

ESTRATÉGIAS E TÁTICAS



Carlos Pessoa
Professor e especialista em Negociação e Gestão Estratégica

As estratégias (que são baseadas nas fontes exclusivas de poder) e as táticas são utilizadas na negociação com o objetivo principal de aumentar o poder de um dos lados na negociação ou reduzir o poder do outro lado.

A diferença fundamental entre as estratégias e as táticas refere-se apenas ao momento de sua utilização: as estratégias são empregadas preferencialmente antes da negociação, e as táticas têm sua principal aplicação durante o processo.

ESTRATÉGIAS DOS FORNECEDORES

DIFERENCIAÇÃO

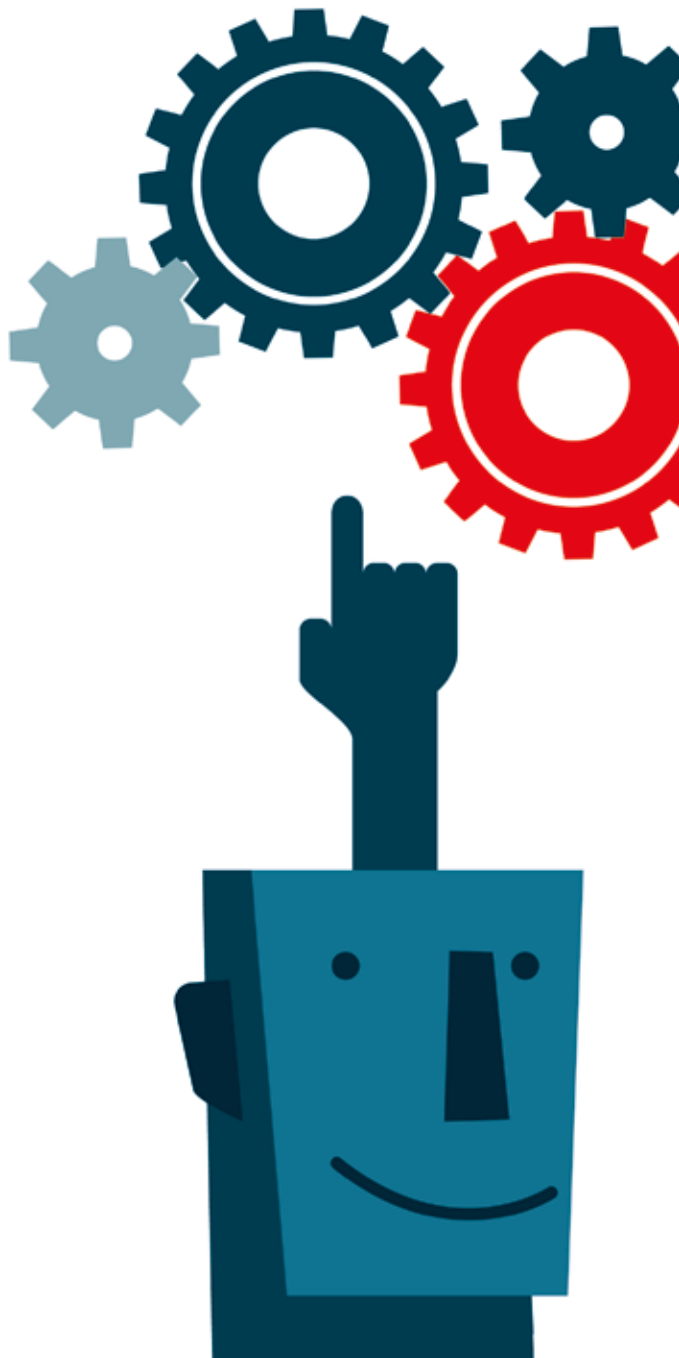
Uma empresa diferencia-se da concorrência se puder ser singular em alguma coisa valiosa para os compradores. A diferenciação é quase sempre dispendiosa para o fornecedor, mas permite o alcance de um preço prêmio ou de uma maior lealdade do comprador.

VALOR PARA O COMPRADOR

Redução do custo
Aumento do desempenho

VALOR PARA O VENDEDOR

Preço prêmio
Lealdade dos clientes



Ameaças:

- A singularidade não é valiosa para o comprador.
- A diferenciação é excessiva ou desnecessária para o comprador.
- O preço prêmio é alto demais (custo/benefício desvantajoso).
- Preço prêmio < Custo da diferenciação.

