

# Estratégias De Negociação Para Obter Redução De Custo Nos Produtos Comprados – Método Harvard De Negociação

KELLY VENTURIN<sup>1</sup>  
ANTONIO FERNANDO ROSA DINI<sup>2</sup>

Data de submissão: 03/07/2021. Data de publicação 30/08/2021.

## RESUMO

O presente projeto trata-se de um estudo de caso e tem como objetivo definir uma estratégia de negociação e aplicá-la em um case real na empresa objeto de estudo para validar ou não a sua importância. Trata-se especificamente de uma negociação de preços da empresa Valeo Climatizações SA, com seu fornecedor de embalagens metálicas, nomeado como X, em uma época de aumentos de custo dos aços. As metodologias utilizadas são pesquisa exploratória e bibliográfica, focando principalmente na Análise SWOT (pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades) e o Modelo Harvard de Negociação. A abordagem é qualitativa e a principal técnica de análise de dados é a análise de conteúdo. O resultado principal deste estudo é de que para uma boa negociação, deve-se avaliar todos os pontos nela envolvidos e de interesse de ambas as partes, além do fato de que não se deve olhar apenas o custo unitário das peças, mas avaliar outros tipos de ganhos quando necessário.

**Palavras-chave:** Análise SWOT. Modelo Harvard de Negociação. Negociação. Redução de Custos.

## ABSTRACT

This project is a case study and aims to define a negotiation strategy and apply it in a real case in the company under study to validate or not its importance. This is specifically a price negotiation by Valeo Climatizações SA, with its metal packaging supplier, named X, at a time of steel cost increases. The methodologies used are exploratory and bibliographic research, focusing mainly on SWOT Analysis (strengths, weaknesses, threats and opportunities) and the Harvard Negotiation Model. The approach is qualitative and the main data analysis technique is content analysis. The main result of this study is that for a good negotiation, one must evaluate all the points involved in it and of interest to both parties, in addition to the fact that one should not only look at the unit cost of the parts but rather, evaluate other types of earnings when needed.

**Keywords:** SWOT analysis. Harvard Negotiation Model. Negotiation. Cost Reduction.

---

<sup>1</sup> Pós-graduada do MBA em Gestão Empresarial pelo Centro Universitário Uniftec de Caxias do Sul.

<sup>2</sup> Doutor em Ciências Militares pela Escola de Comando e Estado Maior do Exército. Administrador (UNISUL - SC), é especialista em Gestão de Pessoas (UFRRJ) e Economia Monetária (FunRE - Santa Maria-RS). Especialista em Política e Estratégia pela Escola Superior de Guerra - RJ. Coordenador da Escola de Negócios do Centro Universitário UNIFTEC Caxias do Sul - RS.

## 1 INTRODUÇÃO

O presente projeto trata-se de um estudo de caso sobre estratégias de negociação focadas na obtenção de redução de custo nos componentes comprados na indústria. O objeto de estudo é uma empresa multinacional localizada em Caxias do Sul, fabricante de aparelhos de ar-condicionado. No estudo de caso, a representante de compras solicitou uma redução de preços ao fornecedor X, fabricante de embalagens metálicas, porém em função do aumento da matéria-prima o fornecedor afirma que não consegue repassar nenhum percentual.

Foram realizados orçamentos com outras empresas do mesmo porte e verificou-se que o fornecedor X realmente tem um preço bem competitivo. Como tirar alguma vantagem competitiva neste caso?

Negocia-se em casa, no mercado, em shoppings, no banco, no trabalho, etc. Negociamos quase que cotidianamente e a prática da negociação não é um privilégio das salas de reunião ou dos ambientes empresariais (FERREIRA, 2009). A negociação é uma das principais habilidades exigidas dos compradores nas organizações e engana-se quem acha que uma boa negociação é onde uma empresa atinge seus objetivos e a outra não.

A estrutura do trabalho está dividida em alguns capítulos sequenciais, sendo eles: objetivos, referencial teórico, metodologia, desenvolvimento e considerações finais.

Para este projeto, o objetivo geral foi definir uma estratégia de negociação e aplicá-la em um case real na empresa objeto de estudo para validar ou não a sua importância. Além disso, definiu-se como objetivos específicos:

- a) mapear os pontos fortes e fracos do case de negociação através da metodologia SWOT para auxiliar na tomada de decisão;
- b) aplicar a metodologia do Modelo Harvard de Negociação a fim de analisar o melhor resultado na negociação;
- c) avaliar a importância da estratégia no resultado.

