

A NEGOCIAÇÃO COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA DE VENDAS

Lucas Gabriel Bezerra Lima

Bancário, Bacharelado em Administração pela FASETE – Faculdade Sete de Setembro, lucas_g_12@hotmail.com.

Daiany Macieira Varjão

Professora Esp. da FASETE - Faculdade Sete de Setembro, Mestranda em Ecologia Humana e Socioambiental pela UNEB – Universidade Estadual da Bahia, daianymv@gmail.com.

RESUMO

A negociação é um processo que envolve ofertas, contraofertas e concessões de uma ou de ambas as partes, por meio de proposições e argumentação. Por essas características, aproxima-se da essência da área de vendas, no sentido de aproximar o cliente do produto por meio do convencimento. Este estudo baseia-se na premissa de interdependência entre vendas e negociação e por meio de uma análise de conteúdo e revisão bibliográfica buscou-se apresentar como a negociação pode ser útil para o processo de vendas e encantamento do cliente. Como respaldo teórico usaram-se as literaturas de Pessoa (2009), Martinelli (2010), Las Casas (2009), Churchill e Peter (2003), Cobra (2007), Futrell (2003), Moreira (2007), entre outros. Pode-se perceber que as vendas surgiram de uma necessidade basicamente de sobrevivência humana da civilização e hoje estão inseridas num mercado muito mais complexo do qual dependem as organizações para sobreviver. Nesse contexto, a estratégia de negociação em vendas deixa de ser apenas uma forma própria de cada pessoa na sua individualidade fazer negócio para ser um campo de estudo muito importante na área mercadológica, sendo vendas e negociação elementos essenciais atualmente no mercado, áreas de grande potencial a ser explorado nas organizações.

Palavras-chave: Negociação. Vendas. Estratégia.

ABSTRACT

Negotiation is a process that involves offers, counter-offers and concessions of one or both parts, through propositions and argumentations. For these characteristics, it is close to sales area, regarding the approximation between client and product through convincing. This work is based on the interdependence between sales and negotiation and, through an analysis of content and bibliographical revision, it was sought to present how negotiation can be useful to the process of charming the client. As theoretical basis, it was used the literature of Pessoa (2009), Martinelli (2010), Las Casas (2009), Churchill and Peter (2003), Cobra (2007), Futrell (2003), Moreira (2007), among others. It was possible to verify that the sales came from the necessity of human survival and, today, are inserted in a much more com-

plex market on which organizations depend to resist. In this context, the strategy of negotiation in sales is no longer a simple form of doing business, but a very important study field in the marketing area, given that sales and negotiation are essential elements on today's market and areas with great potential of exploration.

Keywords: Negotiation. Sales. Strategy.

INTRODUÇÃO

A negociação é uma prática presente na sociedade desde os tempos mais remotos, quando na tentativa de conseguir algo se oferece outra coisa em troca. Tratando-se do meio organizacional, a negociação passa a ser concebida como um processo mais complexo e que envolve a mediação de interesses divergentes entre duas ou mais partes, de forma a atingir um acordo. É um processo que em si envolve ofertas, contraofertas e concessões de uma ou de ambas as partes, por meio de proposições e argumentação. Por essas características, aproxima-se da essência da área de vendas, no sentido de aproximar o cliente do produto por meio do convencimento.

Sendo assim, fica impossível imaginar o processo de vendas sem trabalhar a negociação. Uma se torna complementar da outra, no sentido de que é uma ferramenta essencial para que o produto seja vendido e o cliente esteja convencido da compra que realizou. Este estudo tem como objetivo, analisar e compreender a premissa de interdependência entre vendas e negociação, e para isso utiliza desde os conceitos iniciais as formas de desenvolvimento dos processos de vendas e negociação e a maneira pela qual elas estão interligadas. Buscou-se apresentar como a negociação pode ser útil para o processo de vendas e encantamento do cliente.

