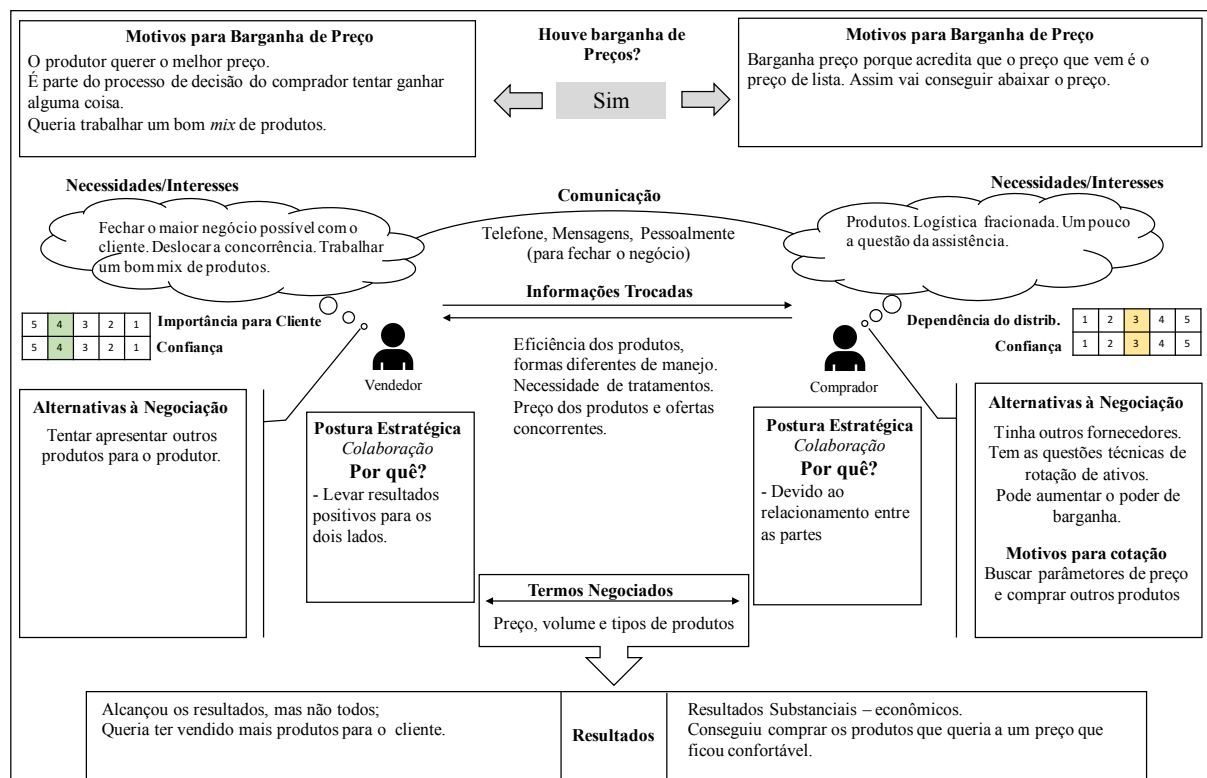


Figura 39. Visão do processo de negociação entre as partes – Díade 5 – distribuidor B3

Fonte: Elaborada pelo autor

Para chegar a acordo, foi necessário negociar preço, volumes e tipos de produtos. Nota-se que a negociação de preços é uma prática comum entre as partes:

“Porque a parte do comprador é negociar. Ele sempre tem que ganhar. Ele não vai só comprar, ele tem que negociar, faz parte do processo de venda. Ele quer ganhar algo, 3%, 2%, ou uniforme da fazenda, tem que ganhar alguma coisa.” (Vendedor D5 B3).

Além disso, o comprador destaca que a pressão do tempo e a ausência de determinado produto é o que pode influenciar a sua decisão de não questionar o preço. Em outras situações, notadamente devido ao volume de compras que ele faz anualmente, a negociação de preço é sempre presente:

“Só fecho de cara, se tiver com muita pressa e não tiver produto substituto. Por isso, sempre prefiro comprar em um pacote maior porque tem poder de barganha maior. A própria política de desconto da empresa é diferente.” (Comprador D5 B3).

O comprador foi buscar alternativas para a negociação, notadamente, para comparar as condições de preço que o distribuidor estava lhe oferecendo e também ter maior poder de barganha para a discussão de preços.

Ambos os lados foram mais colaborativos na negociação. O vendedor destaca que buscou ser colaborativo, pois acredita que os dois lados devam sair satisfeitos da negociação. Além de reconhecer que, devido ao posicionamento da empresa, eles não são os mais baratos da região. Assim, é preciso expandir o valor das negociações. Por outro lado, o comprador, mesmo solicitando uma condição de preço mais baixa, destaca que pensa nos ganhos do outro lado, principalmente devido ao seu relacionamento com o vendedor:

“Na situação dele, é mais ganha-ganha, levando em conta a assistência que ele me dá. Para outras empresas, normalmente, sou ganha-perde, acabo sendo mais duro. Dou mais ‘colher de chá’ para ele. Ai é onde entra o relacionamento.” (Comprador D5 B3)

No Quadro 25, resumem-se os dois principais fatores que levaram o produtor a tomar a sua decisão de compra com o distribuidor. Nota-se que ele tomou sua decisão, pois, na região, somente eles têm alguns produtos, além da boa assistência técnica que o vendedor oferece. A frase a seguir ressalta o papel da assistência do vendedor. Nota-se ainda a importância da presença constante no negócio:

“Em alguns casos tem a assistência também, apesar de eu ser agrônomo, o vendedor vir na empresa toda semana, tem valor.” (Comprador D5 B3)

Comprador – Por que comprou?
Tem produtos que só eles têm. Assistência técnica

Quadro 25. Motivos para a conclusão do negócio – DÍade 5 – Distribuidor B3
Fonte: Elaborado pelo autor

Por fim, ambos os lados saíram satisfeitos da negociação. Vale ressaltar que o vendedor, mesmo estando satisfeito, acabou não alcançando todos os seus objetivos de vendas de *mix* de produtos para o produtor.

Por outro lado, o produtor sente que teve um bom acordo. O trecho a seguir ressalta esse ponto:

“Acho que sim. Os defensivos que comprei funcionaram de forma razoável, conforme proposto pela empresa e o fabricante. Nós sempre queremos mais desconto, mas o preço foi bom. Resultado é mais financeiro mesmo.” (Comprador D5 B3)

Nota-se que ambos têm a percepção de resultados econômicos.

5.1.5.2. Negociação e relacionamento – Díade 5

Ambos acreditam que o acordo conquistado foi positivo para o relacionamento das partes. Nota-se ainda que o vendedor associa o impacto positivo ao bom desempenho que os produtos tiveram. Já o comprador não ressalta mais detalhes do impacto. No Quadro 26, apresenta-se uma consolidação da visão do relacionamento entre as partes e as relações com o processo de negociação realizado.

Vendedor		Comprador	
Impactos da negociação no relacionamento	Foi positivo. Conseguiu inserir um pacote que queria e os produtos funcionaram.	Impacto da negociação no relacionamento	Positivo, mas sem destacar mais detalhes.
Continuidade de negócios por parte do cliente em caso de oferta concorrente	Sim, devido ao relacionamento pessoal. “Mas seria difícil ele comprar de mim”	Continuidade de negócios com esse fornecedor – oferta concorrente	Teria que analisar o caso, quem é a empresa que está oferecendo. Abriria a proposta para o vendedor 5.
Satisfação com o cliente Relacionamento	10	Satisfação com o fornecedor Relacionamento	8
Motivos	Pela confiança que o pai dele tem comigo, pela amizade construída pelas famílias.	Motivos	Vendedor comprometido com o resultado. Traz inovação. Pontualidade na entrega. É organizado.
Motivos para quebra do relacionamento	Não vê essa situação.	Motivos para quebra do relacionamento	Se fosse algo muito grave. Se começasse a atrapalhar o negócio do produtor.

Quadro 26. Negociação e relacionamento – Díade 5 – Distribuidor B3

Fonte: Elaborado pelo autor

Nota-se que ambos estão satisfeitos com o relacionamento existente entre as partes. O produtor ainda reforça que antes de mudar de fornecedor, no caso de uma oferta concorrente para os mesmos produtos na próxima safra, ele abriria a possibilidade de negociação com o distribuidor atual.

Por fim, notou-se a importância que o relacionamento com o vendedor tem para o produtor. Na visão dele, mesmo tendo uma boa relação comercial com a empresa fornecedora, a confiança estabelecida com o vendedor é fundamental:

“Não é ‘fazendo média’, mas você tende a ouvir mais um cara que você conhece há 20 anos. Se sai o ‘vendedor 5’ e entra alguém que eu nunca vi na vida, de cara eles

devem perder 30%. Porque você acaba tendo mais consideração – aceita pagar 2% a mais. O vendedor é a ponte. Tem muita gente que pede sempre para falar com o gerente, mas eu não sou assim, gosto de falar com o vendedor, o cara está aqui.” (Comprador D5 B3)

5.1.6. Análise da Díade 6 (Distribuidor B3)

A negociação foco da díade 6 aconteceu entre um produtor de 2.200 hectares de soja, localizado na região do cerrado do estado de Minas Gerais, que concentra mais de 80% das suas compras de defensivos agrícolas com o distribuidor B3 e um vendedor da empresa que tem mais de 11 anos de experiência na área de vendas. Vale ressaltar que o produtor tem um porte grande considerando a região em que sua fazenda está localizada, o que torna uma participação de mais de 80% no cliente algo de grande valor para o distribuidor. O produtor tem um relacionamento de mais de 15 safras com o distribuidor. Já o vendedor começou a ter interações apenas na última safra com o produtor, quando assumiu uma nova área de vendas na empresa. Por esse motivo, o gerente de filial teve uma participação ativa na conclusão do negócio. Na Figura 40, mostra-se uma representação gráfica do mapa das partes.

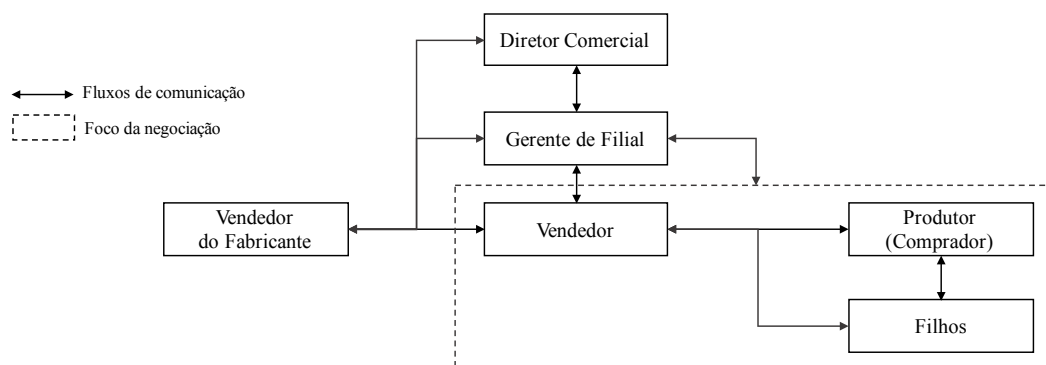


Figura 40. Mapa das partes – Díade 6 – Distribuidor B3

Fonte: Elaborada pelo autor

Devido ao porte do produtor e à importância do produtor para o distribuidor, até o diretor comercial precisou ser envolvido na discussão e definição de alguns termos. Por outro lado, devido à confiança existente entre as partes, o produtor, responsável pela gestão da propriedade, tem passado a responsabilidade do acordo para os seus filhos, conforme se pode observar pelo trecho a seguir:

“Negociação envolve até o dono. Veio o gerente uma época, também. Às vezes se não chega na negociação (acordo) vai indo para superior. Com o tempo vai facilitando, na última negociação que teve, já foi o gerente, com os meninos (filhos) que fechou com o técnico. Eu nem estava aqui. Isso por causa da confiança que tenho nos meus filhos e na revenda.” (Comprador D6 B3)

5.1.6.1. O processo da tomada de decisão e negociação – Díade 6

Na Figura 41, apresenta-se uma consolidação dos resultados da negociação entre o produtor e o distribuidor de insumos.

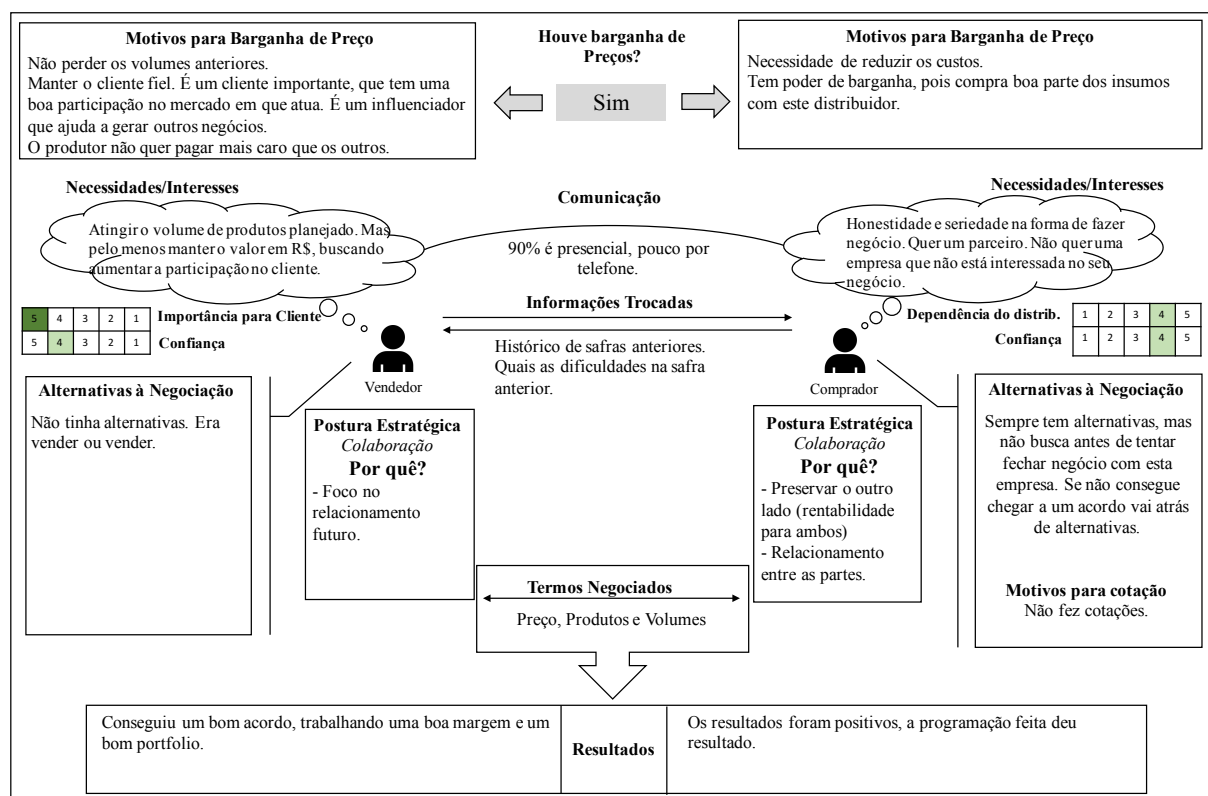


Figura 41. Visão do processo de negociação entre as partes – Díade 6 – distribuidor B3

Fonte: Elaborada pelo autor

Nota-se que durante o processo de decisão foram negociados o preço, os produtos e os volumes dos produtos que seriam utilizados. O produtor destaca que o processo de barganha é uma etapa natural da decisão de compra. Além disso, o fato de concentrar grande parte do volume de negócios com o distribuidor lhe dá maior poder de barganha para poder discutir as condições de preço, conforme se pode observar no trecho a seguir:

“O preço está dentro e falamos que vamos fechar com eles, mas que precisamos de 7% de desconto e precisamos de prazo. [...] A briga faz parte. Eles falam que não dá para abaixar, eles dão 2% de desconto e nos brigamos pelos 7%, até chegar em um valor.” (Comprador D6 B3)

O vendedor destaca que a variação cambial afetou a necessidade de acelerar o processo de definição do acordo com o produtor, para que os preços que tinham sido discutidos

anteriormente pudessem ser mantidos e uma nova discussão fosse aberta, como se pode perceber pelo trecho destacado na sequência:

“O momento da negociação foi logo depois da subida do dólar, então queríamos fechar os produtos o quanto antes para evitar que as condições não ficassem tão competitivas.” (Vendedor D6 B3)

Além do porte do produtor e da concentração de compras, o vendedor destaca que o fato de o produtor ser uma referência na cidade em que mora pode influenciar a pressão do produtor por melhores condições comerciais, mas que ele também reconhece o valor da parceria:

“Ele é um cliente-chave e tem muita referência dentro da cidade em que mora, é um cliente grande e todo mundo quer saber o que ele está comprando e usando etc. Ele é influenciador. Ele sabe que pode pagar um pouco mais pela parceria que temos. Ele sabe que a nossa empresa ajuda ele a ganhar dinheiro. E uma das razões que ele aperta um pouco mais no preço é isso [...] essa questão de não ter o sentimento de pagar muito mais caro do que os outros estão pagando.” (Vendedor D6 B3)

Mesmo negociando preço durante o seu processo de tomada de decisão, o produtor não fica na busca de alternativas para ter como padrão de comparação. Porém, caso não consiga o preço que está buscando, pode ir atrás de alternativas. O produtor relaciona a parceria e a necessidade de ter produtos de qualidade como justificativas para não buscar alternativas prévias:

“Na maioria das vezes não faço (cotações), dada a parceria que tenho com o Distribuidor 3 e se você corre muito atrás de preço, perde qualidade.” (Comprador D6 B3)

Ambos os lados foram colaborativos no processo de negociação. O vendedor justifica a sua postura, a partir da necessidade de construir um relacionamento mais sólido e de longo prazo:

“Nunca penso em ganha-perde, porque preciso do cliente no ano que vem. Ele não pode ficar com sentimento ruim.” (Vendedor D6 B3)

Já o comprador sabe que tem de preservar a rentabilidade do distribuidor para que o outro lado tenha incentivo para continuar na relação, além de usar o bom relacionamento entre as partes como uma justificativa para uso de tal estratégia.

Os motivos que levaram o produtor a tomar a decisão de compra e a aceitar as condições definidas estão destacados no Quadro 27.

Comprador – Por que comprou?
Credibilidade Qualidade Confiança das duas partes

Quadro 27. Motivos para a conclusão do negócio – Díade 6 – Distribuidor B3

Fonte: Elaborado pelo autor.

Por fim, os dois lados saíram satisfeitos com o acordo, e o produtor vincula os bons resultados do programa de proteção da lavoura como justificativa para essa avaliação.

5.1.6.2. Negociação e relacionamento – Díade 6

Considerando que o vendedor não tem um histórico de relação longo com o produtor, mas a empresa sim, ele avalia que a conclusão do acordo foi positiva para todos, uma vez que pôde aproximar-se mais do produtor e conseguiu manter o volume de negócios que vinha sendo desenvolvido com o produtor. No Quadro 28, apresenta-se uma consolidação da visão do relacionamento entre as partes e as relações com o processo de negociação realizado.

Vendedor		Comprador	
Impactos da negociação no relacionamento	Fortaleceu ainda mais o relacionamento; Produtor ficou satisfeito; Continuo como principal fornecedor dentro do produtor; Valorização da parceria.	Impacto da negociação no relacionamento	Manteve o bom relacionamento.
Continuidade de negócios por parte do cliente em caso de oferta concorrente	Devido aos laços relacionais; Tempo de parceria. Vai abrir a chance de negociar. Não deixaria de comprar por uma diferença pequena.	Continuidade de negócios com esse fornecedor – oferta concorrente	Não deixaria de comprar; Abriria as condições para tentar chegar a um acordo, mas confia no distribuidor e tem parceria muito forte.
Satisfação com o cliente Relacionamento	8	Satisfação com o fornecedor relacionamento	10
Motivos	Ainda pode melhorar o relacionamento, principalmente com o filho que cuida da parte técnica. Percebe que os três ainda o ficam testando. Para tentar ganhar a confiança.	Motivos	Está dando certo e ganhando dinheiro. Produtividade Parceira do negocio. Negócio aberto entre os dois lados. Honesto
Motivos para quebra do relacionamento	Não consegue ver essa possibilidade.	Motivos para quebra do relacionamento	Falta de respeito. Não cumprir o que foi combinado.

Quadro 28. Negociação e o Relacionamento – Díade 6 – Distribuidor B3

Fonte: Elaborado pelo autor

O produtor continua satisfeito e reforça a parceria que tem com o distribuidor. Um ponto que chama a atenção é a associação ao crescimento conjunto de ambos os negócios:

“Nós crescemos juntos na região, eles abriram uma portinha pequena logo, logo comecei a negociar com eles e crescemos juntos. [...] A parceria deu certo.”
(Comprador D6 B3)

O produtor ainda reforça que a confiança que tem no outro lado poderia sustentar a compra caso um novo fornecedor lhe oferecesse os mesmos produtos a uma condição um pouco melhor, porém, não deixaria de abrir a negociação do preço.

5.2. Análise das díades norte-americanas

Nesta seção, apresenta-se a análise das díades observadas no contexto norte-americano. Como destacado anteriormente, foi realizado o estudo de sete díades, considerando três empresas distintas como casos para o estudo. Os dados são derivados da análise de conteúdo realizadas nas entrevistas transcritas e constituem a base para a apresentação dos resultados. Optou-se por continuar a numeração das díades, para que não ocorra dificuldade de entendimento no momento de análise cruzada dos resultados. Dessa forma, a primeira díade do contexto norte-americano analisada será a díade 7.

Na Figura 42, apresenta-se a localização das díades nos estados norte-americanos.

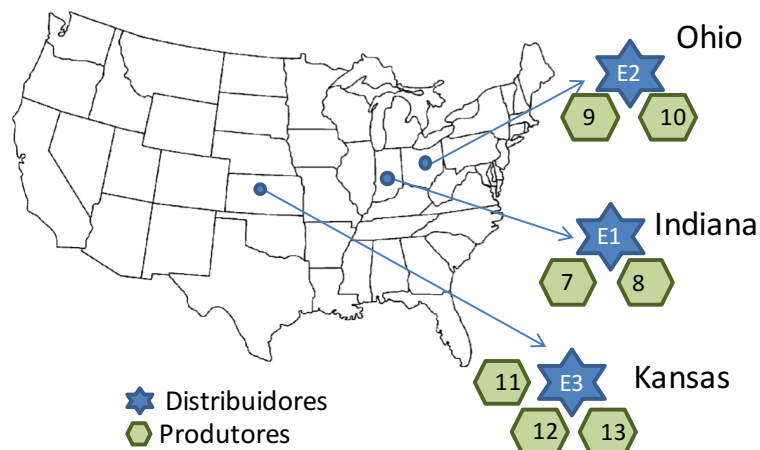


Figura 42. Localização geográfica das díades norte-americanas
Fonte: Elaborada pelo autor

As díades, bem como os distribuidores, foram selecionadas com o auxílio de pesquisadores da Universidade de Purdue, localizada em West Lafayette, Indiana, local em que foi realizada parte dos avanços desta pesquisa na etapa sanduíche do pesquisador nos Estados Unidos. Os distribuidores selecionados, assim como no contexto brasileiro, são empresas com expressão

no mercado em que atuam e possuem elevado nível de gestão comercial. Os estados de Indiana e Ohio apresentam a soja e o milho como principais culturas. No entanto, o preço das *commodities* na fase pré-plantio pode influenciar na decisão do produtor sobre por qual cultura optar. Já o estado do Kansas tem a soja como uma cultura importante, porém, alguns produtores realizam o plantio de trigo. O ciclo safra analisado nas díades foi o de 2015.

No Quadro 29, apresenta-se um resumo do perfil dos produtores norte-americanos que participaram do estudo.

	Produtor Díade 7	Produtor Díade 8	Produtor Díade 9	Produtor Díade 10	Produtor Díade 11	Produtor Díade 12	Produtor Díade 13
Culturas	Soja	Soja ou milho	Soja	Soja	Soja, trigo	Soja e milho	Soja
Área	200 acres*	6.800 acres	2.000 acres	3.400 acres	2.200 acres	3.800 acres	1.800 acres
Porte do produtor, considerando o perfil da região	Pequeno	Muito Grande	Grande	Grande	Grande	Grande	Grande

* 1 acre = 0,040 hectare

Quadro 29. Perfil do produtor das díades norte-americanas
Fonte: Elaborado pelo autor

Com exceção do produtor da díade 7, todos os demais podem ser considerados produtores de grande porte. No entanto, ele foi selecionado, pois apresenta uma forte relação e dependência do distribuidor, o que o tornou apto para o estudo das negociações realizado. Mais detalhes sobre os critérios de seleção utilizados podem ser encontrados no capítulo 2 desta tese.

Após apresentada uma visão mais ampla das díades, na seção seguinte inicia-se a descrição dos casos estudados no contexto norte-americano.

5.2.1. Análise da Díade 7 (Distribuidor E1)

A díade 7 envolveu a negociação entre um produtor de soja de 200 acres, localizado no estado de Indiana, Estados Unidos, e um vendedor do distribuidor analisado, que trabalha com vendas há menos de cinco anos. Para os padrões da região, esse é um produtor pequeno/médio. No entanto, ele foi selecionado devido à sua importância para o distribuidor e ao forte relacionamento existente entre as partes. O produtor comprou mais de 80% da sua necessidade

de defensivos com o distribuidor, o que mostra uma relevante contração de negócios. O relacionamento entre as partes é recente, classificado entre 2 e 5 safras.

O produtor entrevistado já trabalhava com a família, que produz há mais de quinze anos, porém tornou-se o principal tomador de decisão há apenas quatro anos.

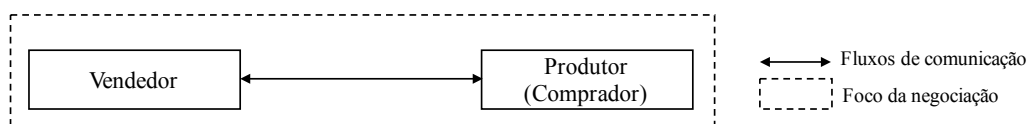


Figura 43. Mapa das partes – Díade 7 – Distribuidor E1

Fonte: Elaborada pelo autor

A negociação aconteceu entre o vendedor e o produtor, conforme o mapa das partes apresentado na Figura 43, não sendo envolvidas outras pessoas. Nota-se que o produtor tem um nível de confiança grande no vendedor, notadamente, devido ao fato de a agricultura não ser sua única atividade. Dessa forma, a programação de plantio para a safra fica sob responsabilidade do vendedor, como se pode observar:

“Ele é um vendedor, mas na área de máquinas e implementos. Ele é muito profissional e raramente fala ao telefone, faz quase tudo por e-mail. Ele me fala quantos acres serão cultivados no ano safra, algumas vezes eu o ajudo com isso (se vai colocar soja ou milho), uma vez que ele não tem tempo para analisar no mercado qual das duas culturas será mais produtiva. Por fim, eu falo para ele quais são os melhores produtos para a cultura dele e quanto esses produtos vão custar.”
(Vendedor D7 E1)

5.2.1.1. O processo da tomada de decisão e negociação – Díade 7

Na Figura 44, apresenta-se uma consolidação dos resultados da negociação entre o produtor e o vendedor.

Pode-se observar que não ocorreu uma discussão de preço entre o vendedor e comprador. Os termos negociados foram qual seria o melhor pacote tecnológico, considerando a produtividade desejada e qual seria o custo do pacote. O produtor destaca que não barganhou preço, pois não tem tempo para buscar outras cotações; mas que faz isso, porque confia que o vendedor lhe trará uma oferta competitiva e que não irá ganhar muito se começar a barganhar preço. O trecho abaixo ressalta parte dessa percepção:

“As coisas mudam de forma muito rápida [...] eu sei que é o trabalho dele ficar na fronteira do conhecimento. [...] eu posso ler muito sobre isso (sementes, defensivos), mas eu ainda não serei tão bem informado quanto ele, então eu me apoio muito na sua honestidade.” (Comprador D7 E1)

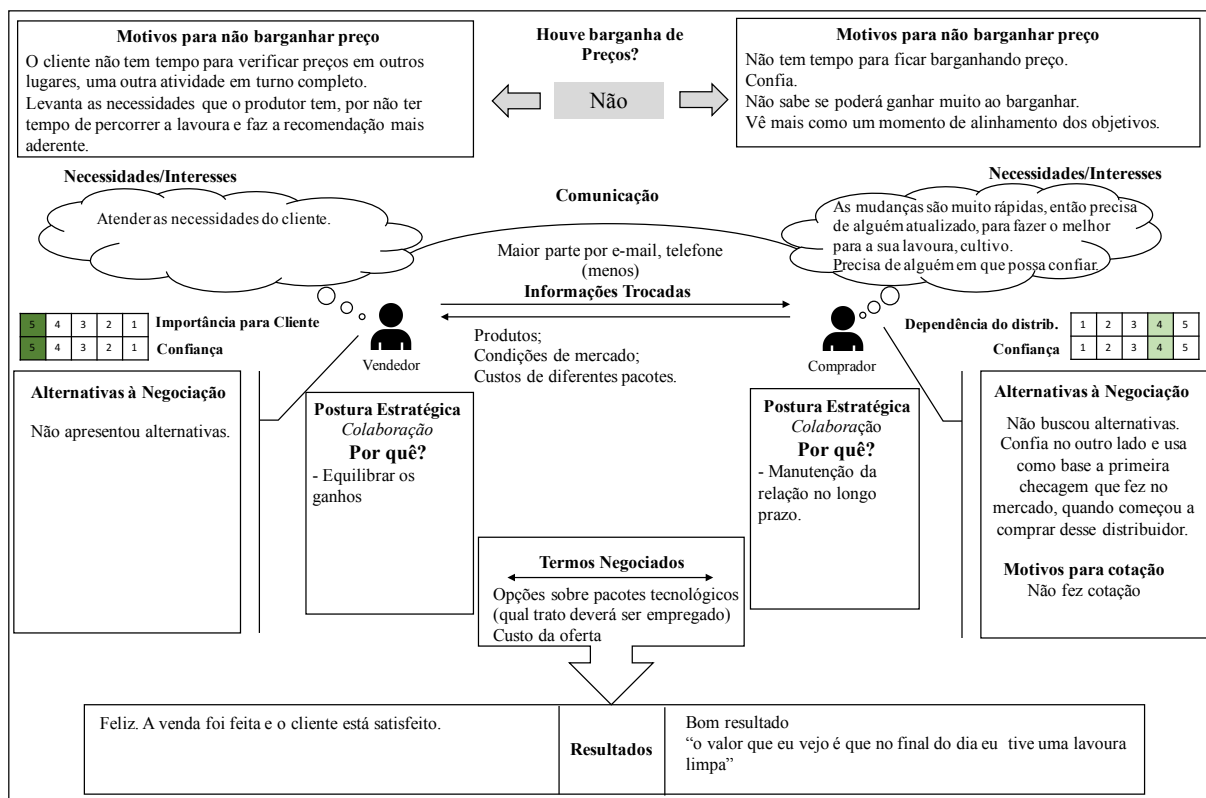


Figura 44. Visão do processo de negociação entre as partes – Díade 7 – distribuidor E1

Fonte: Elaborada pelo autor

O produtor enxerga o momento da decisão, definição do pedido, muito mais como um momento para alinhamento das expectativas:

“Não é necessariamente uma negociação, isso é mais uma discussão se nós vamos ou não ir na mesma direção.” (Comprador D7 E1)

Além disso, nota-se que o vendedor tem bom conhecimento das necessidades do produtor, o que contribui para que oferta definida seja a mais aderente possível:

“Eu conheço a fazenda dele, eu sei das suas necessidades melhor do que ele sabe, além de ajudá-lo a tomar as suas decisões para a próxima safra. Com isso, eu não preciso ter tanto esforço no próximo ano quanto eu tive no anterior.” (Vendedor D7 E1)

O produtor não buscou alternativas para a sua decisão, pois, quando começou a comprar do distribuidor, fez uma pesquisa de preços e constatou que os preços do distribuidor eram atrativos frente à oferta entregue. Além disso, o produtor confia que o vendedor vai levar uma oferta atrativa.

Quanto às estratégias utilizadas, ambos foram colaborativos. O vendedor justifica a sua postura devido à necessidade de equilibrar os ganhos entre as partes e manter a satisfação. Já o produtor pensa na continuidade do relacionamento e na importância da manutenção do distribuidor como seu parceiro. Por isso, é preciso que ambos ganhem:

“Eu sou mais ganha-ganha, porque eu vou continuar mexendo com esse negócio no ano que vem. Eu penso em todos os negócios como um todo. [...] Se as pessoas têm um acordo que eles não conseguem suportar mais, isso não funciona no longo prazo.” (Comprador D7 E1)

Os fatores que levaram o produtor a tomar a sua decisão, estão destacados no Quadro 30. Nota-se que o conhecimento do vendedor, bem como o nível de serviços ofertados foram decisivos para a sua escolha.

Comprador – Por que comprou?
Conhecimento do vendedor
Tempo disponível
Nível de serviços

Quadro 30. Motivos para a conclusão do negócio – Díade 7 – Distribuidor E1

Fonte: Elaborado pelo autor.

Por fim, nota-se que ambos os lados saíram satisfeitos com o acordo: o vendedor associou a conclusão da venda ao bom resultado e o produtor à percepção de que o pacote adquirido deu resultado.

5.2.1.2. Negociação e relacionamento – Díade 7

O produtor acredita que a confiança seja a base para o relacionamento entre as partes e que, se essa confiança for quebrada, é um forte motivo para romper o relacionamento:

“Nós precisamos de alguém em quem possamos confiar. Basicamente minha postura é: qualquer ponto até que eu fique bravo e, nesse caso, é apenas uma vez.” (Comprador D7 E1)

Em relação ao impacto da negociação ocorrida no relacionamento entre as partes, nota-se que o vendedor associa o resultado à maior confiança do produtor em suas recomendações e na empresa como provedora de serviço. Já o comprador acredita que a relação foi fortalecida e que o vendedor terá mais motivações para continuar a fazer um bom trabalho com ele. No Quadro 31, apresenta-se uma consolidação da visão do relacionamento entre as partes e as relações com o processo de negociação realizado.

Vendedor		Comprador	
Impactos da negociação no relacionamento	Não social Mais impacto no relacionamento empresarial. O fato de as recomendações terem funcionado fez o produtor confiar ainda mais no vendedor	Impacto da negociação no relacionamento	Fortaleceu. A confiança que o produtor tem no vendedor o faz empenhar-se mais para fazer um bom trabalho.
Continuidade de negócios por parte do cliente em caso de oferta concorrente	Serviços que são oferecidos, Relacionamento entre as partes; Confiança	Continuidade de negócios com esse fornecedor – oferta concorrente	Confiança no outro lado Perspectiva de longo prazo Somente preço não é motivo.
Satisfação com o cliente Relacionamento	10	Satisfação com o fornecedor Relacionamento	10
Motivos	Tem alta participação no negócio do produtor.	Motivos	Sempre está disponível para conselhos Ele investe na operação do produtor Mostra as vantagens dos produtos
Motivos para quebra do relacionamento	Se o produtor não pagar as contas.	Motivos para quebra do relacionamento	Se ficar sem suporte por parte do vendedor Não cumprir com o que prometeu

Quadro 31. Negociação e o Relacionamento – Díade 7 – Distribuidor E1

Fonte: Elaborado pelo autor

Por fim, a continuidade de negócios, mesmo com uma oferta concorrente mais barata, sustenta-se, principalmente, devido à confiança e à perspectiva de relação de longo prazo.

5.2.2. Análise da Díade 8 (Distribuidor E1)

A oitava negociação analisada ocorreu entre um grande produtor de soja, com uma área de 6.800 acres, localizado no estado de Indiana, e um vendedor do distribuidor E1. O vendedor foi o mesmo responsável pela venda ao produtor da Díade 7. Apesar da grande área do produtor, ele não está entre os dez principais clientes da unidade, uma vez que as suas compras estão entre 20% e 39,9%. Devido ao seu porte, este produtor considera algumas compras em distribuidores atacadistas, pois consegue preços mais atrativos. O relacionamento entre as partes é novo, classificado na faixa de 2 – 5 safras.

Este produtor está no negócio há mais de 16 anos (menos de 20). Conforme destacado na Figura 45, o produtor entrevistado, sempre discute com o pai dele para tomar a decisão, uma vez que ambos são responsáveis pela gestão do negócio. Eles discutem quais produtos serão utilizados

e a que preço. Além disso, consideram os serviços oferecidos pelo distribuidor. Porém, o fluxo de negociação, acontece entre o produtor entrevistado e o vendedor.

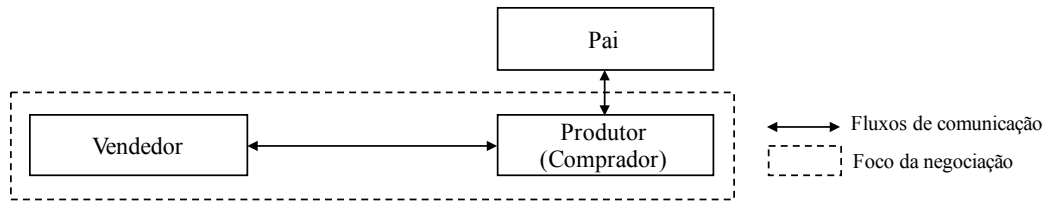


Figura 45. Mapa das partes – Díade 8 – Distribuidor E1
Fonte: Elaborada pelo autor

O produtor destaca um bom nível de confiança, mesmo considerando o pouco tempo de relacionamento entre as partes, e enfatiza que ele vem aumentando com o tempo:

“Nós só estamos trabalhando juntos há três anos, então eu falo que ele está perto do orientador de confiança, mas ainda estamos desenvolvendo um relacionamento, então eu chamo esse ponto de respeito mútuo.” (Comprador D8 E1)

5.2.2.1. O processo da tomada de decisão e negociação – Díade 8

Na Figura 46, apresenta-se um resumo das análises dos resultados da negociação ocorrida entre o produtor e o vendedor na safra passada.