Sendo assim, justifica-se este estudo em função da necessidade da aplicação de técnicas de negociação para buscar um melhor resultado e atingir aos objetivos das empresas, buscando sempre uma relação ganha-ganha.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 PAPEL DE COMPRAS NA ORGANIZAÇÃO

Todas as empresas (independente de segmento) precisam comprar materiais, serviços ou suprimentos para apoiar e desenvolver suas atividades. Ao longo da história, a atividade de compras era meramente reativa, resumida a obter de seus fornecedores os recursos desejados pelo menor preço, estabelecendo uma relação de constantes desentendimentos e verdadeiras quedas de braço, objetivando sempre alguém a levar vantagem (FERNANDES, 2012).

Corroborando, Lima (2004) afirma que no decorrer da década de 1990, a área de compras passou a integrar o processo de logística e da cadeia de suprimentos (*supply chain*), assumindo um papel estratégico e proativo. A base de fornecimento vem sendo melhor desenvolvida a partir da percepção das prioridades competitivas. Atualmente a área é segmentada por tipo de material (commodity) adquiridos de fornecedores nacionais ou internacionais. O quadro 1 mostra alguns exemplos de mudanças de atitude do setor.

Quadro 1 – Mudanças no papel de compras

<b>COMPRA REATIVA (até os anos 80)</b>	<b>COMPRA PROATIVA (depois dos anos 80)</b>
Área de compras é um centro de custo	Área de compras deve acionar valor
Área de compras recebe especificações	Área de compras e fornecedores contribuem para as especificações
Área de compras rejeita materiais defeituosos	Área de compras evita materiais defeituosos
Área de compras subordina-se a finanças ou à produção	Área de compras é importante função gerencial, subordina-se a presidência
Compradores respondem as condições de mercado	Área de compras contribui para o desenvolvimento dos mercados
Os problemas são de responsabilidade do fornecedor	Os problemas são de responsabilidade compartilhada
Preço é variável-chave	O custo total e o valor são variáveis-chave
Ênfase no hoje	Ênfase estratégica que pode ser no longo prazo
Sistema independente de fornecedores	Sistema integrado aos sistemas dos fornecedores
Negociações ganha-perde	Negociações ganha-ganha
Muitos fornecedores significam mais segurança	Muitos fornecedores significam perda de oportunidades
Estoques excessivos significam mais segurança	Estoques excessivos significam desperdício
Informação é poder	A informação é valiosa se compartilhada

Fonte: BAILY *et al.*, 2000.

Hoje em dia, a função de compras é fundamental na realização dos objetivos estratégicos da empresa porque pode afetar a entrega dos produtos e serviços no prazo, aumentar custos de produção e até mesmo afetar a qualidade dos produtos e serviços. Os compradores precisam perceber as prioridades competitivas necessárias a cada produto e



desenvolver planos de compra coerentes com as estratégias (GAITHER, FRAZIER, 2002). Pooler (1992) cita três principais objetivos do processo comprar, sendo eles: a) controlar custos; b) assegurar a economia com fornecimento; c) contribuir para o lucro.

## 2.2 NEGOCIAÇÃO

Conforme Xausa (2013), negociadores não são adversários, são solucionadores de problemas. Em uma negociação, não se trata de lidar contra o outro, mas de buscar soluções de benefícios mútuos. A autora afirma que o oposto também é verdadeiro: negociadores não precisam ser amigos, pois a base da negociação não é a força ou o poder, mas a necessidade.

Conforme Assis (2016), existem algumas técnicas importantes para auxiliar os compradores/negociadores a atingir uma redução de custo nos materiais comprados, sendo alguns deles:

a) RFQ (*request for quotation*, pedido de cotação): a empresa pode consolidar o seu volume de compras de certo período e de mais de uma planta e faz uma cotação com todos os fornecedores aprovados. Este documento pode ser enviado em diversos formatos, mas geralmente contém a especificação do produto, volumes, prazo de pagamento e prazo para retorno do orçamento. Essa técnica gera muita competitividade;

b) Leilão eletrônico: é uma espécie de RFQ online que leva os fornecedores ao limite de preço para o item;

c) Second tier Cost Breakdown (Composição de custos de fornecedor de médio/pequeno porte): técnica na qual o fornecedor abre seus custos e a empresa, através de seu conhecimento e experiência, analisa a composição daquele custo, buscando oportunidades e possibilidade de dar suporte ao fornecedor na negociação, como por exemplo, consolidando volume juntamente com o fornecedor da matéria-prima, ajustando o processo de fabricação, etc.;

d) Consignação: neste caso, o fornecedor mantém fisicamente no estoque da empresa um volume de produto acordado, porém contabilmente considerando o estoque consigo. Ao final do período acordado (geralmente quinzenal ou mensal), o fornecedor emite uma nota fiscal que transfere o volume consumido do seu estoque para o estoque da empresa e retira o volume que “sobrou” daquele consumo. Desta maneira, geralmente o fornecedor consegue produzir quantidade maior (reduzindo gastos de fabricação) e o cliente tem um custo de



manutenção de estoque reduzido e melhoria no fluxo de caixa, pois paga somente o que consumiu.