1 MATERIAIS E MÉTODOS

A presente pesquisa pode ser classificada, quanto ao seu objetivo, como uma pesquisa descritiva, tratada por Cervo e Bervian (1983) como aquela que observa, registra, analisa e correlacionam eventos ou fenômenos do mundo físico humano sem manipulá-los. Em relação à abordagem do problema de pesquisa, será aplicado o método qualitativo. Este método, do ponto de vista epistemológico conforme exposto por Bryman (2012) permite o interpretativismo, pois o foco está no entendimento do mundo social pelo exame da interpretação de seus membros.

Ainda a este respeito, Burrell e Morgan (1979) argumentam que esse modelo objetiva explicar o mundo social pela perspectiva dos atores diretamente envolvidos no processo social, considerando a realidade como uma experiência subjetiva que coloca em lados opostos o indivíduo e o observador. Concernente à estratégia de pesquisa, ressalta-se a realização de uma pesquisa bibliográfica e documental (MARTINS, THEÓPHILO, 2007), de artigos publicados em periódicos e anais de eventos internacionais. A fim de garantir fiabilidade à pesquisa, foram definidos os parâmetros de operação e constituição de categorias. Neste sentido, os dados foram organizados por *check list*, seguindo o modelo proposto por Martins e Theóphilo (2007).

2 ESTRATÉGIA DE VENDAS

A estratégia de vendas é historicamente e essencialmente relacionada ao processo de negociação, sendo este essencial para o sucesso daquela. Mais do que entregar o produto ao cliente, é preciso que ele aceite como melhor opção e que volte a comprá-lo, por confiança tanto em quem o entregou como no produto que adquiriu. Para analisar essa ferramenta estratégica tão importante na área de vendas como é a negociação, é preciso inicialmente entender a forma como a mentalidade sobre o processo de vendas vem evoluindo ao longo do tempo e todo o sistema que está por trás da escolha de um produto.

É inegável que os atributos próprios do produto (qualidade, durabilidade, custo-benefício, adequação às necessidades, etc) são decisivos para a escolha do cliente, mas também não se pode negar a influência da apresentação e da forma como o cliente passa a ver o produto sobre o seu valor agregado em um processo de negociação.

3 NEGOCIAÇÃO

A negociação está presente em diversos aspectos da vida sejam eles pessoais, corporativos, familiares, etc., englobando desde assuntos banais e corriqueiros até os mais sérios e complexos. Em quase todas as situações cotidianas é possível detectar um ato de negociação que analisa alternativas e opta pela que resultaria a melhor decisão.

Pode, assim ser observada no trânsito, ao optar por ceder ou não a vez na travessia ao condutor de um veículo que pede passagem ou no acordo tácito entre os membros da família quando escolhem assistir a um canal que a maioria prefira ver. Ela está presente também ao barganhar junto a um fornecedor um desconto para a empresa na qual se trabalha ou no acordo de quando o chefe poderá conceder as férias para que a data seja adequada àquela viagem planejada com tanta antecedência. Na atual conjuntura social, o ato de negociar tem se tornado cada vez mais imperativo, pois as pessoas têm opiniões e ideais diferentes e cada vez mais esperam que se faça valer a sua vontade.

O Dicionário de Português Online MICHAELIS¹ conceitua o termo negociação como fazer negócio; comerciar, traficar, sendo etimologicamente derivado do latim *negotari* (comércio). Complementando essa definição, SILVA (2014) discorre que negociar deriva do latim *negotio*, *-are*: fazer a negociação de; comprar e vender; promover; tratar de; contratar, ajustar; comerciar.

Fisher, Ury e Patton (1994, p. 15)² definem negociação como “o meio básico de conseguir o que se quer de outrem”. Ela acontece “quando você e o outro lado têm alguns interesses em comum e outros opostos”. Já Shell *apud* Pessoa (2009, p. 11) a concebe como “uma atividade humana facilmente identificável que ajuda as pessoas a atingir metas e solucionar problemas”. A negociação é uma técnica e, portanto, pode ser aprendida e aperfeiçoada. Os autores Bazerman e Neale (1994, *apud* PESSOA, 2009, p. 11) acreditam que “negociar racionalmente significa tomar as melhores decisões para maximizar seus interesses... e não ficar satisfeito com um acordo qualquer”.