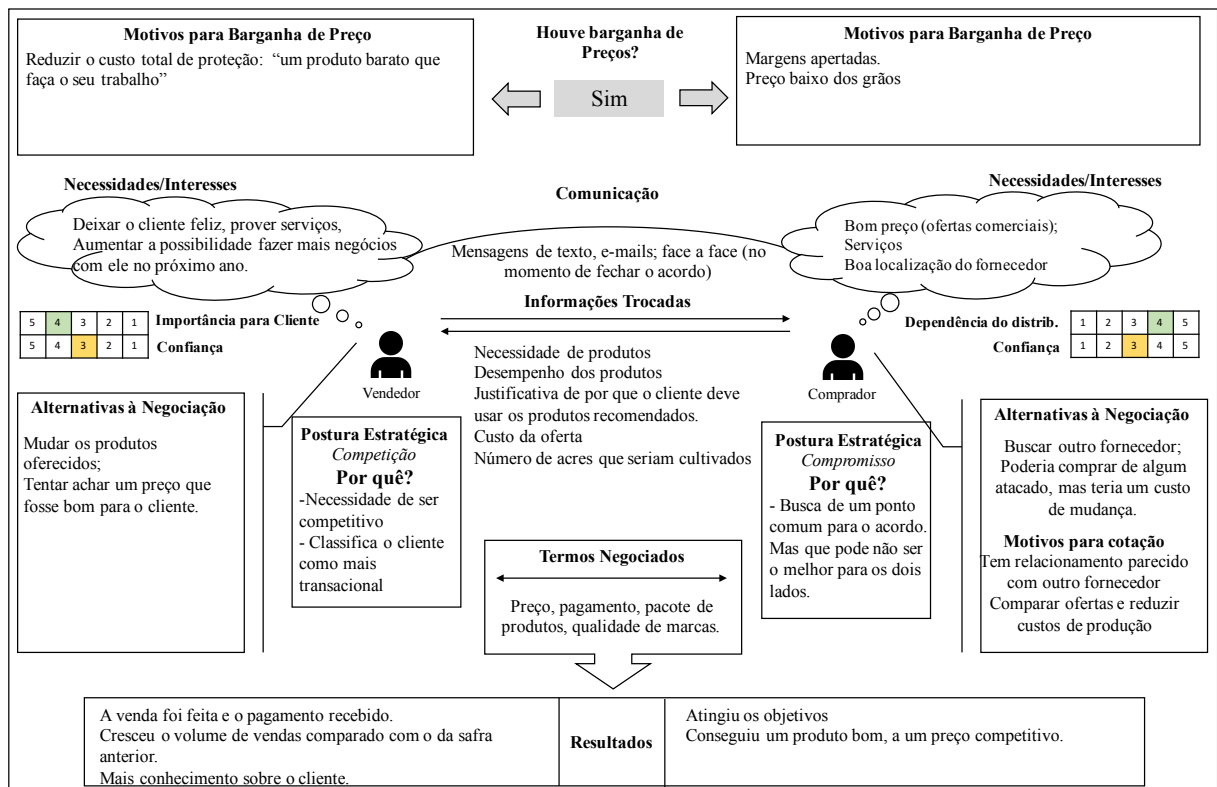


Figura 46. Visão do processo de negociação entre as partes – Díade 8 – distribuidor E1.
Fonte: Elaborada pelo autor

Ambos declaram a necessidade de discutir preço para a tomada de decisão na safra anterior. O produtor destaca que as baixas margens do negócio, bem como o preço dos grãos são motivadores para a barganha de preço com o distribuidor. Além disso, ele faz uma avaliação entre o preço dos produtos a serem comprados, considerando os serviços que serão ofertados pelo distribuidor, levando em conta que o último pode ser o fator decisivo para a escolha:

“Nós consideramos o preço e depois consideramos o serviço que será ofertado [...] Essa é uma das coisas que os distribuidores, hoje em dia, têm de levar para a mesa, pois é um mundo competitivo.” (Comprador D8 E1)

Nota-se que foram negociados diversos termos, além do preço, tais como o prazo de pagamento, pacotes de produtos e qualidade de marcas.

A troca de informações relevantes para o seu negócio é algo que o produtor valoriza muito e entende que o vendedor pode ser uma das melhores fontes para isso:

“Produtores [...] não compartilham os seus segredos. Eu posso não saber por que o seu milho parece ser tão bom em determinado estágio. Eu não sei se eles estão usando estabilizadores ou algum tipo de semente diferente, mas ele (o vendedor) sabe. [...] a maior de todas é a experiência e a interação com uma gama muito ampla de produtores e conhecimento. [...] ele aprendeu muito em diversos anos, [...] Você sabe que o trabalho dele é vender insumos agrícolas.” (Comprador D8 E1)

O produtor tinha diversas alternativas para a negociação, como comprar produtos de uma empresa concorrente do fornecedor e com a qual tem o mesmo nível de relacionamento, ou ainda comprar no modelo de atacado, em que não há a prestação de serviços, porém, com atrativos de preços menores.

A estratégia de negociação utilizada pelo vendedor foi competitiva, pois considera difícil adotar uma estratégia mais colaborativa com clientes desse perfil. Já o produtor destaca ter utilizado uma estratégia de compromisso, pois é preciso que ambos cedam durante o processo de negociação para chegarem a um acordo:

“Eu sinto que em algum ponto deverá haver um consenso. [...] nós vamos chegar a um consenso em preço e no produto e nós faremos um acordo. Talvez não o preço que ele quer, ou mais do que eu pretendia pagar, mas terá um consenso” (Comprador D8 E1)

A sua decisão foi tomada, principalmente, pelos serviços oferecidos e pela localização/conveniência do distribuidor, conforme se pode observar pelo destaque no Quadro 32. O trecho a seguir ressalta a importância desses fatores para o produtor:

“Claro que é um acordo difícil, mas eles sempre são competitivos com o preço, mas a grande razão é onde eles estão localizados, próximos aos nossos acres, e o serviço deles é muito bom.” (Comprador D8 E1)

Comprador – Por que comprou?
Serviços oferecidos
Localização/conveniência.

Quadro 32. Motivos para a conclusão do negócio – Díade 8 – Distribuidor E1
Fonte: Elaborada pelo autor.

Por fim, ambos acreditam que tenham tomado uma boa decisão. O vendedor, pois conseguiu realizar a venda e com isso teve a possibilidade de aprender mais sobre o produtor; e o comprador, pois conseguiu comprar os produtos que queria a um preço competitivo.

5.2.2.2. Negociação e relacionamento – Díade 8

Em relação ao impacto da negociação no relacionamento entre as partes, o vendedor destaca que a cada ciclo pode conhecer mais sobre o seu cliente, o que facilita a entrega de ofertas mais aderentes sem a necessidade de levantar muitas novas informações, como se pode observar pelo trecho a seguir:

“Você conhece mais sobre o seu cliente. Você não tem tantas perguntas para fazer para o cliente, sobre o que você já sabe. Ele se torna mais como um comprador relacional do que um comprador negociador.” (Vendedor D8 E1)

Já o produtor destaca que o fato de ter uma boa negociação possibilita o desenvolvimento de um relacionamento mais positivo após o acordo, sem gerar arrependimentos nem desconfortos:

“A nossa negociação é sempre amigável, e quando é assim, ninguém sai com segundos pensamentos ou dúvidas. [...] sentem-se confortáveis com o processo. Assim, nós vamos seguir em frente de forma positiva.” (Produtor D8 E1)

No Quadro 33, apresenta-se uma consolidação da visão do relacionamento entre as partes e as relações com o processo de negociação realizado.

Vendedor		Comprador	
Impactos da negociação no relacionamento	Foi uma boa negociação e os produtos funcionaram. Passou a confiar mais na empresa como um todo.	Impacto da negociação no relacionamento	A negociação foi boa. Os produtos funcionaram.

Vendedor		Comprador	
Continuidade de negócios por parte do cliente em caso de oferta concorrente	Pelo relacionamento que está se desenvolvendo e o medo de mudança.	Continuidade de negócios com esse fornecedor – oferta concorrente	Já tem boas condições com o distribuidor atual. Se nada mudar, não tem muitos motivos para mudar também.
Satisfação com o relacionamento com o cliente	6	Satisfação com o relacionamento com o fornecedor	10
Motivos	Está satisfeito que os volumes aumentaram. Pode vender mais para o produtor.	Motivos	Bom relacionamento Confiável Bem informado
Motivos para quebra do relacionamento	Se não pagar pelos produtos.	Motivos para quebra do relacionamento	Se algum problema acontecer e o distribuidor não ajudar a resolver.

Quadro 33. Negociação e o Relacionamento – Díade 8 – Distribuidor E1
Fonte: Elaborado pelo autor

O vendedor destaca que a conclusão do acordo possibilitou uma aproximação maior ao produtor, auxiliando no processo de construção do relacionamento e redução no processo de barganha:

“Creio que impactou, porque os produtos funcionaram e eu fiz o serviço que eu deveria fazer. Ele confia não somente em mim, mas na empresa como um todo. Isso ajuda a sair de uma relação de compra de barganha para uma compra relacional. Quanto tempo isso vai levar, eu não sei, mas todo ano nós estamos um pouquinho mais perto.” (Vendedor D8 E1)

5.2.3. Análise da Díade 9 (Distribuidor E2)

A díade 9 aborda o estudo de uma negociação entre um produtor do estado de Ohio, Estados Unidos, que plantou 2.000 acres, no ano passado e um vendedor do distribuidor E2. O produtor concentrou mais de 80% da compra de sua necessidade de defensivos agrícolas com o distribuidor. O produtor tem grande experiência na atividade, pois produz há mais de 20 anos, assim como o vendedor, que trabalha com vendas há mais de 20 anos também. No entanto o relacionamento comercial dos dois é novo, tem menos de cinco anos. Devido ao seu porte e à concentração de compras, não só de defensivos, o produtor está entre as dez principais contas da unidade em que o vendedor está sediado.

Na Figura 47, apresenta-se o mapa das partes da negociação ocorrida. O contato principal aconteceu entre o vendedor e o produtor.

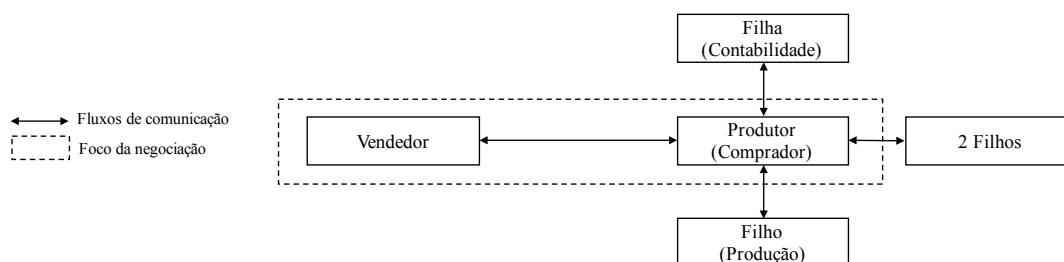


Figura 47. Mapa das partes – Díade 9 – Distribuidor E2
Fonte: Elaborada pelo autor

O produtor tem o envolvimento dos filhos no negócio: dois deles ocupam funções na tomada de decisão. A filha é a responsável pela área financeira da fazenda e presta suporte ao pai por meio das análises de orçamento e impactos do custo de produção no resultado. Essa análise é o balizador para a necessidade de negociação de preços com os fornecedores. Já o filho presta suporte na técnica dos produtos.

5.2.3.1. O processo da tomada de decisão e negociação – Díade 9

Na Figura 48, apresenta-se uma consolidação dos resultados da negociação entre o produtor e o vendedor.

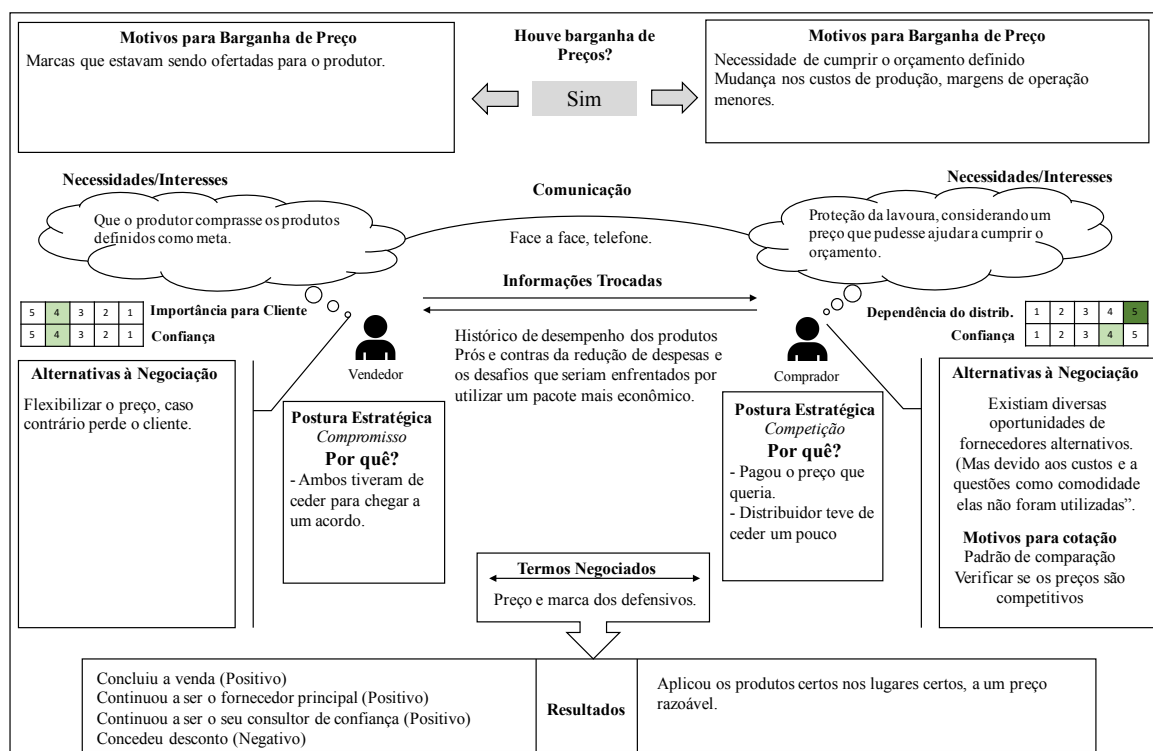


Figura 48. Visão do processo de negociação entre as partes – Díade 9 – distribuidor E2
Fonte: Elaborada pelo autor

O produtor destaca que as condições ruins do mercado de grãos têm impactado muito a sua decisão financeira, uma vez que as margens estão menores, por isso a necessidade de barganhar preço, como se pode perceber pelo trecho a seguir:

“Um dos pontos negativos é a situação geral do setor agrícola, que teve as receitas diminuídas. Isso leva a mais negociações durante seu processo de tomada de decisão. [...] Eu quero ser justo com nossos fornecedores, mas nos últimos três anos os aspectos financeiros da fazenda mudaram muito.” (Comprador D9 E2)

Assim, as principais questões negociadas foram os preços dos produtos e a marca dos defensivos que seriam utilizados.

No entanto, a confiança entre as partes leva o produtor a acreditar que o vendedor está conseguindo fazer um bom trabalho. Pode-se perceber pelo trecho a seguir que o conhecimento que o vendedor tem faz o produtor ter mais certeza de que o investimento que será realizado tem valor:

“Uma das partes interessantes do vendedor é que, se ele acredita, ele vai te falar; se ele não acredita, ele também vai falar. Por isso que eu confio nele. Nós temos uns cinco diferentes vendedores de sementes que vêm até aqui e todos só querem vender sementes. Já esse vendedor vem aqui e [...] ele sabe que tipo de semente vai em cada lugar. Isso nos ajuda muito, diferente dos outros vendedores que vêm até aqui para vender o maior número de sementes possível.” (Comprador D9 E2)

Nota-se que o vendedor adotou uma postura estratégica de compromisso, pois teve de ceder para chegar a um acordo com o produtor, porém destaca que o produtor também aceitou pagar um pouco mais do que queria pelas suas ofertas. Já na visão do produtor, a negociação teve um caráter ganha-perde, uma vez que conseguiu pagar o preço que queria e o distribuidor teve que ceder mais.

O produtor realiza cotações, até para ter um padrão de comparação com os preços que o vendedor está lhe passando e analisar se os preços estão competitivos. Porém essas alternativas não foram utilizadas, notadamente devido aos custos encontrados e à maior comodidade de realização de negócios com o distribuidor E2.

Assim, além de preço e conveniência, o produtor considerou o bom conhecimento técnico e a capacidade de conhecer seus problemas como fatores importantes para a sua tomada de decisão, conforme destacado no Quadro 34.

Comprador – Por que comprou?
Preço e conveniência. Bom conhecimento técnico. Conhecimento da região pelo vendedor. Conhece bem os problemas da fazenda do produtor.

Quadro 34. Motivos para a conclusão do negócio – Díade 9 – Distribuidor E2
Fonte: Elaborado pelo autor.

Por fim, nota-se que ambos saem satisfeitos da negociação, uma vez que o vendedor conseguiu ser o principal fornecedor de insumos do produtor por mais uma safra e continua a ser um consultor de confiança para ele. O produtor também sai satisfeito com o resultado e associa o bom desempenho dos produtos e o preço como justificativa.

5.2.3.2. Negociação e relacionamento – Díade 9

Mesmo considerando que competiu em relação ao preço com o vendedor, o produtor relata a importância da satisfação de ambas as partes com o relacionamento comercial. Nota-se pelo trecho a seguir que a barganha de preço foi considerada como necessária para o produtor devido às condições orçamentárias, porém que é importante deixar isso claro para o vendedor:

“É um caminho de mão dupla, ganha-ganha. Se nós tivermos que censurar algum parceiro, nós matamos o relacionamento empresarial. É importante que você pergunte para o seu parceiro como ele se sente sobre o relacionamento comercial. Eu só gosto de ser aberto e transparente. Se eu não posso fazer, eu não posso fazer. Não é que eu quero economizar USD 0,50. Eu só faço porque realmente não é factível.” (Comprador D9 E2)

O vendedor destaca que, mesmo tendo a confiança do produtor, é preciso ser competitivo nas ofertas que faz, pois, caso não seja, isso poderá prejudicar a continuidade dos negócios:

“Nós temos a confiança dele, enquanto nós formos competitivos nós vamos continuar a participar do negócio dele.” (Vendedor D9 E2)

No Quadro 35, apresenta-se a consolidação das análises que tratam da satisfação, do impacto da negociação no relacionamento das partes, bem como das possibilidades de quebra da relação.

Vendedor		Comprador	
Impactos da negociação no relacionamento	Eles continuaram a ser um negócio com confiança. Têm um bom relacionamento pessoal.	Impacto da negociação no relacionamento	Trata a negociação como algo que deve acontecer quando realmente é necessário. Continuou com um bom relacionamento.

Vendedor		Comprador	
Continuidade de negócios por parte do cliente em caso de oferta concorrente	Confiança do produtor Preços competitivos	Continuidade de negócios com esse fornecedor – oferta concorrente	Iria abrir para o distribuidor que tem um preço mais baixo e iria pedir para igualar o preço.
Satisfação com o cliente Relacionamento	10	Satisfação com o fornecedor Relacionamento	9
Motivos	São parceiros e têm confiança Sempre leva novos produtos e ideias para o produtor.	Motivos	Conhecimento do negócio que o vendedor tem.
Motivos para quebra do relacionamento	Desonestidade	Motivos para quebra do relacionamento	Não foi declarado.

Quadro 35. Negociação e o Relacionamento – Díade 9 – Distribuidor E2
Fonte: Elaborado pelo autor

Nota-se que ambos estão satisfeitos com a relação: o vendedor aponta a parceria e a confiança que tem como motivos dessa satisfação; e o comprador, o conhecimento que o vendedor tem sobre o seu negócio.

5.2.4. Análise da Díade 10 (Distribuidor E2)

A díade 10 envolveu a negociação entre um produtor de soja de 3.400 acres, localizado no estado de Ohio, Estados Unidos, e o vendedor do distribuidor E2. O produtor tem mais de 20 anos de atividade, mesmo não tendo uma participação tão grande das compras com o distribuidor E2 (comprou 20% - 39,9% da sua necessidade de defensivos), é uma das dez maiores contas da unidade. O vendedor trabalha com vendas de defensivos há menos de cinco anos, porém tem mais de 25 anos de experiência em vendas, com passagem pelo setor de pecuária. Vale destacar que o vendedor é especializado em clientes classificados como prospecção dentro do distribuidor. Sendo assim, atende as contas que ainda não têm uma alta lealdade com o distribuidor. As negociações, notadamente de preço, são parte do dia a dia de vendas dele.

Na Figura 49, representa-se o mapa das partes da negociação que ocorreu com o produtor. Nota-se que diversas pessoas foram envolvidas nessa negociação, inclusive o comitê responsável pelo “plano de ação de vendas”. O comitê é responsável por discutir as estratégias de vendas e negociação com os clientes estratégicos do distribuidor.

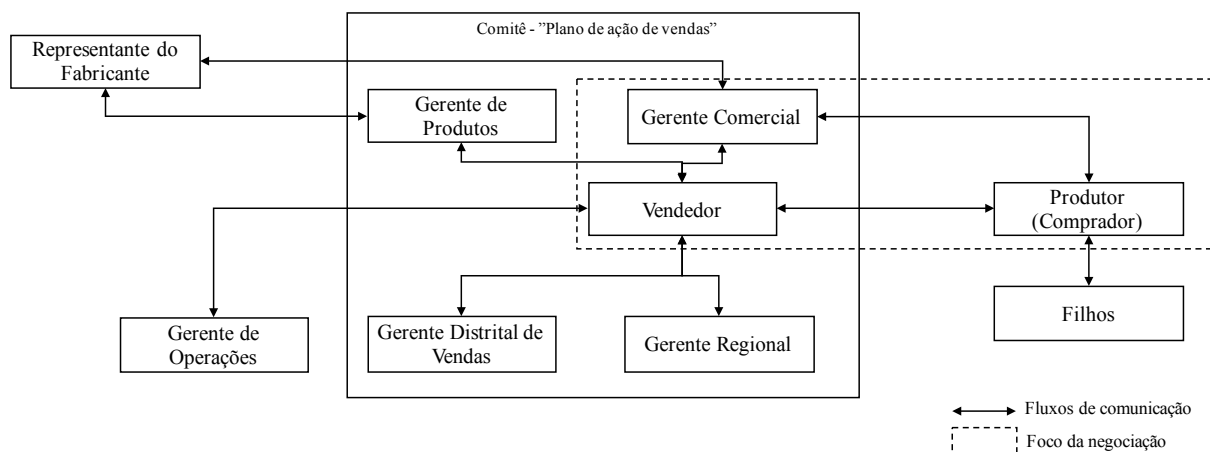


Figura 49. Mapa das partes – Diade 10 – Distribuidor E2
Fonte: Elaborada pelo autor

Nota-se pelo trecho a seguir que o vendedor buscou diversas informações sobre as necessidades do produtor para que pudesse discuti-las com o comitê e pegar a melhor condição possível para a negociação com o produtor:

“Eu busco essas informações e tento entender para onde eu posso ir. Eu levo isso para o comitê e falo ‘Isso é o que eu vou levar para ele’. [...] é ali que eu posso falar que eu preciso dos quatro dólares por acre para vender para esse produtor. [...] então quando eu vou lá (na fazenda do produtor), eu tenho as possibilidades de negociação. Toda a informação que eu trabalhei um ou dois meses antes eu vou colocar naqueles 15 minutos de venda.” (Vendedor D10 E2)

5.2.4.1. O processo da tomada de decisão e negociação – Diade 10

Na Figura 50, apresenta-se um resumo do processo da negociação entre o comprador e o vendedor.

O produtor buscou um preço mais baixo, pois acredita que seja preciso comprar bem os insumos para ser competitivo na sua atividade, notadamente quando a pressão dos preços de venda dos grãos aumenta:

“Eu não quero que eles me estendam o tapete vermelho quando eu chego [...] Eu quero que eles saibam que, se eles fazem negócios comigo, eu vou pagar o preço, eu vou solicitar o conhecimento deles e que eu preciso ser lucrativo [...] especialmente quando o preço das commodities varia. Eu tenho que olhar meu resultado.” (Comprador D10 E2)

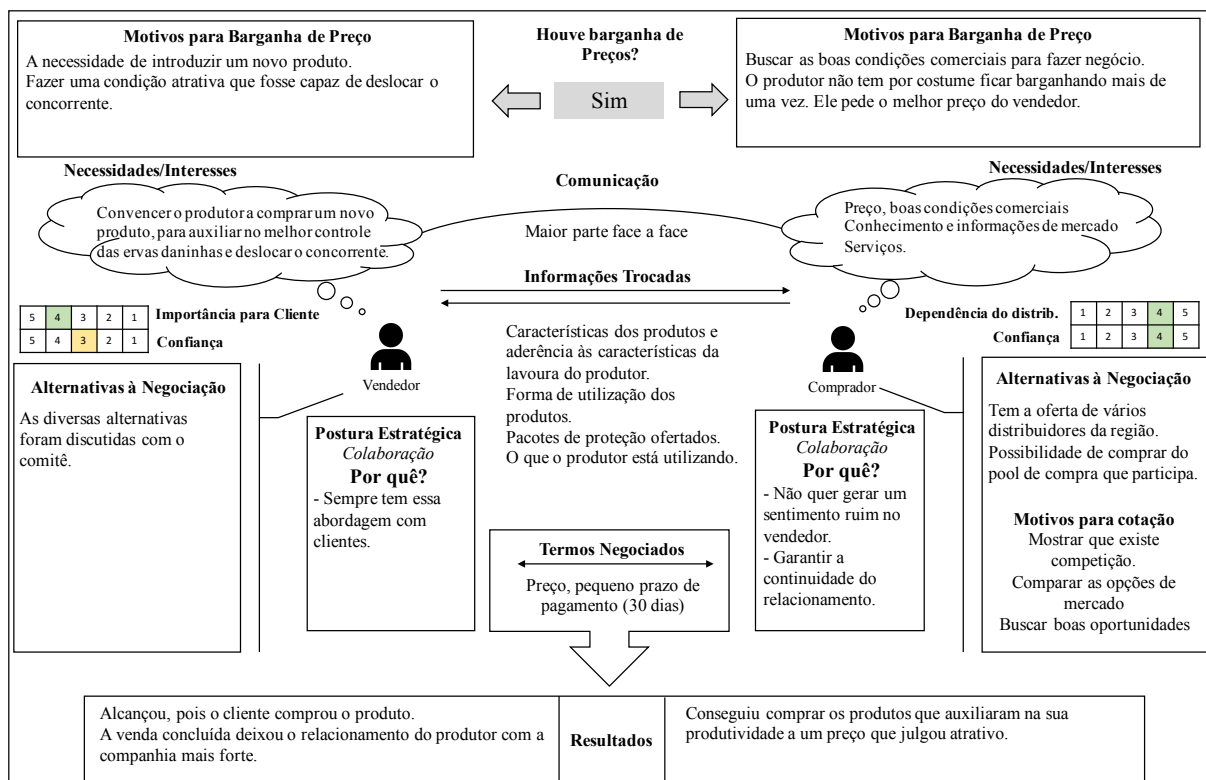


Figura 50. Visão do processo de negociação entre as partes – Diáde 10 – distribuidor E2

Fonte: Elaborada pelo autor

Sobre os termos negociados, o vendedor destaca que basicamente o foco foi o preço. E como teria de conceder um desconto grande no produto, não poderia flexibilizar em outros termos, como o prazo de pagamento, por exemplo: “Você vendeu um produto por USD 7 e espera um ano para receber? Não, eu vou vender por 10 e esperar um ano para receber”.

O produtor tinha várias alternativas à sua negociação, inclusive fechar os produtos junto com o *pool* de compras de que participa. Para ele, pesquisar os produtos em outros lugares é importante, pois permite ter padrões de comparação e ainda usá-los como poder de barganha. No entanto, justifica que para os produtos que comprou com o vendedor D10 não utilizou as alternativas, pois estava interessado nas informações e nos serviços que o distribuidor E2 poderia lhe oferecer. Segundo ele, o vendedor está na fronteira do conhecimento e pode agregar valor para a sua produção:

“Ele me traz o preço ou me fala: ‘Você precisa olhar para esse outro produto, porque eu creio que vai fazer a mesma coisa que você quer ou mais, pelo mesmo preço’. É nesse momento que eu tenho acesso ao conhecimento, porque eu não estou lendo sobre essas coisas todos os dias [...] eles frequentam eventos, eles se tornam mais espertos sempre e eles se tornam experts. Essas pessoas se especializam naquilo que elas fazem.” (Comprador D10 E2)

Outro trecho reforça essa percepção:

“Quando é o momento de me preocupar com a decisão do que vou plantar, eles já sabem (a diferença de desempenho das variedades de sementes) e eu posso economizar muitos minutos ou horas estudando isso ou tentando me atualizar. E isso funciona para nós dois.” (Comprador D10 E2)

Nota-se que ambos os lados foram colaborativos na negociação. O vendedor destaca que sempre busca ser colaborativo. Já o comprador, mesmo tendo pagado um preço baixo no produto, diz ter sido colaborativo, uma vez que não fica barganhando preços. Ele pede o melhor preço e, se estiver dentro do limite que está disposto a pagar, fecha o negócio; senão usa as alternativas.

No Quadro 36, destacam-se os motivos que levaram o produtor a tomar a decisão de conclusão do acordo com o vendedor.

Comprador – Por que comprou?
Persistência do vendedor
Frequência de contato do vendedor
Bom relacionamento social
Presença do vendedor
Sente-se valorizado pelo distribuidor

Quadro 36. Motivos para a conclusão do negócio – Díade 10 – Distribuidor E2
Fonte: Elaborado pelo autor.

Ambos saíram satisfeitos da negociação concluída. O vendedor, dado que conseguiu realizar a venda e deixou o relacionamento com o produtor mais forte; e o produtor destaca ter conseguido os seus produtos a um preço atrativo.

5.2.4.2. Negociação e relacionamento – Díade 10

O produtor acredita que a negociação concluída teve um impacto positivo no relacionamento das partes. Nota-se, ainda, que o produtor tem uma associação forte do relacionamento com o vendedor. Para ele, a construção de um bom relacionamento com o outro lado é base para continuidade nas compras:

“No final do dia, boa parte da decisão acaba caindo no relacionamento pessoal entre quem quer que seja que esteja representando a companhia. Se eu tenho um bom relacionamento pessoal e todas as coisas são iguais, eu compro do lugar de que eu gosto. [...] Algumas vezes existem pessoas representando outras companhias que vêm me visitar e simplesmente não existe o ‘click’. Nós não tínhamos nenhum relacionamento empresarial antes de o vendedor aparecer aqui. [...] o talento que o vendedor 10 trouxe aqui, volta direto para o distribuidor 5.” (Comprador D10 E2)

O vendedor também acredita que conseguiu fortalecer mais o seu relacionamento com o outro lado:

“O relacionamento vai de um produto à confiança que ele tem no meu gerente de operações ou na pessoa que faz as entregas. Agora que ele tem mais confiança, ele está conversando mais [...] a negociação é contínua, ela vai, volta e vai.” (Vendedor D10 E2)

No Quadro 37, apresenta-se a consolidação das análises que tratam da satisfação, do impacto da negociação no relacionamento das partes, bem como das possibilidades de quebra da relação.

Vendedor		Comprador	
Impactos da negociação no relacionamento	A cada negócio que é fechado o relacionamento se desenvolve ainda mais.	Impacto da negociação no relacionamento	Vem estreitando o relacionamento. Desejo de continuidade com negócios.
Continuidade de negócios por parte do cliente em caso de oferta concorrente	Porque o vendedor foi quem levou todas as informações sobre o produto primeiro, foi quem mostrou os benefícios e as oportunidades existentes. Devido ao conhecimento e aos serviços que são oferecidos.	Continuidade de negócios com esse fornecedor – oferta concorrente	Por estar satisfeito com o relacionamento e com as compras realizadas. Se for uma grande diferença, tenta entender os motivos.
Satisfação com o cliente Relacionamento	10	Satisfação com o fornecedor Relacionamento	10
Motivos	É cordial, sincero e honesto.	Motivos	Tem informações Vendedor passa a impressão de que se importa com o produtor.
Motivos para quebra do relacionamento	Se não pagar as contas.	Motivos para quebra do relacionamento	Se tivesse algum problema de honestidade na venda.

Quadro 37. Negociação e o Relacionamento – Díade 10 – Distribuidor E2

Fonte: Elaborado pelo autor

5.2.5. Análise da Díade 11 (Distribuidor E3)

A díade 11 apresenta uma negociação entre um produtor de soja, localizado no estado do Kansas, Estados Unidos, que cultivou 2.200 acres na última safra e um vendedor que representa o distribuidor E3. O produtor produz há mais de 20 anos e tem mais de 15 safras de relacionamento com o distribuidor. O produtor está entre os dez maiores da unidade que foi utilizada como referência para o estudo. Atualmente o produtor concentra mais de 80% das suas compras de defensivos com este distribuidor. O tempo de relacionamento do vendedor com o produtor é de mais de seis anos.

Na Figura 51, apresenta-se o mapa das partes da negociação da díade 11. Nota-se que apenas o vendedor e comprador estavam envolvidos. Além disso, pode-se perceber um nível de confiança e dependência muito alto do comprador para com o vendedor:

“Ele cuida disso todo dia. [...] eu sou a pessoa que decide, às vezes eu visito alguns vizinhos para ver o que eles compraram, mas eu dependo muito do vendedor.”
(Comprador D11 E3)

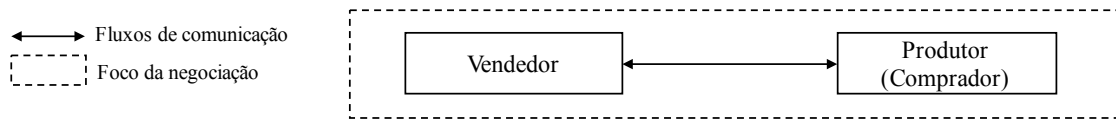


Figura 51. Mapa das partes – Diade 11 – Distribuidor E3
Fonte: Elaborada pelo autor

5.2.5.1. O processo da tomada de decisão e negociação – Diade 11

Na Figura 52, apresenta-se um resumo do processo de negociação que ocorreu entre as partes. Ambas as partes declaram que não houve um processo de barganha de preço. O vendedor ressalta que faz um levantamento prévio das necessidades técnicas do produtor e elabora uma proposta para ser apresentada para ele, já considerando os custos:

“Eu vou visitar alguns talhões, somente para ver [...] o que eu entendo, e depois nós falamos mais algumas vezes, para discutir as opções de produtos que podem ser aplicados e os custos. Depois da decisão de quais produtos, nós discutimos a época de aplicação.” (Vendedor D11 E3)

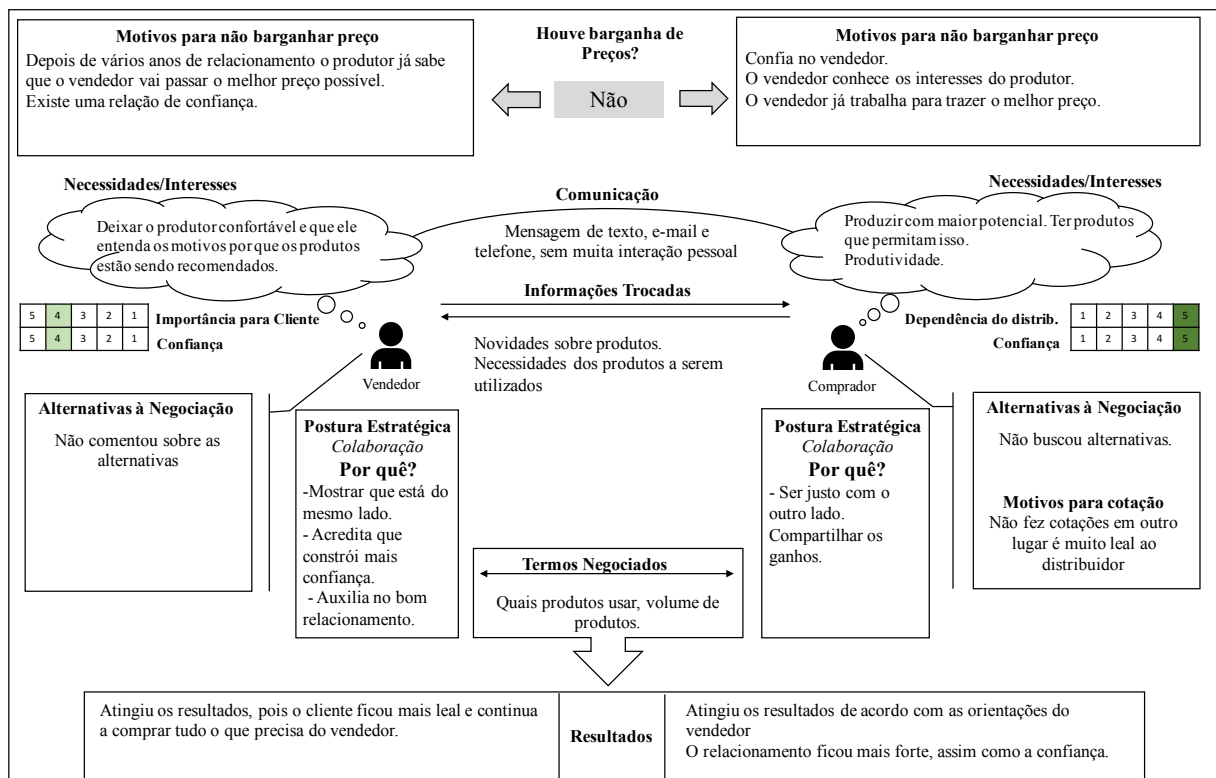


Figura 52. Visão do processo de negociação entre as partes – Diade 11 – distribuidor E3
Fonte: Elaborada pelo autor

Por outro lado, ele também destaca que não fica estimulando a discussão do custo de sua proposta. Ele deixa emergir essa demanda do produtor, conforme destacado no trecho a seguir:

*“Eu não falo muito com ele sobre custos, uma vez que eu sinto que, se ele não traz à tona, eu também não vejo necessidade, mas, se ele comentar, eu discuto com ele.”
(Vendedor D11 E3)*

Do lado do produtor, nota-se que ele não discute preços, pois confia que o vendedor irá apresentar a melhor proposta para ele. Além disso, não vê espaço para a negociação de preço a não ser que tenha outra variável para colocar no processo, como o volume de produtos:

“Na agricultura, não tem tanta negociação de preço, porque, se eles definem, o preço é aquele. A única negociação que você tem é baseada em volume e eu não vejo muito onde mais negociar.” (Comprador D11 E3)

Ainda em relação aos motivos pelos quais o preço não foi abordado, o vendedor reforça:

*“Eu creio que ele confia em mim. Durante esses seis anos, na primeira vez ele perguntou se aquele era o melhor preço que eu poderia levar e eu fui verificar se eu podia fazer algo melhor. Depois de uns 2/3 anos, ele perguntava e eu já respondia que sim, que era o melhor preço. Então, depois disso, ele pôde perceber que eu estava trabalhando do lado dele. Então nós chegamos ao ponto que não conversamos mais sobre preço e ele acredita que eu vou fazer isso todas as vezes.”
(Vendedor D11 E3)*

Nota-se que a discussão de preço existia no começo da relação, porém, foi perdendo força com a evolução do relacionamento e o aumento da confiança entre as partes. Assim, pode-se observar que os principais termos discutidos no processo de decisão foram os tipos de produtos a serem utilizados e a quantidade.

