

Aula 6

- Distribuição Directa e Indirecta
- Níveis e Intensidade da distribuição
 - Exclusiva
 - Selectiva
 - Intensiva
- Processo de Desenho e Estruturação do Canal

1º Semestre 2013/2014

102
António José Valente

Escolha dos Canais: questões fundamentais

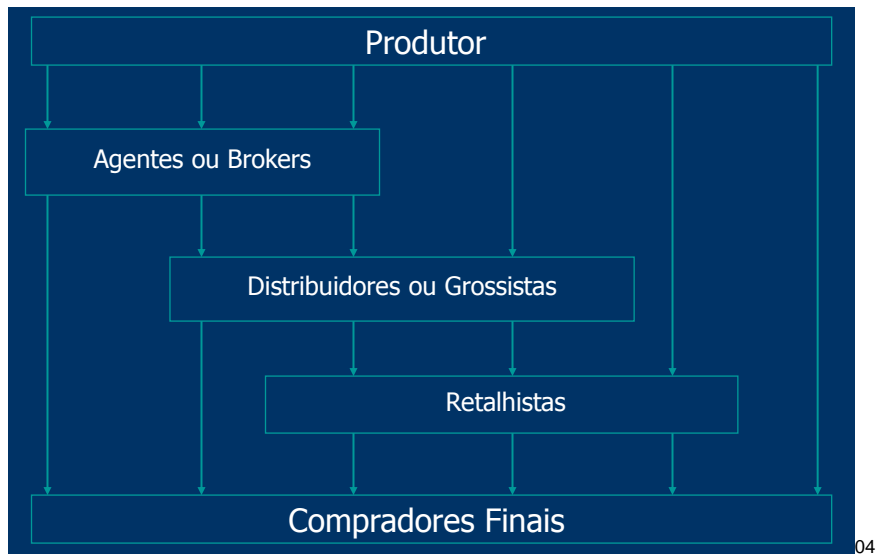
- Quem são os clientes potenciais?
- Quais as variáveis valorizadas pelos clientes?
- Quem compra? Quem decide? Quem consome?
- Porque é que compram?
- Onde é que os clientes compram?
- Quando é que eles compram?
- Como é que eles compram?
- Com que frequência?



1º Semestre 2013/2014

103
António José Valente

Escolha dos Canais



Fonte: Adaptado de Subbu Sivaramakrishnan, U. Manitoba

1º Semestre 2013/2014

António José Valente

Escolha dos Canais: decisões de Gestão

- Selecção dos membros do canal
- Definição de objectivos
- Formação/Treino dos membros do canal
- Motivação dos membros do canal
- Avaliação dos membros do canal
- Modificação de acordos entre intervenientes

1º Semestre 2013/2014

105
António José Valente

Escolha dos Canais: objectivos genéricos

- Cobertura eficaz dos mercados-alvo
 - Localização conveniente, horários, ...
- Satisfação das especificações de compra dos mercados-alvo
 - Ajudar na selecção, apoio técnico, outros serviços
- Rentabilidade
 - Maximizar as receitas potenciais e minimizar os custos relacionados com a cobertura do mercado e satisfação das especificações dos clientes



Estrutura dos Canais de Distribuição – 3 grandes dimensões



- Tipo
 - Directo
 - Indirecto
- Intensidade
 - Exclusiva
 - Selectiva
 - Intensiva
- Número de Intermediários

- Tipos de Distribuição -

1º Semestre 2013/2014

108
António José Valente

Escolha dos Canais: Tipo de Distribuição

DIRECTA – utilização de recursos próprios de distribuição

Geralmente é utilizada quando:

- Não há intermediários disponíveis ou não são capazes de satisfazer as necessidades dos mercados-alvo
- Os mercados-alvo são facilmente identificáveis
- A venda pessoal é uma importante ferramenta para a empresa
- A empresa dispõe de uma oferta variada de produtos para o mercado-alvo
- Existem recursos organizacionais disponíveis (€, colaboradores com experiência, ...)

1º Semestre 2013/2014

109
António José Valente

Escolha dos Canais: Tipo de Distribuição

INDIRECTA – utilização de intermediários

Geralmente é utilizada quando:

- Um conjunto de variáveis necessita de ser determinado:
 - Tipo de canais
 - Localização
 - Densidade
 - Número de canais
- Os intermediários desempenham as actividades de distribuição de forma mais eficiente e menos dispendiosa

1º Semestre 2013/2014

110
António José Valente

Seleção de Canais: Factores que Influenciam as Estratégias do Canal

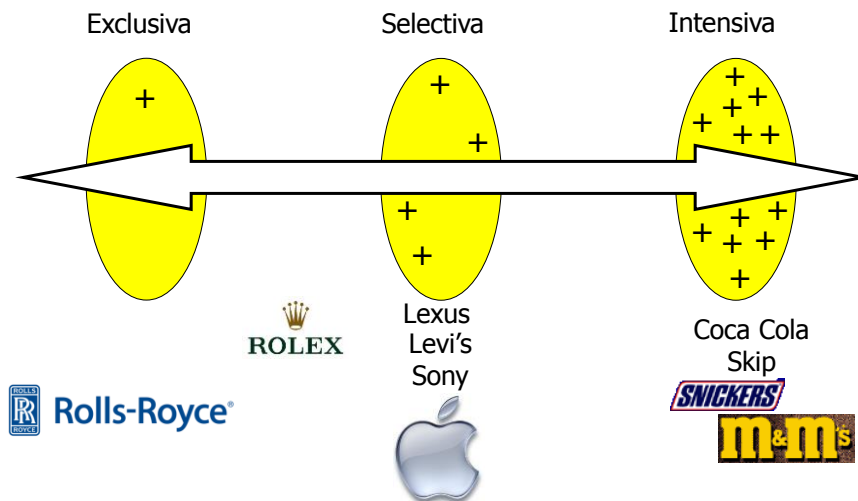
	Characteristics of Short Channels	Characteristics of Long Channels
Market factors	Business users	Consumers
	Geographically concentrated	Geographically diverse
	Extensive technical knowledge and regular servicing required	Little technical knowledge and regular servicing not required
	Large orders	Small orders
Product factors	Perishable	Durable
	Complex	Standardized
	Expensive	Inexpensive

- Intensidade da Cobertura do Mercado -

1º Semestre 2013/2014

112
António José Valente

Escolha dos Canais: Intensidade da Cobertura do Mercado



Fonte: Adaptado de Subbu Sivaramakrishnan, U. Manitoba

1º Semestre 2013/2014

113
António José Valente

Escolha dos Canais: Intensidade da Cobertura do Mercado (cont.)

Distribuição Exclusiva

- Utilização de um único ponto de venda numa área geográfica bastante alargada
 - Produtos caros, de alta qualidade, comprados de forma muito pontual
- Pontos de venda exclusivos proporcionam incentivos aos vendedores em mercados de distribuição limitada
- Os representantes/vendedores detêm inventários completos e possuem colaboradores treinados para as actividades de venda e de serviço pós-venda

Ex: Harley Davidson

1º



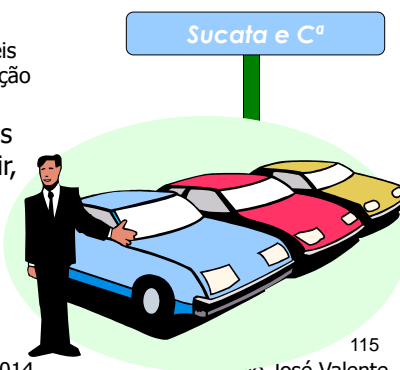
114

io José Valente

Escolha dos Canais: Intensidade da Cobertura do Mercado (cont.)