O ato de negociar pode obter três tipos de resultados, os quais Pessoa (2009) define como: “ganha-ganha”, quando as duas partes envolvidas entram em acordo mútuo, satisfazendo ambas; “perde-perde”, quando ambas as partes adotam posicionamentos inflexíveis ao perceberem que o acordo não é tão atraente para nenhuma delas; e o resultado do tipo “perde-ganha”, que consiste nas vantagens concedidas a um dos negociadores favorecendo-o em detrimento das concessões da outra parte.

Neste último caso, uma das partes de tal acordo assimétrico tende a ser lesado, o que lhe causa insatisfação e pode trazer consequências como a quebra da confiança, rompimento da aliança

¹ CF: <http://michaelis.uol.com.br/>

² *Apud* Pessoa (2009, p.10)

que impossibilitaria futuras negociações ou o nascimento do sentimento de revanche, onde a parte prejudicada tentará obter sempre uma vantagem maior posteriormente. Para Pessoa (2009), a negociação deve visar à construção de uma relação duradoura, onde é imperioso que o resultado final seja percebido como mutuamente vantajoso pelas partes (resultado ganha-ganha). Ou seja, numa negociação deve haver concessões de ambas as partes para que ambas ganhem e se percebam ganhando.

3.1 O processo de negociação

Tendo a negociação como um processo, é necessário compreender que ela tenha um início, um meio e um fim. Conforme ensina Pessoa (2009), no processo de negociação tudo começa com a preparação e a busca de informações; essa é a fase do planejamento. Sequencialmente há a fase da identificação dos interesses prioritários das partes, identificação das opções viáveis, construção de um bom relacionamento interpessoal, desenvolvimento da negociação, em que há interação dos negociantes e cada um tenta alcançar o melhor resultado para si.

Por fim, acontece a avaliação dos resultados, onde se faz “uma reflexão a respeito do que deu certo... quais falhas ocorreram no planejamento e que permitirão nosso crescimento enquanto negociadores” (PESSOA, 2009, p.27). Martinelli (2010) defende o conceito de negociação sob um enfoque sistêmico como “um transformador de entradas em saídas”, esclarecendo cada ponto:

Entradas (as influências às quais a negociação está sujeita), o processo em si (a negociação em si, o processo de transformação das entradas em saídas) e as saídas (resultados da negociação – acordos ou não). (MARTINELLI, 2010, p. 17)

Martinelli, Nielse e Martins, em sua obra “Negociação: conceitos e aplicações práticas” consideram relevante explicar a negociação do ponto de vista sistêmico ao afirmarem que há de fato:

Vantagem em se analisar a negociação como um processo de transformação de entradas (estímulos) em saídas (respostas), pois, por meio dessa visão sistêmica, será possível identificar todos os prováveis elementos que gerariam uma negociação ganha-ganha. (MARTINELLI, 2010, p. 38)

Ainda conforme os mesmos autores, não ver o processo de negociação pelo prisma da visão sistêmica ocasionaria equívocos que poderiam gerar reações contrárias ou defensivas que dificilmente culminariam em um acordo.

3.2 Por que negociar?

De acordo com Pessoa (2009), negocia-se para solucionar o conflito de forma definitiva. Ao usar meios escusos na negociação como se aproveitar da ingenuidade do outro ou chantageá-lo para que ele faça o que se quer, só haverá eficácia enquanto este outro estiver em posição de desvantagem, pois quando os papéis se invertem (e quase sempre se invertem), aquele que foi lesado no passado tentará tirar vantagem da situação onde ele detém o poder. Para isso, poderá fazer uso dos mesmos artificios que foram utilizados antes ou usando outros mais prejudiciais do que esses:

A essência do conflito não terá sido resolvida e o outro lado continuará a conspirar não só contra essa situação que lhe foi imposta, mas também contra a vida dos envolvidos (inclusive contra você), possivelmente para sempre e, no momento que tiver condições (ou seja, houver a inversão do poder), ele se revoltará e não cumprirá sua parte no acordo. (PESSOA, 2004, p. 30)

Negociando e conseguindo claramente (isto é, percebido por ambas as partes) obter o melhor resultado possível para ambos, não haverá parte lesada, portanto, não germinará o sentimento de revanche de quem se sentiu prejudicado exatamente por não haver nenhuma parte prejudicada no processo de negociação.