O produtor também não fez cotações de preço e destacou ser muito leal ao distribuidor. Além disso, ressalta que o vendedor traz novidade e está sempre bem informado sobre as questões técnicas, conforme se pode observar no trecho a seguir.

“O vendedor sabe quais são as novidades lá fora sobre os herbicidas, o que funciona bem nas ervas daninhas e eu uso a expertise dele para me dizer o que eu devo fazer para melhor combater as ervas daninhas.” (Comprador D11 E3)

Sobre as estratégias utilizadas, ambos foram colaborativos. O vendedor, pois acredita que essa estratégia é positiva para construir a confiança entre as partes; o comprador, pois crê ser justo compartilhar os ganhos com quem o ajuda. Uma frase dita pelo produtor resume essa ideia:

“Nós temos uma frase: crescimento compartilhado, sucesso compartilhado. Se eu cresço, ele cresce e nós dois somos bem-sucedidos.” (Comprador D11 E3)

No Quadro 38, apresentam-se os motivos de decisão do comprador. O produtor tomou sua decisão de compra, pois acredita que o conhecimento compartilhado seja forte, assim como a confiança existente entre as partes.

Comprador – Por que comprou?
Crescimento compartilhado Confiança

Quadro 38 Motivos para a conclusão do negócio – Díade 11 – Distribuidor E3
Fonte: Elaborado pelo autor

Ambos acreditam que os resultados da negociação tenham sido alcançados e sejam positivos. O vendedor destaca que conseguiu vender os seus produtos, manteve um alto nível de participação no cliente e o produtor ficou mais leal. Já o produtor acredita que conseguiu bons resultados seguindo as recomendações do vendedor. Assim, o relacionamento entre as partes ficou mais forte.

5.2.5.2. Negociação e relacionamento – Díade 11

O vendedor destaca que o produtor reconhece que ele se esforça para levar a melhor oferta possível, como sugerido no trecho a seguir, e que o relacionamento entre as partes é forte.

“Nós construímos um relacionamento [...], ele sabe que eu vou levar o melhor negócio que eu puder.” (Vendedor D11 E3)

O produtor aponta a confiança como a base para a continuidade das compras e do relacionamento:

“Se eu não confiasse nele, eu teria que ir a algum outro lugar. Então o relacionamento é importante.” (Comprador D11 E3)

No Quadro 39, apresenta-se a consolidação das análises que tratam da satisfação, do impacto da negociação no relacionamento das partes, bem como das possibilidades de quebra da relação.

Vendedor		Comprador	
Impactos da negociação no relacionamento	As boas experiências fortalecem a continuidade da relação.	Impacto da negociação no relacionamento	O relacionamento é fortalecido a cada ciclo concluído. Porém, se o vendedor tiver alguma atitude ruim durante a negociação, toda a confiança gerada pode desaparecer.

Vendedor		Comprador	
Continuidade de negócios por parte do cliente em caso de oferta concorrente	A força que tem no relacionamento com o produtor	Continuidade de negócios com esse fornecedor – oferta concorrente	Pode ser uma única vez. E seu eu aceitar devido a uma oferta diferenciada “única”, pode prejudicar o meu relacionamento com o vendedor. Pode prejudicar a confiança do vendedor em mim
Satisfação com o cliente Relacionamento	10	Satisfação com o fornecedor Relacionamento	10
Motivos	É mais do que um relacionamento de negócios. Vê o produtor como um amigo. Ele acredita em mim devido à minha <i>expertise</i> e conhecimento. Ele está fazendo um bom trabalho e tendo sucesso com sua lavoura.	Motivos	Confiável, Leal Digno
Motivos para quebra do relacionamento	Não consigo nem pensar nesse cenário, mas, se tivesse alguma mentira ou a confiança fosse quebrada.	Motivos para quebra do relacionamento	Se descobrisse que ele está tirando vantagem e não tem os interesses do produtor na mente dele.

Quadro 39. Negociação e o Relacionamento – Díade 11 – Distribuidor E3

Fonte: Elaborado pelo autor

Um comentário do vendedor ressalta um ponto importante sobre as relações com os produtores rurais. Segundo ele, aquilo que acontece depois de firmado o acordo é importante para a continuidade dos negócios e construção da credibilidade dos argumentos utilizados, conforme se nota no trecho a seguir.

“Sim, pois você prova que não é apenas conversa, que as coisas realmente funcionaram. Então da próxima vez que você falar para ele que será feito algo, ele sabe que e vai funcionar, porque você já fez isso umas duas ou três vezes. [...] Uma boa experiência é construída pela experiência anterior.” (Vendedor D11 E3)

5.2.6. Análise da Díade 12 (Distribuidor E3)

A díade 12 traz uma negociação que ocorreu entre o vendedor do distribuidor E3 e um grande produtor de soja e milho do estado do Kansas, Estados Unidos. O produtor é considerado grande para a sua região. A sua área cultivada foi de aproximadamente 3.800 acres, dos quais uma pequena parte foi para pastagem. Há mais de 20 anos na atividade, o produtor tem um relacionamento de mais de 15 com o distribuidor. Na Figura 53, apresenta-se o mapa das partes da negociação.

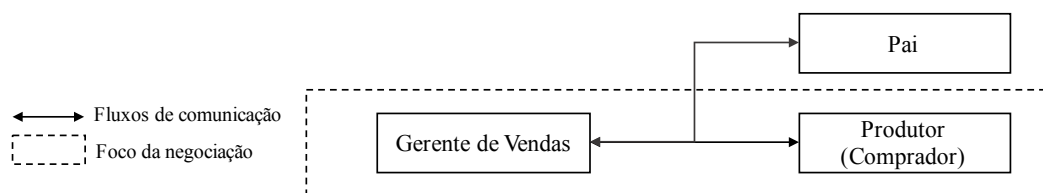


Figura 53. Mapa das partes – Díade 12 – Distribuidor E3
Fonte: Elaborada pelo autor

Vale ressaltar que essa díade tem uma particularidade em relação às outras, pois o vendedor, que ocupa o cargo de gerente de vendas da unidade, era o vendedor da área responsável por este produtor. Devido ao bom relacionamento que eles possuem, ele continua atendendo o produtor. Observa-se que o produtor é muito leal ao distribuidor e tem mais de 80% das suas compras concentradas com o distribuidor. No início, a comunicação e a tomada de decisão eram todas com o pai do produtor, hoje a negociação dos produtos que serão utilizados acontece com o filho.

5.2.6.1. O processo da tomada de decisão e negociação – Díade 12

Na Figura 54, apresenta-se o processo de decisão e negociação do produtor e do vendedor. Nota-se que não foi observada uma barganha de preços entre as partes e que a negociação se deu em cima dos pacotes e do desempenho de cada oferta. O trecho destacado pelo vendedor relata essa ideia:

“Para a maior parte dos produtos, nós sentamos em dezembro do ano passado e analisamos os produtos que tínhamos usado na safra passada, aqueles que funcionaram bem e aqueles que não funcionaram. Mudamos alguns e mantivemos outros. [...] eu tenho tudo isso e isso é o que eu preciso, depois nós fazemos o contrato e ele paga por isso.” (Vendedor D12 E3)

O produtor ressalta que em alguns momentos a economia na compra do produto pode tornar-se uma despesa muito maior se os produtos não funcionarem:

“Se você economizou dinheiro e comprou um produto que custou menos, mas não funcionou, você não economizou dinheiro, você jogou fora seu dinheiro.” (Comprador D12 E3)

A crença nas recomendações técnicas que funcionam e o impacto na discussão do preço também aparecem na fala do vendedor:

“Sempre é uma recomendação, [...] a primeira vez quando eu comecei a falar com ele foi: ‘Isso é o que nós fizemos na safra passada e eu quero continuar a fazer isso’. Então não tem muita barganha de preço.” (Vendedor D12 E3)

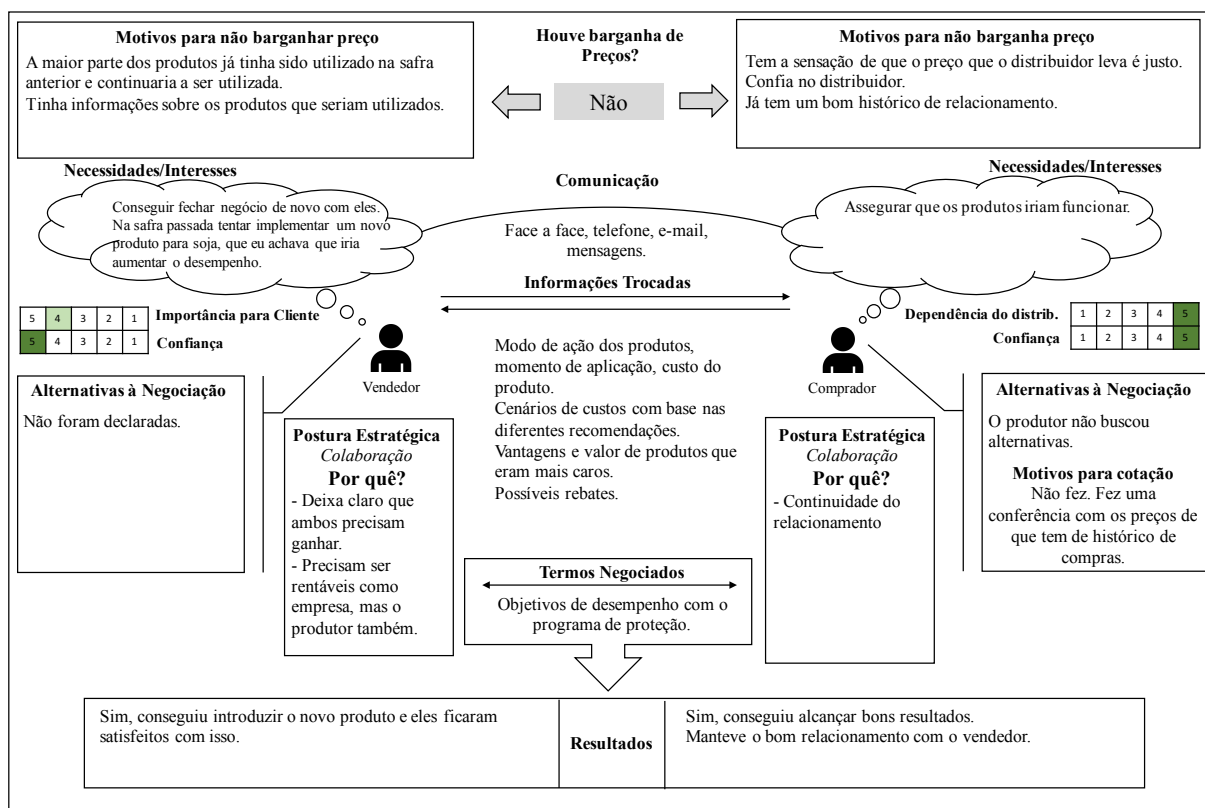


Figura 54. Visão do processo de negociação entre as partes – Díade 12 – distribuidor E3

Fonte: Elaborada pelo autor

O produtor tem também uma sensação de justiça, além de confiar no preço que o vendedor irá levar para ele:

“Eu sinto que eles nos tratam de maneira justa e o preço que eles nos trazem será preço final. Eles são do tipo de preço não negociável. [...] Eu sei que o preço deles não é o mais baixo, mas eu sinto que tenho um bom serviço, e estou bem com isso.” (Comprador D12 E3)

O produtor destacou não buscar alternativas para a sua tomada de decisão. O que ele fez foi consultar o histórico dos preços que havia pago nas safras anteriores para verificar se estavam muito diferentes.

Nota-se na díade 12, que ambos foram colaborativos na negociação. O vendedor destaca a necessidade que ambos têm de ganhar em uma negociação: “o ponto principal que nós somos uma empresa de negócios (e) nós precisamos ser rentáveis. [...] (Mas) nós sempre tentamos reduzir o custo dele, não para prejudicar o nosso negócio, mas para beneficiar o produtor”. Por outro lado, o produtor destaca que teve ser colaborativo, devido à necessidade de continuidade do relacionamento comercial com o outro lado.

No Quadro 40, resumem-se os principais motivos que levaram o produtor a tomar a sua decisão.

Comprador – Por que comprou?
Sentimento de justiça e confiança
Não tem motivo para trocar de fornecedor

Quadro 40. Motivos para a conclusão do negócio – Díade 12 – Distribuidor E3
Fonte: Elaborado pelo autor.

Por fim, ambos avaliam que os resultados obtidos com a negociação foram positivos e satisfatórios. O vendedor ainda ressalta que conseguiu introduzir um novo produto com o qual o produtor teve um bom desempenho. Já o comprador associa o bom resultado ao desempenho da lavoura e ao fortalecimento do relacionamento com o vendedor.

5.2.6.2. Negociação e relacionamento – Díade 12

O produtor reforça que o ciclo relacional é importante para avaliar a evolução do desempenho dos produtos e dos resultados derivados:

“Sei que o vendedor irá sempre me falar a verdade (sobre o funcionamento dos produtos, por exemplo). Também tem uma questão do relacionamento pessoal que pode afetar isso. Se eu comprar um produto de uma pessoa nova a cada seis meses, não poderei ver uma evolução, não será possível fazer uma comparação com o ano anterior.” (Comprador D12 E3)

Além disso, o produtor destaca que a cada negociação concluída com sucesso, maior é a confiança entre as partes, e maior é o desejo de continuar a desenvolver o relacionamento com a outra parte:

“Quanto mais negócios eu faço com ele, mais eu vou querer fazer negócios com ele, porque ele construiu um relacionamento e, assumindo que foi uma transação positiva, então nós construímos mais confiança.” (Comprador D12 E3)

No Quadro 41, apresenta-se a consolidação das análises que tratam da satisfação, do impacto da negociação no relacionamento das partes, bem como das possibilidades de quebra da relação.

Vendedor		Comprador	
Impactos da negociação no relacionamento	O impacto foi positivo, pois levou valor para o produtor.	Impacto da negociação no relacionamento	Positivo, fortaleceu o relacionamento e construiu uma confiança.

Vendedor		Comprador	
Continuidade de negócios por parte do cliente em caso de oferta concorrente	Manteria. Ele valoriza o relacionamento. Não gostaria de ter parte do negócio com um fornecedor e parte com outro. Se ele fosse deixar de comprar um produto, deixaria de comprar todos.	Continuidade de negócios com esse fornecedor – oferta concorrente	Não tem tempo para comparar individualmente produtos. Pode comprar mais barato de algum outro lugar, mas eles não vêm com a <i>expertise</i> e o conhecimento.
Satisfação com o cliente Relacionamento	8	Satisfação com o fornecedor Relacionamento	8
Motivos	Ele segue as recomendações do vendedor. Elas têm funcionado. Conseguiu ajudar o produtor com parte do grão colhido.	Motivos	Eles fazem um bom serviço. Confiança
Motivos para quebra do relacionamento	Se não pagar a conta	Motivos para quebra do relacionamento	Se sentir que está sendo explorado no preço e tendo um serviço ruim. Alguma mentira.

Quadro 41. Negociação e o Relacionamento – Díade 12 – Distribuidor E3

Fonte: Elaborado pelo autor

Nota-se que o relacionamento poderia ser afetado se o produtor sentisse que estava sendo enganado pelo vendedor. Por outro lado, o vendedor destaca que o único motivo para quebrar o relacionamento com o produtor seria por falta de pagamento de contas.

5.2.7. Análise da Díade 13 (Distribuidor E3)

A díade 13 apresenta a negociação que aconteceu entre um produtor de soja, do estado do Kansas, no negócio há mais de 20 anos, com uma produção de 1.800 acres, e o vendedor do distribuidor E3. O produtor concentra aproximadamente 60% - 79,9% das suas compras com o distribuidor E3 e tem mais de 15 safras de relacionamento. O vendedor que o atende tem um relacionamento de 2-5 safras e menos de cinco anos de experiência em vendas.

Na Figura 55, apresenta-se uma representação gráfica dos envolvidos na negociação da safra anterior.

A negociação acontece entre o vendedor e duas pessoas da fazenda. O produtor (pai) e o filho, que também produz, mas tem uma área separada. No entanto, o filho auxilia o pai na tomada de decisão na área que está sob a responsabilidade deste. Nota-se ainda uma terceira pessoa envolvida no lado do produtor, um consultor técnico que presta consultorias para recomendação dos pacotes a serem utilizados. O papel do consultor está destacado no trecho a seguir.

“O consultor dá a recomendação técnica, mas eles comparam com a recomendação do vendedor: ‘Nós julgamos as opções apresentadas pelo consultor técnico com a recomendação do vendedor’.” (Comprador D13 E3)

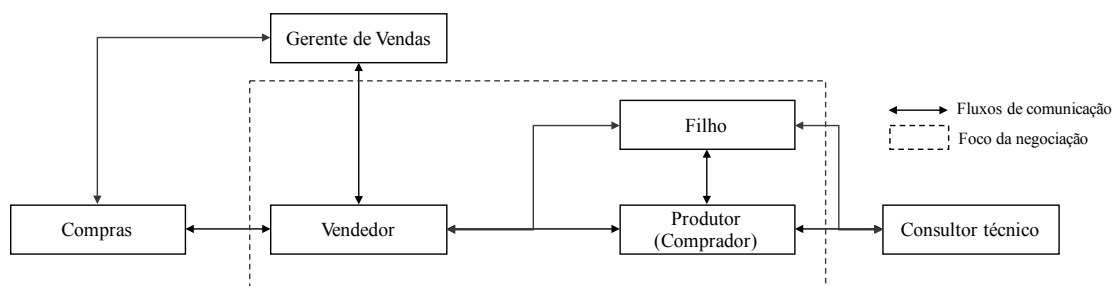


Figura 55. Mapa das partes – Diade 13 – Distribuidor E3
Fonte: Elaborada pelo autor

Nota-se também que o produtor faz uma comparação das recomendações que recebe do consultor, com as recomendações do vendedor para tomar a sua decisão.

Um ponto que deve ser ressaltado é a rotatividade de vendedores nos últimos anos. Segundo o produtor, isso é um fator que pode atrapalhar a continuidade dos trabalhos, bem como a sua satisfação com a empresa. O trecho abaixo destaca esse ponto:

“Tem tantas mudanças na companhia, muitos funcionários são promovidos... Leva um tempo para começar a confiar em um novo, para conhecer quem de fato eles são. Eu tenho problemas até de guardar os nomes algumas vezes. [...] Uma vez eu fui ligar para ele e o nome que eu tinha no meu celular era o de um vendedor que me atendia antes dos três últimos que passaram por aqui” (Comprador D13 E3)

Já a satisfação fica evidenciada pelo trecho:

“Nós temos diferentes tipos de pessoas na empresa que nós temos diferentes níveis de confiança. Por exemplo, o vendedor, nós confiamos nele.” (Comprador D13 E3)

5.2.7.1. O processo da tomada de decisão e negociação – Diade 13

Na Figura 56, representa-se o processo da negociação que ocorreu entre o produtor e o vendedor. Pode-se observar que foi necessária uma barganha de preço para chegar-se a um acordo. Basicamente o preço foi a única questão negociada pelas partes.

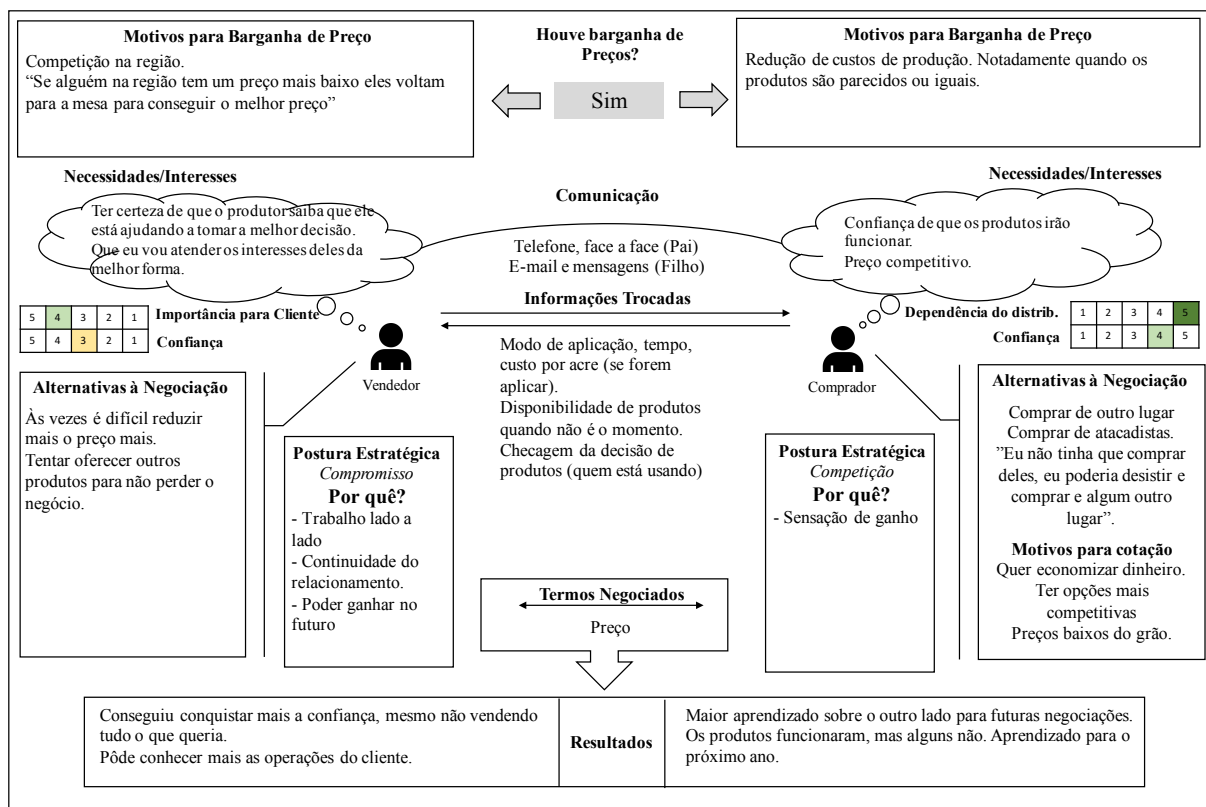


Figura 56. Visão do processo de negociação entre as partes – Díade 13 – distribuidor E3
Fonte: Elaborada pelo autor

Segundo o produtor, ele busca negociar, pois é necessário reduzir os seus custos de produção, notadamente quando os produtos não apresentam diferenciação. Já o vendedor destaca que foi necessário negociar, pois a competição na região é muito grande e as ofertas concorrentes inferiores em preço são utilizadas para balizar as negociações.

O produtor destaca que tinha várias alternativas para a negociação, inclusive a compra de atacados, que têm um preço mais barato. Segundo ele, ter alternativas é importante, pois consegue barganhar mais, além de reduzir o seu custo caso não consiga um acordo com o vendedor de seu distribuidor preferencial.

O vendedor destaca que, devido ao produtor ser grande e com bom poder de barganha, foi preciso envolver o gerente comercial e o gerente de compras na formação do preço. Nota-se pelo trecho a seguir que o vendedor não interfere na condição de preço ofertada.

“Nós discutimos a lista de todos os produtos que serão negociados para todo o verão. [...] Depois, eu envio isso para o nosso comprador e meu chefe. Eles analisam os volumes, quais são as necessidades da fazenda, e definem o melhor preço que eles podem. Eles me enviam de volta e eu apresento para o produtor. A decisão do preço está fora da minha mão. Eu sou como um intermediário nesse processo.”
(Vendedor D13 E3)

Outro ponto levantado é que nos serviços ofertados a discussão de preço não é tão evidente, quanto nos defensivos:

“Nós fazemos bastante agricultura de precisão, amostra de solo, prescrições de variáveis. Mas em relação aos defensivos eles acabam fazendo cotações para buscar o melhor preço.” (Vendedor D13 E3)

Quanto às estratégias, nota-se uma estratégia de compromisso, para buscar a continuidade e fortalecimento do relacionamento. O trecho a seguir mostra que o vendedor busca proteger a conta, evitando que o produtor aumente as suas compras junto aos concorrentes. Assim, pode-se perceber que o vendedor faz uso da estratégia de compromisso com o objetivo de poder ganhar no futuro, bem como fortalecer o relacionamento entre as partes:

“mesmo que você não ganhe desta vez, ela vai te ajudar ganhar no futuro. [...] Uma vez que você é mandado embora (da fazenda), ou perde a chance para um concorrente, é muito mais difícil para conquistar a confiança dele novamente e ter o cliente de volta.” (Vendedor D13 E3)

Já o produtor teve uma postura mais competitiva, pois precisa economizar dinheiro. Segundo ele, em momentos em que o preço das *commodities* está baixo, ele pode não levar em conta a lealdade a um distribuidor:

“Sim, porque nós queremos economizar dinheiro. A lealdade pode desaparecer em alguns momentos devido ao preço. Isso não é algo que as pessoas gostam de ouvir. Se você está comprando os mesmos produtos você pode economizar alguns dólares por acre. É difícil não ir com o mais barato quando se tem o mesmo produto ou similar. É uma competição, pura competição. Ainda mais agora com o preço da commodity baixo.” (Comprador D13 E3)

No Quadro 42, apresentam-se os motivos por que o produtor tomou sua decisão de compra e concluiu o acordo.

Comprador – Por que comprou?
Localização Pessoas que fazem a diferença.

Quadro 42. Motivos para a conclusão do negócio – Díade 13 – Distribuidor E3
Fonte: Elaborado pelo autor.

Por fim, nota-se que ambos saíram satisfeitos com a negociação. O vendedor conseguiu conquistar mais a confiança do produtor e conhecer mais suas necessidades e a forma como a sua operação funciona; já o comprador teve um maior aprendizado da outra parte, sobre como ele negocia. O desempenho dos produtos é utilizado como balizador para a satisfação com o acordo conseguido:

*“Eles são caros se eles funcionarem, eles são muito caros se eles não funcionarem.”
(Comprador D13 E3)*

5.2.7.2. Negociação e relacionamento – Díade 13

No Quadro 43, apresenta-se a consolidação das análises que tratam da satisfação, do impacto da negociação no relacionamento das partes, bem como das possibilidades de quebra da relação.

O vendedor acredita que a negociação conduzida, notadamente o trabalho de implementação, poderá influenciar de maneira positiva as próximas negociações com o produtor. Nota-se pelo trecho a seguir que o vendedor acredita que esse trabalho poderá inclusive reduzir o foco da discussão no preço.

“Creio que nós trabalhamos mais juntos durante o verão, do que nós fizemos no passado. Por ter feito isso, eu terei uma melhor oportunidade com eles no próximo mês, quando eles vão tomar a decisão para o próximo ano. Nós vamos poder tirar parte da questão preço fora da equação.” (Vendedor D13 E3)

Para o vendedor, o tempo entre os momentos de compra é importante para a tomada de decisão do próximo ciclo, fortalecendo o relacionamento entre as partes:

“Eu creio que o tempo entre as culturas é quando você faz a maior parte da venda do ano seguinte. [...] Quando você está no campo é quando consegue ter a maior confiança. Eles sentem que você sabe do que está falando quando [...] você anda junto com eles no campo. Diferente de alguém que só traz defensivos para eles. [...] É muito uma questão de fortalecer o relacionamento. Você pode fortalecer muito o relacionamento, somente por estar ali junto, olhando para a lavoura deles.” (Vendedor D13 E3)

Vendedor		Comprador	
Impactos da negociação no relacionamento	Está mais próximo. Ganhou mais confiança.	Impacto da negociação no relacionamento	Nós dois conseguimos ser mais rentáveis.
Continuidade de negócios por parte do cliente em caso de oferta concorrente -	Nós teríamos que ser competitivos.	Continuidade de negócios com esse fornecedor – oferta concorrente	Localização. Benefícios na venda do grão para o distribuidor.
Satisfação com o relacionamento com o cliente	8	Satisfação com o relacionamento com o fornecedor	7

Vendedor		Comprador	
Motivos	Sente que eles confiam nele. Gosta de ser o consultor de confiança deles. Conforme constrói o relacionamento, sente que consegue ajudar mais do que o lado dos negócios.	Motivos	Gosta do vendedor O distribuidor cresceu muito. Perdeu a interação pessoal. Muita rotatividade.
Motivos para quebra do relacionamento	Se acusarem que está prejudicando a fazenda deles. Se mentir para eles em relação aos produtos e às recomendações.	Motivos para quebra do relacionamento	Se vir que eles estão ficando financeiramente fracos (devido à comercialização de grãos com o distribuidor). Se eles trapacearem ou mentirem.

Quadro 43. Negociação e o Relacionamento – Díade 13 – Distribuidor E3

Fonte: Elaborado pelo autor

Por fim, nota-se que o tempo de relação entre as partes pode diminuir a intensidade da discussão de preços, conforme destacado pelo vendedor:

“Quando eu comecei a trabalhar com eles, construir o relacionamento, naquele tempo eles não me consultavam muito, era muito focado no preço. Conforme o tempo passou, eles perceberam que eu agregava algum valor, então eles estavam dispostos a pagar alguns poucos dólares a mais para terem certeza de que eu voltaria. Eu penso que eu cresci com eles e quanto mais confiança você ganha, o tópico preço é mais colocado de lado. Eles querem ter certeza de que vão conseguir a melhor informação possível. [...] O preço ainda aparece, mas o processo da barganha ficou um pouco mais fácil.” (Vendedor D13 E3)

O vendedor ainda destaca o aprendizado sobre a necessidade do produtor e quanto ele está disposto a pagar, sendo assim poderá conseguir condições mais atrativas para o produtor, no momento de apresentar os pacotes, evitando, assim, a discussão de preços:

“Eu só falava de preço e tentava fazer o que eles queriam. Agora eu mudei a minha abordagem, estou já levando o melhor preço para eles desde o começo. No próximo mês, vou falar com eles sobre a necessidade de defensivos que eles têm, se eu fizer esse trabalho antes e tiver tudo para prosseguir, isso vai ajudar no processo.” (Vendedor D13 E3)

5.3. Consolidação da análise das díades

Para facilitar a discussão das díades, bem como verificar as proposições teóricas apresentadas, esta seção apresenta um quadro resumo (Quadro 44) das principais variáveis descritivas de cada uma das treze díades.

Variáveis descritivas	Díade 1	Díade 2	Díade 3	Díade 4	Díade 5	Díade 6	Díade 7	Díade 8	Díade 9	Díade 10	Díade 11	Díade 12	Díade 13
Ocorreu barganha de preço	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Sim
Principais questões negociadas para conclusão do acordo	Preço; prazo de pagamento; volume	Produtos; ganhos/reliabilidade; condições de pagamento; Prazos	Preço; Prazo de pagamento (prazo curto de pagamento)	Preço; oferta de serviços	Preço; volume; tipo de produto	Preços; produtos; volumes	Opções de pacotes; custo da oferta; manejo recomendado	Preço; prazo de pagamento; pacote de produtos; marcas	Preço; marca dos defensivos	Preço; pequeno prazo de pagamento	Quais produtos usar; volume de produtos	Objetivos de desempenho com o programa proteção	preço
Concentração de compras (defensivos) do produtor com o distribuidor	40-59,9%	60% - 79,9%	20 - 39,9%	80% ou mais	20-39,9%	80% ou mais	80% ou mais	20-39,9%	80% ou mais	20% - 39%	80% ou mais	80% ou mais	60% - 79,9%
Estratégia do vendedor	Colaboração	Colaboração	Compromisso	Compromisso	Colaboração	Colaboração	Colaboração	Competição	Compromisso	Colaboração	Colaboração	Colaboração	Compromisso
Estratégia do produtor	Competição	Compromisso	Competição	Colaboração	Colaboração	Colaboração	Colaboração	Compromisso	Competição	Colaboração	Colaboração	Colaboração	Competição
Tempo de relacionamento do produtor com o distribuidor	11-15 safras	Mais de 15 safras	11-15 safras	6 - 10 safras ¹	Mais de 15 safras	Mais de 15 safras	2 - 5 safras	2 - 5 safras	2 - 5 safras	2 - 5 safras	Mais de 15 safras	Mais de 15 safras	Mais de 15 safras
Tempo do relacionamento Com o Cliente	2 - 5 safras	6 - 10 safras ²	11-15 safras	Mais de 15 safras ³	6 - 10 safras	Menos de 2 safras	2 - 5 safras	2 - 5 safras	2 - 5 safras	2 - 5 safras	6 - 10 safras	Mais de 15 safras ⁴	2 - 5 safras
Dependência do fornecedor (poder)	3 (Indiferente)	3 (Indiferente)	2 (Pouco)	2 (Pouco)	3 (indiferente)	4 (dependente)	4 (dependente)	4 (dependente)	5 (muito dependente)	4 (Dependente)	5 (Muito dependente)	5 (Muito dependente)	5 (Muito dependente)
Importância do vendedor para o cliente (poder)	4 (importante)	4 (Importante)	4 (Importante)	4 (Importante)	4 (Importante)	5 (muito importante)	5 (muito importante)	4 (Importante)	4 (Importante)	4 (Importante)	4 (importante)	4 (importante)	4 (importante)
Importância do cliente para o distribuidor	Parte dos 10 maiores	Não é parte dos 10 maiores	Parte dos 10 maiores	Parte dos 10 maiores	Parte dos 10 maiores	Parte dos 10 maiores	Não é parte dos 10 maiores	Não é parte dos 10 maiores	Parte dos 10 maiores	Parte dos 10 maiores	Parte dos 10 maiores	Parte dos 10 maiores	Parte dos 10 maiores
Confiança no Distribuidor	4 Consultor de confiança	4 Consultor de confiança	3 Respeito mútuo	4 Consultor de confiança	3 Respeito mútuo	4 Consultor de confiança	4 Consultor de confiança	3 Respeito mútuo	4 Consultor de confiança	4 Consultor de confiança	5 (alta)	5 (alta)	4 Consultor de confiança
Avaliação da confiança entre o vendedor e produtor Visão vendedor	3 Respeito mútuo	4 Consultor de confiança	3 Respeito mútuo	3 Respeito mútuo	4 Consultor de confiança	4 Consultor de confiança	5 Alta	3 Respeito mútuo	4 Consultor de confiança	3 Respeito mútuo	4 Consultor de confiança	5 Alta	3 Respeito mútuo

1: o produtor tem um relacionamento de mais de 15 anos com o vendedor (ele era cliente do vendedor, no distribuidor que o vendedor trabalhava anteriormente).

2: o vendedor começou a trabalhar no distribuidor B1, depois mudou para outro distribuidor con corrente e voltou a trabalhar no distribuidor B1 há um ano. Segundo ele, não deixou de atender a conta, mesmo quando mudou para o distribuidor concorrente.

3: o relacionamento vem de outra empresa distribuidora de insumos, local em que o vendedor trabalhava anteriormente.

4: o vendedor informou o tempo de relacionamento da empresa com o produtor

Quadro 44. Resumo das díades
Fonte: Elaborado pelo autor

6. Análise cruzada das díades e discussão dos resultados

Este capítulo tem como objetivo apresentar a discussão dos resultados apresentados no capítulo 5, considerando a análise das negociações entre os produtores e os distribuidores de insumos, a partir da estrutura apresentada no capítulo 4. Além disso, busca-se apresentar uma análise comparativa das negociações entre as partes estudadas no contexto brasileiro e norte-americano. Por fim, são discutidas as proposições teóricas apresentadas na seção 3.4, do capítulo 3.

Conforme destacado no capítulo metodológico desta tese, as díades foram selecionadas buscando-se analisar a relação entre compradores (produtores rurais) e vendedores (distribuidores de insumos) que estivessem em um contexto de relações. Sendo assim, buscou-se selecionar casos que tivessem ainda uma importância estratégica para o distribuidor. Dos 13 produtores entrevistados, apenas três não são parte dos dez mais importantes clientes da unidade/filial do distribuidor analisada, que foram selecionados devido à sua forte característica relacional com o distribuidor. Além disso, todos os produtores têm mais de duas safras de relacionamento com o distribuidor. Na Figura 57, apresenta-se uma visão do tempo de relacionamento entre as partes.

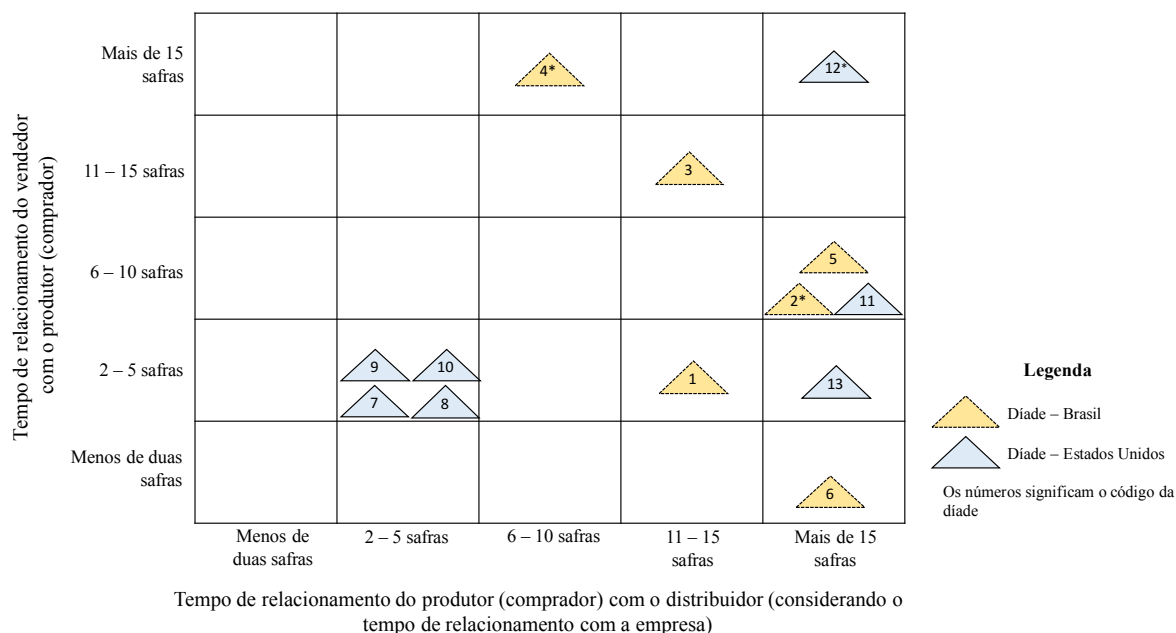


Figura 57. Matriz de análise do tempo de relacionamento da diade

Fonte: Elaborada pelo autor

Como o foco do estudo é o relacionamento entre os negócios, perguntou-se ao produtor há quanto tempo ele se relacionava com o distribuidor (empresa). Porém, como apontado por Cunningham e Turnbull (1982), os compradores e os vendedores normalmente são os

representantes dos dois lados nas interações e conduzem as negociações entre as empresas. Assim, também se perguntou o tempo de relacionamento do vendedor (agente de vendas²⁷) com o produtor. Isso foi levado em consideração pois, em alguns casos, o relacionamento do produtor com o distribuidor poderia ser muito antigo, mas nesse meio tempo poderia ter acontecido alguma troca de vendedor (agente de vendas). De todas as díades estudadas, em apenas uma (díade 6) o vendedor assumiu recentemente o território que atende o produtor entrevistado.