Distribuição Selectiva

- Utilização de um número limitado de pontos de venda para distribuir um produto
 - Compra de produtos e de bens duráveis com baixas taxas de substituição
- Exigência de elevadas qualificações dos intermediários para distribuir, vender, prestar serviços e dar apoio técnico
 - Ex: Concessionários Automóvel de marcas generalistas



1º Semestre 2013/2014

115

Antonio José Valente

Escolha dos Canais: Intensidade da Cobertura do Mercado (cont.)

Distribuição Intensiva

- Utilização de todos os pontos de venda disponíveis para distribuir um produto
 - Produtos de conveniência com uma elevada taxa de substituição
- Permite uma elevada disponibilidade dos produtos e reduz o tempo de pesquisa
- A disponibilidade é um factor mais crítico do que o tipo de ponto de venda seleccionado



1º Semestre 2013/2014

116

António José Valente

Processo de Desenho e Estruturação dos Canais

Quando se deverá tomar uma decisão ao nível dos Canais de Distribuição?

- Desenvolvimento de um novo produto ou linha de produto
Ex: 3M, Post it
- Comercializar um produto actual num novo mercado
Ex: Dacia Logan, Grupo Renault
Ex: Produto industrial que passa a ser vendido a consumidores finais
- Grande alteração num dos restantes 4 P's
Ex: grandes reduções de preço poderão exigir distribuição em mass discounters

- Criação de uma nova empresa
- Expansão para novas áreas geográficas
Ex: Compal Espanha
- Alterações no ambiente competitivo
Ex: Fusões (Agências de viagem)
- Conflito de canal
Ex: Queijo Limiano (distribuição directa vs Grossistas)
- Avaliação dos intermediários

- Passos no Processo de Desenho e Estruturação dos Canais -

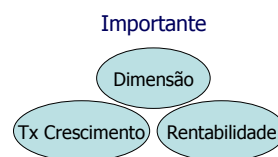
1º Semestre 2013/2014

118
António José Valente

Passos no Processo de Desenho e Estruturação dos Canais

1º Passo. Analisar as necessidades dos consumidores para os serviços do Canal

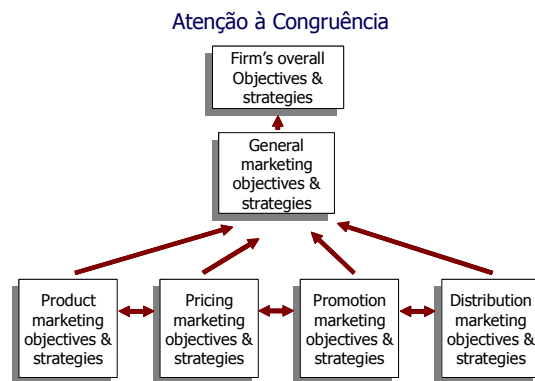
- Conveniência espacial/"localizacional"
- Quantidade encomendada
- Tempo de entrega
- Variedade dos produtos
- Garantia de serviço



Passos no Processo de Desenho e Estruturação dos Canais

2º Passo. Estabelecer objectivos de níveis de prestação de serviços para o Canal

- Rapidez de encomenda
- Reposição
- Níveis de serviço
- Fiabilidade



Fonte: Bert Rosenbloom, Marketing Channels

Fonte: Adaptado de Simpson J., UAH, Marketing Channels and Logistics Management

1º Semestre 2013/2014

120

António José Valente

Passos no Processo de Desenho e Estruturação dos Canais

3º Passo. Definir a estratégia do Canal em termos de:

- Cobertura geográfica
- Cobertura sócio-demográfica dos segmentos alvo
- Suporte
- Propriedade



Fonte: Adaptado de Simpson J., UAH, Marketing Channels and Logistics Management

1º Semestre 2013/2014

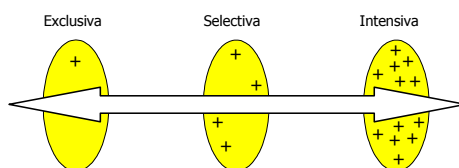
121

António José Valente

Passos no Processo de Desenho e Estruturação dos Canais

4º Passo. Seleccionar Canais apropriados entre as alternativas disponíveis

- Directos ou Indirectos
- Níveis do Canal



Fonte: Adaptado de Simpson J., UAH, Marketing Channels and Logistics Management

1º Semestre 2013/2014

122
António José Valente

Passos no Processo de Desenho e Estruturação dos Canais

5º Passo. Seleccionar parceiros específicos para o Canal

- Como procurar
- Onde procurar (feiras, congressos, ...)
- Avaliação de alternativas (critérios de avaliação, referências, ...)
- Proposta
- Negociação
- MAPAN (BATNA)*

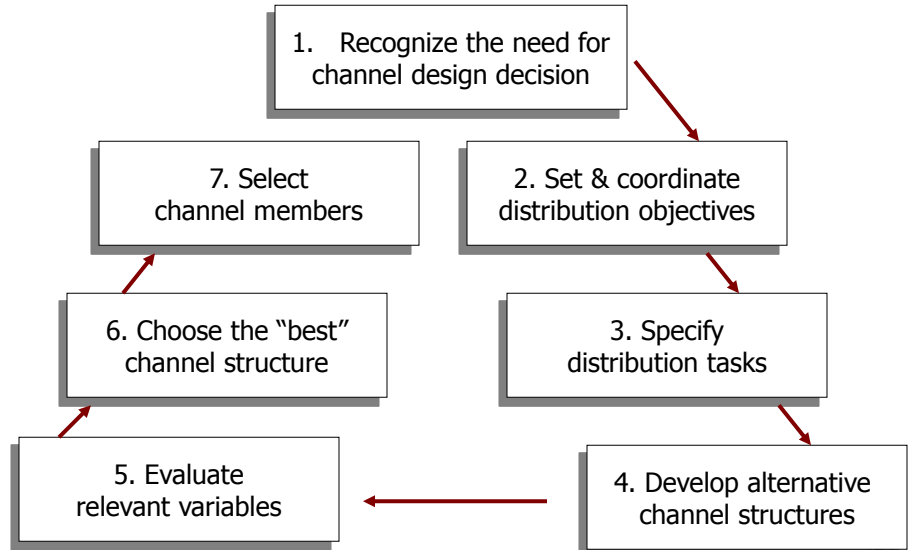


Fonte: Adaptado de Simpson J., UAH, Marketing Channels and Logistics Management

1º Semestre 2013/2014, Getting to Yes

123
António José Valente

Metodologia Alternativa



Fonte: Bert Rosenbloom, Marketing Channels

1º Semestre 2013/2014

António José Valente



Aula 7

- Variáveis que afectam a Estrutura dos Canais
 - Variáveis de Mercado
 - Variáveis de Produto
 - Variáveis Corporativas
 - Variáveis relativas aos Intermediários
 - Variáveis do Ambiente Competitivo
 - Variáveis Comportamentais
- Selecção dos membros – Prospecção, Critérios de Selecção, Estímulos
- Capítulos 6 e 7, Rosenbloom, Marketing Channels

1º Semestre 2013/2014

126
António José Valente

- Variáveis que afectam a Estrutura dos Canais -

(Tipo e Intensidade da Distribuição e número de intermediários)

1º Semestre 2013/2014





127
António José Valente

Variáveis que afectam a Estrutura do Canal

Categorias das Variáveis

- 1 - Variáveis de Mercado
- 2 - Variáveis de Produto
- 3 - Variáveis Corporativas
- 4 - Variáveis relativas aos Intermediários
- 5 - Variáveis do Ambiente Competitivo
- 6 - Variáveis Comportamentais

1 - Variáveis de Mercado

- Geografia  Localização, distância ao produtor. A utilização de intermediários aumenta a cobertura do mercado
- Dimensão do Mercado  Número de clientes no mercado
- Densidade do Mercado  Número de consumidores por unidade de terra (Km²)
- Comportamento do Mercado  Quem compra, como, quando e onde.