4 CONFLITO

O termo conflito deriva do latim *conflictus* e significa chocar ou chocar-se. March e Simon (1979, apud XAVIER e DIAS, 2003, p.3), discorrem que conflito caracteriza-se por um “colapso nos mecanismos decisórios normais, em virtude do qual um indivíduo experimenta dificuldades na escolha de alternativas de ação”.

O conflito é, portanto, uma divergência de interesses que acaba por criar um embate entre linhas de forças cujas pretensões são opostas e não podem ser atendidas simultaneamente. Para os autores Martinelli, Nielsen e Martins (2010) o conflito inicia-se quando uma parte percebe que a outra frustrou ou frustrará seus interesses, podendo ocorrer isso em qualquer tipo de relacionamento humano.

Geralmente, a expressão conflito toma uma conotação negativa, uma vez que é frequentemente associada à ideia de divergência, guerra, desigualdade de interesses e outros aspectos antagônicos, conforme mostra Martinelli.

São poucos os associados que visualizam o conflito como algo produtivo e benéfico para a negociação, uma vez que a maioria o associa à ideia de guerra, briga, oposição de vontades, situações nas quais um lado ganha e o outro perde. (MARTINELLI, 2010, p. 46)

Contudo, a prática mostra que essa concepção está equivocada, pois é exatamente da divergência de opiniões, das ideias opostas e dos interesses antagônicos que são geradas as grandes soluções.

Da divergência de ideias origina-se o conflito, desse conflito inicia-se o processo de negociação, onde serão considerados todos os aspectos que envolvem o gerador de conflito. Posteriormente as partes farão (ou não) suas concessões e isso culminará com a solução acordada.

5 VENDAS

A história das vendas está relacionada ao início do comércio e, mais ainda, a épocas muito remotas da história da humanidade, tendo sua caracterização no processo de trocas e formação de mercados que, segundo Vargas (1992), representava um ponto de encontro de fluxos de indivíduos que traziam seus excedentes de produção, normalmente localizados em pontos equidistantes dos diversos centros de produção ou em locais estratégicos do ponto de vista da navegação ou da existência de água.

Esse comércio que inicialmente era feito apenas para satisfazer a necessidade de abastecimento ou escoamento de excedente, totalmente baseado em uma relação de troca, passou a criar outras necessidades e expandir-se para novos mercados e objetivando acúmulo de capital. As vendas passaram a ser importantes instrumentos para o desenvolvimento econômico das cidades e dos comércios, sendo necessária cada vez mais a qualificação dessas práticas e hoje representam uma das principais atividades do setor terciário.

Conforme teoriza Las Casas (2009, p.19), a venda “é um importante instrumento de comunicação com o mercado, com o qual a empresa conta para geração de recursos”, sendo importante para a entrada de capital na empresa, o que movimenta e assegura a rentabilidade do negócio. Em outro aspecto, o contexto de vendas e mercado está relacionado ao contato entre as pessoas e a forma como elas trocam seus bens (produtos ou serviços por moedas e vice versa), a exemplo de sua origem nas civilizações antigas.

Atualmente as vendas funcionam numa cadeia complexa e que envolve muitos aspectos logísticos e de marketing, diferente dos praticados em outros tempos:

Os bens de consumo são distribuídos pelos varejistas, intermediários que servem de elo entre os produtores e os consumidores e tornam mais eficientes as trocas entre ambos. Os varejistas também podem adicionar valor às trocas por torna-las agradáveis (CHURCHILL e PETER, 2003, p. 416).

No mercado de varejo, especialmente, a relação cliente-produto é mais estreita considerando-se que quase sempre o cliente é também o consumidor final. Percebe-se aí a importância do contato entre quem oferta o produto e quem está disposto a comprá-lo.

Segundo definição de Czinkota (2001), a venda pessoal compreende a comunicação verbal direta concebida para explicar como bens, serviços ou ideias de uma pessoa ou empresa servem às necessidades de um ou mais clientes potenciais. Nesse contexto, percebe-se a importância da pessoa que está mediando a relação entre produto e consumidor.