e) Supplier Performance Evaluations (SPE – Avaliações de Performance de Fornecedores). O SPE não é uma técnica de negociação, porém uma ferramenta que resulta em melhor desempenho do fornecedor. A empresa avalia cada fornecedor por algumas áreas, geralmente parte técnica, qualidade, suprimentos e custos. Desta avaliação, gera-se a nota de cada um e é discutida em reunião específica. Este processo estimula aos fornecedores a atuarem com mais qualidade, como por exemplo, resolvendo os problemas da rotina com agilidade, através de um Plano de Ação com responsáveis e prazo, a partir dos pontos de melhoria identificados no processo.

Ainda segundo a autora Assis (2016), é necessário possuir fornecedores parceiros que possuem uma boa idoneidade em não reduzir a qualidade do seu item para vencer a disputa e a capacidade do time de inspeção de recebimento da empresa em analisar o lote na entrada e perceber rapidamente qualquer variação.

### **2.2.1 Modelo Harvard de Negociação**

Fischer, Ury e Patton (2005) basearam-se no Projeto de Negociação da Universidade de Harvard e criaram um método de “como chegar ao sim”, baseando a negociação em quatro pontos fundamentais: pessoas, interesses, opções e critérios.

O pensamento comum de que na negociação alguém sempre sairá perdendo e alguém ganhando, não é considerado válido nesse modelo. Ambas ou as várias partes envolvidas devem sair satisfeitas com o acordo final, tendo seus objetivos atendidos e com os resultados baseados em princípios ou méritos e sem a utilização das barganhas de posicionamento (FERREIRA, 2009).

O autor complementa que com o atual espírito de competição que existe no ambiente de negócios e com os exemplos e desastres empresariais recentes no âmbito econômico, financeiro e ético, é difícil aceitar as premissas anteriores. Mas negociadores experientes sabem que quando uma das partes sai em desvantagem de uma negociação, a repercussão disso pode provocar danos muito maiores ao negócio, as pessoas envolvidas ou até ao país ou região em futuras negociações (ou mesmo fora delas). Portanto, é uma boa política estratégica, não só de curto prazo, cuidar para que não só seus interesses sejam atendidos na negociação, mas também os interesses das outras partes envolvidas.



Fischer, Ury e Patton (2005) explicam os pontos fundamentais do método:

- a) pessoas: os negociadores devem buscar atacar o problema e não uns aos outros, ou seja, deve-se buscar evitar levar o assunto para o lado pessoal, seja com incompreensão, contrariedade, falta de atenção ou respeito da outra parte. É necessário manter a razão sob a emoção;
- b) interesses: é necessário ser específico nos pontos negociados, reconhecendo os seus interesses e os da outra parte;
- c) opções: antes de se chegar a um acordo é sempre bom avaliar possíveis alternativas que conciliem os interesses divergentes para obter a negociação equilibrada e satisfatória;
- d) critérios: definir padrão justo para acatar uma boa solução. Caso os critérios forem objetivos, claros e imparciais, a negociação é facilitada e o estresse é reduzido, preservando o relacionamento e possibilitando futuros negócios.

### 2.3 MATRIZ SWOT

A matriz SWOT é uma das ferramentas de qualidade mais utilizadas na gestão estratégica competitiva, a qual são quatro fatores a serem analisados: *Strengths* (pontos fortes), *Weakness* (pontos fracos), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças). Pode-se relacionar oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo com as forças e fraquezas mapeadas no ambiente interno (LOBATO *et. al.*, 2009). Exemplifica-se essa ferramenta no quadro 2.

O cruzamento entre os quatro quadrantes da análise provê uma moldura onde a organização pode desenvolver melhor suas vantagens competitivas. No caso do cruzamento entre oportunidades e fraquezas, pode-se estabelecer bases para modificação do ambiente interno, de modo a aproveitar melhor as oportunidades. Já no cruzamento de ameaças e fraquezas, caso apareçam situações de alta relevância para a organização, provavelmente trata-se de uma ocasião para modificações profundas na entidade, incluindo a viabilidade da manutenção do próprio negócio (DAYCHOUW, 2007).