2 - Variáveis de Produto

- Peso
- Duradouro, Não Duradouro/Depreciável
Aspecto crucial em indústria voláteis - ex: Leite do dia
- Valor Unitário
- Grau de Standardização
- Técnico / Não técnico
- Novidade no mercado

1º Semestre 2013/2014

130
António José Valente




3 - Variáveis Corporativas

- | | | |
|--------------------------|---|---|
| Dimensão |  | O leque de opções depende do tamanho da empresa |
| Capacidade Financeira |  | Quanto maior o capital, menor a dependência nos intermediários |
| Capacidade de Gestão |  | Os intermediários são necessários quando as empresas têm falta de experiência de gestão |
| Objectivos e Estratégias |  | Os objectivos gerais e de Marketing poderão limitar a utilização de intermediários |

1º Semestre 2013/2014

131
António José Valente

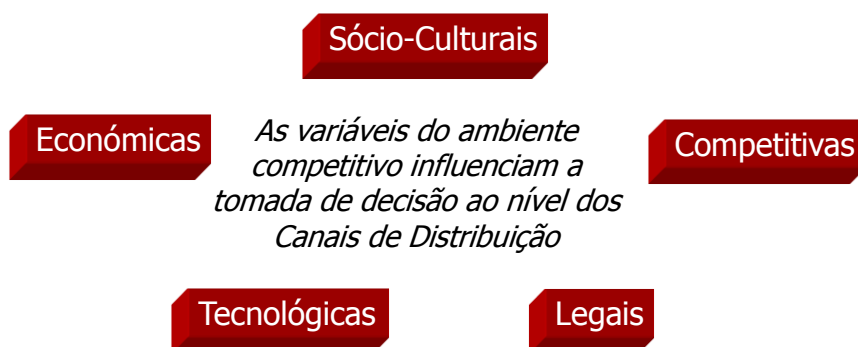
4 - Variáveis relativas aos Intermediários

Disponibilidade		Há intermediários disponíveis no mercado?
Custo		Vale a pena desenvolver uma força de vendas própria? Análise custo / benefício
Serviços		Quais os serviços que os intermediários asseguram? Qual a idoneidade dos intermediários?