Três observações são necessárias, sobre as díades 2, 4 e 12 (apontadas com um asterisco na Figura 57). Na díade 2, o vendedor começou a trabalhar no distribuidor B1, depois mudou para outro distribuidor concorrente e voltou a trabalhar no distribuidor B1 há um ano. Segundo o produtor, o vendedor não deixou de atender a conta, mesmo quando mudou para o distribuidor concorrente, dado que, aparentemente, os volumes não foram inteiramente transferidos para o concorrente. O produtor destacou que tem um relacionamento de mais de quinze safras com o distribuidor B1. No caso da díade 4, ambos destacaram que o relacionamento vem de outra empresa distribuidora de insumos, local em que o vendedor trabalhava anteriormente. Isso mostra a relevância do relacionamento do produtor com o vendedor (agente de vendas). E por fim, no caso da díade 12, o vendedor destacou o tempo de relacionamento do distribuidor com o produtor, não sendo possível identificar há quanto tempo ele atendia a conta.

Já em alguns outros casos, ficou evidente a força do relacionamento do distribuidor com o produtor, dado que o relacionamento entre as partes (empresas) se mostrou mais relevante do que o relacionamento com o vendedor. No entanto, uma análise comparativa mais aprofundada do relacionamento com o vendedor *versus* o relacionamento com a empresa (distribuidor) não está no escopo desta tese. Reforça-se que, durante as entrevistas com os produtores, tomou-se o cuidado de reforçar a todo momento que o foco das perguntas era na avaliação das negociações e no relacionamento empresarial.

²⁷ O termo agente de vendas não faz referência ao modelo contratual, regime da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) ou prestador de serviços (terceiro). O termo foi utilizado neste momento apenas para fazer uma referência clara à pessoa responsável por vendas, e não a empresa vendedora.

6.1. Análise das negociações entre distribuidores de insumos agrícolas e produtores a partir da estrutura conceitual apresentada nesta tese

Esta seção traz a análise das negociações entre compradores e vendedores a partir da estrutura conceitual apresentada anteriormente nesta tese, no capítulo 4.

Para facilitar a análise dos dados, a estrutura apresentada anteriormente é retomada a seguir, na Figura 58.

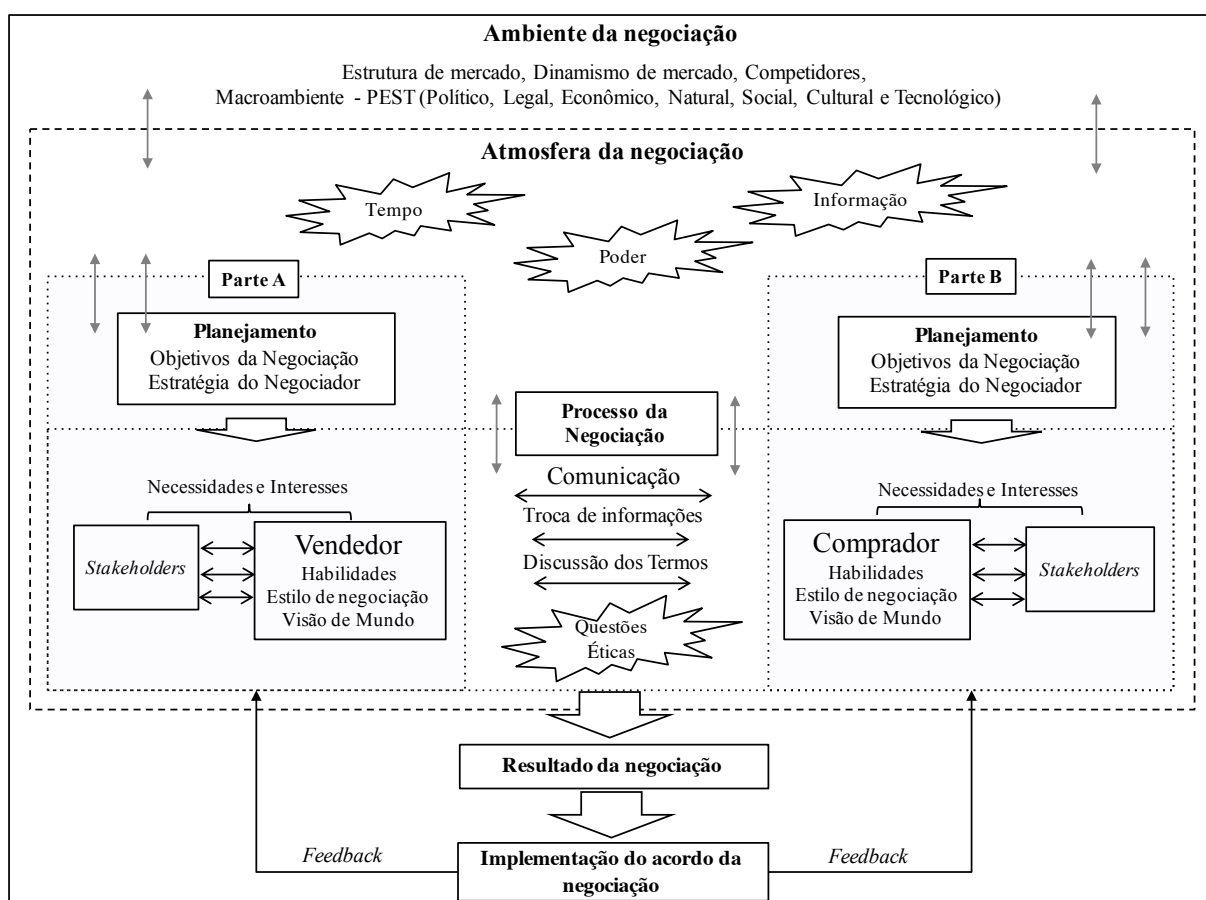


Figura 58. Estrutura conceitual para análise das negociações entre compradores e vendedores (Apresentada no capítulo 4)

Fonte: elaborada pelo autor (Figura 20, p. 126)

Como destacado no capítulo 4, a estrutura é composta por sete partes:

1. ambiente da negociação;
2. atmosfera da negociação;
3. visão das partes da negociação;
4. planejamento da negociação;
5. processo da negociação;

6. resultados da negociação;
7. implementação da negociação.

Nesta tese não será avaliada a parte “3. Visão das partes da negociação”. O enfoque no estudo das “partes da negociação” está no comportamento e no desempenho das partes dentro das negociações. Definiram-se, no referencial teórico, três tópicos relacionados ao estudo das partes da negociação – as habilidades básicas dos negociadores, os estilos dos negociadores e a *Weltanschauung* (visão de mundo) dos negociadores. A análise desses temas, notadamente estilos, necessita de enfoque mais específico para levantamento de dados, como, por exemplo, escalas de análises de estilos, o que não foi objetivo desta tese. Dessa forma, essa pode ser uma das limitações que devem ser endereçadas em futuros estudos.

Para uma riqueza maior das análises, serão considerados, de forma conjunta, os dois contextos pesquisados nesta tese: Brasil e Estados Unidos. As figuras de análise das díades, apresentadas no capítulo 5 constituíram as bases para a consolidação dessas análises, uma vez que foram projetadas para permitir esta análise cruzada. No entanto, outras informações disponíveis na descrição das díades bem como das entrevistas realizadas com os gestores comerciais dos distribuidores contribuem para as discussões.

Para facilitar o acompanhamento da análise das negociações entre os produtores e os distribuidores, foi elaborada a Figura 59, em que se apresenta cada uma das partes de forma linear, numerada de acordo com o item de cada seção aprofundada na sequência.

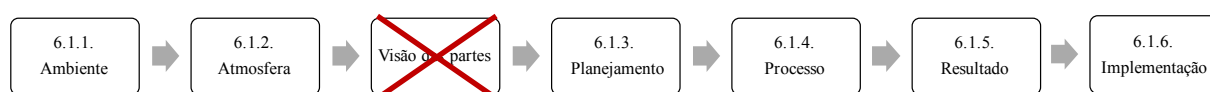


Figura 59. Partes da estrutura para análise das negociações entre produtores e distribuidores de insumos – visão geral

Fonte: Elaborada pelo autor

6.1.1. Ambiente da negociação

Nesta seção, analisa-se o ambiente da negociação entre os produtores e os distribuidores de insumos, que, conforme levantado na literatura, abrange a estrutura e o dinamismo de mercado, os competidores e o macroambiente. Pode-se perceber pelo Quadro 45 que questões macroambientais podem impactar as negociações entre os produtores e os distribuidores. Questões econômicas, como a variação cambial, podem influenciar a velocidade (tempo) em

que o negócio deve ser fechado para manter as condições previamente acordadas. Além disso, a variação do preço das *commodities* aumenta a necessidade de os produtores diminuírem custos de produção e, conseqüentemente, focarem na discussão e na barganha de preços durante as negociações. Por fim, as questões climáticas podem interferir nas negociações, uma vez que o produtor pode ter fechado um pacote no início da safra contendo fungicidas, herbicidas e inseticidas, já considerando o seu planejamento de plantio. No entanto, caso seja um ano de seca, muito provavelmente ele não fará uso severo dos fungicidas, o que poderá acarretar novas negociações para devoluções de produtos.

Ambiente da negociação	Verificações
Ambiente Político-legal, Econômico-natural, Sociocultural e Tecnológico (PEST)	<ul style="list-style-type: none"> • Variações cambiais (díade 6) • Baixo preços das <i>commodities</i> (díade 8, díade 9 e díade 10) • Questões climáticas (Gerente Distribuidor B1)
Concorrentes	<ul style="list-style-type: none"> • Oferta de concorrentes (díade 4, Gestor E1, Gestor E2) • Maior número de alternativas para os produtores (ver Quadro 51) • Compra direta (díade 3) • Produtor tem a opção em alguns casos de acesso à compra direta da indústria, levantado em um caso brasileiro (díade 3), ou ainda a compra de atacadistas, como foi observado em alguns casos nos Estados Unidos (díade 7 e 13)

Quadro 45. Ambiente da negociação entre distribuidores de insumos e produtores
Fonte: Elaborado pelo autor

Outro fator do ambiente que pode impactar nas negociações são os concorrentes. Nota-se que o assédio dos competidores aos produtores, com a oferta de preços baixos sem serviços, pode influenciar a barganha do produtor, pois aumenta o número de alternativas a um preço mais baixo. A questão do serviço torna-se ainda mais forte no contexto norte-americano em que o serviço é base de várias transações. Analisando os dados da entrevista do gerente de vendas do distribuidor E1, destaca-se a competição com *brokers*, por exemplo, como uma das principais dificuldades das negociações com produtores. O gerente do distribuidor E2 também destaca as ações dos concorrentes que não oferecem nenhum serviço para o produtor, mas apresentam preços muito baixos, o que dificulta a argumentação de valor com o produtor.

Nota-se, assim, que o ambiente pode interferir nas negociações entre produtores e distribuidores. Os resultados encontrados vão ao encontro das conclusões de Rinehart, Cadotte e Langley Jr (1988), uma vez que se percebe que tanto variáveis macroambientais quanto a presença dos concorrentes podem impactar as negociações inseridas nesse ambiente. Cabe aos negociadores monitorar as variáveis da PEST e os possíveis impactos nas demais fases da negociação: planejamento, processo, resultados e implementação. A maior intensidade da

competição pode ampliar o número de alternativas do comprador e, caso o custo de mudança seja baixo, favorecer o uso do BATNA do comprador. Para ambos os lados, é importante ter um sistema de monitoramento do ambiente externo e que essas ameaças e oportunidades derivadas sejam consideradas nas negociações.

Em relação à comparação dos contextos (Brasil e Estados Unidos), podem-se apontar algumas diferenças no impacto da concorrência, em que o canal de distribuição de defensivos é diferente. Nos Estados Unidos, o distribuidor de grande porte tem a possibilidade de comprar defensivos em atacados (por exemplo, díade 7 e díade 13); já no Brasil, o produtor de maior porte acaba acessando as compras direto do fabricante (por exemplo, díade 3), uma vez que não se observa o canal atacado (CASTRO, 2008). No entanto, mesmo sendo formas alternativas de canais diferentes, ambas são opções para produtores de grande porte para conseguirem produtos a preço mais competitivo. Além disso, a participação de *pools* de compra (díade 10) pode impactar na tomada de decisão e uso de alternativas por parte do produtor.

A seção seguinte faz uma avaliação da atmosfera da negociação, a partir do estudo das díades.

6.1.2. Atmosfera da negociação

Esta seção analisa a atmosfera da negociação entre os distribuidores e os produtores. Conforme proposto por Martinelli e Almeida (1997), além do poder, o tempo e a informação completam as variáveis básicas da negociação e podem impactar a forma como o processo será conduzido. A seguir será feita uma análise de como as variáveis podem influenciar a negociação das partes pesquisadas, iniciando-se pelo poder.

6.1.2.1. Poder

O Quadro 8 e o Quadro 9, destacados no item 4.2.1 (capítulo 4), apresentam os poderes pessoais e circunstanciais, respectivamente, que podem estar presentes em uma negociação, a partir das análises de Cohen (1980) e Martinelli e Almeida (1997). Dessa forma, por meio da análise de conteúdo das díades, buscou-se identificar quais poderes estão presentes e quais os seus impactos na negociação. Certamente outros tipos de poder podem estar presentes, porém, não

foram identificados a partir da análise das díades. No Quadro 46, há uma síntese dos poderes identificados, bem como dos impactos na negociação das partes.

Poder	Impactos na negociação
Poder de barganha	O produtor usa os grandes volumes de compras para barganhar preços junto ao distribuidor (díade 1, díade 3, díade 5, díade 6, díade 8, díade 13). Alguns produtores fazem o pagamento à vista o que pode ser utilizado como poder de barganha também (díade 1, díade 3, díade 10).
Poder do investimento	Alguns vendedores consideram que o investimento feito ao longo dos anos é muito grande, então acabam cedendo mais nas negociações para não perder a participação na conta ou ainda abrir a possibilidade de algum concorrente entrar (díade 4)
Poder da concorrência	De maneira geral, os produtores buscam alternativas à negociação para ter maior poder nas negociações, com isso conseguem utilizar o poder da concorrência para tentar diminuir o preço dos produtos negociados (díade 1, díade 3, díade 4, díade 5, díade 10)
Poder da identificação	Para criar empatia com o produtor, alguns vendedores usam o poder da identificação, pois também vêm de famílias de produtores (díade 1, díade 5, díade 7 e díade 8) O vendedor ainda tenta mostrar que está do lado do produtor (díade 11 e 13). Em alguns casos, pelo fato de o relacionamento ser de longo prazo, os produtores mostram uma grande identificação com o distribuidor, como observado na díade 6, quando o produtor ressalta que eles (ele + o distribuidor) cresceram juntos.
Poder da especialização	A agricultura traz grandes desafios técnicos para os produtores. Mesmo considerando que muitos dos agricultores têm um bom conhecimento técnico devido à sua formação, o vendedor pode utilizar esse poder para influenciar suas negociações, como mostram os resultados observados nas díades 7, díade 9 e díade 10. O poder da especialização pode ser inclusive fator de decisão no momento da escolha do distribuidor (díade 10)
Poder de reconhecer as necessidades.	O poder de reconhecer as necessidades mostrou-se presente nas negociações entre os produtores e os vendedores. As díades em que não ocorreram barganha de preços (díade 2, díade 7, díade 11 e díade 12) são bons exemplos do uso desse poder.
Poder da posição	Notou-se este poder nas negociações com clientes maiores ou com grande poder de barganha. Nota-se o uso de gerentes e diretores por parte dos distribuidores para conseguirem condições de preços diferenciadas, ou ainda por uma questão social de mostrar a importância que a conta tem para o distribuidor (díade 3, díade 4, díade 5, díade 6, díade 10 e díade 13) Do lado dos produtores, aqueles com estruturas organizacionais maiores usam o poder da posição para justificar barganhar mais o preço (díade 3)
Poder dos riscos	De maneira geral, o poder dos riscos não foi observado nas díades, porém em uma delas (díade 5) ele aparece quando o vendedor destacou que chegou a falar para o produtor que naqueles termos não haveria negócio. No caso, a conta é muito importante para o distribuidor.
Poder da moralidade	Fica evidente em algumas díades (díade 3, díade 7 e díade 10) que a honestidade do vendedor é fator básico para que o relacionamento entre as partes continue a existir.
Poder da persistência	A díade 10 traz bons elementos que mostram que o poder da persistência pode ser muito importante para conseguir concluir uma negociação com o produtor.
Poder de persuasão	O poder da persuasão aparece nas díades 2, díade 10, díade 11 e díade 12.

Quadro 46. Poderes presentes nas negociações entre produtores e distribuidores

Fonte: Elaborado pelo autor

Nota-se pela análise realizada que diversos poderes, tanto circunstanciais quanto pessoais, estão presentes nas negociações entre os distribuidores e produtores.

Na Figura 60, apresenta-se uma análise das 13 díades considerando a dependência declarada pelo produtor em relação aos produtos, serviços e informações, bem como o grau de importância do cliente para a unidade do distribuidor em que ele realiza as suas compras. No quadrante demarcado pela linha tracejada vermelha, ressaltam-se as díades em que existe um equilíbrio de importância/dependência.

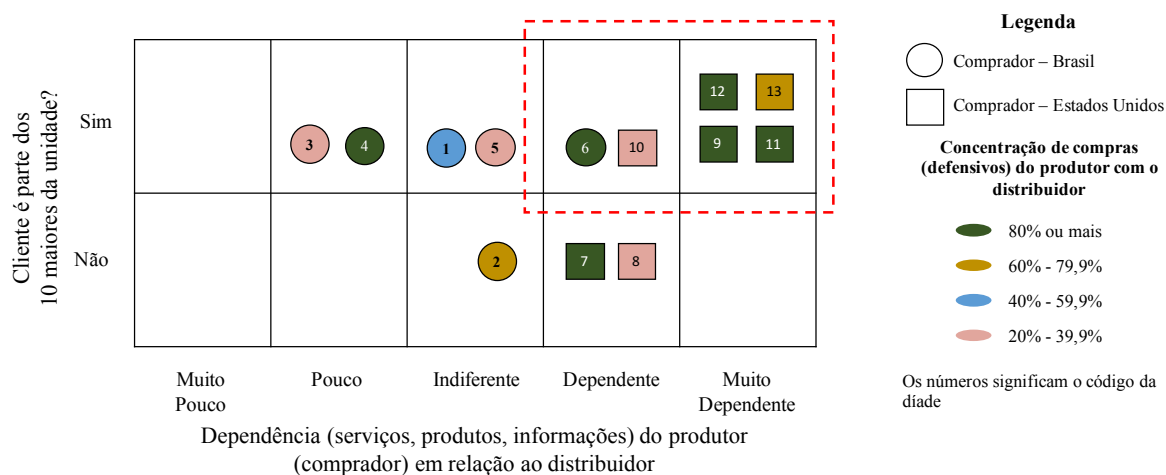


Figura 60. Análise da dependência das partes
Fonte: Elaborado pelo autor

Algumas questões podem ser detalhadas sobre a matriz. A maior parte dos produtores brasileiros declarou-se pouco dependente dos distribuidores em relação aos seus produtos, serviços e informações. Uma das possíveis explicações é o fato de os distribuidores brasileiros terem suas ofertas muito concentradas em produtos e não em serviços. Sendo assim, o produtor pode encontrar em fontes alternativas (concorrentes), sem muitas dificuldades, produtos que substituam a oferta do distribuidor. Os três distribuidores brasileiros estão localizados em regiões em que a presença de concorrentes, como grandes distribuidores ou cooperativas é alta, com exceção do Distribuidor B3, em que a concorrência é maior pelos distribuidores. O único produtor brasileiro que se declarou dependente dos produtos, serviços e informação do distribuidor, foi o produtor da díade 6. Pôde-se perceber uma relação muito forte do produtor com o distribuidor. O produtor destaca que compra do distribuidor desde quando começou a produzir, há mais de 15 safras. Ele ressalta que no começo era pequeno e não tinha necessidade de comprar grandes volumes, porém, desde essa época o distribuidor estava presente no dia a dia da sua operação. Nota-se que esse sentimento de desenvolvimento conjunto torna mais forte a relação de ambos, o que tem impacto direto nas negociações conduzidas pelas partes.

Por outro lado, nota-se que os produtores norte-americanos declaram uma dependência maior dos distribuidores. A oferta dos distribuidores norte-americanos é diferente, uma vez que, além dos produtos, são comercializados muitos serviços para o produtor como a modalidade *full service*, ressaltada pelos distribuidores E1 e E2. Nesse caso, o produtor compra o tratamento de um acre, e não apenas os produtos para futura aplicação. Nota-se maior integração das operações do distribuidor com o produtor. Mesmo entre clientes que não compram o serviço todo, como os produtores das díades 10 e 13, pode-se perceber que a dependência é criada de outras formas. O produtor da díade 10 declara que a informação que o vendedor leva para ele é fundamental para o seu negócio, uma vez que ele precisa saber o que está acontecendo no mercado ou mesmo em relação aos produtos e novas tecnologias, mas não tem tempo para isso devido à necessidade de cuidar da sua lavoura.

Gates (2016), com base em Porter (2004), destaca que, em relações em que a oferta é abundante, o poder de barganha do comprador pode ser maior que o do fornecedor. Nesse caso, nota-se que a oferta baseada em serviços dos distribuidores norte-americanos pode ser uma fonte de diferenciação, restringindo o nível comparativo de alternativas dos produtores. Essa situação pode trazer mais dependência do produtor em relação ao distribuidor e equilibrar o poder nas negociações. Além disso, vale destacar que o equilíbrio pode ser conquistado a partir do uso de outros poderes, como o da especialização (observado nas díades 9 e 10) ou da identificação (observado nas díades 6 e 10).

A próxima seção traz uma discussão de como a variável tempo pôde ser observada na análise das díades.

6.1.2.2. Tempo

A segunda variável a ser analisada é o tempo. De maneira geral, o tempo esteve presente em todas as díades estudadas. O fato de a maior parte das compras dos produtores serem concentradas em um único momento da safra faz com que as negociações inseridas nesse contexto também sejam concentradas. Assim, procurou-se trazer para a discussão alguns impactos da variável tempo nas negociações estudadas. No Quadro 47, apresenta-se uma síntese dos impactos da variável tempo observados nas díades estudadas.

Tempo	Impactos nas negociações
-------	--------------------------

Necessidade de compra não programada	A falta de tempo ou a necessidade urgente de um produto fazem com que não se consiga negociar o preço. Nesses casos acaba pagando o preço de tabela do distribuidor ou ainda vai buscar alternativas (díade 5).
Foco não exclusivo na agricultura	Outras atividades profissionais, paralelas à agricultura, podem influenciar o tempo disponível para buscar alternativas. Isso leva o produtor a buscar um fornecedor em quem possa confiar e com o qual possa fazer negócios exclusivos (díade 7).
Interações prévias que levam ao levantamento das necessidades ao longo da safra anterior	O fato de o vendedor acompanhar o produtor o ano todo pode levar a um conhecimento maior das necessidades, e a ser mais efetivo na conclusão do acordo (díade 2).

Quadro 47. Variável tempo presente nas negociações entre produtores e distribuidores
Fonte: Elaborado pelo autor

Nota-se que o tempo se mostrou presente em algumas situações de negociação. O que deve ser destacado, analisando-se os dois contextos, é a concentração das compras em determinados momentos do ano. O tempo reduzido para a tomada de decisão pode levar a maior pressão por parte do produtor para barganhar preços junto ao distribuidor. Nesse sentido, o vendedor pode buscar levantar informações prévias ao longo da safra anterior, para que no momento da tomada de decisão e definição do acordo ele possa apresentar propostas mais concretas e aderentes às necessidades dos produtores.

Analisando as díades estudadas não foi possível identificar indícios de que o tempo de relacionamento entre as partes pode impactar na forma como as negociações são conduzidas. No entanto, pôde-se perceber em alguns casos, que o nível de relacionamento existente poderá impactar nos termos que serão discutidos entre as partes durante as negociações. Essa análise será detalhada mais a frente neste estudo.

A seção seguinte apresenta as discussões sobre a variável informação.

6.1.2.3. Informação

Por fim, foi analisado o impacto da variável informação nas negociações entre os distribuidores e os produtores. Assim, apresenta-se aqui a visão da coleta de informações sobre o outro lado das negociações, bem como o impacto que a informação pode ter nas negociações. O tipo de informações trocadas será destacado no item “comunicação” (item 6.1.4.1).

De maneira geral, a busca de informações da outra parte é uma atividade constante. O fato de as partes já se conhecerem há pelo menos duas safras, na maior parte das díades, facilita a coleta de informações e o conhecimento da outra parte. Além disso, percebeu-se que a confiança entre

as partes pode facilitar a troca de informações, uma vez que o outro lado se sente mais à vontade para abrir suas necessidades para o outro lado.

Percebe-se que alguns vendedores conseguem mapear as necessidades prévias dos clientes (díade 2, díade 7, díade 11) e com isso apresentar uma condição de preços mais aderente ao produtor, o que pode minimizar as discussões de preço e focar as negociações em outros temas como os pacotes de produtos a serem aplicados na busca por maior produtividade.

A informação pode ser também um fator de agregação de valor nas negociações, uma vez que alguns produtores destacam que os vendedores são importantes para eles, pois estão na fronteira do conhecimento dos produtos e das novas tecnologias disponíveis (díade 8 e 10). Pode-se relacionar esse domínio da informação ao poder da especialização.

Como destacado por Martinelli e Almeida (1997), as variáveis básicas da negociação estão presentes em todas as negociações e podem levar os negociadores a acordos mais efetivos. De maneira geral, notou-se uma relação entre as variáveis, como o nível de informação, que leva a um maior poder de conhecer as necessidades, possibilitando uma redução no tempo das negociações. A seção seguinte, apresenta a fase do planejamento da negociação.

6.1.3. Planejamento da negociação

O planejamento é apontado com uma das principais fases da negociação. No entanto, de acordo com a análise das díades, não se observaram momentos formais de planejamento para as negociações, nem do lado do distribuidor, nem do lado do produtor. Para fortalecer o entendimento desta etapa, é apresentada inicialmente a visão de como o planejamento é realizado por parte dos gestores de vendas dos distribuidores. O objetivo é mostrar como o planejamento é feito pelo distribuidor em várias situações de negociação com clientes, não somente nas negociações das díades estudadas, e depois aprofundar as análises a partir dos resultados das díades.

No Quadro 48, apresenta-se uma síntese de como o planejamento e a definição das estratégias são realizados pelos distribuidores estudados.

Distribuidor	Planejamento e definição das estratégias de negociação por parte dos distribuidores
Distribuidor B1	Cada vendedor define o plano para a sua negociação. O vendedor trabalha com guias amplos, como lista de preço e percentuais de desconto, para definição do valor de reserva. O vendedor tem autonomia para trabalhar dentro dos valores da lista. Caso exceda o valor de reserva, tem a possibilidade de acionar o gerente.
Distribuidor B2	Não foi ressaltado um planejamento formal das estratégias de negociação. Os vendedores possuem tabela de preço para definição do valor de reserva, porém, em algumas condições, como juros de antecipação e prazo para pagamento, que toma a decisão final é o financeiro.
Distribuidor B3	Não foi destacado um processo formal de planejamento das negociações. Os vendedores são os responsáveis por traçar os planos. Existe uma tabela de preços como referência para definição do valor de reserva. O valor de reserva pode variar de acordo com a margem do pacote. Para os clientes mais importantes (faturamento/porte/relevância), há um programa de relacionamento em que se customizam algumas regras básicas de acordo com a necessidade de cada cliente.
Distribuidor E1	Não é um processo formal, é como um processo de aprendizagem. Eles sentam para definir alguns clientes que serão alvos específicos, para tentar identificar-lhes as necessidades com antecedência e verificar como as ofertas que a empresa possui podem atendê-las. Existem parâmetro e diretrizes para os vendedores durante as suas negociações, porém eles têm uma certa autonomia para mudar o preço durante uma negociação. Os vendedores mais experientes têm mais autonomia para fazer isso sozinhos, já os mais novos e menos experientes, não.
Distribuidor E2	O planejamento é realizado durante o Comitê, nas seções do “plano de ação de vendas” Os vendedores têm acesso às planilhas de preços, com os termos e descontos que podem ter, que deixam claros os valores de reserva para as negociações de preços. Mas, se quiserem desviar muito do que está lá, eles têm de ligar para o gerente de vendas ou para o gerente regional.
Distribuidor E3	Não tem um processo formal. Existe um aprendizado ao longo do relacionamento com o cliente. Qual é o preço e o nível de serviço que ele está disposto a pagar. Procura não dar desconto apenas por dar. Precisa de uma contrapartida.

Quadro 48. Visão geral do planejamento dos distribuidores de insumos

Fonte: Elaborado pelo autor

De maneira geral, pode-se perceber que do lado dos vendedores não há um planejamento formal para as negociações. Nota-se que apenas o Distribuidor E2 tem uma estrutura definida para o planejamento das negociações, conforme observado no Quadro 48. O distribuidor E2 tem um comitê em que são discutidas as estratégias de vendas, conseqüentemente, de negociações com as principais contas de cada vendedor. Nessas reuniões, estão presentes diversos cargos da empresa, ligados à área comercial, conforme destacado na Figura 61.

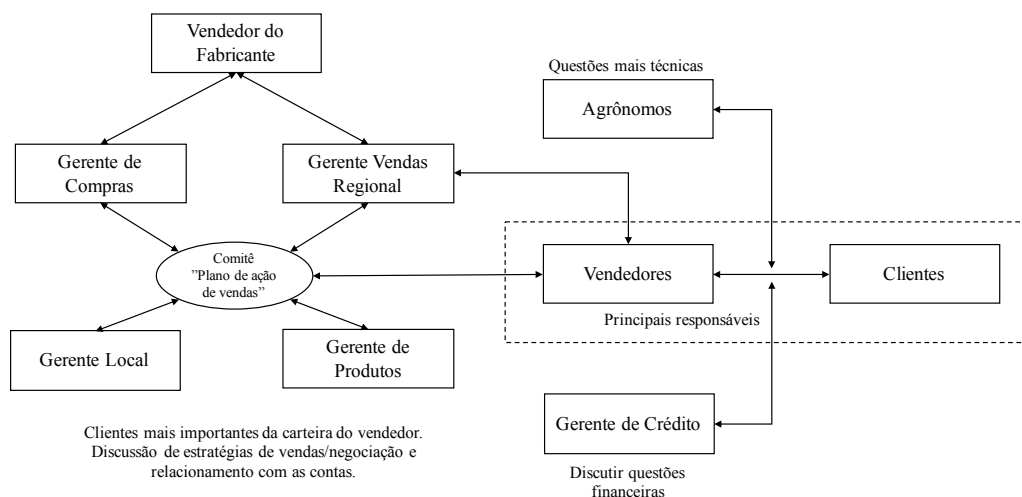


Figura 61. Análise do fluxo das negociações com clientes – Distribuidor E2
Fonte: Elaborada pelo autor

No comitê, cada vendedor tem em torno de 20 clientes, que são os seus clientes mais importantes, ou ainda aqueles *prospects*, com os quais ele está interessado em começar a desenvolver um negócio. O vendedor deve preencher uma ficha cadastral do produtor com informações sobre o seu perfil, o que ele valoriza, que tipo de negócio será feito na próxima safra, quais os produtos serão trabalhados, quais as potenciais dificuldades. No caso das prospecções, o grupo pode discutir que tipo de condições gerais pode fazer ou ainda, no caso de contas mais antigas, que tipo de ações específicas podem ser feitas para introduzir um novo produto. O trecho da sequência ressalta as principais atividades realizadas no comitê:

“Isso depende de em que ponto estamos com esse cliente, se ele é uma prospecção, pode ser uma ferramenta para conversarmos sobre como a negociação será feita com ele. Se ele já é uma conta e [...] queremos entrar no negócio de fungicidas dele, então nós focamos nesse ponto específico. Ou se já temos tudo da conta, discutimos o que deve ser feito para manter a conta ou ainda planos para aproximar mais o cliente (cursos ou visitas técnicas). Então pode ser apenas uma ação de agregação de valor que o vendedor possa estar fazendo com o cliente, mas isso ainda é discutido no Plano de Ação”. (Gerente – Distribuidor E2)

Aprofundando a discussão do planejamento pela análise das díades, os vendedores ressaltam que, ao surgir a necessidade de negociar os produtos que serão utilizados, o preço dos produtos, as condições de pagamento ou ainda os serviços, eles começam a discutir as opções. Apenas a díade 10 traz elementos de um planejamento formal por parte do vendedor. O vendedor diz levantar as necessidades do produtor durante o ciclo de vendas e, antes de apresentar qualquer proposta comercial para o produtor, discute as possibilidades de negociação com o comitê de vendas, conforme destacado acima.

Do lado dos produtores, algumas díades (díade 3, díade 5 e díade 9) apresentam um planejamento maior para as negociações, mas que está dentro do planejamento de compras como um todo. A partir do orçamento disponível, os produtores definem quanto devem pagar pelos produtos e levam isso como guias para as discussões de preços com os distribuidores. Porém, nota-se que a negociação é vista como uma parte natural do processo de compras, sendo assim, não se notou um planejamento específico para as negociações.

Analisando o planejamento de forma mais ampla, pode-se interpretar que, pelo fato de as díades estarem em processos relacionais, as negociações se tornam parte do processo de relação. Assim, quando sente a necessidade de comprar os insumos, o produtor inicia esse processo e vai negociar com os distribuidores os ajustes necessários para chegar a um acordo. O mesmo vale para o vendedor.

No entanto, analisando as principais questões negociadas pelos distribuidores de insumos, de maneira geral, no Brasil e nos Estados Unidos, nota-se que o preço foi destacado por cinco das seis empresas, como se pode observar no Quadro 49. Assim, é relevante ressaltar e chamar a atenção para importância de os distribuidores apresentarem estruturas de planejamento de negociação que possam permitir mais discussões com os times comerciais e, conseqüentemente, mais possibilidades de ganhos nas negociações, como realizado pelo distribuidor E2. Isso não significa que os demais distribuidores estão com suas estruturas erradas, porém, investir mais no planejamento poderá contribuir ainda mais para a ampliação do valor das negociações com os produtores e tirar o foco do preço das negociações, como já destacava Bazerman (2003).

Distribuidor	Termos mais discutidos nas negociações (não considera a visão apenas das díades, mas de todas as negociações do distribuidor)
Distribuidor B1	Preço
Distribuidor B2	Preço e prazo Serviços a serem prestados são importantes, mas secundários.
Distribuidor B3	Preço
Distribuidor E1	Preço, serviços, informações sobre produtos e mercados e acompanhamento de lavoura.
Distribuidor E2	Preço, produtos, serviços, até nível de assistência e acompanhamento.
Distribuidor E3	Volume de produtos, tipos de produtos, serviços.

Quadro 49. Termos mais discutidos nas negociações
Fonte: Elaborado pelo autor

Dentro da estrutura conceitual proposta, foi discutida a importância de levantar as necessidades e interesses das partes, definir as alternativas, identificar os participantes-chave das negociações, bem como as estratégias da negociação. Esses tópicos serão discutidos na sequência.

6.1.3.1. Análise das necessidades

No Quadro 50, apresenta-se uma síntese das necessidades mapeadas na análise das díades. Nota-se que as necessidades principais dos vendedores estão associadas ao aumento da participação nos clientes, ou seja, atingir os volumes planejados. No entanto, nota-se que as necessidades estão conectadas ao desenvolvimento e à manutenção do relacionamento com o cliente.

Necessidades	Verificações
Vendedor	Aumentar participação no cliente (díade 4, díade 5, díade 6, díade 8) Cumprir o volume de vendas planejado (díade 1, díade 6, díade 9) Manter o cliente para a próxima safra (díade 1, díade 12) Deixar o cliente satisfeito (díade 8, díade 11) Atender os interesses do cliente (díade 2, díade 7) Mostrar que está do lado do cliente (díade 13) Continuidade nos negócios (díade 3) Concluir um acordo rentável (díade 2) Auxiliar o produtor no manejo (díade 10)
Comprador	Comprar a um preço baixo (díade 1, díade 2, díade 3, díade 8, díade 10, díade 13) Comprar produtos que auxiliem no combate a doenças e pragas de forma eficiente (díade 3, díade 9, díade 12, díade 13) Obter serviços de qualidade (díade 7, díade 8, díade 10) Buscar garantia de produtividade (díade 4, díade 7, díade 11) Conseguir assistência técnica ao longo da safra (díade 1, díade 2, díade 5) Obter um bom pacote a um preço bom (Benefício/custo) (díade 3, díade 4, díade 9) Ter acesso a informações de mercado atualizadas (díade 7, díade 10) Obter <i>mix</i> de produto (díade 1, díade 5) Acessar os lançamentos de produtos (díade 2, díade 4) Desenvolver um parceiro comercial – alguém que está interessado no seu negócio (díade 6) Fazer negócio com alguém de confiança (díade 7) Obter conveniência na entrega (díade 5)

Quadro 50. Análise das necessidades dos produtores e distribuidores

Fonte: Elaborado pelo autor

Já os compradores apresentam como principal necessidade comprar a um preço baixo, bem como ter produtos que possam auxiliar no bom manejo de suas lavouras. Vale destacar a necessidade de serviços, ressaltada pelos produtores das díades 7, 8 e 10. Todas as três estão no contexto norte-americano, que tradicionalmente vendem, além dos produtos para os produtores, o serviço de proteção do acre/hectare. Nesse sentido, a discussão passa a ser pelo custo por

unidade de área e não o custo pelo produto. Os distribuidores entrevistados nos Estados Unidos são distribuidores que oferecem um alto nível de serviços para os seus clientes.