Quadro 2 - Conceitos e exemplos da Matriz SWOT

Fatores para análise	Conceito	Exemplos
Pontos fortes ( <i>strengths</i> )	Fatos, recursos, reputação ou outros fatores, identificados com o ambiente interno, que podem significar uma vantagem da organização em relação aos concorrentes e/ou um diferencial no cumprimento de sua missão;  Recursos ou capacidades que a organização pode usar efetivamente para alcançar seus objetivos;  Competências distintas.	Recursos financeiros, liderança aberta a mudanças, clima organizacional, tamanho e lealdade da base de clientes, itens de diferenciação de produtos e serviços, margens de retorno, economia de escala.
Pontos fracos ( <i>weaknesses</i> )	São deficiências ou limitações que podem restringir o desempenho da organização, identificados com o ambiente interno.	Inabilidades técnicas ou gerenciais, inadequado controle de custos, obsolescência de métodos e/ou equipamentos, endividamento incompatível com o fluxo de caixa, alto índice de <i>turnover</i> , falta de definições estratégicas, vulnerabilidade à competição.
Oportunidades ( <i>opportunities</i> )	São fatos ou situações do ambiente externo que a organização pode vir a explorar com sucesso.	Novas tecnologias, tendências de mercado, novos mercados, novos produtos, créditos facilitados, alianças estratégicas, produtos complementares.
Ameaças ( <i>threats</i> )	Antíteses das oportunidades, são situações do ambiente externo com potencial de impedir o sucesso da organização.	Novas tecnologias, tendências de mercado, legislação restritiva, novos competidores, taxas de juros, abertura de mercado.

Fonte: CARNEIRO, 2010.

Já para Camaliente e Fontes (2011), a função da SWOT cruzada consiste em cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos, conforme mostra o quadro 3.

Quadro 3 - Resultado do cruzamento SWOT

		Ambiente Interno	
		Pontos fracos	Pontos fortes
Ambiente externo	Ameaça	Sobrevivência	Manutenção
	Oportunidade	Crescimento	Desenvolvimento

Fonte: COMAR (2019).

Depois da análise e montagem do quadrante SWOT, deve-se estabelecer um conjunto de metas e objetivos a serem traçados, priorizando alavancas e problemas e

atenuando as forças prejudiciais a organização, além de criar ações para evitar os efeitos de potenciais ameaças (DAYCHOUW, 2007). O diagnóstico da análise pode ser visualizado no quadro 4.

Quadro 4 - Diagnóstico da matriz SWOT

Oportunidades		Ameaças
<b>Forças</b>	1. Alavancagem da capacidade ofensiva	2. Capacidades defensivas
<b>Fraquezas</b>	3. Restrições ou debilidades	4. Crise ou vulnerabilidade

Fonte: LOBATO *et. al.*, 2009.

### 3 MATERIAIS E MÉTODOS

O presente projeto trata-se de um estudo de caso. Lakatos e Marconi (2011), afirmam que o estudo de caso tem como objetivo fazer um levantamento com mais profundidade de determinado assunto em cima de todos os seus aspectos. Ainda definem que “o estudo de caso refere-se ao levantamento com mais profundidade de determinado caso ou grupo humano sob todos os seus aspectos. Entretanto, é limitado, pois se restringe ao caso que estuda, ou seja, um único caso, não podendo ser generalizado.”

Já os autores Diehl e Tatim (2004) definem estudo de caso como um conjunto de dados que descrevem uma fase ou a totalidade de um processo social de uma unidade, levando em conta suas relações internas e externas, podendo ser uma pessoa, uma família, um profissional, uma instituição social, uma comunidade ou uma nação.

A abordagem do trabalho será qualitativa, ou seja, abordar um problema qualitativamente pode ser uma forma adequada para conhecer a natureza de um fenômeno social, sem buscar identificar números ou resultados contáveis (BEUREN, 2010). A pesquisa qualitativa é uma “metodologia de pesquisa, não estruturada, baseada em pequenas amostras com o objetivo de proporcionar ideias e entendimento do ambiente do problema”. (MALHOTRA, 2006).

O tipo de pesquisa aplicado é uma pesquisa exploratória, que conforme Gil (2007), esse tipo de pesquisa é um método que serve para identificar fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos, explicando o motivo e porquês destes fenômenos. De acordo com Malhotra (2006), a pesquisa exploratória visa conhecer uma





realidade. Já Vergara (2004), descreve a pesquisa exploratória como investigação realizada na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado.

De acordo com Cervo e Bervian (2002), a pesquisa exploratória realiza descrições precisas da situação e quer descobrir as relações existentes entre os elementos componentes da mesma.

Será utilizada uma pesquisa bibliográfica para embasar o estudo. Gil (2007) descreve que a pesquisa bibliográfica é desenvolvida mediante material já elaborado, principalmente livros e artigos científicos. Já Oliveira (2002) acredita que esse tipo de pesquisa tem como finalidade conhecer as diferentes formas de contribuição científica sobre determinado assunto ou fenômeno específico. “A pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos”. (CERVO; BERVIAN, 2002, p. 65).