Nessa mesma perspectiva, Las Casas (2009) destaca que a venda pessoal é uma das mais eficientes ferramentas de comunicação em marketing, por possibilitar que o vendedor adapte a mensagem ou a apresentação de vendas de acordo com a necessidade da situação.

Vender faz parte integrante de um conjunto de atividades e processos organizacionais que busca intensificar cada vez mais o relacionamento entre organização e clientela. Vender - e vender bem - significa colocar toda a organização a serviço do cliente antes, durante e depois do processo de venda propriamente dito. Isso tem um significado importante: a ação de vender deve ter toda a organização como retaguarda e apoio ao processo de satisfazer e encantar o cliente. (CHIAVENATO, 2005, p. 16).

Enquanto integrante dos esforços de marketing, a ferramenta de vendas desempenha um papel primordial de interligar os demais, como aponta Cobra (2007, p.21) ao afirmar que “a atividade de vendas é classificada como ferramenta promocional entre propaganda, promoção de vendas, merchandising e relações públicas”. Dentro desta perspectiva, cujo foco está numa comunicação qualificada como componente essencial de uma venda, é notável o papel do vendedor, como promotor de valor ao momento da venda e não apenas entregador do produto.

O esforço de vendas concentra-se, assim, em desenvolver negociações que estimulem e convençam o cliente de que determinado produto é o melhor para atender suas necessidades.

Futrell classifica a abordagem de vendas por meio de quatro tipos ou apresentações:

- Memorizada: segue uma apresentação padronizada e baseia-se no pressuposto de que as necessidades do cliente potencial podem ser estimuladas pela exposição direta ao produto ou que essas necessidades já foram estimuladas, considerando que o cliente potencial fez o esforço de procurar o produto;
- Estruturada: “supõe que clientes potenciais similares em situações similares podem ser abordados com apresentações similares. [...] segue um roteiro menos estruturado, o que permite mais flexibilidade e menos direcionamento” (p. 221)
- Satisfação de necessidade: nesta situação, o vendedor adapta a apresentação da venda de acordo com a necessidade do cliente, tornando-se uma apresentação mais interativa, flexível, desafiadora e criativa.
- Sistema de vendas: a mais complexa de todas e envolve estudo detalhado das necessidades do cliente, sendo usada especialmente na venda de produtos altamente técnicos e complexos, que necessitem de apresentação de uma solução. Futrell (2003)

Analisando essa classificação não se pode, de imediato escolher uma mais adequada ou mais correta, sendo impossível prever a situação do momento da venda para todos os casos. O que cabe é a escolha da melhor forma de abordagem de acordo com o produto e seus clientes potenciais.

6 NEGOCIAÇÃO EM VENDAS

O conceito de negociação, em sua essência, está relacionado ao processo de vendas, como já abordado anteriormente. Sobre essa concepção, vale avaliar também pela perspectiva de Behr e Lima.

A origem do termo negociação remonta ao latim *negocium*, palavra formada pela junção dos termos *nec* (nem, não) + *ocium* (ócio, repouso), cujo significado estrito é o de atividade difícil, trabalhosa. Seu uso mais freqüente, porém, tanto no latim quanto no português, gira em torno de comércio, tráfico, relações comerciais, transação, combinação, ajuste. (BEHR e LIMA, 1998, p.1)

Sendo assim, o processo de vendas se constitui num esforço, uma tarefa difícil de fazer-se convincente, de gerar valor e apresentar da melhor forma o produto que se deseja vender, ajustando a necessidade do cliente ao produto e vice-versa, conforme a situação. E nesse contexto de vendas, cabe a definição de COHEN (1980, p.13) ao afirmar que negociação “é o uso da informação e do poder, com o fim de influenciar o comportamento dentro de uma rede de tensão”, sendo o ambiente de vendas um dos maiores exemplos dessa tensão de interesses.