1º Semestre 2013/2014

132
António José Valente

5 - Variáveis do Ambiente Competitivo



1º Semestre 2013/2014

133
António José Valente

6 - Variáveis Comportamentais

Congruência dos papéis dos membros do canal

Atenção às bases do poder

Os problemas organizacionais poderão
distorcer a comunicação



1º Semestre 2013/2014

134
António José Valente

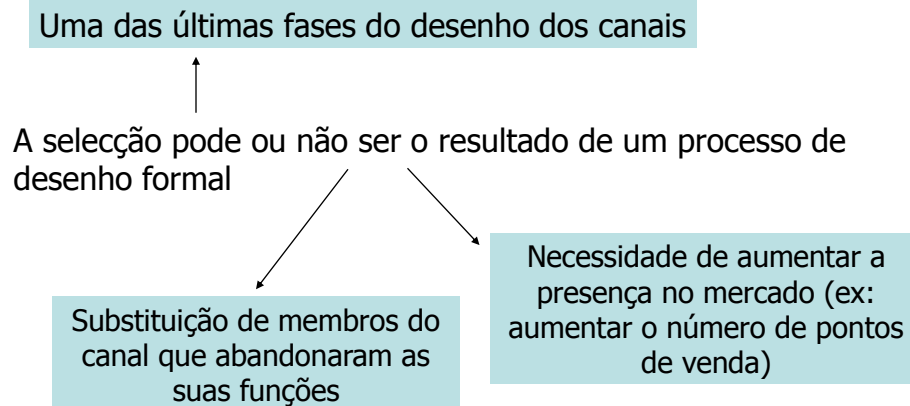
- Selecção dos Membros dos Canais -



1º Semestre 2013/2014

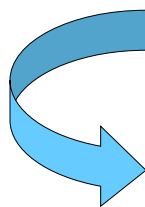
135
António José Valente

Seleção dos Membros dos Canais



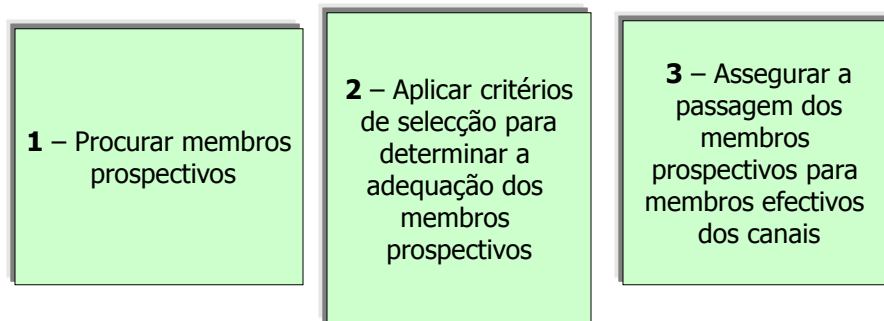
Intensidade da Selecção

Quanto maior for a intensidade da Distribuição



Menor a ênfase na Selecção

O Processo de Selecção dos Membros dos Canais

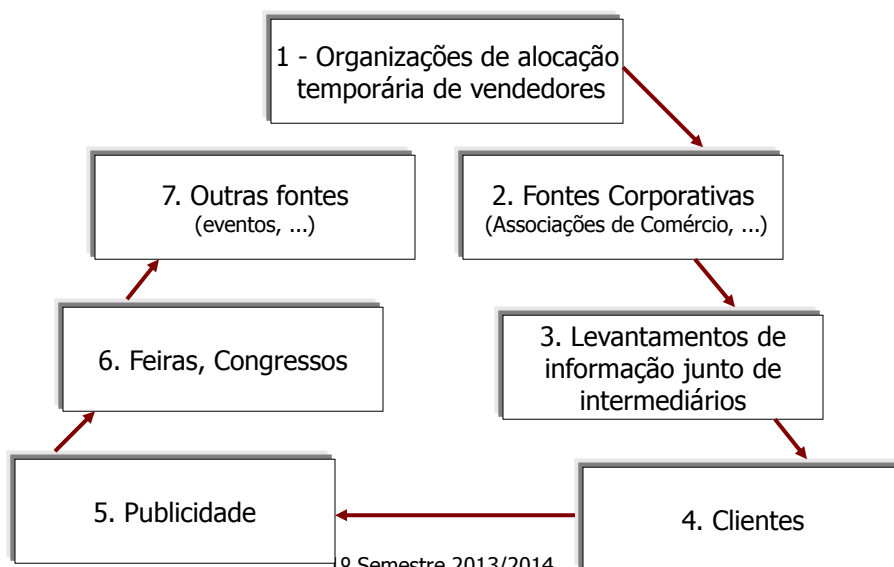


Fonte: Adaptado de Bert Rosenbloom, Marketing Channels

1º Semestre 2013/2014

138
António José Valente

1 – Prospecção de membros do canal

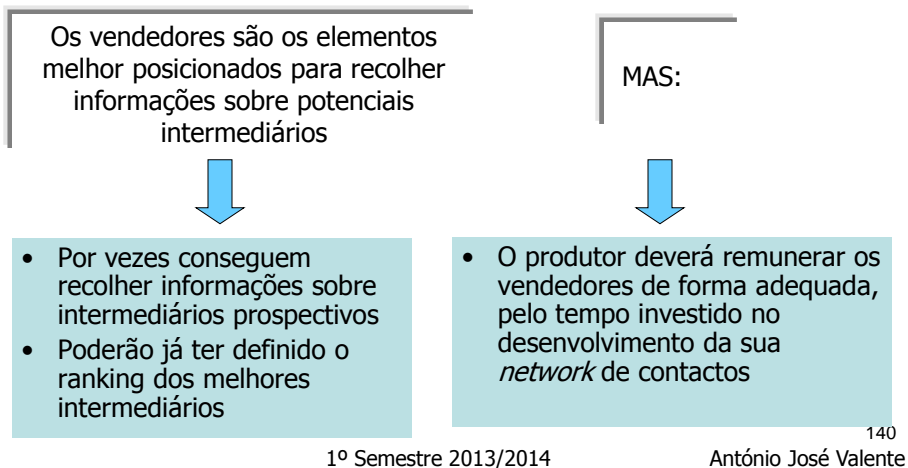


Fonte: Adaptado de Bert Rosenbloom, Marketing Channels

1º Semestre 2013/2014

1 – Prospecção de membros do canal

1.1 – Organizações de Alocação Temporária de Vendedores (Field Sales Organizations)



1 – Prospecção de membros do canal

1.2 – Fontes Corporativas (Trade Sources)

- | | | |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Associações de Comércio • Publicações de Comércio • Directórios • Feiras de Comércio • Empresas que vendem produtos similares | } | <p>Exemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revistas de Distribuição Industrial • Directório dos Representantes dos Produtores • Associações nacionais de Grossistas/Distribuidores • Associações nacionais de retalhistas • União das Associações de Comerciantes do Distrito de Lisboa, ... |
|---|---|--|

DISTRIBUIÇÃO
hoje
revista especializada da produção e distribuição moderna



1º Semestre 2013/2014

141
António José Valente

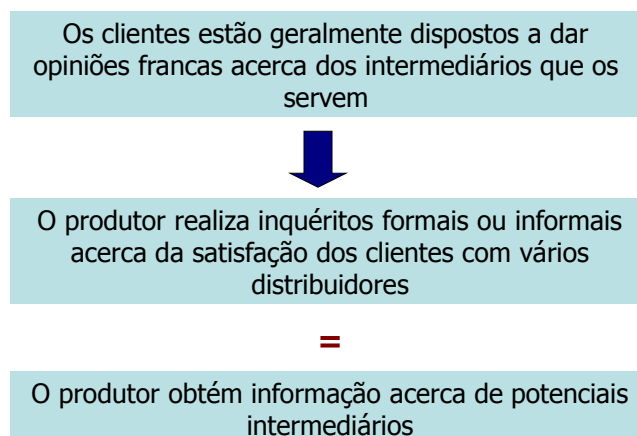
1 – Prospecção de membros do canal

1.3 – Levantamentos de Informação junto de intermediários (Reseller inquiries)

- ➔ Muitas empresas recebem propostas de intermediários interessados em vender os seus produtos
- ➔ Esta é a fonte principal de informação acerca de potenciais novos membros do canal, para alguns produtores
- ➔ As empresas que recebem o maior número de *inquiries* são geralmente consideradas as mais prestigiadas da indústria

1 – Prospecção de membros do canal

1.4 – Clientes



1 – Prospecção de membros do canal

1.5 – Publicidade



DISTRIBUIÇÃO
hoje revista especializada
da produção e distribuição moderna

Publicidade em revistas de comércio poderá originar um elevado número de contactos e propostas de membros potenciais



Daqui poderá resultar uma lista de intermediários potenciais, a partir da qual se tomarão decisões de selecção

1º Semestre 2013/2014

144
António José Valente

1 – Prospecção de membros do canal

1.6 – Feiras (Trade Shows)

Convenções Anuais organizadas por Associações de Grossistas e de Retalhistas



Os Produtores que comparecem a estas Convenções/Feiras poderão encontrar uma grande variedade de membros potenciais dos canais

Os pequenos Produtores encontram-se cara a cara com Grossistas e Retalhistas


EXPOSALÃO
CENTRO DE EXPOSIÇÕES, S.A.
EXHIBITION CENTRE


FIL
Feira Internacional de Lisboa
ASSOCIAÇÃO INDUSTRIAL PORTUGUESA
CCT - CAMARA COMERCIO E INDUSTRIA


EXPONOR
FEIRA INTERNACIONAL DO PORTO

1º Semestre 2013/2014

145
António José Valente

1 – Prospecção de membros do canal

1.7 – Outras Fontes

- Câmaras de Comércio, Bancos, Câmaras Municipais
- Directórios telefónicos classificados, Páginas Amarelas
- Solicitações por Direct-Mail
- Contactos com ex-candidatos
- Consultas independentes
- Empresas que vendem listagens de contactos corporativos
- Bases de Dados de Negócios (ex: Exame 500, ANJE, Lista de PME's)
- Internet
- Network

1º Semestre 2013/2014

António José Valente

2 – Critérios de Selecção dos Membros do canal

- Situação Financeira e de Crédito
- Força Comercial
- Linhas de Produtos
 - Complementares?
 - Substitutos?
- Reputação
- Cobertura do Mercado

- Desempenho Comercial
- Sucessão (Direcção)
- Capacidade de Gestão
- Atitude
- Dimensão
- Especialização

1º Semestre 2013/2014

147
António José Valente

2 – Critérios de Selecção dos Membros do canal

Adaptação dos Critérios de Selecção



Porque nenhuma lista de critérios é adequada para uma empresa em todas as situações...

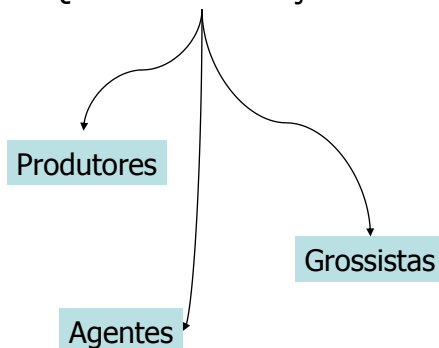
... o gestor do canal deverá ser flexível na utilização desses critérios

1º Semestre 2013/2014

148
António José Valente

2 – Critérios de Selecção dos Membros do canal

Quem faz a selecção?

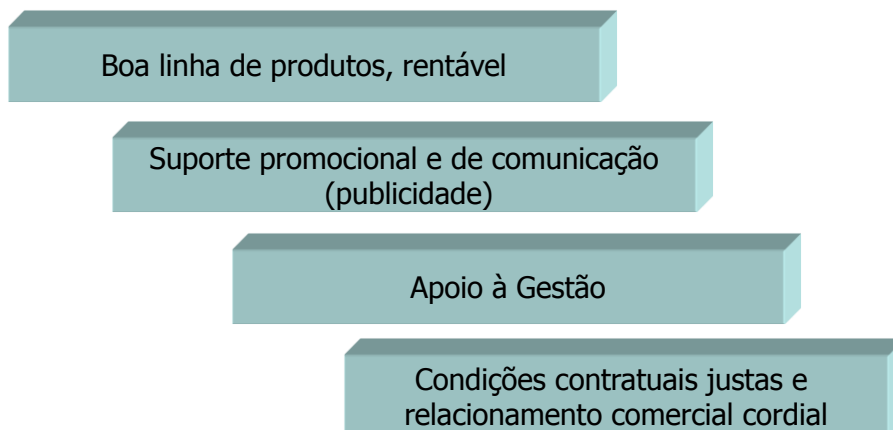


1º Semestre 2013/2014

149
António José Valente

3 – Assegurar os Membros do Canal - Estímulos

Gestão dos Estímulos

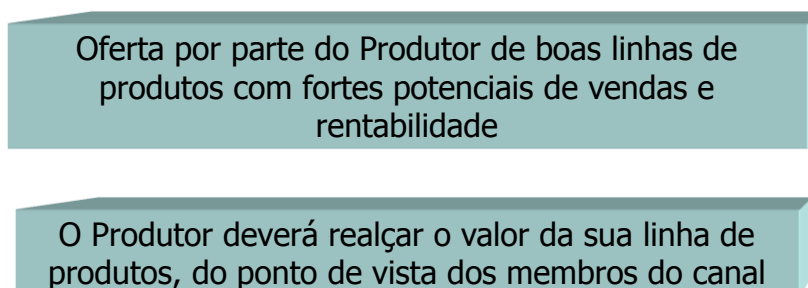


1º Semestre 2013/2014

150
António José Valente

3 – Assegurar os Membros do Canal - Estímulos

3.1 – Estímulos ao nível da Linha de Produtos



1º Semestre 2013/2014

151
António José Valente

3 – Assegurar os Membros do Canal - Estímulos

3.2 – Estímulos ao nível da Promoção e Comunicação (Publicidade)