A técnica de análise de dados utilizada na pesquisa será análise de conteúdo. Bardin (2011) define que a análise de conteúdo trata-se de um conjunto de técnicas e procedimentos para descrição do conteúdo de mensagens, objetivando-se o levantamento de informações relacionadas ao significado dessas mensagens e não apenas sua pura descrição.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

### **4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA**

A empresa Valeo Climatizações é uma das filiais do grupo Valeo e possui uma planta em Caxias do Sul (Figura 1), sendo a responsável pela fabricação de ar-condicionado para ônibus. A divisão de ar-condicionado para veículos comerciais Valeo tem 17 operações globais e 1,1 mil colaboradores. Em 2017 registrou € 18,6 bilhões em vendas. A operação brasileira no Rio Grande do Sul tem 200 colaboradores, com vendas de R\$ 250 milhões.

Nestes mais de 18 anos, a fabricante desenvolveu e introduziu produtos e conceitos tecnologicamente avançados, trabalhando lado a lado com reconhecidas montadoras e encarroçadoras para proporcionar um ambiente agradável e climatizado para os passageiros.

A Valeo Climatização – Veículos Comerciais tem forte presença nos principais países do continente americano. Detém mais de 70% de participação no Brasil, 33% no México e 35% na Argentina e Colômbia, grandes mercados da indústria de ônibus.

No mundo, a empresa tem mais de 90 mil funcionários, com presença em 32 países. Além disso, conta com 58 centros de pesquisa e desenvolvimento, tendo lançado recentemente um desafio universitário que premia as equipes com as melhores inovações

globais com o valor de 200 mil euros, que será encerrado em Paris (França) no mês de outubro.

Figura 1 - Planta da empresa Valeo Climatizações em Caxias do Sul



Fonte: REVISTA NEWS, 2018.

## 4.2 DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA

O primeiro contato com o fornecedor foi realizado via e-mail, através de um e-mail padrão, solicitando uma redução de custos para o ano de 2020 em função de uma diretriz enviada pela Matriz da empresa. Alguns retornos positivos de outros fornecedores foram recebidos, porém neste caso em específico recebeu-se um retorno negativo com a explicação de que houve diversos aumentos de matéria-prima não repassados, o que deixou o custo das embalagens muito enxuto. Confirmaram-se esses aumentos da matéria-prima através do envio de notas fiscais de compra do início de 2018 e do ano de 2019.

O próximo passo foi buscar uma solução de negociação que gerasse algum benefício para a Valeo, através da aplicação da matrix SWOT e do método Harvard de Negociação, como pode-se verificar na sequência.

### 4.2.1 Análise SWOT

Seguindo o plano dos objetivos específicos, mapeou-se, através da metodologia SWOT pontos para análise e seu cruzamento, conforme mostra o quadro 5 e 6.

Quadro 5 – Análise SWOT da empresa Valeo

<b>Ambiente Interno</b>	<b>FORÇAS:</b> - Ser fornecedor da Marcopolo; - Alto volume de compra / poder de barganha;  - Padrão de exigência Valeo para desenvolvimento de novos fornecedores;	<b>FRAQUEZAS:</b> - Procedimentos burocráticos para desenvolvimentos de fornecedores e de itens; - Lentidão do processo de recebimento de materiais;
<b>Ambiente Externo</b>	<b>OPORTUNIDADES:</b> - Troca de fornecedores; - Redução de custo; - Aumento de prazo de pagamento; - Novos projetos e produtos; - Utilizar modelos de contrato do grupo para garantir reduções de custo;	<b>AMEAÇAS:</b> - Instabilidade de compra e venda do mercado; - Aumento no preço do aço pela usina;  - Falta de previsão de consumo por parte do principal cliente;  - Grande dificuldade dos fornecedores em atingir aos padrões de exigência Valeo;

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Quadro 6 – Cruzamento da análise SWOT da empresa Valeo