Nas díades brasileiras, aparece a necessidade de assistência ao longo da safra (díades 1, 2 e 5). Entende-se por assistência o acompanhamento da lavoura do produtor por parte do vendedor. No caso dos distribuidores brasileiros, não são vendidos os serviços de aplicação de produtos, o que pode implicar necessidade assistência ao produtor durante a fase de implementação e manejo.

Analisando as figuras ricas apresentadas no capítulo 5, pode-se perceber que os vendedores da díades norte-americanas, quando questionados sobre as suas necessidades, apontam em sua maioria o fato de promover o negócio dos seus clientes e deixá-los mais satisfeitos. Já os vendedores das díades brasileiras, em sua maioria, apresentam necessidades mais relacionadas ao cumprimento de suas metas e volumes de vendas.

Analisando as quatro díades em que não houve barganha de preço (díades, 2, 7, 11 e 12), pôde-se perceber que o levantamento prévio das necessidades dos clientes foi uma das ferramentas principais utilizadas pelos negociadores.

Por fim, destacam-se algumas conclusões a partir da observação das necessidades das partes. Nota-se a importância da identificação das necessidades de cada uma das partes. Um dos fundamentos da negociação integrativa é considerar as necessidades e os interesses do outro lado (MARTINELLI; ALMEIDA, 1997, THOMPSON, 2009). Notou-se que a identificação das reais necessidades por parte do vendedor pode ter um efeito positivo na argumentação de valor das negociações. Além disso, conhecer as necessidades pode ajudar na redução da barganha de preços – uma vez que o vendedor pode antecipar-se ao momento da negociação, como foi destacado na seção anterior. Por fim, pode-se perceber que a frequência de contato com o produtor e a presença nos momentos críticos podem auxiliar no levantamento das necessidades.

A próxima seção faz uma análise das alternativas das negociações observadas.

6.1.3.2. Análise da definição das alternativas

Esta seção tem como objetivo analisar como as partes consideraram suas alternativas às negociações enfrentadas. A definição das alternativas é fundamental para que o negociador possa ter maior poder de barganha ou mesmo opções, caso aconteça um impasse em meio às negociações (THOMPSON, 2009). O BATNA (FISHER; URY; PATTON, 2011) é algo que o negociador deve possuir para que possa definir algumas saídas para a sua negociação.

De maneira geral, os vendedores estudados não dispõem de muitas alternativas às negociações, uma vez que os clientes analisados são contas de grande importância para a carteira de negócios deles. Assim, não chegar a um acordo está fora de cogitação para os vendedores. É interessante notar que essa situação pode influenciar inclusive as estratégias de negociação a serem utilizadas. Como foi observado, alguns vendedores acabam utilizando uma postura de compromisso, para deixar o cliente satisfeito e impedir o concorrente de entrar. A ideia nesse caso é manter a participação no cliente. Assim, o que os vendedores acabam fazendo é acessar o supervisor direto (gerentes, diretores) para buscar preços mais competitivos caso aconteça um impasse. Também se observou que algumas alternativas podem envolver a oferta de outras linhas/marcas de produtos, que, no entanto, nem sempre são satisfatórias.

No caso dos distribuidores norte-americanos, nota-se a existência de alternativas de negócio predefinidas. Os distribuidores E1 e E2 destacaram que possuem três pacotes de negócios para os produtores: *full service*, médio e *cash and carry*. Pode-se perceber que, de acordo com a necessidade do cliente, cada um desses pacotes pode ser oferecido. Por exemplo, se a necessidade do cliente é preço, eles oferecem o pacote médio ou *cash and carry*; por outro lado, se a necessidade do cliente são os serviços, eles oferecem o “serviço completo”. No entanto, mesmo quando definidos quais pacotes oferecer, podem aparecer impasses. Nesses casos, os gestores também são acessados para que alternativas à negociação possam ser definidas. Por fim, ainda no contexto norte-americano, o vendedor da díade 10, destacou que o comitê de vendas pode ser um fórum para as discussões das alternativas ao produtor.

Do lado dos produtores, pôde-se perceber uma maior presença de BATNAs. A maior parte dos produtores busca alternativas à negociação, mesmo que seja apenas para comparar as condições comerciais que estão sendo oferecidas pelo distribuidor. No Quadro 51, apresenta-se uma síntese dos motivos pelos quais os produtores buscam alternativas à negociação e também os motivos pelos quais não buscam as alternativas.

Motivos para buscar alternativas – Visão dos Compradores
Conseguir melhor preço (díade 3, díade 8, díade 9, díade 10, díade 13) Usar com balizador de preços (díade 4, díade 8, díade 9, díade 10, díade 13) Mostrar que há concorrência (díade 10, díade 13)
Motivos para não buscar ou não usar as alternativas – Visão dos Compradores
O comprador busca alternativas, mas não faz uso, pois confia no distribuidor (díade 2) O comprador não busca alternativas, pois é leal ao distribuidor (díade 11, díade 12) O comprador não busca alternativas, pois não tem tempo para buscar opções (díade 7) Em alguns casos, não se buscam alternativas para a negociação no primeiro momento, e sim apenas se não conseguir fechar negócio com o distribuidor (díade 6).

Quadro 51. Alternativas na visão dos compradores

Fonte: Elaborado pelo autor

Pode-se perceber que a busca por preços mais competitivos é o motivo mais citado pelos compradores. Por outro lado, diversos produtores ressaltaram que buscam alternativas como balizadores de preços e para trazer maior poder de barganha para a mesa de negociação, mesmo que essas alternativas não sejam utilizadas.

Ademais, o uso das alternativas pode ser limitado se o produtor não conseguir uma oferta que tenha serviços e assistência equivalentes. Outro ponto que pode limitar o uso das alternativas existentes é a parceria entre as partes. Por fim, pode-se perceber que vantagens financeiras, sozinhas, podem não ser suficientes para o produtor trocar de distribuidor.

No caso dos distribuidores brasileiros que participaram desta pesquisa, a falta de alguns produtos no distribuidor pode levar o produtor a buscar alternativas à negociação, uma vez que não quer levar os produtos de determinada marca. Por outro lado, nos distribuidores norte-americanos, por terem uma amplitude na linha de produtos, isso não foi observado.

O conceito do nível de comparação das alternativas (CLalt), apresentado por Thompson, Wang e Gunia (2010), fica evidente a partir das análises dos resultados das díades. A força do relacionamento atual pode ser uma barreira para que, considerando custos de mudanças em relação aos produtos e serviços oferecidos, os produtores abandonem o distribuidor. Outro fator que demonstra isso é que vários produtores, ao receberem uma oferta mais baixa de um concorrente acabam abrindo os preços para os distribuidores de preferência para tentar chegar a um acordo e, mesmo assim, acabam pagando um pouco mais para não perder o distribuidor. Além disso, como já destacado, a diferença de modelos de negócio das empresas brasileiras e norte-americanas (oferta de produtos x serviços) pode levar a maior facilidade de troca de fornecedor por parte dos produtores brasileiros, uma vez que o custo de mudança observado em relação aos produtos é baixo. Nota-se que alguns elementos da relação, como a confiança e a

parceira do distribuidor com o produtor, podem ter um efeito positivo na redução do uso de alternativas.

Entendida a análise das alternativas, o próximo item apresenta a discussão da análise dos *stakeholders*.

6.1.3.3. Análise dos *stakeholders* da negociação

Esta seção tem como objetivo analisar as partes envolvidas nas negociações entre os distribuidores de insumos e os produtores. Durante a análise individual das díades, foi construído um mapa das partes para cada uma das negociações estudadas. Assim, o objetivo aqui é consolidar os principais envolvidos nas negociações, bem como destacar os papéis que cada um deles ocupa.

Inicialmente é apresentada uma análise dos participantes do lado do distribuidor. Na Figura 62, destacam-se os *stakeholders* identificados. Como destacado por Cunningham e Turnbull (1982), o principal responsável pelas negociações é o vendedor, com exceção da díade 12, em que o gerente de vendas continua atendendo a conta depois de ter sido promovido para o cargo, principalmente pelos vínculos relacionais com o produtor. Nota-se que nas díades 1, 2, 7, 8, 9, 11 e 12 apenas o vendedor esteve envolvido no processo de negociação.

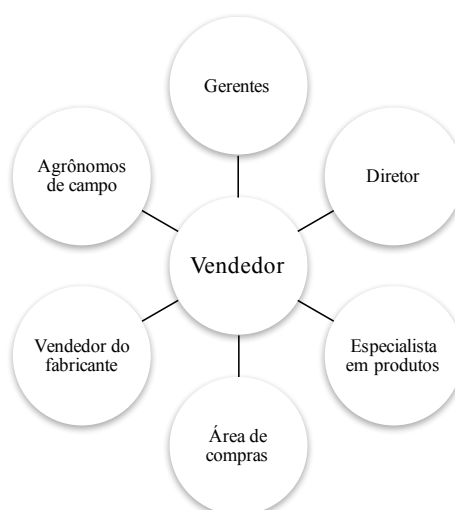


Figura 62. *Stakeholders* da negociação – distribuidor
Fonte: Elaborada pelo autor

Já os gerentes participam de forma ativa nas negociações. Na análise das díades, dependendo do tamanho da empresa, foram observados vários níveis hierárquicos de gerentes. Empresas maiores têm gerentes regionais, de vendas e de unidade; outras têm gerentes de unidades responsáveis pelas equipes comerciais. Aqui não se faz a distinção dos papéis de cada um, porém destacam-se os momentos em que esses gerentes são acessados nas negociações com os clientes. Os gerentes são acessados quando os clientes são maiores ou têm grande poder de barganha. Nesses casos, os vendedores envolvem os gerentes para conseguir mais condições para fechar o acordo (díade 3, díade 5, díade). Eles também podem ter uma função relacional/social, pois o produtor se sente mais valorizado quando o gerente está presente na negociação (díade 4). Por fim, o gerente pode ajudar na passagem da conta para o vendedor, quando um novo vendedor assume a área, para não prejudicar o relacionamento (díade 6).

Os diretores e gerentes sêniores acabam não participando de forma direta, porém são aqueles que têm a última alçada da negociação. Em alguns casos, é feito um alinhamento prévio das possíveis condições que podem ser trabalhadas (díade 10), em outros são acessados quando um impasse acontece na negociação (díade 5 e 6).

A área de compras do distribuidor pode ser acessada para conseguir condições diferenciadas de preço junto ao fabricante. Quando a conta é importante ou ainda com muito poder de barganha e assediada por muitos concorrentes, a área de compras tenta buscar preços mais competitivos juntos aos seus fornecedores. Na observação das díades, apenas nas díade 10 e 13 isso aconteceu. No entanto, ao se discutir a estrutura de negociação dos seis distribuidores analisados, percebe-se que essa é uma prática utilizada por todos eles.

O vendedor do fabricante também participa de algumas negociações. Segundo as discussões com os gerentes entrevistados, eles são mais acessados em momentos que os distribuidores precisam de mais condições comerciais para fechar negócio com os produtores. Nas díades observadas, não foi percebida a presença do vendedor do fabricante de insumos junto aos produtores. Mas em algumas situações esse envolvimento é necessário. A ponte pode ser feita de várias formas, considerando o envolvimento direto na mesa de negociação ou ainda apenas com um contato direto, via comprador ou gerente, para conseguir a condição comercial.

Por fim, os agrônomos de campo e os especialistas em produtos são responsáveis pelas questões técnicas que podem aparecer nas negociações. Assim, eles são envolvidos em momentos em

que é necessário discussão da eficiência dos produtos, testes para comprovação, realização de provas lado a lado (uso de produtos testemunhas). O papel deles é mais de suporte.

Do lado do comprador, percebe-se que o maior responsável pelas negociações é o produtor, porém devido à característica de ser um negócio familiar, nota-se que pais, irmãos e filhos podem estar presentes no negócio e influenciar as negociações. Na Figura 63, apresentam-se os principais *stakeholders* das negociações do lado do comprador.

Somente uma das díades analisadas apresentou um cargo de comprador (díade 3). Esse comprador profissional é o ponto focal das negociações e acaba fazendo todo o primeiro filtro dos fornecedores de insumos, para depois passar para a negociação final e aprovação do diretor no negócio, um dos donos da propriedade.

Em negócios maiores, também é possível perceber a presença de consultores técnicos (díade 3 e 13), responsáveis por fazer as recomendações agrônômicas. Deve-se notar que nesses casos o produtor tende a não valorizar muito a assistência do vendedor, o que pode fortalecer a discussão de preços. O responsável pela área agrícola pode desempenhar a mesma função em alguns casos.



Figura 63. *Stakeholders* da negociação – comprador
Fonte: Elaborada pelo autor

Por fim, nota-se a influência das demais áreas, como a financeira, responsável pela elaboração do orçamento do ano safra. Nesses casos, o impacto na negociação e na tomada de decisão é direto, mesmo não havendo uma participação dessas pessoas na mesa de negociação.

Não foi possível identificar grandes diferenças entre os envolvidos nas negociações, por parte dos produtores norte-americanos e brasileiros. Em ambos os contextos, mesmo considerando negócios maiores e mais profissionalizados (como o produtor da diáde 3), o produtor dono do negócio tem muita influência na decisão final do negócio a ser fechado.

6.1.3.4. Análise das estratégias da negociação

As estratégias de negociação são importantes para o alcance de bons resultados em negociações. A expansão do valor e a busca pelo ganha-ganha são, então, questões que podem auxiliar na evolução dos termos da negociação. Retomam-se aqui os conceitos de Thompson (2009), que ressalta que o ganha-ganha pressupõe a maximização dos ganhos pelas partes envolvidas na negociação. Nesse sentido, faz-se necessário avaliar as estratégias utilizadas pelas partes. O uso de estratégias de negociação em contextos relacionais é um tema explorado em algumas pesquisas sobre negociação em contextos relacionais, porém algumas janelas ainda podem ser exploradas, notadamente, quando se consideram casos de negociações com pessoas inseridas em relacionamentos reais (não em simulações), bem como existe a possibilidade de se olhar, na perspectiva dos dois lados na negociação, características que podem ser percebidas nesta tese. Dessa forma, com base na discussão da literatura, foram apresentadas algumas proposições teóricas.

Assim, este item aproveita a análise da forma como as estratégias foram utilizadas pelos vendedores e compradores para discutir as proposições apresentadas²⁸:

Proposição 4a. *Empresas (vendedores) que procuram estruturar um relacionamento com seus clientes (compradores), na maior parte das vezes apresentam abordagens mais integrativas em suas negociações.*

Proposição 4b. *Clientes (compradores) que buscam uma empresa para ser um fornecedor (vendedor) de longo prazo e de soluções mais completas, apresentam abordagens mais integrativas em suas negociações.*

²⁸ As proposições 1, 2 e 3, por serem mais amplas, uma vez que olham para o relacionamento e a negociação como um todo, serão apresentadas em uma seção (6.3.) à frente desta.

Proposição 4c. *O uso de estratégias distributivas em negociações pode ser uma forma de defesa de ambas as partes envolvidas, mesmo considerando que as partes objetivam desenvolver o relacionamento empresarial.*

Para analisar as proposições, foi levantada a estratégia adotada pelos vendedores e pelos compradores nas negociações da safra anterior. Na Figura 64, apresenta-se uma síntese das estratégias utilizadas pelas partes da díade na negociação. As estratégias foram avaliadas de acordo com as transcrições das perguntas para as partes. Para simplificar o entendimento, a pergunta foi feita considerando os dois extremos colaborativo e competitivo, no entanto, por meio da teoria estudada, buscaram-se elementos nos discursos que permitissem uma interpretação do autor acerca da estratégia utilizada pelas partes. Na descrição de cada uma das díades no capítulo 5, é possível analisar alguns trechos dos discursos, bem como elementos avaliados que justificam tais classificações.

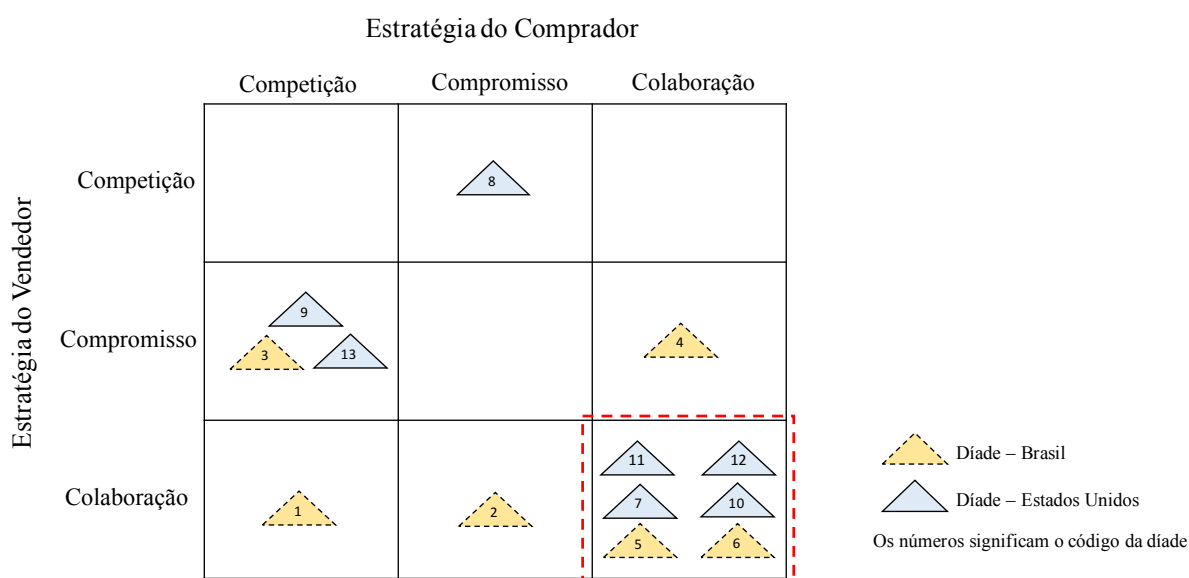


Figura 64. Estratégia de negociação das díades
Fonte: Elaborada pelo autor

Para completar a análise e verificar as proposições, no Quadro 52 e no Quadro 53, apresenta-se uma síntese dos principais motivos que levaram compradores e vendedores a definirem a sua estratégia para a negociação.

Vendedor	
Competição	Necessidade de ser competitivo com um cliente que foca mais em preço, dificuldade de colaborar com clientes nesse perfil (díade 8)

Vendedor	
Compromisso	<p>Não perder a venda (díade 4)</p> <p>Não deixar o concorrente acessar o cliente (díade 3, díade 4)</p> <p>Gerar ganhos para o cliente (díade 13)</p> <p>Ambas as partes devem ceder para conseguir chegar a um acordo (díade 9)</p>
Colaboração	<p>Foco na construção de relacionamento de longo prazo com a outra parte (díade 1, díade 6 e díade 7)</p> <p>Busca de identificação (díade 1)</p> <p>Acredita ser fonte de vantagem na negociação/ajudar na negociação com o cliente (díade 1)</p> <p>Não quer quebrar a confiança (díade 2)</p> <p>Respeito ao cliente (díade 2)</p> <p>Necessidade de ganhos mútuos (díade 6 e díade 12)</p> <p>Estratégia para construir confiança (díade 11)</p>

Quadro 52. Estratégia de negociação dos vendedores
Fonte: Elaborado pelo autor

Analisando as estratégias dos vendedores, nota-se que em diversas díades foram utilizadas estratégias integrativas (colaborativas). Porém, também se notou o uso de mais duas estratégias: competição e compromisso.

Além da utilização das estratégias colaborativas com o objetivo de estruturar um relacionamento com os clientes, o que possibilita verificar a proposição 4a em três díades (1, 6 e 7), nota-se que essa estratégia é utilizada com vários outros objetivos, como construir a confiança entre as partes, buscar a identificação ou mesmo o respeito do cliente. Assim, nem sempre os vendedores que buscam estruturar um relacionamento, utilizam estratégias integrativas. Nota-se que o uso da estratégia de compromisso tem como um dos objetivos a manutenção do relacionamento com o cliente, possibilitando a conclusão do acordo, bem como pode funcionar como uma defesa da conta, não permitindo que o concorrente possa fazer negócios com o produtor. Percebe-se que os vendedores que utilizaram a estratégia de compromisso apresentam um foco no futuro da relação, visando a continuidade dos negócios com o produtor, bem como a maximização dos lucros na relação com a conta.

Comprador	
Competição	<p>Busca pelo melhor preço para a compra, defender o seu negócio (díade 1, díade 9)</p> <p>Fatores culturais podem influenciar no uso desta estratégia (díade 3)</p> <p>Devido à necessidade de lidar com vários fornecedores (díade 3)</p> <p>Buscar economizar dinheiro (díade 13)</p>
Compromisso	<p>Ter de considerar o lado do vendedor, mas sem perder os seus interesses (díade 2)</p> <p>Acreditar que ambos devem ceder para chegar a um acordo (díade 8)</p>

Comprador	
Colaboração	Por precisar do distribuidor para o seu negócio (díade 4) Devido ao relacionamento existente entre as partes (díade 4) Para retribuir o esforço do vendedor (díade 4 e díade 11) Devido à necessidade de ganhos conjuntos (díade 5) Para preservar os ganhos do vendedor para que ele continue na relação (díade 6, díade 7, díade 10 e díade 12) Por valorizar a informação trocada (díade 7)

Quadro 53. Estratégia de negociação dos compradores

Fonte: Elaborado pelo autor

Analisando o Quadro 53 pode-se perceber que alguns produtores (4, 5, 6, 7, 10, 11 e 12) utilizam estratégias colaborativas (integrativas), pensando não só na necessidade de manutenção do relacionamento, como também na importância que o distribuidor tem para o seu negócio. Além disso, a estratégia de colaboração pode ser utilizada como forma de retribuição/gratidão do relacionamento entre as partes. Esses exemplos podem embasar a verificação da proposição 4b. Por outro lado, nota-se que outras estratégias podem ser utilizadas pelos compradores, mesmo em um contexto em que o relacionamento entre as partes é importante.

Essas observações possibilitam a verificação da proposição 4c, uma vez que os produtores destacam o uso das estratégias de competição ou compromisso como uma forma de defesa dos seus interesses, motivados majoritariamente pela necessidade de redução dos custos.

Após analisada a parte do planejamento da negociação, a próxima etapa tem como objetivo apresentar a análise do processo da negociação entre os produtores e os distribuidores.

6.1.4. Processo da negociação

Esta seção tem como objetivo analisar o processo da negociação e os seus dois itens da estrutura conceitual: a comunicação e as questões éticas.

6.1.4.1. Comunicação

A comunicação é uma das fases essenciais para que a negociação aconteça. Dessa forma, este item traz uma discussão de como o processo de comunicação acontece entre os distribuidores e os produtores nas negociações. O primeiro ponto observado é que a comunicação e a troca de informações entre as partes são constantes. Nota-se que devido à característica relacional

produtores e vendedores estão constantemente em contato ao longo do ciclo da safra. Os vendedores relataram que, em períodos de manejo da lavoura, chegam a fazer uma visita por semana para os produtores mais importantes da sua lista. Dessa forma, é difícil isolar o processo de comunicação apenas nos momentos de decisão de compras e negociação dos termos para o acordo. Alguns vendedores ressaltaram que, após definidos os termos, basta um encontro para a formalização do acordo, porém muitas vezes são feitas várias interações até o momento de decisão e fechamento com o produtor.

Nota-se ainda que o processo de comunicação pode ser mais aberto, considerando a maior liberdade e confiança entre as partes, e o bom relacionamento pode ter um impacto sobre isso. A troca de informações ao longo das negociações é intensa, sendo os conteúdos das mensagens os mais variados, conforme se pode observar no Quadro 54.

Informação
<ul style="list-style-type: none"> • Termos comerciais (preço, prazo de pagamento, entrega, etc.) (todas as díades) • Características técnicas dos produtos (díade 1, díade 2, díade 4, díade 5, díade 8, díade 10, díade 12, díade 13) • Forma de manejo dos produtos (díade 2, díade 4, díade 5, díade 7, díade 8, díade 10, díade 13) • Condições de mercado relacionadas à atividade do produtor (díade 1, díade 2, díade 7) • Vantagens e desvantagens do uso de produtos (díade 9, díade 12) • Informações sobre o que está sendo praticado no mercado/região de atuação (díade 8, díade 13) • Histórico das safras anteriores (díade 6, díade 9) • Aderência dos produtos a serem utilizados (díade 10)

Quadro 54. A troca de informações nos processos de negociação
Fonte: Elaborado pelo autor

As informações sobre os termos comerciais são presentes em todas as díades, dessa forma a análise concentra-se nas outras informações trocadas. Além dos termos comerciais, as características técnicas dos produtos são o principal foco dos agricultores e vendedores. Por outro lado, em algumas díades foi possível observar a troca de informações sobre as condições de mercado relacionadas à atividade do produtor. Além disso, destaca-se a questão da troca de informações sobre as condições da região e o desempenho dos produtos nas propriedades próximas ao produtor. Alguns agricultores destacaram que o valor das negociações com os distribuidores pode estar no acesso a esse tipo de informações, que dificilmente conseguiriam sem o auxílio do vendedor.

Sobre os canais de comunicação, pode-se observar que vários deles são utilizados pelas partes para a troca de informações. Diferentemente das outras análises, no Quadro 55, apresenta-se a visão dos canais utilizados, com alguns exemplos de díades para o destaque da informação. O

fato de uma díade não estar associada ao canal de comunicação não significa que o meio não seja utilizado. Para mais detalhes, pode-se consultar o detalhamento de cada uma das díades destacado no capítulo 5.

Canais de comunicação
<ul style="list-style-type: none"> • Face a face para fechar o negócio. É presente em todas as díades, com exceção da díade 7, que acaba comunicando-se mais por e-mail. • Telefone • Novas mídias (aplicativos) (Ex. díade 1) • E-mail (Ex. díade 3 e díade 7) • Feira de negócios (Ex. díade 2) • Alguns produtores gostam de ir mais ao distribuidor (Ex. díade 4) • Mensagem de texto sem muita interação pessoal (Ex. díade 11)

Quadro 55. Canais de comunicação

Fonte: Elaborado pelo autor

Nota-se que, além dos canais tradicionais, novas mídias têm sido utilizadas pelos produtores, como os aplicativos de comunicação. Canais como e-mail são presentes na maior parte das díades. Vale destacar que, em algumas situações, o porte do produtor (díade 3) ou a necessidade de maior velocidade e possibilidade de acessar canais como os e-mails a qualquer momento (díade 7) podem favorecer seu uso.

Não foram destacadas grandes diferenças entre o processo de comunicação das partes nos contextos brasileiro e norte-americano. Assim, pode-se perceber que a oportunidade de ampliação do valor das negociações entre produtores e vendedores está também relacionada à comunicação e à troca de informações entre as partes. Diferentemente de outros setores, a necessidade de contato constante do vendedor com o produtor transforma esses momentos em boas possibilidades de conhecimento das necessidades e agregação de valor por meio de informações relevantes sobre a atividade do produtor.

6.1.4.2. Questões éticas nas negociações

As questões éticas são elemento importante do processo de negociação. Mesmo não sendo alvo direto desta investigação, elas apareceram nas entrevistas realizadas. Dessa forma, alguns comentários serão destacados.

A falta de ética ou moralidade nas negociações é um ponto de destaque. De maneira geral, ao longo de todo o relacionamento entre o comprador e o vendedor, as questões éticas aparecem como fator para rompimento do relacionamento.

Algumas situações mais ligadas ao processo da negociação também apareceram. Vale ressaltar que esses fatores são apresentados como fatores hipotéticos, e motivos éticos poderiam levar o distribuidor e o produtor a romperem o seu relacionamento.

Do lado dos vendedores, o único ponto levantado foi a questão de o produtor não honrar com os seus pagamentos. No entanto, não se pôde observar pelos dados levantados, que tais situações já aconteceram na relação com os produtores rurais entrevistados.

Já do lado dos produtores rurais, é possível identificar mais situações, são elas:

- oferta de produtos falsificados ou produtos que não vão dar resultado;
- se visse o distribuidor como um concorrente do seu negócio e não como um parceiro;
- se o distribuidor não cumprir o que foi combinado;
- se o distribuidor falhar de maneira que possa prejudicar a sua lavoura no suporte e na assistência;
- se o distribuidor faltar com respeito durante as negociações;
- se descobrir que o vendedor está tirando vantagem.

Assim, após esta análise do processo de negociação, a seção seguinte traz uma visão da análise da parte da estrutura que avalia os resultados da negociação.

6.1.5. Resultados da negociação

Esta seção busca analisar os resultados da negociação na visão dos vendedores e dos compradores. Procurou-se dividir os resultados alcançados em econômicos (substanciais) e psicológico-sociais, uma vez que, em contextos relacionais, como observado no referencial teórico desta tese, o negociador, mesmo não conseguindo alcançar os resultados econômicos, poderá ficar satisfeito se a saída da negociação contribuir para o fortalecimento da relação das partes, bem como para a possibilidade de interações futuras.

Para fortalecer o entendimento dos resultados da negociação, inicialmente é analisada a visão dos gestores de vendas dos distribuidores foco do estudo. No Quadro 56, apresenta-se essa consolidação. Nota-se que a maior parte dos gestores de vendas destaca tanto os resultados substanciais, notadamente pela rentabilidade do acordo e pela concretização do negócio com o

cliente, quanto resultados psicológico-sociais, com foco no desenvolvimento do relacionamento com o cliente.

A importância da continuidade dos negócios com o cliente fica clara ao longo de toda a análise das negociações, porém é reforçada pela visão dos gestores de vendas. Os bons resultados das negociações consideram, assim, não só os ganhos financeiros, mas também os ganhos psicológico-sociais.

Avaliação do resultado da negociação		
Distribuidor	Visão do gestor da área de vendas	Código
Distribuidor B1	<i>“Um resultado (bom) é quando você consegue fechar um portfólio amplo de produtos, não vender somente uma coisa, [...] com uma margem saudável e ter recompra depois dessa.”</i>	Amplitude do mix de produtos Rentabilidade Continuidade de negócios
Distribuidor B2	<i>“Rentabilidade, porque tem o ponto de equilíbrio da empresa. Você vende para um grande cliente com margem baixa e outro com margem melhor, o que no total fica com margem média boa. Importante para a loja é a média. [...] Às vezes estou com uma margem boa acima da média, aí chega uma cotação grande que só quer preço, eu consigo fechar negócio.”</i>	Rentabilidade média Volume de vendas
Distribuidor B3	<i>“Com uma boa negociação tanto para a empresa quanto para o cliente. Ele vai me deixar margem para eu cobrir minhas despesas e pagar os acionistas e o cliente vai ser bem atendido e com produtividade, para pagar a gente e, na próxima safra, ele vai recomprar e assim por diante. Você perpetua o cliente.”</i>	Ganhos mútuos Rentabilidade para a empresa Rentabilidade para o cliente Manutenção do cliente
Distribuidor E1	<i>“Bem existem algumas diferentes maneiras de olhar isso. Quando uma venda acontece, é benéfico para tanto para a companhia quanto para o consumidor. Mas eu também vejo um bom resultado derivado não do resultado da venda, mas do estabelecimento ou do fortalecimento de um relacionamento comercial. [...] Construir a confiança leva tempo, então, mesmo que nós não fechemos a venda, quando você planta a semente e iniciou um relacionamento e está indo no caminho certo, esse é um bom dia.”</i>	Conclusão do negócio Ganhos mútuos Construção/fortalecimento do relacionamento
Distribuidor E2	<i>“Em uma situação de prospecção, eu vejo que um bom resultado é ter a oportunidade de mostrar o que nossa equipe de vendas ou nosso produto pode fazer. Quando eu falo os dois, é porque [...] nós vendemos de forma consultiva [...] e o valor das pessoas é o que nós vendemos, porque eles (produtores) podem conseguir um herbicida em qualquer lugar. [...] Em uma situação de relacionamento de longo prazo é dar continuidade nisso. Nós temos diversos clientes que falam: ‘Tome conta disso, aqui está o dinheiro, me fale o que tenho que fazer’.”</i>	Conseguir mostrar o valor que tem Manutenção do relacionamento

Avaliação do resultado da negociação		
Distribuidor E3	<i>“Tipicamente, se eles querem algum termo diferente, ou alguma coisa que nós possamos ajustar e o cliente fica feliz, isso torna uma negociação bem-sucedida. Eu imagino que nós conseguimos o negócio.”</i>	Chegar a um acordo Ganhos para o cliente

Quadro 56. Avaliação dos resultados da negociação na visão dos gestores comerciais dos distribuidores
Fonte: Elaborado pelo autor

Após analisada a visão dos gestores de vendas, é apresentada a consolidação da análise dos resultados das díades. No Quadro 57 e no Quadro 58, resumem-se os principais resultados econômicos e psicológico-sociais alcançados na visão de cada uma das partes.

Pode-se perceber que diversas díades observaram o alcance das metas de vendas como principal resultado da negociação. Deve-se destacar que não fica claro se os negociadores tiveram de ceder muito para chegar a um acordo, porém todos os vendedores mostraram-se satisfeitos com os resultados econômicos obtidos. Por outro lado, na visão dos vendedores, nota-se que diversos resultados psicológico-sociais são destacados, entre eles, a possibilidade de aprendizado sobre o cliente, o fortalecimento do relacionamento e a construção de confiança entre as partes.

Vendedores	
Econômicos	Psicológico-sociais
<ul style="list-style-type: none"> - Alcance das metas de vendas (díade 1, díade 3, díade 4, díade 5, díade 7, díade 8, díade 9, díade 10, díade 11, díade 12) - Incremento de volumes de vendas (díade 1, díade 8) - Lucratividade (díade 2, díade 6) - Trabalho de portfólio (díade 6) 	<ul style="list-style-type: none"> - Maior aprendizado sobre o cliente (díade 2, díade 8, díade 13) - Mais um ano de ciclo relacional (díade 4) - Melhorou a satisfação do cliente (díade 12) - Continua a ser um consultor de confiança (díade 9) - Fortalecimento do relacionamento (díade 10) - Maior lealdade do cliente (díade 11) - Conquistou mais a confiança do produtor (díade 13)

Quadro 57. Resultados da negociação – visão dos vendedores
Fonte: Elaborado pelo autor

Já os compradores apresentam os resultados econômicos como as principais saídas da negociação, vários deles ressaltando que conseguiram atingir o preço desejado para fechar o acordo.

Compradores	
Econômicos	Psicológico-sociais
<ul style="list-style-type: none"> - Alcance do preço desejado (díade 1, díade 3, díade 4, díade 5, díade 7, díade 8, díade 9, díade 10) - Comprou produtos que entregam resultados (díade 2, díade 6, díade 8, díade 9, díade 10, díade 11, díade 12, díade 13) - Definiu padrão de preços para a safra (díade 4) 	<ul style="list-style-type: none"> - Continuidade do relacionamento com o distribuidor (díade 4) - Fortaleceu o relacionamento (díade 11) - Manteve o bom relacionamento com o distribuidor (díade 12) - Aprendeu mais sobre o vendedor (díade 13)

Quadro 58. Resultados da negociação – visão dos compradores
Fonte: Elaborado pelo autor

Poucos resultados psicológico-sociais são apresentados, porém, pode-se perceber que alguns produtores também destacam saídas que vão além das financeiras.

Aqui vale uma reflexão sobre o processo de negociação entre os produtores e os distribuidores. O forte ambiente competitivo, destacado na primeira parte da análise da negociação entre produtores e vendedores (item 6.1.1), pode ter um impacto na avaliação da qualidade do resultado das negociações. Dessa forma, em alguns casos, a manutenção da conta por mais uma safra pode reduzir a importância dos resultados substanciais da negociação. Já por parte do comprador, mesmo reconhecendo a importância do distribuidor para ele, os resultados substanciais podem ser mais significativos, o que leva os produtores a barganharem mais durante seus processos de decisão junto aos distribuidores.

A seção seguinte fecha a análise das negociações entre produtores e distribuidores, a partir da estrutura conceitual apresentada nesta tese.

6.1.6. Análise da implementação da negociação

Por fim, esta seção apresenta a etapa de implementação do acordo. Ertel e Gordon (2009) destacam esta etapa, apontando a necessidade da continuidade do acompanhamento das partes na execução dos termos definidos durante a fase do processo de negociação e definição do acordo.

A partir da análise das díades estudadas, fica evidente a importância da presença dos vendedores no momento de utilização dos produtos, para garantir que o que foi combinado durante a fase de decisão seja corretamente implementado. As entrevistas em ambos os contextos foram realizadas ao final da safra, em que as negociações foram estudadas. Nesse sentido, pôde-se perceber que os produtores avaliavam a satisfação com os resultados e com o relacionamento, retomando o desempenho dos produtos que foram adquiridos. Alguns produtores ressaltam que não adianta fazer uma boa negociação e pagar barato se os produtos não funcionarem bem.

Assim, deve-se reforçar a importância desta fase apresentada por Ertel e Gordon (2009) também para o contexto das relações entre produtores e distribuidores. A implementação do acordo não deve ser confundida com o pós-venda. Implementar o acordo está relacionado com a garantia de que todos os termos acordados sejam cumpridos.

Assim, após analisar as várias etapas da negociação, seguindo a estrutura conceitual proposta nesta tese, a seção seguinte faz uma avaliação da aplicabilidade da estrutura para o estudo das negociações entre compradores e vendedores em contextos relacionais.

6.2. Considerações sobre a negociação entre produtores e distribuidores nos dois contextos: brasileiro e norte-americano

Esta seção tem como objetivo apresentar uma visão consolidada da comparação das negociações entre produtores e distribuidores de insumos em ambos os contextos: brasileiro e norte-americano.

A primeira diferença apontada é o possível impacto dos modelos de negócio das empresas nas negociações. Os distribuidores de insumos brasileiros que participaram do estudo têm um foco maior na comercialização de produtos, já os distribuidores de insumos norte-americanos têm um foco maior na oferta de serviços ao produtor, chegando a vender produtos aplicados. Assim, no caso das empresas brasileiras, a negociação do preço dos produtos pode ser fortalecida. Além disso, a oferta de serviços pode ser percebida como uma boa ferramenta para a expansão do valor das negociações.