Mercado B2C (Consumer Market):

A utilização de uma campanha de comunicação a nível nacional poderá gerar um ganho imediato de notoriedade e credibilidade

Mercado B2B (Industrial Market):

A utilização de um programa de comunicação corporativa/institucional facilita o reconhecimento da organização

3 – Assegurar os Membros do Canal - Estímulos

3.3 – Estímulos ao nível do Apoio à Gestão

Os membros prospectivos desejam saber se o Produtor irá ajudar nas áreas:

- Programas de Formação
- Análise e Planeamento Financeiro
 - Análise de Mercado
- Procedimentos de Controlo de Inventário
 - Métodos e Técnicas Promocionais

3 – Assegurar os Membros do Canal - Estímulos

3.4 – Condições Contratuais justas e relacionamento cordial

Responsabilidade do Produtor

Transmitir aos membros prospectivos do canal que a sua organização está genuinamente interessada em estabelecer um bom relacionamento comercial, baseado na confiança e preocupação com o sucesso de ambas as organizações, como entidades e como pessoas

Aula 8

- Selecção dos membros do Canal:
 - Proposta
 - Negociação
 - Negociação de Princípios
 - Negociação Distributiva e Integrativa
 - Acordo
 - Contrato

Exercício Prático sobre Negociação

- A Proposta -

1º Semestre 2013/2014

156
António José Valente

A Proposta

- A proposta é vital para assegurar um contrato de prestação de serviços
- O número de tópicos cobertos numa proposta depende de algumas variáveis, entre as quais:
 - Complexidade do *briefing* do Produtor
 - Tipo de Distribuição (Exclusiva, Selectiva, Intensiva)
 - Nível de exigência ao nível dos serviços e garantias exigidos pelo Produtor
 - Complexidade das questões comerciais e financeiras

1º Semestre 2013/2014

157
António José Valente

A Proposta

Tópicos genéricos a considerar na elaboração de uma Proposta de Prestação de Serviços

- A proposta contém o essencial do acordo e serve como um contrato entre o Produtor e o Intermediário
- Deverá ser clara, bem estruturada, agradável do ponto de vista gráfico
- Deverá estar isenta de erros ortográficos
- Cuidado com as letras pequenas
- Deverá incluir o detalhe das condições contratuais exigidas e o horizonte temporal para o arranque do acordo

1º Semestre 2013/2014

158
António José Valente

A Proposta

Embora o formato de uma proposta possa variar consideravelmente, a maioria contém os seguintes elementos:

- 1 - Sumário Executivo
- 2 - Apresentação da Organização
Destaque para eventual experiência no âmbito do mercado em causa
- 3 - Qualificações pessoais da equipa de projecto
Destaque para eventual experiência no âmbito do mercado em causa
- 4 - Análise do Mercado
- 5 - Condições
€€, objectivos, níveis de serviço, assistência, ...
- 6 - *Timings*
- 7 - Anexos

1º Semestre 2013/2014

159
António José Valente

A Proposta

1 - Sumário Executivo

- Sumário dos pontos principais de cada uma das outras secções
- Perspectiva sobre a totalidade da proposta
- Tipicamente não excede uma página

2 - Apresentação da Organização

- Informação sobre dimensão, carteira de clientes, reputação no mercado
- Experiência e sucesso com negócios semelhantes ao negócio em causa (caso aplicável)
- Informações adicionais sobre solidez e credibilidade

1º Semestre 2013/2014

160
António José Valente

A Proposta

3 – Qualificações pessoais da equipa de projecto

- Breve descrição das qualificações académicas e profissionais dos principais intervenientes no projecto
- Especial ênfase na experiência e sucesso dos gestores em projectos semelhantes (caso aplicável)

4 – Análise do Mercado

- Breve caracterização do mercado e das linhas de produtos
- Tendências detectadas
- Principais concorrentes

1º Semestre 2013/2014

161
António José Valente

A Proposta

5 – Condições

- Objectivos de vendas
- Objectivos de níveis de serviço (tempos de entrega, tempos de reparações – caso aplicável, etc)
- Contrapartidas comerciais (comissões, bónus, ...) e financeiras (prazos de recebimento, ...)

6 – *Timings*

- Prazos para arranque do acordo, duração do acordo, ...
- Periodicidade do *feedback* de informação (análise do mix de vendas, por canal, ...)

A Proposta

7 – Anexos

- Devem ser apresentados em anexo quaisquer documentos que acrescentem valor à proposta, mas que eventualmente sejam apenas de interesse para alguns gestores da outra organização

Nota final:

A proposta deve ser acompanhada de uma carta de apresentação (uma pequena nota que acompanha a proposta e que explica ou justifica o documento que está a ser apresentado)

- A Negociação e o Acordo -

1º Semestre 2013/2014

164
António José Valente

A Negociação e o Acordo

Alguns Mitos

“Good Negotiators are born”

“Good Negotiators take risks”

“Good Negotiators rely on intuition”

A Negociação e o Acordo

Alguns Mitos

"Good Negotiators are born"	Não. A negociação eficiente, tal como outros <i>skills</i> , exige treino e estudo
"Good Negotiators take risks"	Não. 1 – Sabem como avaliar uma situação de decisão 2. Fazem uma escolha óptima baseados na informação disponível
"Good Negotiators rely on intuition"	Não. O principal trabalho de negociação tem lugar antes da ocasião formal de negociação. Chama-se PREPARAÇÃO

Fonte: Leigh Thompson, *The Mind and Heart of the Negotiator*

1º Semestre 2013/2014

166
António José Valente

A Negociação e o Acordo

Tipos de Negociação

- **Distributiva** - Negociações em que uma das partes ganha à custa da outra parte. Envolve geralmente uma única questão negocial; "*fixed pie*"
- **Integrativa** - Negociações em que é possível chegar a um acordo que é melhor para todas as partes envolvidas do que seria se a Negociação tivesse sido distributiva. Envolve geralmente mais do que uma questão negocial

1º Semestre 2013/2014

167
António José Valente

A Negociação e o Acordo

Negociação Tradicional/Distributiva	Negociação Integrativa
<ul style="list-style-type: none">• Questões• Posições• Argumentos• Poder / Compromisso• Acordo / Win-Lose	<ul style="list-style-type: none">• Questões• Interesses• Opções• Standards• Acordo / Win-Win

A Negociação e o Acordo

Negociação Tradicional / Distributiva



Foco numa "tarte"
limitada

A Negociação e o Acordo

Negociação Tradicional / Distributiva

Implicações da tarte limitada (*limited pie*)

- Cada fatia que eu conseguir implica uma fatia a menos para ti
- O que eu ganhar, tu perdes