		FRAQUEZAS			FORÇAS			SOMA
		Procedimentos burocráticos para desenvolvimentos de fornecedores e de itens;	Lentidão do processo de recebimento de materiais	SOMA	Ser fornecedor da Marcopolo;	Alto volume de compra / poder de barganha;	Padrão de exigência Valeo para desenvolvimento de novos fornecedores	
AMEAÇAS	Instabilidade de compra e venda do mercado;	0	0	0	0	5	0	5
	Aumento no preço do aço pela usina;	0	0	0	3	5	3	11
	Falta de previsão de consumo por parte do principal cliente;	0	1	1	5	5	3	13
	Grande dificuldade dos fornecedores em atingir aos padrões de exigência Valeo;	5	1	6	3	3	5	11
<b>SOMA</b>		5	2	14	11	18	11	80
OPORTUNIDADES	Troca de fornecedores;	5	1	6	3	5	5	13
	Redução de custo;	5	1	6	5	5	5	15
	Aumento de prazo de pagamento;	5	1	6	5	5	5	15
	Novos projetos e produtos;	3	0	3	5	3	5	13
	Utilizar modelos de contrato do grupo para garantir reduções de custo;	5	0	5	1	5	5	11
<b>SOMA</b>		23	3	52	19	23	25	134

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Através do cruzamento das ameaças e fraquezas, verifica-se que o quadrante de maior impacto é o que envolve as forças e oportunidades, o qual significa desenvolvimento. Ou seja, há diversas forças ajudando a possibilidade de oportunidades acontecerem, principalmente em relação ao principal cliente que gera grandes volumes e os padrões do grupo Valeo, que auxiliam fortemente para atingir melhores negociações e resultados.

#### 4.2.2 Método Harvard de Negociação

O terceiro objetivo específico solicita uma análise crítica usando o Método Harvard de Negociação. O método afirma que uma negociação deve ser ganha-ganha, para isso levantaram-se os pontos mencionados no Quadro 7, que seriam as principais necessidades de cada empresa, através de uma reunião na sede do cliente.

Quadro 7 – Principais necessidades dos envolvidos

<b>Principais necessidades do cliente:</b>	<b>Principais necessidades do fornecedor X:</b>
Redução de preço;	Falta de previsão gera transtornos na programação, compra de matéria-prima e fabricação das peças;
Aumento de prazo de pagamento;	Custos com margem apertada;
Resolver os atrasos nas entregas;	Reduzir gastos com frete;

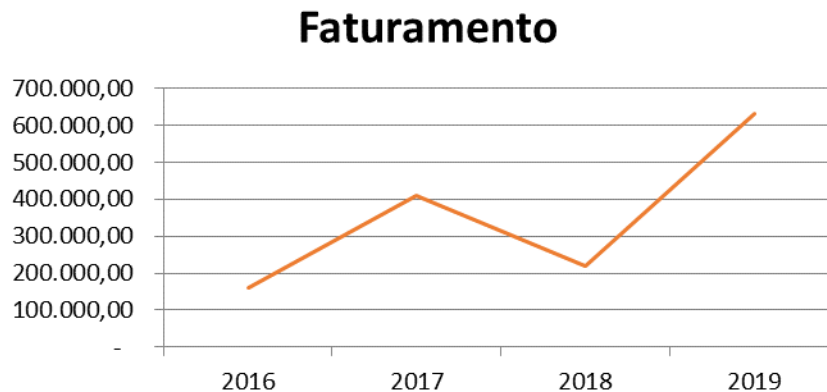
Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Nesta reunião, também foram levadas todas as informações referentes à evolução de faturamento, evolução do preço da commodity (mesmo tendo um crescimento), novos desenvolvimentos, problemas de atraso e performance de qualidade. Essas informações são de extrema importância e podem mudar o rumo da negociação. Caso o fornecedor peça um aumento de preço, mas não entregue em dia ou com qualidade, é um argumento de extrema importância para segurar o reajuste até a resolução dos problemas.

Verifica-se que o faturamento do fornecedor praticamente triplicou em 4 anos, um argumento muito forte para redução de custos (Figura 2).

Segundo dados da Câmara Brasileira da Indústria da Construção (2020), no ano de 2018 o valor médio do aço aumentou em 11% em relação ao ano anterior. Já em 2019 a variação foi de mais 9%. O produto do presente estudo é feito todo em aço carbono.

Figura 2 - Evolução de faturamento da empresa X



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Questionado o setor de programação e logística da empresa sobre a qualidade das entregas do fornecedor, foi levantado que não há uma performance satisfatória do mesmo em relação as datas de entrega, pois seguidamente ocorrem correrias em função de atrasos de 2 ou 3 dias. Já a performance de qualidade do fornecedor e os critérios são definidos conforme o quadro 8.