Essa diferença pode estar associada a uma segunda, que considera o equilíbrio de poder observado. Dos sete produtores entrevistados nos Estados Unidos, todos declaram ser dependentes ou muito dependentes dos distribuidores, em relação aos seus produtos, seus serviços e suas informações. Já nas diádes brasileiras, pode-se observar um maior desequilíbrio de poder, uma vez que apenas um produtor (díade 6) declarou ser dependente dos produtos, serviços e informações do distribuidor.

A terceira diferença que pode ser apontada está relacionada à diferença de cultura dos países (essa seria uma variável ambiental que não foi levantada na pesquisa). Considerando os seis produtores brasileiros entrevistados, com exceção do produtor da díade 2, todos os demais buscaram a barganha de preço para concluir o negócio. Um dos produtores ressaltou que a negociação de preço é parte natural do processo de compras (díade 4). Um segundo produtor ainda destacou que acredita que sempre o vendedor pode baixar um pouco o preço para que o negócio seja concluído, uma vez que apresenta o preço da lista “cheia” (díade 5). Em um terceiro caso, o vendedor ressaltou que o produtor sempre pede um preço mais baixo, mesmo

que ele leve os preços já ajustados à necessidade do produtor, com base nas experiências passadas (díade 3).

No lado das díades norte-americanas, das sete estudadas, três (díades 7, 11 e 12) não tiveram uma barganha de preço para que o negócio fosse concluído. Além disso, em outra díade em que foi necessária a negociação de preço (díade 10), o produtor destacou que não gosta de barganhar mais de uma vez o preço, assim, uma vez que tenha pedido uma revisão de preço, devido às pressões de custos, ele espera que o vendedor vá apresentar-lhe a sua oferta mais competitiva, sem que tenha de perguntar uma segunda vez.

A quarta diferença observada está no planejamento, mais especificamente em um dos distribuidores norte-americanos (E2). O distribuidor possui um processo, chamado de comitê para planejamento de vendas, no qual é discutido mensalmente o plano de ação para os principais clientes da carteira do vendedor, inclusive as estratégias de negociação. Essa estrutura permite a antecipação de condições, bem como maior autonomia e velocidade para o vendedor na conclusão do negócio. No lado das empresas brasileiras, não foi observada uma estrutura formal de planejamento de negociações.

Os processos de comunicação são feitos de forma similar, assim como a busca por informações. No entanto, sobre a busca de informações pode ser apontada mais uma diferença. A partir do uso de técnicas de agricultura de precisão, os distribuidores norte-americanos conseguem ter uma visão detalhada de cada talhão da fazenda do produtor. Nesse sentido, é possível integrar os dados de análises de solo, com os dados de tratamentos realizados, bem como com os índices de produtividade (dados das máquinas colhedoras) e avaliar o resultado do que foi acordado com o produtor e qual foi o resultado entregue. Assim, o vendedor tem maior poder para argumentar as suas recomendações e o valor dessas ofertas. Nos distribuidores brasileiros, apesar de os três terem ressaltado a questão da assistência técnica ao produtor, não foi observado esse tipo de prática.

Por outro lado, na relação entre os produtores brasileiros com os distribuidores, foi observado um papel mais forte do relacionamento social. A amizade do produtor com o vendedor, bem como com outros colaboradores do distribuidor, pode ter um peso na tomada de decisão. Na relação dos produtores norte-americanos com os vendedores, os vínculos estão mais associados ao negócio, mesmo considerando que a conexão com o vendedor (empatia) é importante e pode ajudar na tomada de decisão.

Certamente outras diferenças no processo de negociação podem ser identificadas, por isso, reforçam-se os comentários de Fells et al. (2015) sobre a maior necessidade de estudos das negociações entre empresas, considerando situações reais, notadamente as que consideram o aspecto relacional das partes.

A seção seguinte continua a análise da negociação e o relacionamento entre os produtores e os distribuidores, buscando responder as demais proposições teóricas apresentadas no referencial teórico desta tese e utilizando como base o entendimento das negociações estudadas acima.

6.3. A negociação relacional entre compradores e vendedores

Esta seção tem como objetivo apresentar uma consolidação das discussões, bem como responder as proposições apresentadas sobre a negociação e o relacionamento entre compradores e vendedores, tomando por base os casos estudados.

Conforme observado no referencial teórico desta tese, a negociação pode acontecer em diversos contextos, sendo possível notar um *continuum* (representado na Figura 65), que tem de um lado as situações em que as partes são entidades distantes, nas quais apenas o resultado substancial importa, e do outro, situações em que as partes são mais próximas e em que se espera a continuidade do relacionamento após as transações (WATKINS, 2012).



Figura 65. O *continuum* das negociações
Fonte: Elaborada com base em Watkins (2012)

Em contextos relacionais, é comum observar que as negociações são vistas como uma sequência de atividades e escolhas são tomadas ao longo do caminho e não como um evento único (FELLS, 2010).

Os resultados encontrados em ambos os contextos, brasileiro e norte-americano, mostram que a decisão de compra de insumos, na maior parte das vezes, é concentrada num momento do

ano: a pré-safra²⁹. No entanto, mesmo aqueles produtores que decidem confirmar o pedido em fases separadas ao longo da safra, acabam negociando os termos (preço, prazo, produtos, desempenho/eficiência, custo do manejo etc.) em um momento único, carregando as condições ao longo da safra, para a execução dos pedidos e ordens de faturamento.

Por outro lado, deve-se destacar que, em contextos de relações de mais de uma safra, é possível notar que as experiências passadas podem impactar na tomada de decisão do produtor. Como observado em algumas díades, o desempenho dos produtos comprados e aplicados, bem como a presença do vendedor nas fases de manejo podem influenciar de forma relevante a forma como o produtor irá definir quais produtos e quantidade deverão ser comprados.

Assim, nota-se que as negociações com os distribuidores estão inseridas em um contexto mais amplo. Na Figura 66, apresenta-se de forma gráfica esse contexto.

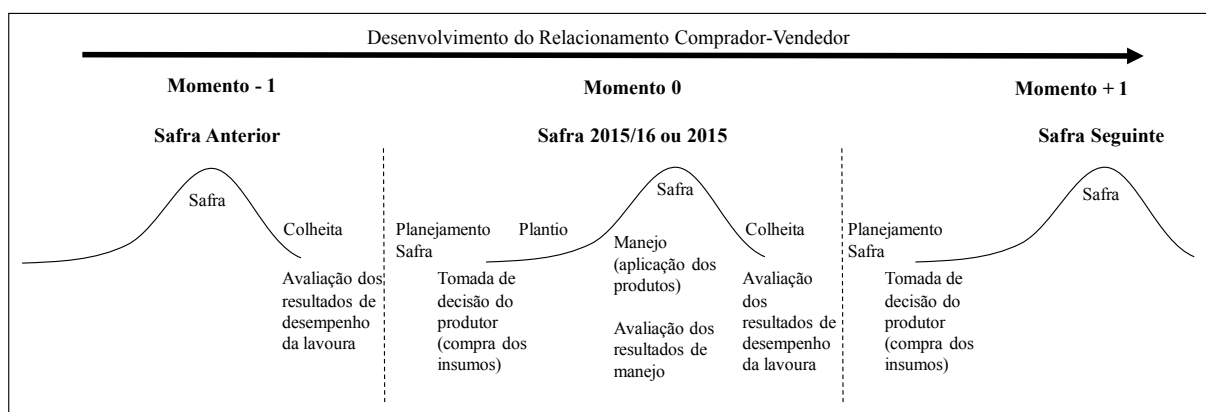


Figura 66. Visão do ciclo de decisão do produtor rural – exemplo soja
Fonte: Elaborada pelo autor

Como ressaltado, as díades estudadas estão inseridas em um contexto em que o produtor tinha pelo menos duas ou mais safras de relacionamento com o distribuidor. Assim, pôde-se observar que a negociação que ocorreu no momento 0 teve como entradas a avaliação dos resultados do momento -1. Ademais, as saídas do momento 0 poderão influenciar na decisão do momento +1. Assim, os resultados corroboram as considerações de Watkins (2012) e Fells (2010) e vão ao encontro das conclusões de Kool, Meulenber e Broens (1997), que destacam o impacto das experiências passadas nas decisões de compra nas escolhas da safra corrente.

²⁹ Mesmo considerando que no Brasil é comum o produtor fazer duas safras (verão e inverno) devido às condições climáticas favoráveis e que nos Estados Unidos, na maior parte das áreas, só é possível uma única safra devido ao inverno rigoroso. No estado do Kansas (EUA), foi possível observar a realização de duas safras, utilizando como segunda a safra do trigo. No entanto, em ambos os contextos, os produtores acabam tomando sua decisão de compra de defensivos em momentos únicos.

Martinelli (2002) destaca a negociação como um processo sistêmico. Dessa forma, a visão de múltiplas negociações, considerando a visão de sistemas (entradas, processos e saídas), apresentada no referencial teórico, pode ser aplicada para o contexto das negociações entre produtores e distribuidores de insumos.

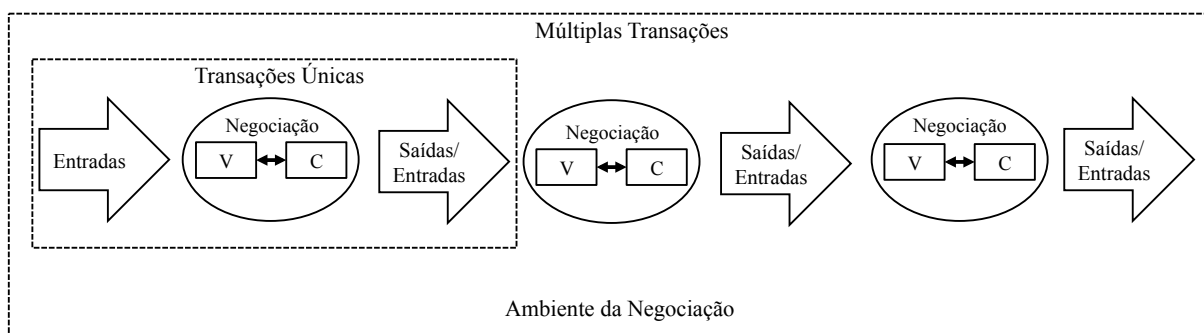


Figura 67. Negociação de múltiplas transações sob o enfoque sistêmico – apresentada no referencial teórico (Figura 13, p. 100)

Fonte: Elaborada pelo autor

Considerando a negociação como parte desse processo de decisão, considera-se que as proposições teóricas 1 e 2, inicialmente apresentadas, são adequadas para serem verificadas a partir dos resultados encontrados. Nesse contexto, retomam-se as duas primeiras proposições teóricas apresentadas nesta tese em que se discute o impacto do relacionamento entre as partes nas negociações (P1) e o impacto das negociações no relacionamento entre as partes (P2). As proposições serão retomadas a seguir.

Para verificar e discutir as proposições, utilizou-se um compilado baseado nas observações de cada uma das díades estudadas. No Quadro 59, apresenta-se uma consolidação da análise da proposição 1: *O relacionamento existente entre empresas compradoras e vendedoras pode favorecer e facilitar a condução das negociações, levando a acordos mais integrativos.*

Díade	Verificação P1	Justificativas
Díade 1	Sim	<p>O relacionamento entre o produtor e a revenda tem mais de dez anos. Nota-se que ao longo desse tempo foi construída uma confiança entre as partes e que o distribuidor tem a preferência do produtor no fechamento do negócio.</p> <p>O uso de alternativas (concorrentes) é pouco considerado por parte do produtor, devido principalmente à variedade/qualidade dos produtos e serviços que a empresa oferece para ele.</p> <p>Quando uma alternativa é encontrada, o produtor acaba abrindo os preços que tem da concorrência, mesmo não gostando de fazer isso, para verificar a possibilidade de criar uma zona de acordo possível.</p>

Díade	Verificação P1	Justificativas
Díade 2	Sim	<p>O vendedor ressalta que as experiências passadas com o produtor permitiram que ele conseguisse adequar os preços, com base no histórico de compras, bem como preço dos concorrentes, antes de levar a proposta para o produtor. Assim consegue evitar a barganha de preço.</p> <p>O produtor destaca que a amizade entre as partes, bem como a presença constante do vendedor em sua propriedade são um fator positivo para a sua decisão.</p> <p>O produtor destaca que a amizade (proximidade) pode dar mais liberdade para negociar os termos quanto necessário.</p> <p>O bom relacionamento pode facilitar a identificação do ponto de saída do comprador dado que ele abre as alternativas que tem.</p> <p>A confiança que o produtor tem no distribuidor minimizou o uso das alternativas na negociação.</p>
Díade 3	Não	<p>Apesar de o vendedor e de o comprador terem um bom relacionamento, não foi possível observar um impacto na negociação.</p> <p>Foi ressaltado que ele pode abrir as informações sobre as condições que tem. Porém, para que o negócio seja concluído, é preciso que o distribuidor consiga oferecer um preço menor.</p> <p>A vendedora ressalta que, mesmo quando leva um preço mais competitivo com base no histórico de compras, o cliente busca mais descontos.</p> <p>O diretor entrevistado destacou que a presença do gerente de vendas na sua propriedade em algumas vezes durante a safra é positivo para o relacionamento das partes, porém isso não impacta na forma como negocia com o distribuidor.</p>
Díade 4	Sim	<p>Na visão do vendedor, as experiências da safra anterior e os resultados dos produtos que foram utilizados podem auxiliar na negociação da safra corrente.</p> <p>O relacionamento entre as partes levou o comprador a ter uma postura mais colaborativa.</p> <p>Dada a parceria existente, o comprador acredita que deve retribuir os esforços do vendedor.</p> <p>O relacionamento com o vendedor permite uma abertura maior de informações. Além disso, o relacionamento traz mais liberdade para falar as coisas que devem ser faladas.</p> <p>O relacionamento entre as partes permite a resolução de outros possíveis conflitos que possam aparecer.</p>
Díade 5	Sim	<p>O bom relacionamento com o vendedor leva o comprador a pensar nos ganhos mútuos da negociação.</p> <p>O relacionamento entre as partes é positivo para que o produtor escute mais as recomendações.</p> <p>O relacionamento pode influenciar no valor de saída do comprador, ou seja, o comprador possivelmente pague um pouco mais, porque considera o esforço que o vendedor faz.</p> <p>Se perder o relacionamento, pode perder volume de negócios.</p>
Díade 6	Sim	<p>A parceria e o bom relacionamento podem minimizar a busca e o uso de alternativas por parte do produtor.</p> <p>A confiança entre as partes permite negociações mais abertas.</p>
Díade 7	Sim	<p>O relacionamento permite maior conhecimento das necessidades, não sendo necessários muitos esforços para levantar as necessidades do cliente no ano seguinte.</p>

Díade	Verificação P1	Justificativas
Díade 8	Sim	A cada ciclo safra, pode-se conhecer mais sobre o seu cliente , saber sobre as necessidades e fazer ofertas mais aderentes, sem ter de levantar tantas novas informações.
Díade 9	Sim	O relacionamento existente permite ao vendedor conhecer as verdadeiras necessidades do cliente . Esse conhecimento é uma vantagem para o vendedor.
Díade 10	Sim	O relacionamento pode ser um fator decisivo para a tomada de decisão . A confiança gerada no relacionamento pode favorecer a troca de informações do produtor com o vendedor .
Díade 11	Sim	A confiança do relacionamento é grande, então o produtor acredita que o vendedor irá levar-lhe o melhor negócio . O bom relacionamento e lealdade diminuem a necessidade de o produtor fazer cotações (buscar alternativas) . A experiência anterior positiva (continuidade) pode gerar uma nova experiência positiva.
Díade 12	Sim	O forte relacionamento minimizou as negociações de preços . Passam a olhar o passado, vendo o que funcionou e o que não funcionou e chegam a um acordo. A confiança no vendedor minimiza a busca por alternativas . O vendedor passa a ter um histórico sobre o que funciona na área do produtor, facilitando a oferta de valor . O relacionamento permite a evolução do histórico de eficiência dos produtos e ajuda na tomada de decisão .
Díade 13	Sim	O momento da safra, entre uma compra e outra, é importante para a construção da confiança e para o fortalecimento do relacionamento . Isso pode impactar na negociação do próximo ciclo e ajuda a tirar o foco da discussão do preço.

Quadro 59. O impacto do relacionamento nas negociações

Fonte: Elaborado pelo autor

Após a análise dos impactos do relacionamento nas negociações, nota-se que apenas na díade 3 não foi possível verificar tal impacto. O perfil do produtor pode ser uma justificativa para isso. O produtor é uma grande empresa agrícola que tem diversas opções de fornecedores, podendo acessar inclusive as compras diretas dos fabricantes. No entanto o diretor entrevistado ressalta que dá a preferência de compra para o distribuidor tradicional, embora não tenha sido possível perceber impactos na negociação, apenas na decisão de compra.

No Quadro 60 da análise da proposição 2, destacada a seguir, busca-se analisar os impactos da negociação no relacionamento empresarial entre os produtores e os distribuidores.

Proposição 2: *A forma com a negociação entre compradores e vendedores é conduzida pode impactar de maneira positiva o relacionamento empresarial existente entre as partes, quando essas possuem o desejo de manter ou aumentar as interações.*

Díade	Verificação P2	Justificativas
Díade 1	Sim	<p>Nota-se que a boa experiência entre as partes, nos últimos anos, permitiu uma evolução no volume de negócios.</p> <p>O fechamento de um acordo satisfatório pode contribuir para a continuidade de interações durante a safra, o que vai fortalecer ainda mais a relação entre as partes.</p> <p>A presença na fase de implementação do acordo pode ser determinante para a confirmar essa satisfação. Uma característica do mercado agrícola é a constante interação das partes após o acordo, durante o ciclo da safra.</p>
Díade 2	Sim	<p>O vendedor destaca que, após mais um ciclo concluído, está mais próximo do produtor, o que contribui para o fortalecimento do relacionamento.</p> <p>O produtor associa o acompanhamento feito pelo vendedor ao longo da safra como um ponto positivo e que contribui para o relacionamento das partes. Nota-se a importância da fase de implementação do acordo.</p>
Díade 3	Sim	<p>A negociação não teve nenhum evento que prejudicasse a continuidade do relacionamento.</p> <p>Também não foram observados problemas de implementação, o que contribuiu para a satisfação de ambas as partes.</p> <p>Na visão do comprador, mais um ciclo concluído foi importante para solidificar a parceria comercial.</p>
Díade 4	Sim	<p>Chegar a um acordo com o comprador permitiu ao vendedor ter mais um ano de relacionamento com o produtor.</p> <p>O produtor acredita que, além de ter conseguido um bom preço, teve como saída da negociação o fortalecimento do relacionamento com o time do distribuidor.</p> <p>Ambos associam o bom desempenho dos produtos ao bom relacionamento entre as partes.</p>
Díade 5	Não	<p>O vendedor destaca o funcionamento dos produtos, mas não relaciona um impacto direto da negociação no relacionamento das partes.</p> <p>O produtor não destaca mais detalhes.</p>
Díade 6	Sim	<p>Os resultados integrativos podem fortalecer o desejo de continuar a parceria e no caso fortaleceu o relacionamento, e o cliente ficou satisfeito com o acordo que conseguiu.</p> <p>Concluir o acordo permitiu ao vendedor ter mais uma chance de aprofundar o conhecimento do produtor e aproximar-se mais dele.</p>
Díade 7	Sim	<p>Cliente confiará mais nas recomendações no futuro.</p> <p>Confiança foi fortalecida e isso vai incentivar a fazer mais negócios.</p> <p>O relacionamento empresarial entre as partes foi fortalecido.</p> <p>O vendedor se sentirá mais empenhado em fazer um bom trabalho.</p>
Díade 8	Sim	<p>O produtor passou a confiar mais na empresa como um todo.</p> <p>Os produtos funcionaram, o que mostra a importância de entregar o que foi acordado. Acredita que com mais esse bom resultado está mais próximo do cliente e poderá reduzir a barganha em próximas compras.</p> <p>A negociação foi amigável, e o cliente não saiu com dúvidas, o que vai ajudar a seguir em frente de forma positiva.</p>
Díade 9	Sim	<p>Realizar mais um negócio permitiu ao vendedor ter continuidade de relacionamento com o produtor e manter sua confiança.</p> <p>O produtor destaca que continuou com um bom relacionamento com o vendedor.</p>

Díade	Verificação P2	Justificativas
Díade 10	Sim	A negociação de uma safra é parte de uma série de negociações. A cada negócio que é fechado, o relacionamento se estreita. O fechamento de mais um acordo estreitou ainda mais o relacionamento , na visão do produtor, e o desejo de continuar a fazer negócios.
Díade 11	Sim	Ambos declaram que o relacionamento foi fortalecido , pois tiveram mais um ano de boas experiências. O vendedor destaca o importante papel da implementação do acordo.
Díade 12	Sim	Ambos mostram um impacto positivo da negociação. O produtor acredita que tenha fortalecido ainda mais o relacionamento e aumentado a confiança no outro lado.
Díade 13	Parcialmente	Somente o vendedor destaca um impacto no relacionamento, relata que está mais próximo e ganhou mais confiança

Quadro 60. O impacto na negociação no relacionamento empresarial

Após essa análise, percebe-se que apenas as díades 5 e 13 não apresentaram evidências de verificação da proposição 2. Ambas as negociações estão inseridas em um contexto relacional. A partir das entrevistas, nota-se que existe um vínculo entre as partes da díade, porém não foram obtidos fragmentos que suportem a proposição.

Como destacado anteriormente, uma das tendências identificadas é a diminuição da barganha de preços e o maior foco nas adaptações, com a evolução das negociações. Essa evolução foi discutida no referencial teórico desta tese, em que se realizou uma análise de como os autores que discutiram as fases do relacionamento abordaram o tema negociação (FORD, 1980; DWYER; SCHURR; OH, 1987). Com base nessa discussão, foi proposto que:

Proposição 3. *Pode-se observar uma evolução no conteúdo das negociações entre compradores e vendedores, conforme o relacionamento entre as partes evolui, e em alguns casos a barganha de preço e termos comerciais pode chegar a graus mínimos.*

Assim, uma das perguntas procurou levantar se, para concluir o negócio na safra passada, foi necessária uma barganha de preços. Das 13 díades analisadas, foi observado que em quatro não foi necessária uma discussão do preço ofertado pelo distribuidor. São elas: díade 2 (B1), díade 7 (E1), díade 11 (E3) e díade 12 (E3). Considerando-se que as díades estudadas estão em contextos relacionais, seria possível verificar essa proposição nos quatro casos citados acima. Porém, para maior entendimento, buscou-se avaliar que fatores levaram à diminuição ou eliminação da barganha nos casos destacados. No Quadro 61, apresenta-se uma síntese das principais observações encontradas na análise das díades que não tiveram barganha de preços.

Díades	Análises
Díade 2 (B1)	<p>O vendedor vem aprimorando o mapeamento das necessidades do produtor com o passar do tempo. Hoje já sabe quem são concorrentes e quais são os produtos que o produtor gosta de comprar. Com isso, já analisa as condições ofertadas no ano anterior e leva o preço já alinhado com os gestores.</p> <p>O foco da negociação ficou nos produtos mais adequados à sua necessidade, bem como qual pacote poderia ser o mais rentável para o agricultor.</p> <p>O vendedor leva sempre novas tecnologias em produtos que podem aumentar os ganhos do cliente.</p> <p>Alguns termos ainda são discutidos, como condições de pagamento e prazo.</p>
Díade 7 (E1)	<p>Devido à confiança construída, o produtor acredita que o distribuidor irá levar o melhor preço para ele.</p> <p>O principal termo negociado foi o pacote tecnológico de acordo com a produtividade desejada.</p> <p>O produtor ressalta que eles acabam conversando sobre os diferentes custos de pacotes, porém não ocorre uma barganha de preços. Nota-se um alinhamento do melhor custo em função dos benefícios esperados.</p> <p>O vendedor tem um profundo conhecimento das necessidades do produtor, o que permite que ele leve os produtos mais aderentes para ele.</p> <p>Vale destacar o suporte da tecnologia da informação. O vendedor tem em um sistema todas as informações sobre o produtor, com uma visão detalhada de cada talhão da fazenda. Assim, ele sabe o que foi aplicado no ano anterior, o que deu certo e o que não deu certo.</p>
Díade 11 (E3)	<p>Os termos negociados foram quais produtos usar e o volume a ser utilizado.</p> <p>O vendedor faz uma avalição detalhada sobre quais produtos serão utilizados.</p> <p>O produtor não discute preços pois confia que o vendedor irá apresentar-lhe a melhor proposta.</p> <p>O vendedor ressalta que ao longo dos anos de relação o produtor entendeu que ele já levava o melhor preço para ele.</p> <p>O produtor também destaca que o vendedor está sempre atualizado e tem muito conhecimento sobre a sua atividade. Isso é um fator positivo para que ele confie que a recomendação que o vendedor passa é a melhor.</p>
Díade 12 (E3)	<p>As discussões envolvem basicamente os objetivos de desempenho do programa de tratamento.</p> <p>No final do ano, o produtor discute com o vendedor o desempenho dos produtos da safra anterior e decide quais devem ser trocados.</p> <p>A barganha de preço diminuiu, a partir do momento que o produtor percebeu que as recomendações do vendedor fizeram-no ganhar mais dinheiro.</p> <p>O produtor acredita que o preço do fornecedor é justo.</p>

Quadro 61. Análise das díades em que não foi observada barganha de preços

Fonte: Elaborado pelo autor

Nota-se nos quatro exemplos que a barganha de preços diminuiu ou acabou, e as discussões passaram a ter como foco os ganhos que o produtor poderia ter com a oferta do distribuidor. Nota-se uma confiança forte entre as partes, bem como um envolvimento grande com as operações do cliente. O mapeamento das necessidades passa a ser crítico para isso.

Outro fator que vale ser destacado é a observação de algumas passagens nas demais díades, em que ocorreu barganha de preço, mas que mostram uma redução no foco das negociações em

preço com a evolução do relacionamento. É o caso da díade 8: seu vendedor ressalta que o fato de ter conseguido fechar mais um acordo com o produtor deixou-os mais próximos e com isso teve a oportunidade de aprender mais sobre o cliente. O conhecimento das necessidades pode permitir que ele comece a tirar um pouco o foco do preço nas próximas negociações. Como destacado no referencial teórico, nota-se que a negociação é parte das relações entre compradores e que vai muito além da questão da barganha de preços. Além dos termos da compra/venda, as partes podem negociar adaptações nos seus processos para melhor servir o outro lado.

O resultado da análise das díades é completado pela visão dos gestores de vendas dos distribuidores, destacada no Quadro 62.

	Visão da negociação com clientes relacionais
Distribuidor B1	<i>“Geralmente quando você tem esse nível (de relacionamento), você consegue ter uma margem melhor. Por que o cara já tem confiança.”</i> <i>“Tem cliente hoje que não pergunta mais preço aqui na empresa.”</i>
Distribuidor B2	<i>“No relacional que tem a parceria, você faz negócio não só com preço, você consegue atingi-lo via introdução de algo diferente.”</i>
Distribuidor B3	<i>“Esse é um cliente que temos que ter mais cuidado na negociação. Porque é tanta relação de confiança que não pode deixá-lo perder isso. [...] Se eu quisesse ter maior margem nele, eu tinha, mas hoje eu não posso fazer isso. Porque ele não sai para cotar hoje, mas e se amanhã ele cotar um produto meu e vir que está sendo passado para trás? Então temos que levar a melhor oferta para ele, e tentar deixar claro que não é a melhor do mercado, mas é a que vai entregar mais para ele.”</i>
Distribuidor E1	<i>“Com os clientes relacionais, nós não temos que gastar uma quantidade de tempo muito grande discutindo questões de preços, porque eles percebem o valor que você está levando para a fazenda deles.”</i>
Distribuidor E2	<i>“Eu poderia dizer que o vendedor X (díade 9) não muda tanto as condições da tabela de preço, uns 10% das vezes.”</i>
Distribuidor E3	<i>“A diferença com o cliente relacional está mais no processo de planejamento. [...] eles valorizam nossas sugestões e querem saber o que eles podem fazer. [...] Uma vez que você vem com o planejamento e eles estão felizes com os conselhos, não existe muita discussão sobre as condições de pagamento”.</i>

Quadro 62. Visão do gestor sobre as negociações com clientes relacionais

Fonte: Elaborado pelo autor

Pode-se perceber que, na visão dos seis gestores de vendas entrevistados, a negociação com clientes relacionais tende a evoluir para uma discussão de produtos e soluções que podem contribuir para o melhor resultado dos clientes. Na maior parte das declarações, nota-se que a discussão pelo preço das ofertas tende a diminuir.

Assim, na Figura 68, apresenta-se uma representação gráfica dos termos que tendem a ser abordados nas negociações, seguindo a evolução do relacionamento.

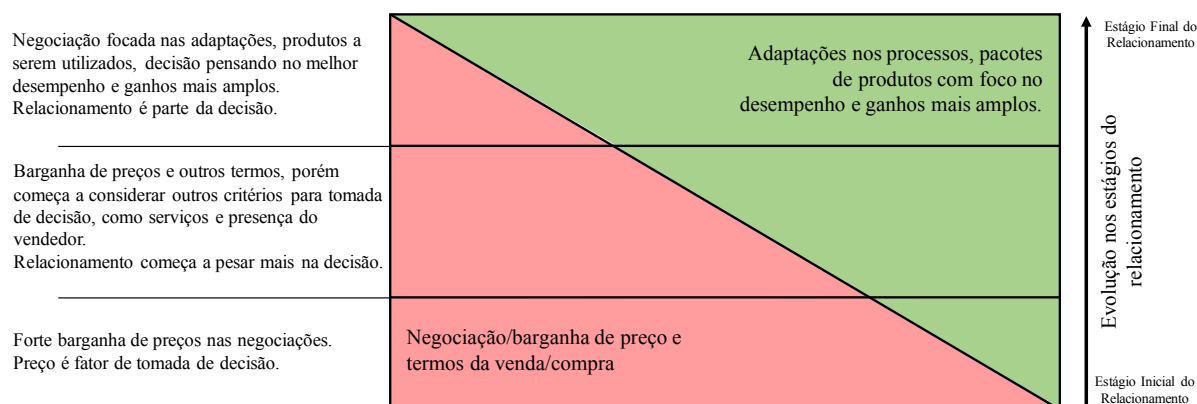


Figura 68. A evolução dos termos da negociação, segundo a evolução do relacionamento entre compradores e vendedores

Fonte: Elaborada pelo autor

Apesar de não se ter sido avaliado em que fase do relacionamento as díades se encontram, pode-se concluir que a proposição 3 é verificada nesta pesquisa, uma vez que outros fatores, como dependência do fornecedor, concentração de compras e nível de confiança, podem indicar relacionamentos mais evoluídos (MORGAN; HUNT, 1994; WILSON, 1995).

O papel da confiança entre as partes nesse processo evolutivo deve ser ressaltado. Morgan e Hunt (1994) mostraram que a confiança pode fortalecer a cooperação entre as partes envolvidas em um relacionamento, assim como reduzir o uso de alternativas de curto prazo em favor dos resultados de longo prazo. Além disso, Claro e Claro (2008) demonstram que a confiança pode favorecer a troca de informações entre as partes. Por fim, destacam-se as considerações de Wilson (2005), que aponta que a confiança no relacionamento está associada à crença de que as partes irão agir de acordo com os melhores interesses da outra parte. Além da visão dos autores, podem-se destacar algumas observações, a partir do estudo das díades que demonstram o impacto da confiança nas negociações que ocorrem entre as partes.

A confiança no distribuidor diminui a barganha de preços e a busca por alternativas. Como se pode perceber pela díade 7 e pela díade 12, o produtor confia que o vendedor irá levar o preço mais justo e também fará a melhor recomendação técnica. Sobre a busca por alternativas, a confiança pode ter um impacto positivo. Nota-se que, mesmo em díades em que o produtor busca a barganha de preço, pelo fato de confiar no vendedor, ele apenas procurará outras empresas quando não conseguir chegar a um acordo (díade 6). Analisando a díade 1, pode-se perceber que a confiança existente entre as partes, derivada das experiências passadas positivas,

pode impactar no uso de alternativas à negociação. O produtor ressalta que trocar um fornecedor por uma diferença de preço pequena (5% - 10%) pode não ser uma boa opção, pois ele já tem uma confiança forte no distribuidor atual e sabe que seus produtos e serviços são de qualidade.

Com base nas duas proposições iniciais, pode-se perceber que existe um impacto do relacionamento nas negociações e que as saídas das negociações podem impactar os relacionamentos. A partir da análise da proposição 3, foi possível observar uma evolução do conteúdo das negociações, que saiu de uma discussão focada no preço dos produtos, para questões que envolvem as adaptações necessárias para melhor servir o cliente, ou mesmo que possibilitem um maior ganho de produtividade, aumentando a rentabilidade do produtor.

Percebe-se, assim, um efeito de espiral na evolução das negociações entre os produtores rurais e os distribuidores de insumos; e, conforme as novas interações acontecem, mais forte vai se tornando o relacionamento, que passa a impactar mais as negociações entre as partes. Na Figura 69, representa-se graficamente a evolução das negociações em contextos relacionais.

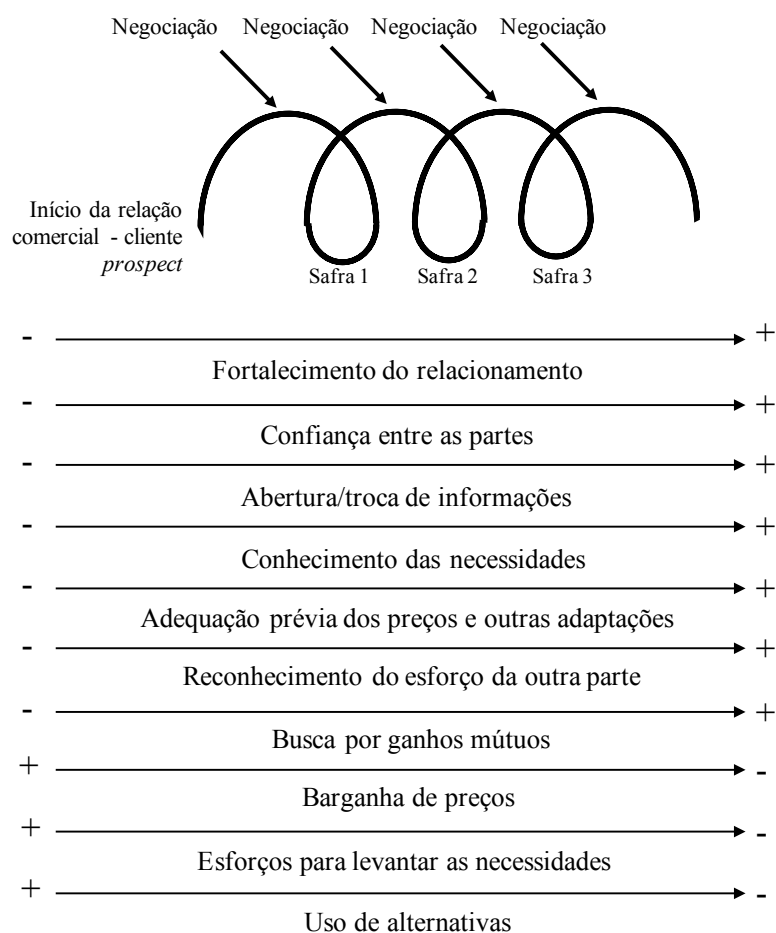


Figura 69. Espiral da negociação relacional
Fonte: Elaborada pelo autor

Assim, com o fortalecimento do relacionamento e da confiança entre as partes e a continuidade das negociações, pode-se notar que outras variáveis da negociação também evoluem, tais como o conhecimento das necessidades, a maior troca de informações entre as partes, a adequação dos preços de acordo com os limites de saída do cliente, bem como a busca por ganhos mútuos. Por outro lado, pode-se perceber pela observação dos casos que a barganha de preços, os esforços para levantar as necessidades, bem como o uso de alternativas tendem a diminuir. Vale ressaltar que essas são proposições que podem ser futuramente testadas, para que as conclusões aqui apresentadas possam ser ampliadas ou redefinidas.

Não foi objetivo desta pesquisa avaliar o comportamento e o impacto de outras variáveis de influência do relacionamento, tais como o comprometimento, o nível de cooperação, a satisfação com o desempenho, força dos vínculos sociais e estruturais, entre outras, destacadas por Powers e Reagan (2007), apresentadas no Quadro 7 (p.89). No entanto, os resultados aqui apresentados poderão ser base para futuras pesquisas que busquem discutir o tema e a relação das variáveis com a negociação.

Assim, após analisadas as proposições apresentadas no trabalho, finaliza-se a etapa de discussão dos resultados desta tese. O capítulo seguinte apresenta as considerações finais, implicações gerenciais, limitações da pesquisa e sugestões de pesquisas futuras.

7. Considerações finais, implicações gerenciais, limitações da pesquisa e sugestões de pesquisas futuras

Neste capítulo busca-se apresentar as principais considerações sobre os resultados encontrados nesta pesquisa, destacar algumas implicações gerenciais, bem como apresentar as limitações e sugestões de pesquisas futuras.

A discussão das considerações inicia-se pelo objetivo geral desta pesquisa, que procurou analisar como são conduzidas as negociações entre produtores rurais e distribuidores de insumos agrícolas, que acontecem em um ambiente relacional, buscando entender os impactos do relacionamento das partes no processo de negociação, bem como verificar se as negociações favorecem o relacionamento das partes, notadamente em situações nas quais essas pretendem manter ou aumentar as interações no futuro.

Para responder a esse objetivo, foi realizada uma pesquisa no setor de distribuição de insumos, na qual foram analisadas as negociações de compra/venda de defensivos entre distribuidores de insumos e produtores rurais. A escolha desse setor se deu pela forte característica relacional que as partes podem apresentar, bem como pela importância que o relacionamento tem para a tomada de decisão do produtor.

Para maior aprofundamento da pesquisa, o objetivo geral foi desdobrado em seis objetivos específicos. Cada um deles será destacado a seguir, servindo como base para as considerações finais.