1º Semestre 2013/2014

170
António José Valente

A Negociação e o Acordo

Negociação Integrativa / De Princípios

Expand the Pie

- Ajuda mútua
- Partilhar informação acerca dos interesses
- Descobrir valorizações diferentes
- Criar múltiplas opções

1º Semestre 2013/2014

171
António José Valente

A Negociação e o Acordo

Negociação Integrativa / De Princípios



- Separar as pessoas dos problemas
- Centrar a negociação nos interesses e não em posições
- Criar opções para proveito mútuo
- Insistir na utilização de critérios objectivos

A Negociação e o Acordo

Pressupostos da Negociação Integrativa

- | | |
|---|--|
| ✓ Ambas as partes têm Interesses legítimos | ✓ Ajuda mútua para atingir resultados |
| ✓ A Negociação poderá melhorar o relacionamento | ✓ A Negociação será baseada em critérios objectivos e não em Poder/Direitos |
| ✓ As soluções baseadas nos Interesses são mais duráveis | ✓ Os decisores aprovam o processo de decisão |
| ✓ É possível criar ganhos mútuos | ✓ Expansão do diálogo durante o processo – foco em questões, não em personalidades |

A Negociação e o Acordo

Negociação Integrativa - Etapas

Identificar as Questões

Identificar os Interesses

Desenvolver múltiplas Opções



Desenvolver Standards

Avaliar as Opções à luz dos
Standards

Alcançar um Acordo
de Ganhos Mútuos

1º Semestre 2013/2014

174
António José Valente

A Negociação e o Acordo

Negociação Integrativa - Técnicas

- *Brainstorming*
- Consenso
- Outros mecanismos de Resolução de Problemas
- Comunicação eficaz
- Compreensão das diferenças
- Outras técnicas



1º Semestre 2013/2014

175
António José Valente

A Negociação e o Acordo

Negociação Integrativa – Exercício da Laranja

Questão:

Quem fica com a laranja?



176
António José Valente

A Negociação e o Acordo



João

Posições:

“Tem que ser minha!”

José

“Preciso dela agora!”

Carlos

“É para mim!”

Luís

“Dêem-ma já!”



1º Semestre 2013/2014

177
António José Valente

A Negociação e o Acordo



Interesses:



João

Sumo de Laranja



José

Sementes



Carlos

Casca



Luís

Polpa



1º Semestre 2013/2014

178
António José Valente

A Negociação e o Acordo



Exercício da Laranja - Implicações

- As posições são mutuamente exclusivas
- Os interesses não são mutuamente exclusivos
- A tomada de posições elimina a descoberta de interesses mútuos e opções

1º Semestre 2013/2014

179
António José Valente

A Negociação e o Acordo

Outro exemplo:

Posição – O meu horário de trabalho tem que ser das 08:30h às 15:00h



Interesse – Estou preocupada com a minha filha, que ficará sozinha em casa depois de chegar das aulas, até eu voltar do emprego

1º Semestre 2013/2014

180
António José Valente

A Negociação e o Acordo

MAPAN (Melhor Alternativa para um Acordo Negociado)

= BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement)

- Uma boa MAPAN aumenta as possibilidades – funciona como rede
- Uma boa MAPAN aumenta o poder negocial

1º Semestre 2013/2014

181
António José Valente

A Negociação e o Acordo

Efeito de Ancoragem

- Consiste na tendência que os sujeitos humanos têm, quando avaliam quantidades incertas, para adoptarem um valor de referência disponível (âncora) e ajustarem a sua estimativa em relação a esse valor.



A Negociação e o Acordo

Evidência experimental do Efeito de Ancoragem

- Numa experiência levada a cabo por Kahneman e Tversky (1974), grupos de estudantes universitários norte-americanos foram solicitados a indicar a % de países com assento na ONU que eram africanos.
 - Primeiro perguntava-se aos grupos se a % era superior ou inferior ao n.º que saía na roleta (1 a 100)
 - Para uns grupos, a roleta parou no n.º 10, para outros no n.º 65
 - Depois, os grupos discutiam até chegar a uma resposta
- O resultado surpreendente que se obteve foi que no 1º caso (10) os grupos indicaram uma estimativa média de 24% enquanto que a média no 2º caso (65) foi de 45%!

A Negociação e o Acordo

Efeito de Ancoragem

- Então, quem fala primeiro numa negociação tem vantagem?

???



A Negociação e o Acordo

Efeito de Ancoragem

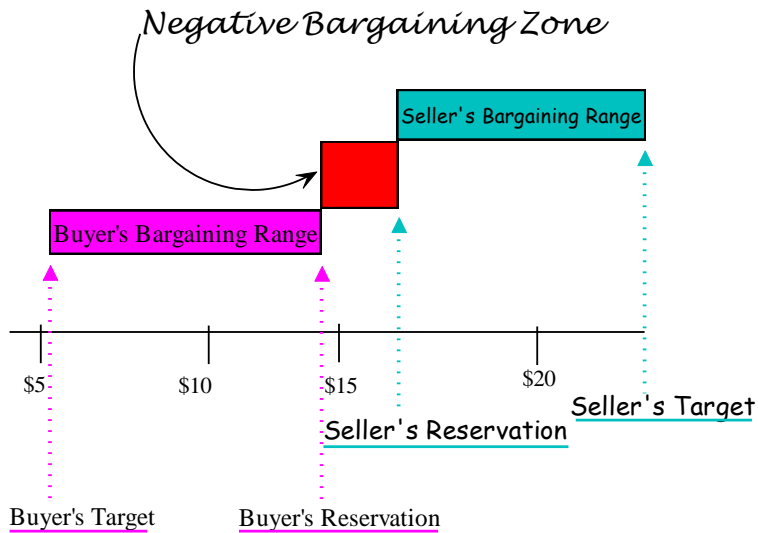


- Então, se falarmos primeiro numa negociação teremos vantagem?

Depende:

- Temos informação suficiente? Preparámo-nos convenientemente?
- A outra parte lança outra âncora?

A Negociação e o Acordo

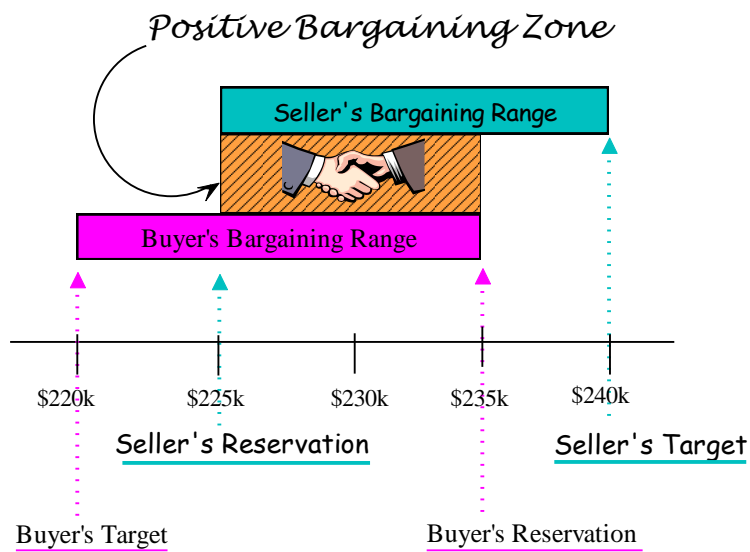


Fonte: Robert A. Rubinstein, Maxwell School of Syracuse University

1º Semestre 2013/2014

186
António José Valente

A Negociação e o Acordo




Fonte: Robert A. Rubinstein, Maxwell School of Syracuse University

1º Semestre 2013/2014

187
António José Valente

A Negociação e o Acordo

Atenção a algumas ratoeiras!