Quadro 8 – Cálculo de PPM da empresa Valeo

$\text{PPM} = \frac{\text{QTD total de peças reprovadas}}{\text{QTD total de peças recebidas}} \times 1.000.000$ <p>OBS: se QTD peças reprovadas &gt; QTD peças recebidas: PPM = meta</p> <p><b>Nota PPM = 10 - (PPM / (meta / 10)), se &lt; 0, Nota PPM = 0</b></p>	<p><b>Nota IQA = 10 - N° de pontos perdidos</b></p> <p>N° de pontos perdidos = soma dos pontos abaixo, se a soma do fornecedor no mês for &gt; 10, N° de pontos perdidos = 10</p> <p>-A cada 8D aberta no mês: +1; -Plano de contenção realizado após 24hs: +2; -8D respondida após 5 dias (Plan e Do): +3 todo mês que permanecer sem preenchimento; -8D aberta devido a problema recorrente: +4.</p> <p>A implementação de ações deve ser realizada em até 10 dias para verificação de eficácia.</p>
<p><b>Nota IQF = (Nota PPM x 0,7) + (Nota IQA x 0,3)</b></p>	

Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

O fornecedor X hoje possui uma nota de 7,67, ou seja, está classificado como classe B e está em processo de ação para melhorar esta situação. Este também é um argumento muito forte a ser utilizado na negociação entre as partes. Não se recomenda ter um fornecedor apenas com baixo custo e com baixa performance (Quadro 9).



Quadro 9 – Classificação dos fornecedores da empresa Valeo

Classificação	Critério		Ações
	Média IQF dos últimos 6 meses	Certificação	Corretiva
A	> 9	ISO 9001 ou IATF 16949.	NA
B	> 7 e <= 9	ISO9001 ou IATF 16949 ou Questionário de Avaliação de Fornecedores (FOC 124) com nota >= 7	- Se nota IQF <=9 Cobrar plano de ação (FOC 056) para melhoria da nota de IQF.*
C	<= 7	Não possuir certificação. Não preencher ou possuir Questionário de Avaliação de Fornecedores (FO 124) com nota < 7	- Cobrar plano de ação (FOC 056)* e preferencialmente cotar item com fornecedores alternativos visando o descarte do fornecedor atual. - Fornecedor está cotado a ser auditado pela equipe da Valeo, buscando a qualificação do fornecimento. A auditoria será realizada com base no FOC 124 e pode ser aplicada a auditoria CCL específica para o processo de fabricação, documento este, disponível no portal da valeo em <a href="https://sites.google.com/a/valeo.com/ccl-kpci/home/ccl-summary?pli=1">https://sites.google.com/a/valeo.com/ccl-kpci/home/ccl-summary?pli=1</a> (acesso apenas na rede Valeo). As auditorias são realizadas conforme cronograma disponível no FOC 003. Caso o índice de rejeição não apresente melhora, ainda é previsto a implementação de embarque controlado (CSL1 - Embarque controlado realizado pelo fornecedor e CSL2 - Embarque controlado realizado por uma empresa contratada).

Fonte: Setor de Qualidade da empresa Valeo, 2020.

#### 4.2.3 Resultado da negociação

Durante a reunião realizada na sede do fornecedor, no qual foram apresentadas todas as informações acima, verificou-se que realmente o fornecedor não consegue repassar uma redução no preço das embalagens em função dos aumentos do aço. A evolução do faturamento e a necessidade de melhoria da performance de qualidade da empresa foram assuntos levados a mesa de negociação como pontos a melhorar.

Como as outras duas principais necessidades do cliente eram a resolução nos atrasos de entrega e o aumento no prazo de pagamento, tentou-se trabalhar nessas duas frentes. Foi proposto então passar uma previsão de compra de 6 meses com antecedência para que o fornecedor consiga organizar melhor a compra da matéria-prima, reduzir gastos com frete e os atrasos de entrega. Essa programação pode ter pequenos ajustes alinhados entre as partes.

Além disso, solicitou-se um aumento de prazo de pagamento em função desta programação enviada para reduzir os riscos do cliente. O que foi acertado então foi um aumento de prazo de pagamento de 30/60 para 30/60/90, elevando o prazo médio de 45 dias para 60 dias. O faturamento deles em 2019 foi de R\$ 632.467,78. Considerando uma taxa poupança de 0,5% ao mês, consegue-se um ganho de cerca de R\$ 3 mil reais no ano.

Também se verificou na reunião que para o final do próximo ano, o fornecedor vai adquirir uma máquina de corte laser com fibra óptica, o que vai reduzir os custos de processo, insumos, etc. e possivelmente repassando a Valeo uma redução de preços.



Substanciou-se esta negociação na Doutrina do método Harvard de negociação, visto que ele julga necessário ter todas as informações e buscar uma relação de ganha-ganha para obter o melhor resultado a curto e longo prazo também.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nenhum método é perfeito ou completo que atenda a todas as necessidades e todos os possíveis processos de negociação, principalmente tratando-se de seres humanos, que colocam muita emoção no dia-a-dia. É importante conhecer um pouco mais do aspecto humano, sobre a memória emocional, a emoção e comunicação, a subjetividade, a empatia e sinergia em uma negociação, sobre as falhas de comunicação e os limites entre razão e emoção.