O **primeiro objetivo específico** foi a revisão do estado da arte da pesquisa sobre relacionamento entre compradores e vendedores e negociação. Pôde-se perceber que o estudo do marketing de relacionamento avançou consideravelmente nas duas últimas décadas. Conforme destacado no início desta tese, o relacionamento entre compradores e vendedores pode ser encarado sob três perspectivas (OLSEN; ELLRAM, 1997). A primeira sob a perspectiva do marketing, cuja ótica é o relacionamento a partir da empresa vendedora para o comprador. A segunda na visão de compras, que observa o relacionamento a partir do enfoque do comprador para com os seus diversos fornecedores. Por fim, a terceira encara o papel ativo das duas partes em um relacionamento. Esta última ficou conhecida como a escola do *IMP Group*. Nota-se que alguns autores chegaram a considerar o marketing de relacionamento como um novo paradigma. No entanto, percebeu-se que os estudos de marketing de relacionamento

apresentam características distintas do marketing de transacional, mas que continua sendo considerado como uma área dentro da teoria de marketing. Ao analisar as escolas do marketing de relacionamento, pode-se perceber que o enfoque do *IMP Group* possibilita um estudo mais sistêmico das relações entre as partes. Sendo assim, a abordagem do IMP, considerando o modelo da interação, foi definida como base para este estudo.

Sobre a teoria de negociação, foi feito um estudo que resgatou a sua evolução conceitual, desde a década de 1950. Percebeu-se que as pesquisas em negociação avançaram consideravelmente, sobretudo após os anos 1980. Foi partir dessa década, porém, que os estudos passaram a reforçar a importância dos resultados psicológico-sociais, que focam, entre outros temas, a importância dos ganhos relacionais entre as partes e não apenas os ganhos econômicos. O fortalecimento dessa área de estudo abriu a possibilidade de avanços na pesquisa da negociação em contextos em que as partes apresentam um relacionamento ou pretendem continuar interagindo no longo prazo. Por fim, notou-se a necessidade de avanços em pesquisas que focam o estudo das negociações em situações reais, notadamente quando se consideram as negociações entre empresas.

Assim, a primeira contribuição desta tese é a apresentação de um referencial teórico que permite o entendimento da evolução e da relação dos dois temas de forma aprofundada, servindo como base para o desenvolvimento de pesquisas futuras sobre relacionamento entre compradores e vendedores e negociações em contextos relacionais. Além disso, o referencial apresentado pode servir como ponto de partida em futuras pesquisas para a elaboração de referenciais teóricos e busca por lacunas de pesquisa não exploradas sobre o tema. Por fim, o referencial pode ser uma contribuição para docentes da área de negociação, uma vez que traz diversos quadros e figuras consolidadoras, bem como uma extensa visão da teoria, que pode ser utilizada para preparação de aulas e materiais expositivos.

Com base no entendimento da evolução da pesquisa em negociação, foi possível abordar o **segundo objetivo específico** desta tese, que foi propor uma definição sobre negociação, considerando o avanço da literatura estudada. Assim, definiu-se que a negociação pode ser vista como um processo de transformação amplo, que ocorre em situações nas quais duas ou mais partes envolvidas (pessoas ou grupos) apresentam uma divergência de interesses, ou até mesmo interesses compartilhados, que contempla as fases de planejamento, execução, resultados e implementação dos acordos, sendo formada por uma sequência de interações, com o objetivo de alcançar um resultado, por meio de uma decisão conjunta, que gere valor para as partes –

integrativa – porém, podendo resultar em uma solução distributiva, em que um dos lados leva maior vantagem.

Essa definição pode ser considerada uma contribuição desta tese, uma vez que possibilita enxergar a negociação como uma competência ampla, que deve ser desenvolvida por todos aqueles que buscam acordos de maior valor em suas relações (integrativos) ou mesmo aqueles que desejam conseguir resultados que favoreçam apenas um dos lados (distributivos). A definição apresentada vai ao encontro das características sistêmicas propostas por Martinelli (2002, 2006), que ressaltou a importância de enxergar a negociação com uma competência mais ampla de pessoas e organizações.

O terceiro objetivo específico foi desenvolver uma estrutura conceitual, a partir da teoria, para ser base do estudo e entendimento das negociações entre os produtores rurais e os distribuidores de insumos.

Analisando o estado da arte das pesquisas sobre negociação entre compradores e vendedores, Herbst, Voeth e Meister (2011) realizaram uma adaptação no modelo do IMP *Group* para definir dimensões possíveis de estudo da negociação e, assim, classificar as pesquisas até então realizadas. A aplicação do modelo do IMP adaptado para a análise das pesquisas em negociação e relacionamento mostrou-se adequada e conseguiu destacar diversas oportunidades de pesquisas para a área. Uma das críticas apresentadas pelos autores foi a falta de estudos que privilegiassem as várias partes da negociação apresentadas: ambiente, atmosfera, partes, planejamento, processo e resultados. Completa-se essa análise com as conclusões de Martinelli (2002, 2006), que apontou a necessidade de um olhar mais amplo para as negociações: a visão sistêmica. Segundo o autor, era preciso considerar diversas variáveis para que a negociação efetiva fosse alcançada.

Dessa forma, a estrutura adaptada por Herbst, Voeth e Meister (2011) para a análise das pesquisas em negociação mostrava-se adequada para o entendimento do processo das negociações empresariais, porém alguns elementos sistêmicos da negociação não eram observados na proposta dos autores, como o tempo, a informação ou mesmo um detalhamento da fase de planejamento. Assim, a estrutura conceitual apresentada nesta tese trouxe os elementos apresentados por Martinelli (2002) e aplicou no modelo do IMP adaptado por Herbst, Voeth e Meister (2011).

A estrutura conceitual derivada dessa combinação, apresentada no capítulo 4, serviu de base para a análise das negociações entre produtores rurais e distribuidores de insumos, considerando a perspectiva de ambos os lados. Os resultados da discussão, feita no capítulo 6, mostram que a estrutura conceitual permitiu um entendimento profundo das negociações entre as partes, em que foi possível analisar as diversas dimensões. Assim, com base nos resultados analisados nesta pesquisa, pode-se considerar a estrutura adequada para o entendimento das negociações empresariais.

Ademais, por meio da análise das negociações, utilizando-se a estrutura conceitual, foi possível desenvolver o **quarto objetivo específico** da tese, que foi avaliar a condução das negociações entre os produtores rurais e os distribuidores de insumos, considerando as seguintes partes de uma negociação: ambiente da negociação, atmosfera da negociação, planejamento, processo da negociação, resultados e a implementação do acordo.

Dessa forma, a estrutura conceitual proposta pode ser considerada uma das contribuições desta tese, pois permite que outras pesquisas possam utilizá-la como base para o entendimento das negociações entre compradores e vendedores. A consideração de outros contextos setoriais pode contribuir para a sua verificação e possíveis adequações para o estudo de negociações além do contexto de compra e venda de defensivos. A estrutura conceitual apresentada também pode auxiliar no ensino da teoria de negociação, pois possibilita uma nova forma de organizar a explicação de conteúdos de negociação em contextos empresariais, uma vez que apresenta uma ordenação de conceitos do tema, de acordo com cada uma das fases da negociação: ambiente, atmosfera, partes, planejamento, processos, resultados e implementação.

Uma limitação da pesquisa foi não explorar a etapa das “partes da negociação”, em que seria possível discutir os estilos dos negociadores, sua visão de mundo e suas habilidades. No entanto, analisar essas dimensões não foi considerado no escopo desta tese, sendo essa uma sugestão de pesquisas futuras. Assim, outra possível limitação do estudo, foi a não consideração do impacto dos estilos dos negociadores nas negociações estudadas. Para isso, seria necessária a aplicação de um questionário/escala específica para o mapeamento dos estilos. Assim, novas pesquisas podem considerar a análises dos estilos dos negociadores e os seus impactos nos processos de negociação.

Ainda em relação ao quarto objetivo buscou-se estudar 13 díades, considerando o olhar do vendedor e do comprador sobre determinada negociação conduzida pelas partes. Por utilizar o método de estudos de caso, foi possível um entendimento aprofundado das situações de negociação enfrentadas pelas partes. O capítulo 5 desta tese traz uma descrição detalhada das negociações das 13 díades analisadas, o que permite um olhar rico sobre os detalhes e as características desse processo de negociação. Em muitos casos, o uso de um método qualitativo é considerado uma limitação das pesquisas, uma vez que dificulta a generalização dos resultados encontrados. No entanto, acredita-se que, para esta tese, o método utilizado possibilitou um entendimento maior de como as negociações entre produtores rurais e distribuidores de insumos são conduzidas, permitindo criar bases para o avanço das conclusões propostas em futuras pesquisas de testes de hipóteses, geradas a partir dos resultados aqui encontrados.

Assim, a partir dos resultados dos casos, foi possível conduzir uma análise cruzada para avaliar cada uma das variáveis da negociação, classificadas de acordo com as partes da estrutura proposta. Combinando a análise das díades no capítulo 6, notou-se a influência do macroambiente nas negociações, bem como a intensidade da concorrência no uso das alternativas à negociação. As variáveis básicas, presentes na atmosfera da negociação, exercem influência no processo de discussão dos termos entre as partes. O planejamento mostrou-se uma fase relevante para a definição das estratégias, considerando quem são as pessoas que devem ser acessadas ao longo de todo o processo. Outro ponto a ser destacado é a importância dos resultados psicológico-sociais para ambas as partes. Em alguns casos, tanto os compradores, quanto os vendedores, ressaltaram a necessidade de preservar a relação com a outra parte no longo prazo. Sendo assim, mesmo não conseguindo um bom resultado econômico, os negociadores podem sair satisfeitos com o acordo se a parceria foi fortalecida. Por fim, nota-se a relevância da fase de implementação do acordo da negociação. A presença do vendedor, notadamente no setor em que o estudo foi realizado, bem como a garantia do cumprimento do acordo ao longo da safra têm um impacto direto na satisfação e no desejo de realizar novas negociações com o outro lado na safra seguinte.

A quantidade de variáveis utilizadas para as análises e observações do estudo gerou uma complexidade maior na interpretação dos resultados da pesquisa. Tal fato pode ser apontado como uma limitação do estudo. No entanto, essa foi uma decisão tomada com o objetivo de realizar uma análise mais ampla das negociações entre produtores rurais e distribuidores de

insumos. A sugestão para pesquisas futuras é o recorte de algumas variáveis utilizadas para o aprofundamento das interpretações dos impactos nas negociações.

Ainda em relação ao método, outra possível limitação do estudo foi a não utilização de observações das negociações entre as díades. As observações de negociações (no momento em que a interação acontece) possibilitariam ao pesquisador uma análise interpretativa dos comportamentos das partes da díade. Isso poderia resultar em conclusões diferentes das apresentadas. Além disso, pelo o fato de terem sido feitas entrevistas com foco em negociações passadas, os entrevistados podem ter omitido fatos sobre as negociações que seriam relevantes para as análises. No entanto, durante as entrevistas tomou-se o cuidado para explorar da melhor forma possível as situações questionadas, uma vez que foi utilizado um roteiro de perguntas abertas, que favorece o aprofundamento dos temas. Fica, assim, uma sugestão para que novas pesquisas possam mesclar métodos de observação e entrevistas como base para o levantamento de dados sobre as negociações entre compradores e vendedores.

O **quinto objetivo específico** foi analisar como produtores rurais e os distribuidores de insumos utilizam as estratégias de negociação considerando o relacionamento entre as partes e a sequência de transações.

Para isso foram apresentadas, com base na teoria, as proposições 4a, 4b e 4c que avaliam as estratégias de negociação em contextos relacionais. No Quadro 63 retomam-se as proposições.

Proposições Teóricas	
Proposição 4a	Empresas (vendedores) que procuram estruturar um relacionamento com seus clientes (compradores), na maior parte das vezes, apresentam abordagens mais integrativas em suas negociações.
Proposição 4b	Clientes (compradores) que buscam uma empresa para ser um fornecedor (vendedores) de longo prazo e de soluções mais completas, apresentam abordagens mais integrativas em suas negociações.
Proposição 4c	O uso de estratégias distributivas em negociações pode ser uma forma de defesa de ambas as partes envolvidas, mesmo considerando que as partes objetivam desenvolver o relacionamento empresarial.

Quadro 63. Proposições teóricas apresentadas na tese – 4a, 4b e 4c

Fonte: elaborado pelo autor

Pôde-se perceber que, mesmo em situações em que o relacionamento é importante para as partes, elas utilizam estratégias que vão além das integrativas. Por parte dos vendedores, o uso de estratégias de compromisso, pode ser visto como técnicas para deixar o produtor mais satisfeito sem prejudicar o relacionamento das partes. Além disso, os vendedores utilizam essas técnicas para proteger a conta de concorrentes, abrindo mão de parte do seu ganho para isso.

Nota-se, ainda, o uso da estratégia de compromisso visando a maximização dos ganhos no longo prazo.

Do lado do produtor, nota-se que alguns utilizam as estratégias colaborativas, pensando em ganhos mútuos, porém também foi observado o uso de estratégias competitivas. O uso destas últimas foi motivado principalmente pela necessidade de cuidar da rentabilidade do negócio. Além disso, nota-se que o ambiente da negociação pode influenciar esse comportamento em situações de baixa dos preços das *commodities*.

As posturas estratégicas dos negociadores têm sido alvo de vários estudos, porém os resultados aqui encontrados contribuem para a ampliação das interpretações do uso das estratégias em contextos de relação entre compradores e vendedores.

Para que o **sexto objetivo específico** da tese fosse alcançado, este estudo foi conduzido em dois países diferentes: Brasil e Estados Unidos. Buscou-se realizar uma análise comparativa das negociações entre comprador-vendedor (produtor-revenda) nos contextos brasileiro e norte-americano. Os resultados apresentados mostram que as negociações entre as partes nos dois contextos têm diversas semelhanças, como a forte presença do produtor no processo de tomada de decisão e negociação com os vendedores, bem como a importância da presença no dia a dia do produtor, para que as negociações possam ser ampliadas, trabalhando-se acordos mais integrativos.

As principais diferenças encontradas foram ressaltadas nos resultados da pesquisa, em que se notou o impacto que os modelos de negócio podem ter nas negociações. Percebeu-se que os distribuidores brasileiros têm suas ofertas mais focadas em produtos; os norte-americanos, em serviços ao produtor. Notou-se também uma dependência maior dos produtores dos Estados Unidos entrevistados em relação aos distribuidores de insumos, o que também pode estar associado ao modelo de negócios baseado em serviços e à oferta de informações para o produtor. Outra diferença que vale ser ressaltada é a variável cultural, que pode ter um impacto na forma como os negociadores encaram a barganha de preços. O aprofundamento do fator cultural e o impacto nas negociações não foi parte do escopo desta pesquisa, o que pode ser apontado como uma das limitações, porém como uma boa oportunidade de pesquisa futura. Os dados aqui apresentados podem ser um ponto de partida para outras investigações que foquem exclusivamente fatores culturais. Uma última diferença que pode ser destacada é a importância do vínculo social pessoal que no Brasil ficou mais evidente. Já nos Estados Unidos, os vínculos

são associados ao negócio, mesmo considerando a importância da proximidade e empatia entre as partes.

Devido à característica qualitativa da pesquisa as conclusões apresentadas sobre as diferenças das negociações nos países analisados não podem ser generalizadas. No entanto, os resultados apresentados geram oportunidades para que novas pesquisas, de caráter quantitativo, possam ser realizadas em busca do aprofundamento e generalizações das conclusões.

Após analisados os objetivos específicos da pesquisa, retoma-se o objetivo geral, para apresentar as considerações sobre o entendimento sobre os impactos do relacionamento das partes no processo de negociação, bem como verificar se as negociações favorecem o relacionamento das partes.

Para isso foram desenvolvidas algumas proposições teóricas, com base na revisão da literatura. No Quadro 64, retomam-se as proposições apresentadas.

Proposições Teóricas	
Proposição 1	O relacionamento existente entre empresas compradoras e vendedoras pode favorecer e facilitar a condução das negociações, levando a acordos mais integrativos.
Proposição 2	A forma como a negociação entre compradores e vendedores é conduzida pode impactar de maneira positiva o relacionamento empresarial existente entre as partes, quando essas possuem o desejo de manter ou aumentar as interações
Proposição 3	Pode-se observar uma evolução no conteúdo das negociações entre compradores e vendedores, conforme o relacionamento entre as partes evolui, podendo, em alguns casos, a barganha de preço e termos comerciais chegar a graus mínimos.

Quadro 64. Proposições teóricas apresentadas na tese – 1, 2 e 3

Fonte: Elaborado pelo autor

Analisando as proposições a partir dos casos, pode-se perceber que as proposições 1 e 2 foram verificadas no contexto de negociações entre produtores e distribuidores de insumos em ambos os países. Pode-se observar que, uma vez que o cliente é conquistado pela equipe de vendas (deixa de ser um *prospect*) e passa a comprar do distribuidor por safras consecutivas, as negociações não podem ser analisadas de maneira isolada. Nota-se que o resultado da safra corrente irá impactar toda a tomada de decisão do produtor na safra seguinte. Dessa forma, observa-se que o relacionamento existente entre as partes pode impactar os processos de negociação existentes na relação.

Além disso, quando analisada a proposição 2, pôde-se perceber que a forma como as negociações são conduzidas, bem como os resultados derivados das negociações, podem ter um impacto positivo no relacionamento empresarial das partes. Não foram estudados os impactos

negativos, sendo essa uma limitação desta pesquisa, que poderá ser endereçada em pesquisas futuras.

Em relação à proposição 3, notou-se que o conteúdo das negociações pode evoluir partindo da barganha de preços para a discussão de adaptações. O estudo de quatro casos em que não se observou barganha de preços possibilitou avaliar que outros fatores, tais como nível tecnológico do pacote de produtos ou produtividade esperada, eram negociados para que se pudesse chegar a um acordo.

Outra contribuição desta tese é derivada da análise conjunta dos resultados das proposições 1, 2 e 3. Assim, observou-se uma evolução em espiral das negociações, ciclo após ciclo, com o fortalecimento do relacionamento e da confiança entre as partes. Nota-se que a confiança, além de ser uma das bases do relacionamento entre compradores e vendedores, tem um papel fundamental na forma como as negociações são conduzidas. Dessa forma, ciclo após ciclo, os negociadores podem ter maior abertura para troca de informações, maior conhecimento das necessidades da outra parte, além de conseguir realizar adaptações para atender melhor às necessidades mapeadas. Notou-se ainda, com a evolução do relacionamento, uma busca maior por ganhos mútuos, bem como maior reconhecimento do esforço da outra parte para gerar valor para a negociação. Além disso, pôde-se observar uma redução na barganha de preços e no uso de alternativas.

Uma possível limitação desta pesquisa foi não avançar na construção de hipóteses com base nessas observações que poderiam ser testadas. Essa pode ser apontada como uma nova sugestão de pesquisa futura que busque avaliar a validade dessas propostas por meio de um estudo quantitativo.

Uma última contribuição que pode ser destacada é o impacto dos resultados desta pesquisa para futuras pesquisas que trabalhem com testes de hipóteses a partir de simulações com estudantes. Na maior parte das vezes, a variável relacional não é considerada, uma vez que não existe um histórico de relacionamento prévio entre as partes. Dessa forma, pesquisas baseadas em simulações laboratoriais (simulações de negociação) podem ser ampliadas, de forma a considerar a variável relacionamento.

Por fim, como implicações gerenciais, podem-se destacar impactos para os distribuidores e os produtores. Para os distribuidores, destaca-se que é preciso repensar a forma como os produtores são abordados. A visão de continuidade dos ciclos de negociação é importante, pois

mostra que o que acontece na safra anterior poderá impactar a safra corrente. Dessa forma, é preciso investir na construção e no fortalecimento do relacionamento entre as partes. Uma segunda recomendação é a possibilidade de antecipação do momento da negociação. Devido às interações constantes que as partes têm ao longo da safra, o vendedor pode antecipar o levantamento das necessidades, bem como os possíveis pontos de conflito para já definir a sua estratégia de negociação e conclusão do acordo para a próxima safra. Por fim, considerando que o foco da negociação não é o preço, mas a expansão do valor entre as partes, os distribuidores devem ter maior clareza de qual a sua proposta de valor e, assim, trabalhar essa proposta de valor junto aos produtores.

Para os produtores, as recomendações estão associadas ao estabelecimento de uma negociação mais transparente e aberta, uma vez que, quando as necessidades das partes são mais bem mapeadas, todos ganham. Além disso, em momentos em que o custo dos produtos finais estiver baixo, é possível aproveitar o momento da negociação para discutir outras questões, além do preço, que possibilitem ganhos para as partes.

Vale resgatar, para ambos os lados, a importância do momento de planejamento da negociação. Além de apresentar considerações sobre a teoria e a importância do planejamento para as partes, foi discutido como o desenvolvimento de estruturas de apoio e definição das estratégias de negociação pode contribuir para a ampliação do valor das negociações.

Assim, para auxiliar ambas as partes, foi elaborado, com base nos resultados da análise das díades, um *framework* (disponível no Apêndice H) que pode ser utilizado por ambas durante a fase de planejamento e *design* da negociação. A estrutura, que segue a tendência de ferramentas visuais, poderá ser preenchida facilmente por profissionais que têm como objetivos melhorar as suas negociações. Além disso, a figura rica (por exemplo, a Figura 31, p. 182), que foi desenvolvida e utilizada como base para as análises das negociações no capítulo 5, é uma contribuição para que negociadores e pesquisadores possam desenvolver o estudo e o entendimento de suas negociações de forma mais ampla e sistêmica.

Referências Bibliográficas

- ACHROL, R. S.; REVE, T.; STERN, L. W. *The environment of marketing channels: a framework for comparative analysis*. **Journal of Marketing**, v. 47, p. 55-67, 1983.
- ACUFF, F. L. **Como negociar qualquer coisa com qualquer pessoa em qualquer lugar do mundo**. 2. ed. São Paulo: Senac, 2004.
- ADLER, N. J.; GRAHAM, J. L.; GEHRKE, T. S. *Business negotiations in Canada, Mexico, and the United States*. **Journal of Business Research**, v. 15, n. 5, p. 411-429, 1987.
- AMA, American Marketing Association. Definition of Marketing. Disponível em: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>. Acesso em: maio 2014.
- ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A. *A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships*. **J Mark**, v. 54, n. 1, p. 42-58, 1990.
- ASHCROFT, S. *Commercial negotiation skills*. **Industrial and Commercial Training**, v. 36, n. 6, p. 229-233, 2004.
- ATKIN, T.; RINEHART, L. M. *The effect of negotiation practices on the relationship between suppliers and customers*. **Negotiation Journal**, v. 1, p. 47-65, January 2006.
- BACKHAUS, K.; LÜGGER, K.; KOCH, M. *The structure and evolution of business-to business marketing: a citation and co-citation analysis*. **Industrial Marketing Management**, v. 40, p. 940- 951, 2011.
- BAGOZZI, R. *Marketing as exchange*. **Journal of Marketing**, v. 39, n. 4, p. 32-30, 1975.
- BAGOZZI, R. P. The evolution of marketing thought: from economic to social exchange and beyond. In MACLARAN, P.; SAREN, M.; STERN, B.; TADAJEWSKI, M. **The sage handbook of marketing theory**. London: Sage, 2010. p. 244-265.
- BANSAL, P.; CORLEY, K. *What's different about quantitative research?* **Academy of Management Journal**, v. 55, n. 3, p. 509-513, 2012.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 5. ed. Lisboa: Edições 70, 2008.
- BARRY, B.; OLIVER, R. L. *Affect in dyadic negotiation: A model and propositions*. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 67, n. 2, p. 127-143, 1996.
- BAZERMAN, M. *The mythical fixed pie*. **Negotiation Business Fundamental Series**, June 2003.
- BAZERMAN, M. H.; CURHAN, J. R.; MOORE, D. A., VALLEY, K. L. *Negotiation*. **Annual Review of Psychology**, v. 51, n. 1, p. 279-314, 2000.

BAZERMAN, M. H.; NEALE, M. A. **Negociando racionalmente**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

BERGAMINI, C. W. **Desenvolvimento de recursos humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1980.

BERRY, L. L. *Relationship marketing of services – growing interest, emerging perspectives*. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 23, n. 4, p. 236-245, 1995.

BEVERLAND, M.; LINDGREEN, A. *What makes a good case study? A positivist review of qualitative case research published in Industrial Marketing Management, 1971-2006*. **Industrial Marketing Management**, v. 39, n. 1, p. 56-63, 2010.

BODI-SCHUBERT, A. *The conceptual model of success in buy-supplier relationship*. **The IMP Journal**, v. 8, n. 1, p. 31-44, 2014.

BORYS, B.; JEMISON, D. B. *Hybrid arrangements as strategic alliances: Theoretical issues in organizational combinations*. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 2, p. 234-249, 1989.

BUELENS, M.; WOESTYNE, M. V.; MESTDAGH, S.; BOUCKENOOGHR, D. *Methodological issues in negotiation research: a state-of-the-art review*. **Group Decis Negot**, v. 17, p. 321-345, 2008.

BURBRIDGE, R. M.; COSTA, S. D. F.; LIMA, J. D. H.; MOURÃO, A. N. S. F.; MANFREDI, D. **Gestão de Negociação: como conseguir o que se quer sem ceder o que não se deve**. São Paulo: Saraiva, 2007.

BURNARD, P., GILL, P., STEWART, K., TREASURE, E., CHADWICK, B. *Analysing and presenting qualitative data*. **British dental journal**, v. 204 n.8, p. 429-432, 2008.

CAMARGO, S. H. C. R. V.; MAUAD, T. M. *Ética nas negociações*. In. MARTINELLI, D. P.; GHISI, F. A. **Negociação: aplicações práticas de uma abordagem sistêmica**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 169-191.

CAMPOMAR, M. C. **Marketing de verdade: uma forma eficaz de usar o marketing a seu favor e aumentar seus resultados**. São Paulo: Gente, 2011.

CARLIM, P. E.; CASTRO, L. T. *A importância da comunicação na negociação*. In. MARTINELLI, D. P.; GHISI, F. A. **Negociação: aplicações práticas de uma abordagem sistêmica**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 63-94.

CASTRO, L. T. **Incentivos em canais de distribuição: um estudo comparativo entre o Brasil e os EUA no setor de defensivos**. 2008. . 234 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, São Paulo.

CASTRO, L. T.; MANTOVANINI, B. A.; CALDANA, P. S. L. *Gestão de clientes e relacionamentos: implementação de processos focados em clientes especiais*. In CONSOLI, M.

A.; PRADO, L. S.; MARINO, M. K. **Agro distribuidor**: O futuro da distribuição de insumos no Brasil. São Paulo: Atlas, 2011. p. 185-202.

CAVALCANTI, M. F. O processo de negociação. In. MARTINELLI, D. P.; GHISI, F. A. **Negociação**: aplicações práticas de uma abordagem sistêmica. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 39-61.

CAVALCANTI, M. F.; SAUAIA, A. C. A. Análise dos conflitos e das negociações em um ambiente de jogos de empresas. **REAd**, Edição 51, v. 12, n. 3, maio-jun. 2006.

CHANG, K. *Relationship quality and negotiation interdependence: the case study of international defect claim*. **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 16, n. 7, p. 903-914, 2005.

CHRISTOPHER, M.; PAYNE, A.; BALLANTYNE, D. **Relationship marketing**: creating stakeholder value. Burlington: Elsevier, 2002.

CLARO, D. P.; CLARO, P. B. O. *Managing trust relationships: calculative, affective, belief and performance*. **BAR-Brazilian Administration Review**, v. 5, n. 4, p. 289-303, 2008.

COHEN, H. **Você pode negociar qualquer coisa**. Rio de Janeiro: Record, 1980.

CONSOLI, M. A.; PRADO, L. S.; MARINO, M. K. **Agrodistribuidor**: O futuro da distribuição de insumos no Brasil. São Paulo: Atlas, 2011.

CUNNINGHAM M. T.; TURNBULL P. W. Inter-organizational personal contact patterns. In HÅKANSSON, H. (Ed.). **International marketing and purchasing of industrial goods**: An interaction approach. Chichester, New York: John Wiley and Sons, 1982. p. 304-316.

CURHAN, J. R.; ELFENBEIN, H. A.; XU, H. *What do people value when they negotiate? Mapping the domain of subjective value in negotiation*. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 91, n. 3, 493-512, 2006.

DABHOLKAR, P. A.; JOHNSTON, W. J.; CATHEY, A. S. *The dynamics of long-term business-to-business exchange relationships*. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 22, n. 2, p. 130-145, 1994.

DAS, K. *Relationship marketing research (1994-2006): An academic literature review and classification*. **Marketing Intelligence & planning**, v. 27, n. 3, p. 326-363, 2009.

DE MASSIS, A.; KOTLAR, J. *The case study method in family business research: guidelines for qualitative scholarship*. **Journal of Family Business Strategy**, v. 5, p. 15-29, 2014.

DIAS, S. W. **Estilos de negociação nas transações comprador-vendedor**: Uma aplicação do instrumento TKI®. 2008, 179 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, São Paulo.

- DIEKMANN, A. K.; SODERBERG, A. T.; TENBRUNSEL, A. E. *Fairness and ethics in bargaining and negotiations*. In. OLEKALNS, M., ADAIR, W. L. (Eds.). **Handbook of research on negotiation**. Cheltham, UK/ Northampton, MA, USA: Edward Elgar, 2013. p. 191-220.
- DIMITRIUS, J. E.; MAZZARELLA, W. P. **Decifrar pessoas**: como entender e prever o comportamento humano. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- DION, P. A.; BANTING, P. M. *Industrial supplier-buyer negotiations*. **Industrial Marketing Management**, v. 17, p. 43-47, 1988.
- DONAIRES, O. S. *Teoria geral dos sistemas II*. In MARTINELLI, D. P.; VENTURA, C. A. A. **Visão sistêmica e administração**: conceitos, metodologia e aplicações. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 16-51.
- DOWNEY, W. S.; DOWNEY, W. D.; JACKSON, M. A.; DOWNEY, L. A. **Proselling**: a professional approach to selling in agriculture and other industries. Chesterfield: Agri Marketing Magazine, 2011.
- DWYER, F. R.; SCHURR, P. H.; OH, S. *Developing buyer-seller relationships*. **Journal of Marketing**, v. 51, p. 11-27, 1987.
- EASTERBY-SMITH, M.; GOLDEN-BIDDLE, K.; LOCKE, K. *Working with pluralism: determining quality in qualitative research*. **Organizational Research Methods**, v. 11, p. 419-429, 2008.
- EIRIZ, V.; WILSON, D. *Research in relationship marketing: antecedents, traditions and integration*, **European Journal of Marketing**, v. 40 n. 3/4, p. 275 – 291, 2006.
- EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, Oct. 1989.
- EISENHARDT, K. M.; GRAEBNER, M. E. *Theory building from cases: opportunities and challenges*. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 1, p. 25-32, 2007.
- ERTEL, D. *Turning negotiation into a corporate capability*. **Harvard Business Review**, v. 77, p. 55-71, 1999.
- ERTEL, D.; GORDON, M. **Negociação**: desenvolvendo novas habilidade e abordagens para a obtenção de resultados práticos e duradouros. São Paulo: M. Books do Brasil, 2009.
- FALCK, O.; HEBLICH, S. *Corporate social responsibility: doing well by doing good*. **Business Horizons**, v. 50, n. 3, p. 247-254, May/June 2007.
- FARIA, L. H. L.; GIULIANI, A. C.; PIZZINATTO, N. K.; SPERS, V. R. E. *20 anos de publicações sobre marketing de relacionamento no Brasil: uma análise da produção acadêmica de 1992 a 2012*. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 1, p. 106-118, 2014.

FELLS, R. **Effective negotiation**: From research to results. Melbourne: Cambridge University Press, 2010.

FELLS, R.; ROGERS, H.; PROWSE, P.; OTT, U. F. *Unraveling business negotiations using practitioner data*. **Negotiation and Conflict Management Research**, v. 8, n. 2, p. 119-136, 2015.

FISHER, R., URY, W., PATTON, B. **Getting to yes**: negotiating agreement without giving in. 3. ed. New York: Penguin Books, 2011.

FISHER, R.; ERTEL, D. **Getting ready to negotiate**: the getting to “yes” workbook. New York: Penguin Group, 1995.

FISHER, R.; SHAPIRO, D. **Beyond reason**: using emotions as you negotiate. New York: Penguin Group, 2005.

FORD, D. *The development of buyer-seller relationships in industrial markets*. **European Journal of Marketing**, v. 14, n. 5/6, p. 339-353, 1980.

FORD, D. **Understanding business markets**, 2. ed. London: The Dryden Press, 1997.

FRAZIER, G. L. *Interorganizational exchange behavior in marketing channels: a broadened perspective*. **Journal of Marketing**, v. 47, p. 68-78, Fall 1983.

FUNK, T. F.; TARTE, F. C. *The farmer decision process in purchasing broiler feed*. **American Journal of Agricultural Economics**, v. 60, n. 4, p. 678, 1978.

FUTRELL, C. M. **Vendas**: O guia completo. Porto Alegre: AMGH, 2013.

GANESAN, S. *Negotiation strategies and the nature of channel relationships*. **Journal of Marketing Research**, v. XXX, p. 183-203, 1993.

GARCIA, S. F. A. Preocupação com as Weltanschauungen (W) dos participantes. In: MARTINELLI, D. P.; GHISI, F. A. **Negociação**: aplicações práticas de uma abordagem sistêmica. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 245-275.

GATES, S. **The negotiation book**: your definitive guide to successful negotiating. UK: John Wiley & Sons, 2016.

GELFAND, M. J.; MAJOR, V. S.; RAVER, J. L.; NISHII, L. H.; O'BRIEN, K. *Negotiating relationally: The dynamics of the relational self in negotiations*. **Academy of Management Review**, v. 31, n. 2, p. 427-451, 2006.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GLENN, P.; SUSSKIND, L. *How talks works: studying negotiation interaction*. **Negotiation Journal**, p. 117-123, April 2010.

GODOI, C. K.; BALSINI, C. P. V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In GODOI, C.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, B. A. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GONÇALVES, G. A. ATTAIA, L. C. L. Capacidade de lidar com as diferentes *weltanschauungen* (W) dos participantes. In MARTINELLI, D. P.; GHISI, F. A. **Negociação: aplicações práticas de uma abordagem sistêmica**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 259-275.

GRAEBNER, M. E.; MARTIN, J. A.; ROUNDY, P. T. *Qualitative data: cooking without a recipe*. **Strategic Organization**, v. 10, n. 3, p. 276-284, 2012.

GRAHAM, J. L. *The problem-solving approach to negotiations in industrial marketing*. **Journal of Business Research**, v. 14, n. 6, p. 549-566, 1986.

GREENHALGH, L. *Relationships in negotiations*. **Negotiation Journal**, v. 3, n. 3, p. 235-243, 1987.

GREENHALGH, L.; CHAPMAN, D. I. *Negotiator relationships: Construct measurement, and demonstration of their impact on the process and outcomes of negotiation*. **Group Decision and Negotiation**, v. 7, n. 6, p. 465-489, 1998.

GRÖNROOS, C. *The marketing strategy continuum: towards a marketing concept for the 1990's*. **Management Decision**, v. 29, n. 1, p. 7-13, 1991.

GRÖNROOS, C. *From marketing mix to relationship marketing*. **Management Decision**, v. 32, n. 2, p. 4-20, 1994a.

GRÖNROOS, C. *Quo vadis, Marketing? Toward a relationship marketing paradigm*. **Journal of Marketing Management**, v. 10, p. 347-360, 1994b.

GRÖNROOS, C. *Value-driven relational marketing: from products to resources and competencies*. **Journal of Marketing Management**, v. 13, n. 5, p. 407-419, 1997.

GRÖNROOS, C. *Relationship marketing: the Nordic school perspective*. In SHETH, J. N.; PARVATIYAR, A. **Handbook of relationship marketing**. Thousand Oak: Sage, 2000. p. 95-118.

GUMMESSON, E. *The new marketing – developing long-term interactive relationships*. **Long Range Planning**, v. 20, n. 4, p. 10-20, 1987.

GUMMESSON, E. *Relationship marketing as a paradigm shift: some conclusions from the 30R approach*. **Management Decision**, v. 35, n. 4, p. 267-272, 1997.

GUMMESSON, E. **Marketing de relacionamento total**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

GUMMESSON, E.; GRÖNROOS, E. *The emergence of the new service marketing: Nordic school perspectives*. **Journal of Service Management**, v. 23, n. 4, p. 479-497, 2012.

HAIR JUNIOR, J. F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

HÅKANSSON H. (Ed.), **International marketing and purchasing of industrial goods: An interaction approach**. Chichester, New York: John Wiley and Sons, 1982. p. 304-316.

HÅKANSSON, H.; SNEHOTA, I. J. The IMP perspectives: assets and liabilities of business relationship. In SHETH, J. N.; PARVATIYAR, A. **Handbook of relationship marketing**. Thousand Oak: Sage, 2000. p. 69-93.

HARKER, M. J. *Relationship marketing defined? An examination of current relationship marketing definitions*. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 17, n. 1, p. 13-20, 1999.

HEBEL, M. *World-views as the emergent property of human value systems*. **Systems Research and Behavioral Science**, v. 16, n. 3, p. 253-261, 1999.

HERBST, U.; VOETH, M.; MEISTER, C. *What do we know about buyer-seller negotiations in marketing research? A status quo analysis*. **Industrial Marketing Management**, v. 40, p. 967-978, 2011.

HERBST, U.; SCHWARZ, S. How valid is negotiation research based on student sample groups? New insights into a long-standing controversy. **Negotiation Journal**, v. 27, n. 2, p. 147-170, 2011.

HOLMLUND, M. *Analyzing business relationships and distinguishing different interaction levels*. **Industrial Marketing Management**, v. 33, p. 279-287, 2004.

HUNT, S. D.; ARNETT, D. B.; MADHAVARAM, S. *The explanatory foundations of relationship marketing theory*. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 21, n. 2, p. 72-87, 2006.

IMP GROUP. *An interaction approach*. In FORD, D. **Understanding business markets**. 2. ed. London: The Dryden Press, 1997. p. 3-22.

JACSÓ, P. *Google scholar: the pros and the cons*. **Online Information Review**, v. 29, n. 2, p. 208-214, 2005.

JAIN, S. C. **Marketing planning & strategy**. 6. ed. Cincinnati : Thomson Learning, 2000.

KERSTEN, G. E. *Modeling distributive and integrative negotiations. Review and revised characterization*. **Group of Decision and Negotiation**, v. 10, p. 493-514, 2001.