- Contra-luz
- Jogo do Bom e do Mau 
- Os silêncios
- Arrastar da negociação
- Cuidado com a linguagem corporal (geralmente não mente)
- Jogo do "empurra para o chefe" (*limited authority*)
- Discurso da *short list*
- Cuidado com os Preços-Alvo
- Atenção a exigências de última hora antes da assinatura do contrato



1º Semestre 2013/2014

188
António José Valente

O Contrato

Após a negociação estar fechada, é crítico haver um documento escrito, formal, assinado pelos representantes legais das duas ou mais partes, devidamente reconhecidas como tal, onde constem todas as variáveis, características e condições acordadas, que proteja as partes e garanta o bom cumprimento de todas as obrigações...



O CONTRATO

1º Semestre 2013/2014

189
António José Valente

A Negociação e o Acordo

Exercício de Aula - Vamos Negociar!

- Duas empresas, Alfa (A) e Beta (B), são empresas concorrentes num mercado (não há mais empresas a operar). Têm de decidir, em cada dia, se lançam uma campanha de publicidade, ou se não lançam. Os ganhos (perdas) são os seguintes, de acordo com a tabela de lucros:

		Alfa	
		Não	Sim
Beta	Não	A = +5 B = +5	A = +8 B = -5
	Sim	A = -5 B = +8	A = -3 B = -3

Fonte: Adaptado de João Matos, Negociação, MBA UCP

1º Semestre 2013/2014

190
António José Valente

A Negociação e o Acordo

Dia	Alfa	Beta	Balanço
1			
2			
3 (x2)			
4			
5			
6 (x3)			
7			

Fonte: Adaptado de João Matos, Negociação, MBA UCP

1º Semestre 2013/2014

191
António José Valente

Aula 9

- Alianças Estratégicas
- Comportamentos:
 - Conflito e formas de resolução/minimização
 - Tipos de Poder
 - Papéis
 - Comunicação e Coordenação
- Exercício de Aula – Comportamento

1º Semestre 2013/2014

192
António José Valente

- Alianças Estratégicas -



1º Semestre 2013/2014

193
António José Valente

Escolha dos Canais: Alianças Estratégicas

Alianças Estratégicas nos Canais

- Uma aliança/parceria de canal consiste num conjunto de acordos ou procedimentos entre membros de um canal, para a encomenda e distribuição física de produtos do Produtor para os consumidores finais
- Procura de eficiência
- Aproveitamento de sinergias
- Cada membro concentra-se nas tarefas onde acrescenta mais valor → tipicamente o seu *Core Business*

1º Semestre 2013/2014

194
António José Valente

Escolha dos Canais: Alianças Estratégicas (cont.)

Outras questões centrais nas parcerias de canal:

- Utilização colaborativa de modernas tecnologias de informação e comunicação
- Melhores níveis de serviço aos consumidores
- Redução do tempo e do custo da execução das funções do canal



1º Semestre 2013/2014

195
António José Valente

Escolha dos Canais: Alianças Estratégicas (cont.)

- Exemplos de Alianças Estratégicas:

- Distribuição de Lays Light nos restaurantes C^a das Sandes
- Acordo entre a Compal e a Unicer (Frutea)



COMPANHIA
DAS
SANDES®



1º Semestre 2013/2014

196
António José Valente

Escolha dos Canais: Alianças Estratégicas (cont.)

- Exemplos de Alianças Estratégicas (cont.):

- Acordo entre a Nestlé e a Coca Cola (Nestea)
- Covisint



1º Semestre 2013/2014

197
António José Valente

Escolha dos Canais: Alianças Estratégicas (cont.)

- Exemplo: COVISINT

CO-OPETITION
covisint

DAIMLERCHRYSLER

 **LEAR**
CORPORATION

Ford Motor Company

DELPHI

Innovation for the Real World

 Visteon®

 MITSUBISHI MOTORS

- Tipo de empresa: Central de Compras
- Objectivo: aumentar o poder negocial junto dos fornecedores, reduzir os custos com compras, aumentar a eficiência
- www.covisint.com

1º Semestre 2013/2014

198
António José Valente

Programa da Cadeira

3ª Parte - Gestão dos Canais de Distribuição -

1º Semestre 2013/2014

199
António José Valente

- Comportamentos -

Conflito, Poder, Papéis, Comunicação e Coordenação



1º Semestre 2013/2014

200
António José Valente

Comportamento do Mercado

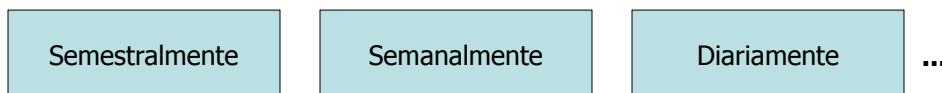
O Comportamento do Mercado consiste em quatro sub-dimensões:

1. Quando o mercado compra
2. Onde o mercado compra
3. Como o mercado compra
4. Quem compra

Comportamento do Mercado

Quando o mercado compra

Variações da procura



Implicações para o gestor do canal:

1. As variações criam picos e vales no planeamento da produção do Produtor
2. O Produtor deverá procurar membros do canal que se adaptem a esses padrões

1º Semestre 2013/2014

202
António José Valente

Comportamento do Mercado

Onde o mercado compra

Determinado por:

1. Tipos de pontos de venda escolhidos pelos compradores finais para realizarem as suas compras
2. Localização desses pontos de venda



Implicações para o gestor do canal:

1. Deverá saber onde é que os clientes compram produtos específicos
2. Deverá saber se os padrões de compra estão a alterar-se

1º Semestre 2013/2014

203
António José Valente

Comportamento do Mercado

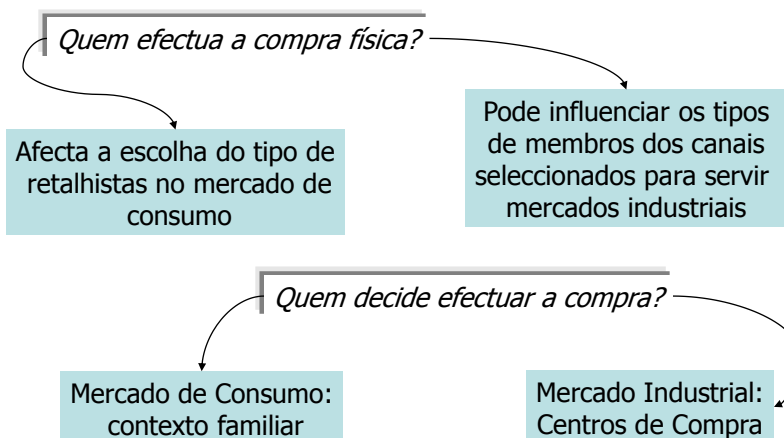
Como o mercado compra

1. Grandes ou pequenas quantidades?
2. *Self-service* ou assistência por um vendedor?
3. *One-stop shopping* ou compras em vários pontos de venda?
4. Compra por impulso ou compra após um extenso processo de decisão?
5. Compra a dinheiro ou a crédito?
6. Compra a partir de casa ou compra em lojas?
7. Esforço de comparação de vários produtos antes da compra ou compra com pouco esforço?
8. Exigência de um serviço completo ou serviço mínimo?