SEGMENTAÇÃO

A segmentação de mercado é o processo pelo qual grupos de clientes potenciais são identificados em uma ou mais dimensões (ou em uma ou mais características), com o objetivo de:

- Elaborar programas de marketing mais eficazes, que possam ser orientados para um ou mais nichos selecionados.
- Posicionar um produto ou serviço em relação à concorrência em um segmento específico de mercado.

No caso da estratégia de negociação, o objetivo da segmentação é focalizar aqueles clientes com potencial de compras atraente e em relação aos quais o fornecedor possa ter vantagem competitiva:

1 *Custo de atendimento baixo ao cliente*, obtido por meio de significativo volume e estabilidade do fluxo de pedidos, custo baixo de expedição, custo reduzido de venda, sem necessidade de adaptação ou modificação do produto à necessidade do cliente.

2 *Potencial alto de crescimento do cliente*, por meio da tendência de um alto índice de crescimento, seja do seu setor em geral, seja do seu principal segmento de mercado, isto é, do próprio crescimento de sua parcela de mercado em relação aos seus concorrentes.

3 *Necessidades do cliente, coerentes com disponibilidade do fornecedor*, por meio da facilidade desse fornecedor em alcançar o mais alto nível de diferenciação do produto comparativamente com seus concorrentes.

4 *Baixo poder de barganha do cliente*, caracterizado por meio de:

- Compradores de volumes pequenos, pois terão menor poder para demandar concessões de preço e outras considerações especiais.

- Compradores que não dispõem de fontes alternativas adequadas de fornecimento e, por isso, têm poder de negociação limitado.

- Compradores que enfrentam altos custos de compra, transação ou negociação porque o custo para encontrar uma nova marca ou um novo fornecedor é grande, e são forçados a se fixar nos existentes.

- Compradores que não constituem uma ameaça real de integração para trás e perdem um importante apoio para a negociação.

- Compradores que enfrentam custos altos para mudança de fornecedores.

5 *Insensibilidade do cliente ao preço*, nas condições a seguir:

- Quando o custo do produto que está sendo adquirido representa uma pequena parcela no custo do produto do comprador e/ou de seu orçamento de compra e, por isso, os benefícios percebidos para investir tempo na negociação tentando reduzir preços tendem a ser baixos.

- Quando a penalidade pela falha do produto é alta em relação ao seu custo de aquisição, e tendo o comprador que arcar com um prejuízo substancial, então ele tenderá a não ser sensível ao preço.



@ehuit979/istockphoto

- Quando a eficácia do produto (ou serviço) pode trazer grande economia ou melhorar o desempenho, ou ainda quando o comprador compete com uma estratégia de alta qualidade para a qual percebe que o produto adquirido contribui.
- Quando a empresa do comprador tem grande rentabilidade e/ou pode repassar prontamente os custos dos insumos.
- Quando o comprador necessita de um produto diferenciado ou feito sob encomenda, esse desejo frequentemente vem acompanhado da disposição de pagar um preço prêmio por ele.

ESTRATÉGIAS (DEFESAS) DOS COMPRADORES

Em compras, então, a meta é encontrar mecanismos para compensar ou superar essas fontes de poder dos fornecedores. Em alguns casos, esse poder é inerente à economia do setor e está fora do controle da empresa (situações de demanda maior que a oferta, por exemplo). Em muitos casos, porém, ele pode ser amenizado pela estratégia.

1 *Compras dirigidas:* As compras de um item podem ser dirigidas entre fornecedores alternados de modo a melhorar a posição de negociação da empresa. O montante comprado de cada fornecedor individual tem que ser suficiente para fazer com que o fornecedor se preocupe com a sua perda – uma dispersão em excesso das compras não aproveita a posição de negociação estrutural.

2 *Evitar custos de mudança:* Significa resistir à tentação de tornar-se demasiado dependente da assistência técnica do fornecedor e assegurar que os empregados não sejam cooptados.

3 *Promover fontes alternativas qualificadas:* Pode ser necessário estimular fontes alternativas a entrarem no negócio, financiando contratos de desenvolvimento e contratos para uma pequena parte das compras. Pode ser também aconselhável ajudar novos fornecedores a minimizar seus custos para que se tornem novas fontes qualificadas.

4 *Promover padronização:* Essa estratégia ajuda a reduzir a diferenciação entre os produtos dos fornecedores e impede a implantação de custos de mudança.

5 *Criar uma ameaça de integração para trás:* Quer o comprador deseje ou não realmente integrar-se para trás em um item, sua posição na negociação é ajudada pela presença de uma ameaça real.

Nas próximas edições da *Linha Direta* iremos aprofundar nas táticas comumente usadas na negociação. Confira! ■

www.carlospessoa.com.br