Por outro lado, a negociação não pode jamais ser impositiva. Como essencialmente trata-se de uma disputa, uma troca de interesses e de valores por assim dizer, é “um processo de comunicação bilateral, com o objetivo de se chegar a uma decisão conjunta” (FISHER e URY, 1985,

p.30), sendo o vendedor a peça principal para esse processo ter êxito. E, com os clientes se tornando cada vez mais exigentes, a força de vendas em uma empresa tem se tornado extremamente importante, num mercado cada vez mais competitivo, sendo o vendedor um diferencial para a organização. Nessa concepção, Moreira discute que:

O profissional de vendas deve estar sempre avaliando as oportunidades de mercado relativas ao seu público-alvo. Além de avaliá-las, precisa quantificá-las, estimando o potencial do mercado, pois mediante números precisos e claros, a sua tarefa de executar um plano de ação para a conquista de resultados favoráveis à sua organização torna-se muito mais fácil e apurada. (MOREIRA, 2007, p. 77).

Quem está à frente da área de vendas deve, portanto ter liderança necessária para conduzir a organização ao sucesso, tendo precaução desde a escolha dos vendedores até a estratégia de venda que mais se adequa à organização em determinado momento.

CONCLUSÃO

Pode-se perceber que as vendas surgiram de uma necessidade basicamente de sobrevivência humana da civilização e hoje estão inseridas num mercado muito mais complexo do qual dependem as organizações para sobreviver. Todo esse processo ao longo do tempo envolveu mudanças significativas na sociedade, oriundas da situação econômica, política e social de cada época, o que impulsionou o pensamento das pessoas para outros rumos.

Nesse contexto, a estratégia de negociação em vendas deixa de ser apenas uma forma própria de cada pessoa na sua individualidade fazer negócio para ser um campo de estudo muito importante na área mercadológica, sendo vendas e negociação elementos essenciais atualmente no mercado. Com base na análise de conteúdo por meio das bibliografias aqui apresentadas e até pela essência etimológica dos termos, fica evidente a relação de interdependência entre vendas e negociação, sendo áreas de grande potencial a ser explorado nas organizações.

REFERÊNCIAS

BEHR, Ricardo Roberto e LIMA, Afonso Augusto T. F. de Carvalho. *Negociação - Habilidade Imprescindível na Formação do Administrador*. In: IX ENANGRAD. **As novas competências na formação do administrador**. Itu – São Paulo, 1998. Disponível em < <http://www.angrad>.

Lucas Gabriel Bezerra Lima | Daiany Macieira Varjão

org.br/cientifica/artigos/artigos_enangrad/pdfs/ix_enangrad/negociacao_habilidade.PDF>
Acessado em 17/01/2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Vendas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHURCHILL, G.A.; PETER, J.P. **Marketing**: criando valor para o cliente. São Paulo: Saraiva, 2003.

COBRA, Marcos. **Administração de Vendas**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

COHEN, H. **Você pode negociar qualquer coisa**. 8 Ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1980.

CZINKOTA, M. R. (org.). **Marketing**: as melhores práticas. Porto Alegre: Bookman, 2001.

FISHER, R; URY, W. **Como chegar ao sim** – a negociação de acordos sem concessões. Rio de Janeiro: Imago, 1985.

FUTRELL, Charles M. **Vendas**: fundamentos e novas práticas de gestão. São Paulo: Saraiva, 2003.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Vendas**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTINELLI, D. P. M; NIELSEN, F. A. G.; MARTINS, T. M. **Negociação**: conceitos e aplicações práticas. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

MOREIRA, Julio Cesar Tavares (Coord.). **Administração de Vendas**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

PESSOA, C. **Negociação Aplicada**: como utilizar as táticas e estratégias para transformar conflitos interpessoais em relacionamentos cooperativos. São Paulo: Atlas, 2009.

SILVA, A. R. de A. Negociação In: FAZENDA, Ivani Catarina Arantes (org.). **INTERDISCIPLINARIDADE**: pensar, pesquisar e intervir. São Paulo: Cortêz, 2014.

VARGAS, Heliana Comin. **Localização estratégia ou estratégia na localização**. São Paulo: FAU-USP,1992.

XAVIER, T. A. S., DIAS, M. R. C. O que pode gerar situações de conflito intragrupal? Um estudo comparativo em uma empresa de comunicação televisiva. In: **Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração**, 2003, XVII, São Paulo: ANPAD, 2003.