Comportamento do Mercado

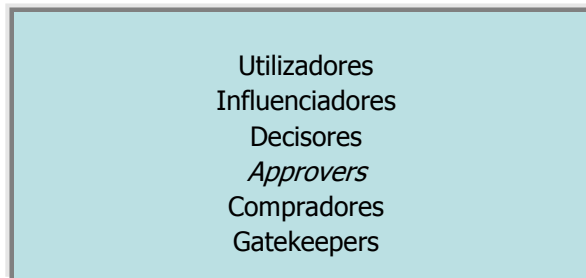
Quem compra



Comportamento do Mercado

Centros de Compra (*Buying Centers*)

Conjuntos de colaboradores que participam em decisões de compra industriais e que são responsáveis pelas consequências resultantes dessas decisões



1º Semestre 2013/2014

206
António José Valente

Comportamento do Mercado

Exercício de Aula: Indústria Farmacêutica

Identifiquem os vários intervenientes do processo de compra, de modo a direccionar acções específicas de Marketing

Ex: assumam que a Bayer pretende lançar um novo medicamento não sujeito a receita médica

- Utilizadores
 - Influenciadores
 - Decisores
- 
- *Approvers*
 - Compradores
 - Gatekeepers

1º Semestre 2013/2014

207
António José Valente

Conflito de Canal

- Surge quando o membro de um canal percebe que um membro de outro canal o impede de alcançar os seus objectivos



1º Semestre 2013/2014

208
António José Valente

Conflito de Canal: fontes de conflito

- Desacordos entre membros do canal
Ex: empresas de distribuição alimentar, aquando da abertura da primeira grande superfície
- Um membro do canal faz o *bypass* de outro membro
Ex: Companhias aéreas e Agências de Viagens
Ex: Goodyear oferece pneus directamente a grandes superfícies como a Sears



- Desacordo quanto à distribuição de margens e lucros



1º Semestre 2013/2014

209
António José Valente

Conflito de Canal: fontes de conflito (cont.)

- Quando os Produtores acreditam que os Retalhistas ou os Grossistas não estão a dar a atenção adequada aos seus produtos
- Incompatibilidade de objectivos
Ex: remunerar o intermediário sobre as vendas, e não sobre a margem
- Papéis ambíguos que originam problemas de comunicação e coordenação
Ex: quem dá garantia, quem efectua a prospecção, ...
- Intermediários diversificam as suas actividades com a oferta de produtos concorrentes

1º Semestre 2013/2014

210
António José Valente

Conflito de Canal – como resolver/minimizar

- Dois ou mais canais no mesmo segmento
 - Diferenciar a oferta dos canais
 - Definir territórios exclusivos
 - Alterar o sistema de valor do canal



1º Semestre 2013/2014

211
António José Valente

Conflito de Canal – como resolver/minimizar (cont.)

- Deterioração das margens/lucros (*Channel economics*)
 - Alterar a formulação das receitas
 - Criar programas específicos para cada segmento
 - Complementar o valor criado com a introdução de novos canais
 - Promover a consolidação em caso de declínio do canal

1º Semestre 2013/2014

212
António José Valente

Conflito de Canal – como resolver/minimizar (cont.)

- O canal cessa o seu desempenho ou entra em retaliações
 - Balancear o poder
 - Migrar o volume de vendas para um canal vencedor
 - Recuar

1º Semestre 2013/2014

213
António José Valente

Conflito de Canal – Formas de Resolução

Outras formas de resolução de conflitos de canal

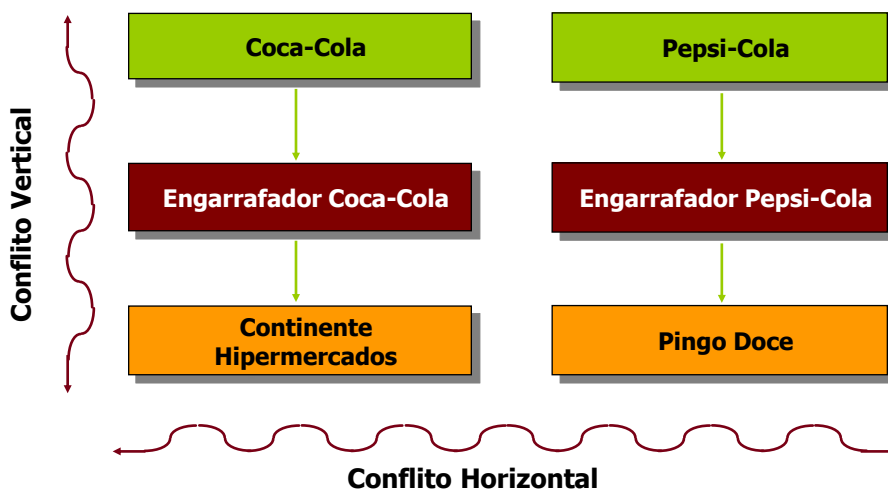
- Subordinar todos os intervenientes ao cumprimento dos objectivos
- Troca de colaboradores entre níveis do canal
- Diplomacia
- Mediação (Associações do Sector, ...)
- Arbitragem (Tribunal, Associações do Sector, ...)



1º Semestre 2013/2014

214
António José Valente

Conflito de Canal: exemplo



1º Semestre 2013/2014

215
António José Valente

O Poder nos Canais

- **Channel Power**

- Capacidade de um dos membros do canal influenciar a realização dos objectivos de outro membro

- **Channel Captain**

- Membro dominante (produtor, grossista ou retalhista) de um canal ou de uma cadeia de fornecimento (*supply chain*)

- Estabelece políticas de canal e coordena o desenvolvimento do marketing mix

- Ex: Walmart (versus P&G)



1º Semestre 2013/2014

216

António José Valente

O Poder nos Canais – Fontes de Poder

Coercive Power

Reward Power

Legitimate Power

Expert Power

Referent Power



Consultar:

http://changingminds.org/explanations/power/french_and_raven.htm

1º Semestre 2013/2014

217

António José Valente

O Poder nos Canais – Fontes de Poder

Coercive Power

Capacidade de recolher recursos ou de terminar uma relação comercial

Ex: Poder negocial baseado na ausência de contratos de prestação de serviços

Reward Power

Autoridade e capacidade de oferecer incentivos especiais a um determinado tipo de comportamento desejado

Ex: Produtores apoiam um intermediário (com publicidade, brindes, ...) quando este atinge um determinado nível de desempenho

Legitimate Power

Acordos contratuais; Autoridade de um dos membros sobre os outros

Ex: contratos de prestação de serviços

1º Semestre 2013/2014

218
António José Valente

O Poder nos Canais – Fontes de Poder

Expert Power

Quando uma das partes possui um conhecimento especial que é valorizado pela outra parte

Ex: Grandes superfícies, com estudos sobre o comportamento de compra no ponto de venda; timing da compra; perfil do comprador, ...

Referent Power

Uma das partes tem uma imagem à qual outras partes desejam estar associadas

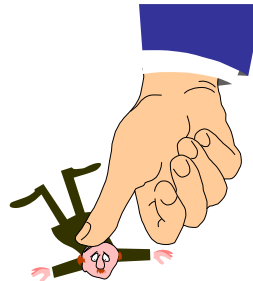
Ex: Walmart, Tesco, Sears, ...

1º Semestre 2013/2014

219
António José Valente

Outras Fontes de Poder convertidas em Persuasão

- Ameaças
- Questões legais
- Promessas
- Pedidos
- Recomendações
- Troca de informações



1º Semestre 2013/2014

220
António José Valente

Cooperação ao nível dos Canais

- Acelera o reaprovisionamento do inventário
 - Ex: melhor *time to shelve* de produtos de moda
- Melhora o serviço prestado ao consumidor
- Melhora a qualidade da informação – melhor tomada de decisão
- Aumenta a eficiência e reduz os custos de distribuição
 - Ex: alguns produtores são responsáveis pela gestão dos inventários e visibilidade dos seus produtos nas prateleiras, nas grandes superfícies

1º Semestre 2013/2014

221
António José Valente

Tenham um bom resto de dia!!!