KOOL, M.; MEULENBERG, M. T. G.; BROENS, D. F. *Extensive of farmers' buying processes*. **Agribusiness**, v. 13, n. 3, p. 301-318, 1997.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KRAUSE, D. R.; TERPEND, R.; PETERSEN, K. J. *Bargaining stances and outcomes in buyer-seller negotiations: experimental results*. **Journal of Supply Chain Management**, v. 42, n. 3, p. 4-15, 2006.

LAMBIN, J. J.; SCHUILING, I. **Market-driven management**: strategic and operational marketing. 3 ed. Hampshire: Palgrave Macmillan, 2012.

LAX, F. A.; SEBENIUS, J. K. **Negociation 3D**: powerful tools to change the game in your most important deals. Boston: Harvard Business School Press, 2006.

LEITE, J. C. **Negociação**. Rio de Janeiro: FGV, 2013. Coleção Gestão Empresarial.

LEWICKI, R. J., HIAM, A., OLANDER, K.W. **Think before you speak**: the complete guide to strategic negotiation. New York: John Wiley, 1996.

LEWICKI, R. J.; SAUNDERS, D. M.; BARRY, B. **Fundamentos de negociação**. 5. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

LILIE, G. L., GREWAL, R. (Eds). **Handbook on business to business marketing**. Edward Elgar Publishing, 2012.

LOURENÇO, C. D. S.; FERREIRA, P. A.; ROSA, A. R. *Etnografia e grounded theory na pesquisa de marketing de relacionamento no mercado consumidor: uma proposta metodológica*. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 4, p. 99-124, 2008.

MA, Z.; LEE, Y.; YU, K. *Ten years of conflict management studies: themes, concepts and relationships*. **International Journal of Conflict Management**, v. 19, n. 3, p. 234-248, 2008.

MACHADO, A. J. *O planejamento da negociação*. In MARTINELLI, D. P.; GHISI, F. A. **Negociação**: aplicações práticas de uma abordagem sistêmica. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 145-168.

MACLARAN, P.; SAREN, M.; STERN, B.; TADAJEWSKI, M. **The Sage handbook of marketing theory**. London: Sage, 2010.

MALHOTRA, D.; BAZERMAN, M. H. **O gênio da negociação**: as melhores estratégias para superar obstáculos e alcançar excelentes resultados. Rio de Janeiro: Rocco, 2009.

MARCONDES, O. de P. Jr., **Como chegar à excelência em negociação**: administrando os conflitos de forma efetiva para que todos ganhem. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

MARTINELLI, D. P. **Negociação empresarial**: enfoque sistêmico e visão estratégica. São Paulo: Manole, 2002.

MARTINELLI, D. P. *Negociação, administração e sistemas: três níveis a serem inter-relacionados*. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo – RAUSP**, v. 41, n. 4, p. 353-368, out./nov./dez. 2006.

MARTINELLI, D. P.; ALMEIDA, A. P. **Negociação**: como transformar confronto em cooperação. São Paulo: Atlas, 1997.

MARTINELLI, D. P.; ALMEIDA, A. P. **Negociação e solução de conflitos**: do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo. São Paulo: Atlas, 2006.

MARTINELLI, D. P.; GHISI, F. A. **Negociação**: aplicações práticas de uma abordagem sistêmica. São Paulo: Saraiva, 2006.

MARTINELLI, D. P.; VENTURA, C. A. A. *Metodologias sistêmicas I*. In MARTINELLI, D. P.; VENTURA, C. A. A. **Visão sistêmica e administração**: conceitos, metodologia e aplicações. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 53-72.

MATTSON, Lar-Gunnar. "Relationship Marketing" and the "Markets-as-Networks Approach" – A comparative analysis of two evolving streams of research. **Journal of Marketing Management**, v. 13, p. 447-461, 1997.

MCGINN, K. L. *Relationships and negotiations in context*. In THOMPSON, L. L. (Ed.). **Negotiation theory and research**. New York: Psychology Press, 2006. p. 129.

MEINBERG, J. L.; TOMANINI, C.; TEIXEIRA, E.; PEIXOTO, L. C. **Gestão de vendas**. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2011.

MELLO, S. C. B. de. *O que é o conhecimento em marketing no Brasil*. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 2, p. 203-2012, 2006.

MENKEL-MEADOW, C. *Chronicling the complexification of negotiation theory and practice*. **Negotiation Journal**, v. 25, n. 4, p. 415-429, 2009.

METCALF, L. E.; FREAR, C.R.; KRISHNAN, R. *Buyer-seller relationship: an application of the IMP interaction model*. **European Journal of Marketing**, v. 26, n. 2, p. 27-46, 1992.

MÖLLER, K. *Theory map of business marketing: relationships and networks perspectives*. **Industrial Marketing Management**, v. 42, p. 324-333, 2013.

MÖLLER, K.; HALINEN, A. *Relationship marketing theory: its roots and directions*. **Journal of Marketing Management**, v. 16, p. 29-54, 2000.

MÖLLER, K.; PELS, J.; SAREN, M. The marketing theory or theories into marketing? Plurality of research traditions and paradigms. In MACLARAN, P.; SAREN, M.; STERN, B.; TADAJEWSKI, M. **The Sage handbook of marketing theory**. London: Sage, 2010. p.151-173.

MONTEIRO, F. As variáveis básicas da negociação. In MARTINELLI, D. P.; GHISI, F. A. **Negociação**: aplicações práticas de uma abordagem sistêmica. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 95-108.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. *The commitment-trust theory of relationship marketing*. **Journal of Marketing**, v. 58, p. 20-38, 1994.

NEVES, J. L. *Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades*. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 1, 2 semestre 1996.

NEVES, M. F. **Demand driven strategic planning**. New York : Routledge, 2013.

O'MALLEY, L.; TYNAN, C. *Relationship marketing in consumer markets: rhetoric or reality?* **European Journal of Marketing**, v. 34, n. 7, p. 797-815, 2000.

O'MALLEY, L.; TYNAN, C. Marketing de relacionamento. In BAKER, M. J. **Administração de marketing**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. p. 24-37.

OLEKALNS, M., ADAIR, W. L. (Eds.). **Handbook of research on negotiation**. Cheltham, UK/ Northhampton, MA, USA: Edward Elgar, 2013.

OLSEN, P. I. *IMP theory in light of process- and system theories*. **The IMP Journal**, v. 7, n. 3, p. 159-170, 2013.

OLSEN, R. F.; ELLRAM, L. M. *Buyer-supplier relationships: alternative research approaches*. **European Journal of Purchasing & Supply Management**, v. 3, n. 4, p. 221-231, 1997.

PALMER, R.; LINDGREEN, A.; VANHAMME, J. *Relationship marketing: schools of thought and future research directions*. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 23, n. 3, p. 313-330, 2005.

PARVATIYAR, A.; SHETH, J. N. The domain and conceptual foundations of relationship marketing. In SHETH, J. N.; PARVATIYAR, A. **Handbook of relationship marketing**. Thousand Oak: Sage, p. 3-38, 2000.

PATTON, C.; BALAKRISHNAN, P. S. *The impact of expectation of future negotiation interaction on bargaining processes and outcomes*. **Journal of Business Research**, v. 63, n. 8, p. 809-816, 2010.

PAYNE, A. Relationship marketing: the UK perspective. In SHETH, J. N.; PARVATIYAR, A. **Handbook of relationship marketing**. Thousand Oak: Sage, 2000. p. 39-67.

PETERSON, R. M.; LUCAS, G. H. *Expanding the antecedent component of the traditional business negotiation model: Pre-negotiation literature review and planning-preparation propositions*. **Journal of Marketing Theory and practice**, v. 9, n. 4, p. 37-49, 2001.

PETERSON, R. M.; SHEPHERD, C. D. *Preparing to negotiate: an explanatory analysis of the activities comprising the pre-negotiation process in buyer-seller interaction*. **Marketing Management Journal**, v. 20, n. 1, p. 66-75, 2010.

POLAQUINI, L.E.; MACHADO, R.O.; CEZARINO, L.O. A busca de uma negociação evolutiva Segundo o princípio de hierarquização de sistemas. In MARTINELLI, D. P.; GHISI, F. A. **Negociação: aplicações práticas de uma abordagem sistêmica**. São Paulo: Saraiva, 2006, p. 278 – 300.

POLONSKY, M. J. *A stakeholder theory approach to designing environmental marketing strategy*. **Journal of business & industrial marketing**, v. 10, n. 3, p. 29-46, 1995.

PON – HLS. *For better negotiation results, build rapport*. **Negotiation**. v. 15, n. 5. 2012.

PON- HLS. Welcome to the Program on Negotiation (PON). Disponível em: < <http://www.pon.harvard.edu/about/>>. Acesso em: 15 jan de 2016.

PORTER, M. **Estrategia competitiva: Técnicas para a análise da indústria e da concorrência**. Rio de Janeiro : Elsevier Brasil, 2004.

POWERS, T. L.; REAGAN, W. R. Factors influencing successful buyer-seller relationship. **Journal of Business Research**, v. 60, 1234-1242, 2007.

PRATT, M. G. *For the lack of boilerplate: tips on writing up (and reviewing) qualitative research*. **Academy of Management Journal**, v. 52, n. 5, 856-862, 2009.

PRUITT, D. G. **Negotiation behavior**. New York : Academic Press, 1981.

PRUITT, D. G.; CARNEVALE, P. J. **Negotiation in social conflict**. Thomson Brooks/Cole Publishing Co., 1993.

PURDY, J.M.; NEY, P.; BALAKRISHNAN, P. V. (SUNDAR) *The impact of communication media on negotiation outcomes*. **International Journal of Conflict Management**, v. 11, n. 2, p. 162-187, 2000.

PUTNAM, L. L. *Negotiation and discourse analysis*. **Negotiation Journal**, p.; 145-154, April, 2010.

RAIFFA, H. **The art and science of negotiation**. Harvard University Press, 1982.

RAMSAY, J. *Serendipity and the realpolitik of negotiations in supply chains*. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 9, n. 3, p. 219-229, 2004.

RINEHART, L. M.; CADOTTE, E. R.; LANGLEY JR, C. J. *Shipper-carrier contract negotiation: a conceptual foundation for logistics managers*. **International Journal of Physical Distribution & Materials Management**, v. 18, n. 6, p. 43-51, 1988.

RINEHART, L. M.; PAGE JR, T. J. *The development and test of a model of transaction negotiation*. **The Journal of Marketing**, v. 56, n. 4, p. 18-32, 1992.

ROCHA, A.; LUCE, F. B. Relacionamento entre compradores e vendedores: origens e perspectivas no marketing de relacionamento. **RAE**. C. 46, n. 3, p 87-93, 2006.

ROSSI, R.M. As habilidades essenciais dos negociadores. In. MARTINELLI, D. P.; GHISI, F. A. **Negociação: aplicações práticas de uma abordagem sistêmica**. São Paulo: Saraiva, 2006, p. 109 – 143.

SALACUSE, J. W. So, what is the deal anyway? *Contracts and relationships as negotiating goals*. **Negotiation Journal**, v. 14, n. 1, p. 5-12, 1998.

SAMLI, A. C.; GREWAL, D.; MATHUR, S. K. *International industrial buyer behavior: An exploration and a proposed model*. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 16, n. 2, p. 19-29, 1988.

SANER, R. **The expert negotiator**. Martinus Nijhoff Publishers, 2005.

SEBENIUS, J. K. *Negotiation analysis: From games to inferences to decisions to deals*. **Negotiation Journal**, v. 25, n. 4, p. 449-465, 2009.

SCARE, R.F.; ANTOLINI, L.S. Determinantes do comportamento de compra dos produtores de grãos: um estudo multicasos com médios e grandes produtores do estado do Mato Grosso. **Revista Uniara**, v.16, n.2, dezembro, 2013.

SCHULTZ, M.; DOERR, J. E. **Rainmaking conversations**: influence, persuade, and sell in any situation. Nova Jersey: The Wellesley Hills Group, 2011.

SHARLAND, A. *The negotiation process as a predictor of relationship outcomes in international buyer-supplier arrangements*. **Industrial Marketing Management**, v. 30, p. 551-559, 2001.

SHELL, G. R. **Negociar é preciso**: estratégias de negociação para pessoas de bom senso. São Paulo: Negócio Editora, 2001a.

SHELL, G. R. *Bargaining styles and negotiation: the Thomas- Kilmann conflict mode instrument in negotiation training*. **Negotiation Journal**, p. 155-174, April, 2001b.

SHETH, J. N.; PARVATIYAR, A. The evolution of relationship marketing. In. SHETH, J. N.; PARVATIYAR, A. **Handbook of relationship marketing**. Thousand Oak: Sage Publications, p. 119-145, 2000.

SIEDEL, G. **Negotiating for success**: essential strategy and skills, Van Rye Publishing, LCC, 2014.

SPANGLE, M. L.; ISENHART, M. W. **Negotiation**: Communication for Diverse Settings. Sage Publications, 2002.

SPARKS, D.B., **A dinâmica da negociação efetiva**: como ser bem-sucedido através de uma abordagem ganha-ganha. São Paulo : Nobel, 1992.

SPINELLI, P. B.; TAMASHIRO, H. R. S. O uso dos tipos psicológicos na solução de conflitos. In. MARTINELLI, D. P.; GHISI, F. A. **Negociação**: aplicações práticas de uma abordagem sistêmica. São Paulo: Saraiva, 2006, p. 217-244.

SPIRO, R. L.; PERREAULT, W. D.; REYNOLDS, F. D. *The personal selling process: a critical review and model*. **Industrial Marketing Management**, v. 5. n. 6, p. 351-363, 1977.

SPIRO, R. L.; WEITZ, B. A. *Adaptive selling: Conceptualization, measurement, and nomological validity*. **Journal of marketing Research**, v. 27, n. 1, p. 61-69, 1990.

STARK, P.B., **Aprenda a negociar: o manual de táticas ganha/ganha**. 2. ed. São Paulo : Littera Mundi, 1999.

STONE, D.; PATTON, B.; HEEN, S. **Conversas difíceis: como argumentar sobre questões importantes**. Rio de Janeiro : Elsevier, 2011.

STRAUSS, A.L. **Negotiations: Varieties, contexts, processes, and social order**. San Francisco: Jossey-Bass, 1978.

THOMAS, K. W. *Conflict and conflict management: reflections and update*. **Journal of Organizational Behavior**, v. 13, p. 265-274, 1992.

THOMAS, S. P.; THOMAS, R. W.; MANRODT, K. B.; RUTNER, S. M. *An experimental test of negotiation strategy effects on knowledge sharing intentions in buyer-supplier relationship*. **Journal of Supply Chain Management**, v. 49, n. 2, p. 96-113, 2013.

THOMAS, S. P.; MANRODT, K. B.; EASTMAN, J. K. *The impact of relationship history on negotiation strategy expectations: A theoretical framework*. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 45, n. 8, p. 794-813, 2015.

THOMPSON, L.L. *Negotiation behavior and outcomes: Empirical evidence and theoretical issues*. **Psychological bulletin**, v. 108, n. 3, p. 515-532, 1990.

THOMPSON, L. L. Negotiation Overview of theory and research. In. THOMPSON, L. L. (Ed.). **Negotiation theory and research**. Psychology Press, Taylor and Francis Group, 2006, p. 1.

THOMPSON, L. L. **The truth about negotiations**. New Jersey : Pearson Education, 2008.

THOMPSON, L. L. **O Negociador**. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

THOMPSON, L. L.; WANG, J.; GUNIA, B. C. *Negotiation*. **Annual review of psychology**, v. 61, p. 491-515, 2010.

TKI, Kilmann - Diagnostic Disponível em:
<http://www.kilmanndiagnostics.com/catalog/thomas-kilman-conflict-mode-instrument>, 2014.

TURNBULL, P.; FORD, D.; CUNNINGHAM, M. *Interaction, relationships and networks in business markets: an evolving perspective*. **Journal of Business and Industrial Marketing**, v. 11, n. 3/ 4, p. 44-62, 1996.

TURNBULL, P.; LEEK, S. Marketing *business-to-business: comportamento de compra, relacionamentos e redes organizacionais*. In. BAKER, M. J. **Administração de Marketing**. 5. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005, p. 103-121.

VAN de VLIERT, E.; KABANOFF, B. *Toward theory-based measures of conflict management*. **Academy of Management Journal**, v. 33, n. 1, p. 199-209, 1990.

VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M. *Case research in operations and management*. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 2, p. 195-219, 2002.

WATKINS, M. **Negociação: seu mentor e guia para gerenciamento**. 10. Ed. Rio de Janeiro: Editora Record Ltda, 2012.

WEIL, P.; TOMPAKOW, R. **O corpo fala: a linguagem silenciosa da comunicação não-verbal**. Vozes, 2014.

WILLIAMSON, O. E. *Transaction-cost economics: the governance of contractual relations*. **Journal of Law and Economics**, v. 22, n. 2, p. 233-261, 1979.

WILSON, D. T. An integrated model of buyer-seller relationship. **Journal of Academy of Marketing Science**, v. 23, n.4, p. 335-345, 1995.

WOO, K. S.; ENNEW, C. T. *Business-to-business relationship quality*. **European Journal of Marketing**, v. 38, n. 9/10, p. 1252-1272, 2004.

XIAO, H.; SMITH, S. L. J. *Case studies in tourism research: a state-of-the-art analysis*. **Tourism Management**, v. 27, p. 738-749, 2006.

YIN, R. K. *The case study crisis: some answers*. **Administrative Science Quarterly**, v. 26, n. 1, p 58-65, 1981

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZACHARIASSEN, F. *Negotiation strategies in supply chain management*. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 38, n. 10, p. 764-781, 2008.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Protocolo de estudo de caso

1. Introdução ao estudo de caso e objetivo do protocolo

- a. Este trabalho tem como principal objetivo analisar como são conduzidas as negociações entre compradores e vendedores, que acontecem em um ambiente relacional, buscando entender os impactos do relacionamento das partes no processo de negociação, bem como verificar se as negociações favorecem o relacionamento das partes.
- b. Esse objetivo desdobra-se no estudo das negociações em dois contextos: Brasil e Estados Unidos.
- c. A estrutura teórica para o estudo está apresentada nos capítulos 3 e 4, desta tese.

2. Procedimento de coleta de dados

a. Nomes dos locais a serem visitados:

- i. Distribuidor B1 e Fazendas dos produtores participantes (se for o caso).
- ii. Distribuidor B2 e Fazendas dos produtores participantes (se for o caso).
- iii. Distribuidor B3 e Fazendas dos produtores participantes (se for o caso).
- iv. Distribuidor E1 e Fazendas dos produtores participantes (se for o caso).
- v. Distribuidor E2 e Fazendas dos produtores participantes (se for o caso).
- vi. Distribuidor E3 e Fazendas dos produtores participantes (se for o caso).

b. Pessoas a serem entrevistadas nas empresas

- i. Nos distribuidores, entrevistar o gerente de vendas ou o responsável pelas vendas da unidade. Ele deve ser o responsável pelo vendedor que será entrevistado.
- ii. Entrevistar o vendedor que atende o produtor e é responsável pelas negociações.
- iii. No lado da empresa compradora, entrevistar o produtor (dono do negócio). Caso o produtor tenha uma área de compras, algumas perguntas podem ser direcionadas para a pessoa responsável pela área.
- iv. Selecionar ao menos duas díades por distribuidor. Deve-se ressaltar que cada díade (Produtor-Vendedor) é considerada um caso. A visão do gerente de vendas tem como objetivo ampliar o entendimento das negociações por parte do pesquisador, bem como gerar dados que possam completar as análises. Dessa forma, em futuros estudos, pesquisadores podem ampliar o número de díades por empresa ou mesmo fazer o estudo com várias díades em uma única empresa.

c. Procedimento de contato e comunicação com as empresas

- i. Primeiro contato: fazer contato por e-mail ou telefone com a empresa selecionada buscando verificar o seu interesse em participar do estudo de caso. Ao ter o interesse da empresa, pedir para identificar quem são os vendedores que mais se destacam, considerando abordagem de vendas aos clientes. Após selecionar os vendedores, solicitar a seleção de contas potenciais seguindo o critério de ser um cliente com relação com a empresa e não um cliente que compra esporadicamente.
- ii. E-mail convite: enviar e-mail formalizando a participação da empresa no estudo.
- iii. Agendamento das entrevistas:
 1. Solicitar ao *focal point* a seleção dos produtores seguindo os critérios especificados acima.
 2. Para não correr o risco de perder alguma entrevista, sugere-se fazer primeiro a entrevista com o produtor.
 3. Verificar se o produtor prefere ser entrevistado na fazenda ou na unidade em que ele é atendido. As entrevistas devem ser feitas pessoalmente para haver maior riqueza na coleta de dados. O acompanhamento do vendedor até o local da entrevista pode diminuir barreiras. No entanto, caso o vendedor vá até o local da entrevista com o cliente, solicitar que ele não participe da entrevista com o cliente.
 4. Após a realização das entrevistas com os produtores, agendar a entrevista com os vendedores.
 5. Por fim, agendar a entrevista com o gestor de vendas.

d. Procedimento de coleta dos dados nas empresas selecionadas

- i. Agendamento das entrevistas: agendada a data, enviar e-mail/ligar 48 horas antes da data da visita.
- ii. Enviar roteiro das entrevistas (APÊNDICES B, C e D – Brasil e E, F e G, Estados Unidos): enviar antecipadamente o roteiro das entrevistas para que o entrevistado possa preparar-se.
- iii. Realizar as entrevistas por meio do roteiro semiestruturado desenvolvido

- Gravar as entrevistas (pedir autorização) e transcrever gerando documentação para análise.
 - Apresentar objetivos da pesquisa.
 - Verificar a possibilidade de coletar evidências que confirmem o que foi relatado pelo entrevistado, bem como realização de observações.
 - Agradecer o entrevistado e a empresa pela oportunidade de realizar o trabalho.
- iv. Enviar dados tabulados para validação
- Monitorar e cobrar validação dos questionários pelos entrevistados.
- v. Enviar a versão final digital da tese para os participantes junto com carta de agradecimento pela participação (APÊNDICE I).

3. Esboço do relatório do estudo de caso

- a. Conforme a metodologia de análise de conteúdo, foi realizada a transcrição literal das entrevistas. Após isso, seguiram-se os passos propostos na metodologia do trabalho para análise dos resultados.

APÊNDICE B – Roteiro de pesquisa – foco gestores de vendas – Distribuidores

Entrevista com o Gestor Comercial

Nome:	Data: / /	
Hora inicial:	Hora final:	Cidade:
Estado:	País:	

Este questionário é parte de uma tese de doutorado, conduzida de forma comparativa entre Brasil e Estados Unidos. A entrevista terá aproximadamente uma hora. Todos os dados coletados serão codificados para evitar identificação pessoal. O entrevistado poderá não responder qualquer pergunta, caso não se sinta confortável.

Questões Descritivas

1. **Que tipo de serviços são oferecidos aos clientes pela empresa?**

Questões Gerais

Para responder as questões abaixo, por favor, pense em situações em que a negociação é necessária para fechar a venda com o cliente.

2. **Quem são os principais responsáveis pela negociação com um cliente? Isso pode mudar dependendo da importância do cliente? Por quê?**
3. **Quais são os parâmetros envolvidos em uma negociação de defensivos agrícolas com um cliente (preço, serviço, informação, análise de lavoura, etc.)? Os parâmetros podem mudar dependendo da importância do cliente para a empresa? Por quê?**
 - a. **Quais são as principais dificuldades encontradas na negociação de defensivos agrícolas com os clientes?**
4. **Como as estratégias de negociação são definidas? Quem é envolvido nesse processo? Existe um processo formal de planejamento?**
 - a. **Existe algum guia provido para o vendedor, relacionado a limites de preço, condições de vendas (tempo para pagamento, entrega, juros de antecipação), serviços? Ou, caso tenha de discutir alguma dessas questões com o cliente, o vendedor deverá falar com o seu superior para mudá-las?**
5. **A estratégia de negociação é diferente, considerando um cliente relacional (com quem a empresa tem uma parceria de longo prazo ou considera uma relação de confiança) e um cliente transacional (que compra somente baseado em preço e troca frequentemente de fornecedor)?**
6. **O que é um bom resultado na negociação com um cliente, para a empresa?**
7. **Como o vendedor tenta mudar o foco da negociação de preço para o valor? O que precisaria mudar para que ele conseguisse argumentar mais sobre o valor da oferta? Como a empresa tenta criar valor para um cliente?**

APÊNDICE C – Roteiro de pesquisa – Vendedores

Entrevista com o Vendedor

Nome: _____ Data: / / _____

Hora inicial: _____ Hora final: _____ Cidade: _____

Estado: _____ País: _____

Este questionário é parte de uma tese de doutorado, conduzida de forma comparativa entre Brasil e Estados Unidos. A entrevista terá aproximadamente uma hora. Todos os dados coletados serão codificados para evitar identificação pessoal. O entrevistado poderá não responder qualquer pergunta, caso não se sinta confortável.

Análises descritivas

1. Há quanto tempo você trabalha com vendas?

() menos de 5 anos () 5 – 10 anos () 11 – 15 anos () 16 – 20 anos () mais de 20 anos.

Para responder as questões a seguir, por favor, considere o cliente _____ nome do cliente _____ para o qual você concluiu a venda de defensivos na safra passada.

2. Há quantos anos você faz negócios com este cliente?

() Menos de 2 Safras () 2 – 5 Safras () 6 – 10 Safras () 11 – 15 Safras () mais de 15 Safras

3. Como você avalia o nível de confiança entre você e este cliente?

- () Baixo (temos de negociar todas as decisões)
 () Começando a desenvolver-se (algumas decisões são feitas com base em conversas breves)
 () Respeito mútuo (a maior parte das decisões é tomada com base em conversas rápidas)
 () Consultor de confiança (meu conselho é considerado, em algumas decisões, de grande impacto)
 () Alto (a maior parte das decisões de grande impacto é definida com base nos meus conselhos)

4. Quão importante este cliente é para a empresa (esta unidade)?

- () Este cliente é muito importante; é parte dos dez maiores clientes desta unidade
 () Este cliente é importante; não é parte dos dez maiores
 () Este cliente é pequeno em termos de vendas para a empresa

5. Quão importante você é para este cliente? (Atkins e Rinehart, 2006)

() Muito pouco () Pouco () Indiferente () Importante () Muito importante

Quais são as três principais razões para o grau de importância para o seu cliente?

- _____
- _____
- _____

6. Você poderia descrever, de maneira geral, o processo de vendas para este cliente, considerando o último ano safra? (tente dizer quem estava envolvido, seus cargos e responsabilidades, quais foram os principais passos – antes e durante - e a importância desses passos, como a comunicação aconteceu, etc.)

7. Quais eram os seus principais interesses e necessidades no processo de vendas?

8. Que tipo de informações foi trocado durante o processo de vendas para o cliente?

9. Você teve de barganhar/negociar algum termo (preço, condições de pagamento/financiamento, quantidades, etc.) com esse produtor para vender para ele os produtos e serviços?

() Sim () Não

APÊNDICE D – Roteiro de pesquisa – Compradores (Produtores)

Entrevista com o Cliente

Nome: _____ Data: / /
 Hora inicial: _____ Hora final: _____ Cidade: _____
 Estado: _____ País: _____

Esse questionário é parte de uma tese de doutorado, conduzida de forma comparativa entre Brasil e Estados Unidos. A entrevista terá aproximadamente uma hora. Todos os dados coletados serão codificados para evitar identificação pessoal. O entrevistado poderá não responder qualquer pergunta, caso não se sinta confortável.

Análise descritiva

1. Há quanto tempo você é produtor?

() Menos de 5 anos () 5 – 10 anos () 11 – 15 anos () 16 – 20 anos () Mais de 20 anos.

2. Quantos hectares você cultivou na safra passada? _____

Para responder as perguntas abaixo, considere o fornecedor _____ nome do fornecedor _____ de quem você comprou defensivos agrícolas para a safra passada.

3. Há quantos anos você faz negócios com este distribuidor?

() Menos de 2 Safras () 2 – 5 Safras () 6 – 10 Safras () 11 – 15 Safras () Mais de 15 Safras

4. Qual é o seu grau de confiança nesse fornecedor?

- () Baixo (tenho de negociar todas as decisões).
 () Começando a desenvolver-se (algumas decisões são feitas com base em conversas breves).
 () Respeito mútuo (a maior parte das decisões é tomada com base em conversas rápidas).
 () Consultor de confiança (o conselho do vendedor é considerado em algumas decisões de grande impacto).
 () Alto (a maior parte das decisões de grande impacto é definida com base nos conselhos do vendedor).

5. Qual percentual de sua necessidade total de defensivos, você comprou deste fornecedor?

() Menos de 20% () 20% - 39,9% () 40% - 59,9% () 60% - 79,9% () 80% ou mais.

6. Quão dependente você é deste fornecedor (produtos/serviços/conselhos)? (Atkins e Rinehart, 2006)

() Muito pouco () Pouco () Indiferente () Dependente () Muito dependente

Quais são as três principais razões pelas quais este fornecedor é importante para o seu negócio?

- _____
- _____
- _____

7. Você poderia descrever, de maneira geral, o seu processo de decisão de compras, considerando o último ano safra? (tente dizer quem estava envolvido, seus cargos e

responsabilidades, quais foram os principais passos – antes e durante – e a importância desses passos, como a comunicação aconteceu, etc.)

8. Quais eram os seus principais interesses e necessidades no processo de decisão de compras?
9. Que tipo de informações foram trocadas com o fornecedor durante o processo de compras?
10. Você fez alguma cotação de preço com outros fornecedores considerando o mesmo, ou produtos similares, antes de fechar negócio com este fornecedor?
11. Você teve de barganhar/negociar preço com este fornecedor para comprar os produtos?

() Sim () Não

Se a resposta da questão 11 for não, vá para a pergunta 14.

Situação com barganha

12. O que levou você a ter de negociar? Quais e como se deu a discussão dos termos durante a negociação?

Você pode descrever um pouco mais esse processo?

13. Quais eram suas alternativas em relação ao processo de negociação? Elas foram utilizadas?

Vá para a questão 16.

Situação sem barganha

14. Quais foram as principais razões pelas quais você conseguiu evitar barganhar com este fornecedor?
15. Quais foram as principais questões abordadas durante o seu processo de decisão? O que direcionou o foco para essa discussão?

Continuação

16. Qual estratégia você adotou durante o processo de compras (colaborativa/ganha-ganha ou competitiva/ganha-perde) e por que você decidiu adotar essa postura? Você poderia exemplificar como essa estratégia foi implementada?
17. Por que você decidiu comprar deste fornecedor? Quais são os fatores mais importantes que você considerou para a sua decisão?
18. Você acredita que os seus principais objetivos foram alcançados nesta compra? Por quê? Quais são os principais resultados obtidos após tomada a sua decisão – fechamento da compra?
19. Quais são os fatores positivos e negativos deste processo de decisão? Pode explicar, por favor?

APÊNDICE E – Roteiro de pesquisa – foco gestores de vendas – Distribuidores – Versão Inglês

Interview with Retail Manager

Name: _____ Date: / /

Begin time: _____ End time: _____ City: _____

Estate: _____ Country: _____

This questionnaire is part of a PhD thesis; conducted as a comparison between the US and Brazil. The interview will take approximately 1-hour. All the data gathered will be coded to avoid personal identification. If the interviewee does not feel comfortable to answer any question, the question will be skipped.

Descriptive Questions

1. **What kind of services does the company offer to clients?**

General Questions

To answer the questions below, please think in the situations that are necessary to negotiate with a client to get the sales done.

2. **Who is primarily responsible for the negotiation with a client? Does it change depending on the importance of the client? Why?**
3. **What are the parameters involved in a negotiation of crop protection products with a client (price, service, information, scouting, etc.)? Does it change depending on the importance of the client to the company?**
 - a. **What are the main difficulties in the crop protection negotiations with the clients?**
4. **How are the negotiation strategies defined? Who is involved in this process? Is there a formal process of planning?**
 - a. **Are there guidelines provide to the salesperson, regarding price limits, sales terms (time to pay, delivery), services? Or do they need to talk to the manager to change the conditions if the client has a request?**
5. **Is the negotiation strategy different with a relational based client (who the company has a long-time business partner or consider trusted partner) versus a transactional client (who buys based on price and frequently switch suppliers)?**
6. **What is a good result in a negotiation with a client, for the company?**
7. **How does the salesperson shift the negotiation to value rather than price? What does the company do to create value for a customer?**

APÊNDICE F – Roteiro de pesquisa – Vendedores – Inglês

Interview with Sales Person

Name: _____ Date: / /

Begin time: _____ End time: _____ City: _____

Estate: _____ Country: _____ Code: _____

This questionnaire is part of a PhD thesis; conducted as a comparison between the US and Brazil. The interview will take approximately 1-hour. All the data gathered will be coded to avoid personal identification. If the interviewee does not feel comfortable to answer any question, the question will be skipped.

Descriptive analysis

1. How long have you been working in sales?

less than 5 years 5 – 10 years 11 – 15 years 16 – 20 years more than 20 years.

When answering the following questions, please consider the customer name of the customer that you sell crop protection products from last season.

2. How many years have you done business with this customer?

less than 2 Seasons 2 – 5 Seasons 6 – 10 Seasons 11 – 15 Seasons more than 15 Seasons.

3. How would you rate the level of trust between you and this client?

- low (have to negotiate all decisions)
 beginning to develop (some decisions are made with little conversation)
 mutual respect (many typical decisions are made with quick conversations)
 trusted advisor (my advice is sought on higher level decisions)
 high (higher level decisions are usually made based on my advice)

4. How important is this client to the company (this outlet)?

- this client is very important to the company, it is one of the top 10 clients of this outlet
 this client is important, but is not part of the top 10
 this client is small in terms of sales to the company

5. How important are you to this customer? (Atkins e Rinehart, 2006)

very low low indifferent high very high

What are the 3 main reasons that you add value for the operation of this client?

- _____
- _____
- _____

6. Can you generally describe the sales process with your most recent crop season with this customer? (Try to tell who was involved, their roles and responsibilities, what were the main steps, what was the importance of these steps, communication channels).

7. What were your main interests and needs in the sales process?

8. What kind of information was exchanged during the sales process?

9. Did you have to negotiate any terms (price) with the customer, to sell the products/services?

Yes No

APÊNDICE G – Roteiro de pesquisa – Compradores (Produtores) – Inglês.

Interview with Growers

Name: _____ Date: / /

Begin time: _____ End time: _____ City: _____

Estate: _____ Country: _____ Code: _____

This questionnaire is part of a PhD thesis; conducted as comparison between the US and Brazil. The interview will take approximately 1-hour. All the data gathered will be coded to avoid personal identification. If the interviewee does not feel comfortable to answer any question, the question will be skipped.

Descriptive analysis

1. How long have you been farming?

() less than 5 years () 5 – 10 years () 11 – 15 years () 16 – 20 years () more than 20 years.

2. How many acres did you crop last season? _____

When answering the following questions, please consider the primary supplier name of the supplier that you purchased crop protection products from last season.

3. How many years have you done business with this supplier?

() less than 2 Seasons () 2 – 5 Seasons () 6 – 10 Seasons () 11 – 15 Seasons () more than 15 Seasons.

4. How much do you trust this supplier?

- () low (have to negotiate all decisions)
 () beginning to develop (some decisions are made with little conversation)
 () mutual respect (many typical decisions are made with quick conversations)
 () trusted advisor (his advice is sought on higher level decisions)
 () high (higher level decisions are usually made based on his advice)

5. What percentage of your total crop protection needs, did you buy from this supplier?

() less than 20% () 20% - 39,9% () 40% - 59,9% () 60% - 79,9% () 80% or more.

6. How dependent are you on this supplier for this products/services/advices? (Atkins e Rinehart, 2006)

() very low () low () indifferent () high () very high

What are the 3 main reasons this supplier adds value for your operation?

- _____
- _____
- _____

7. Can you generally describe the decision making process with your most recent crop season with this supplier? (Try to tell who was involved, their roles and responsibilities, what were the main steps, what was the importance of these steps, communication channels).

8. What were your main interests and needs in the buying decision process?


9. What kind of information was exchanged with the supplier during the decision process?

10. Did you make any price/product search with other supplier of the same/similar products that you bought from this supplier? Why?

APÊNDICE H – *Framework* para planejamento e *design* de negociações

Conforme apresentado nas considerações finais do trabalho, foi elaborado um *framework* que pode ser tanto por compradores quanto por vendedores para planejar e projetar as suas negociações. A estrutura de planejamento segue a tendência do modelo canvas, apresentado por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur em seu livro *Business model generation – inovação em modelos de negócios*.

A ideia é que os negociadores preencham os quadrantes seguindo os rótulos de cada uma das caixas. Ao final do preenchimento, é possível ter uma visão dos vários elementos identificados nesta tese como importantes para o planejamento das negociações.

Vendedor		Comprador	
Avaliação da negociação anterior			
Pontos positivos observados	Pontos de melhoria observados	Tópicos negociados e acordados na safra passada	Pontos positivos observados
Pontos de melhoria observados			Pontos de melhoria observados
Planejamento negociação atual			
Quais tópicos serão negociados?		Quais tópicos serão negociados?	
<i>Stakeholders</i>	<p>Necessidades</p> <p>Influência</p>	<p>Necessidades</p> <p>Influência</p>	<i>Stakeholders</i>
Objetivos			Objetivos
Valor de entrada	Valor de saída	ZOPA	Valor de entrada
Alternativas à negociação		Alternativas à negociação	
BATNA		Como expandir o valor da negociação?	BATNA

APÊNDICE I – Carta de finalização da participação da pesquisa

(papel timbrado da universidade)

Ribeirão Preto, XX de XXX de 20XX.

À empresa participante

A/C. nome do contato indicado

Vimos, por meio desta, agradecer sua participação no estudo de caso referente à pesquisa de Doutorado *Negociação e relacionamento entre compradores e vendedores: um estudo aplicado na distribuição de defensivos agrícolas*, realizada pelo aluno Lucas Sciencia do Prado, sob orientação do Prof. Dr. Dante Pinheiro Martinelli, do Departamento de Administração, da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, da Universidade de São Paulo.

Agradecemos a todos de sua empresa que colaboraram com o desenvolvimento desse trabalho. Lembramos que lhe será enviado um exemplar digital dessa Tese depois de finalizada toda a pesquisa.

Agradecemos a sua colaboração.

Atenciosamente,

Pesquisador: Lucas Sciencia do Prado
(ls.doprado@usp.br)

Prof. Dr. Dante Pinheiro Martinelli
(dantepm@usp.br)