O estudo de caso relatado neste projeto é um exemplo de situação que acontece frequentemente nas relações comerciais entre as empresas, onde uma precisa atingir seus objetivos de redução de custo e a outra precisa manter seus custos estáveis para poder manter o fornecimento e saúde financeira.

Os objetivos específicos foram todos atendidos, através do referencial teórico, mapeamento da análise SWOT e do método Harvard de Negociação foi traçado o melhor resultado possível da negociação diante dos fatos e dados da situação. Avalia-se que as estratégias utilizadas foram de suma importância para atingir a uma boa negociação.

A análise SWOT é uma metodologia de suma importância para mapeamento das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do ambiente interno e externo. Já o Método Harvard explica que todos os elementos precisam ser levados em conta, sejam eles as pessoas, interesses, opções e os critérios.

Às vezes, a melhor negociação não envolve apenas conseguir o melhor custo, mas sim conseguir manter uma relação saudável e de ganha-ganha entre as empresas, pois caso uma seja muito prejudicada, a parceria não será duradoura e vantajosa, o que só trará prejuízos para todos.

## REFERÊNCIAS

ASSIS, Tatiane Alves. **Técnicas de Negociação para Redução de Custos de Materiais Comprados**. 2016. Disponível em: <https://srainovadeira.com.br/tecnicas-de-negociacao-para-reducao-de-custos-de-materiais-comprados/>. Acesso em: 5 jan. 2020.



- AUTOMOTIVE BUSINESS. **Valeo agora é líder em ar-condicionado para ônibus.** Disponível em: <http://www.automotivebusiness.com.br/noticia/27272/valeo-agora-e-lider-em-ar-condicionado-para-onibus>. Acesso em: 5 jan. 2020.
- BAILY, P. *et al.* **Compras: princípios e administração.** São Paulo, Atlas, 2000.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2011.
- BEUREN, Ilse Maria (Org.). **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: teoria e prática.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- CAMALIONTE, Edilberto; FONTES, Adolfo. **Inteligência De Mercado - Conceitos, Ferramentas E Aplicações.** 1. ed. São Paulo: Saint Paul, 2011.
- CAMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO. **Aço 10mm e produtos de aço longo.** 2020. Disponível em: <http://www.cbicdados.com.br/menu/materiais-de-construcao/aco-10mm-e-produtos-de-aco-longo>. Acesso em: 14 jan. 2020.
- CARNEIRO, Margareth. **Gestão Pública.** Rio de Janeiro: Brasport, 2010.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.
- COMAR, Regina. **O que fazer com a análise SWOT?** Disponível em: <https://certificacaoiso.com.br/o-que-fazer-com-a-analise-swot/>. Acesso em: 09 mar. 2020.
- DAYCHOUW, Merhi. **40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento.** 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.
- DIEHL, Astor Antônio. TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas.** São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- FERNANDES, Kleber dos Santos. **Logística: fundamentos e processos / Kleber dos Santos Fernandes.** 1. ed. Curitiba, PR: IESDE Brasil, 2012
- FERREIRA, Mario. **Negociação: o Método de Harvard.** 2009. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/negociacao-o-metodo-de-harvard>. Acesso em 19 jul. 2019.
- FISCHER, Roger; URY, Willian; PATTON, Bruce. **Como chegar ao sim: negociação de acordos sem concessões.** 2. ed. revista e ampliada. Rio de Janeiro: Imago, 2005
- GAITHER, N.; FRAZIER, G. **Administração da produção e operações.** São Paulo, Pioneira, 2002.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. . São Paulo: Atlas, 2007.
- LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade; **Metodologia científica.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.





LIMA, José Carlos de Souza. **Um estudo sobre a reconfiguração da função compras em empresas do setor automotivo.** São Paulo, 2004.

LOBATO, David Menezes *et. al.* **Estratégia de Empresas.** 9. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing.** Uma orientação aplicada. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 2002.

POOLER, H.V. **Global purchasing:** reaching for the world. New York, Chapman & Hael, 1992.

REVISTA NEWS. **Valeo lança marca em Caxias do Sul e amplia presença no RS.** 2018. Disponível em: <https://revistanews.com.br/2018/02/28/valeo-lanca-marca-em-caxias-do-sul-e-amplia-presenca-no-rs/>. Acesso em: 5 jan. 2020.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 5º ed. São Paulo: Atlas, 2004

XAUSA, Maria Regina de Moraes. **Negociação ao alcance de todos:** um guia prático. São Leopoldo: Ed. UNISINOS, 2013.