



A utilização da Inteligência Competitiva na Negociação

Daniela Ramos Teixeira

Depois da jornada ensinando Negociação no MBA em Gestão Empresarial de uma universidade em São Paulo, comecei a pensar como a Inteligência Competitiva (ou de Mercado) pode contribuir em processos de Negociação.

Esse artigo é resultado dessa reflexão. Seus comentários, sugestões e relatos são muito bem-vindos inteligencia@revie.com.br

A Negociação pode ser entendida como “um processo em que duas ou mais partes, com interesses comuns e antagônicos, se reúnem para confrontar e discutir propostas explícitas com o objetivo de alcançar um acordo.” (Berlex, citado por Carvalho, 2005)

No ambiente de negócios, a Negociação vem ganhando maior espaço devido a diversos fatores como:

1. Globalização dos mercados e da economia, com uma maior interdependência entre os países e/ou entre empresas, ao mesmo tempo em que há uma maior competitividade entre eles.
2. Crescimento das Fusões & Aquisições, Alianças Estratégicas e internacionalização de empresas em nível mundial;
3. Crescimento das estruturas matriciais e horizontais nas organizações em vez de estruturas hierárquicas e verticais.

Fazendo uma breve análise dos fatores citados acima, é fato que as regras do jogo empresarial têm mudado, sendo que a ‘hipercompetição’ convive com a cooperação. A ‘coopetição’, que é uma fusão dos termos cooperação e competição, entre as empresas, ganhou força nas últimas décadas, e hoje



conquista maior espaço frente ao já conhecido 'ambiente hipercompetitivo'.
(Teixeira, 2009)

Nesse sentido, a negociação cooperativa (ganha-ganha) conquista seu espaço junto à negociação competitiva (ganha-perde) nos processos de negociação. Cabe aos negociadores escolherem os seus estilos frente à análise da situação, tanto antes quanto durante a negociação.

Sobre o crescimento das estruturas matriciais e horizontais, William Ury, um dos maiores especialistas em Negociação de Harvard, alerta que à medida que as organizações piramidais se achatam em redes, a forma básica da tomada de decisão desloca-se da vertical para a horizontal.

Como os processos de tomada de decisão na horizontal estão crescendo, há uma maior necessidade de um processo contínuo de negociação e renegociação nas empresas. Os exemplos incluem as equipes de trabalho e forças-tarefas nas empresas e os processos de alianças estratégicas e F&A (Fusões & Aquisições).

Na década de 90, as Alianças Estratégicas e as F&A começaram a ganhar maior espaço nas empresas e, principalmente, na estratégia empresarial, impulsionadas pela:

- globalização dos mercados;
- aceleração das mudanças tecnológicas;
- necessidade de novas capacidades para as empresas serem bem sucedidas;
- escassez dos recursos e
- intensificação da competição nos mercados.

Diante desse cenário, a negociação tornou-se essencial num ambiente de negócios cada vez mais 'co-opetivo' (competitivo e cooperativo).



Utilizando a Inteligência Competitiva na Negociação

A Inteligência Competitiva (ou de Mercado) pode contribuir com os negociadores em diversas frentes, tanto antes quanto durante a negociação: no monitoramento, mapeamento, análise e recomendações para assessorar os executivos no estabelecimento de alianças estratégicas e de F&A (Fusões & Aquisições) e em processos de internacionalização de empresas.

Vamos analisar alguns casos.

Uma empresa objetiva fazer uma aliança estratégica e não tem quase nenhuma informação sobre as possíveis candidatas a futuras parceiras. Nesse sentido, a Inteligência Competitiva pode assessorar os executivos na obtenção de informação sobre:

- dados financeiros dos futuros parceiros para verificar a 'saúde' da empresa: faturamento (líquido, bruto), movimentação das ações na bolsa de valores etc.
- mapeamento das oportunidades de negócio para a empresa com a parceria como: clientes dos parceiros, compatibilidade/ adequação ou não de soluções com o portfólio atual da empresa.
- mapeamento e prevenção de possíveis riscos com a parceria.

Dentre as técnicas de análise, pode-se fazer uma análise SWOT (Pontos Fortes, Fracos, Ameaças e Oportunidades) do parceiro em potencial. E, além da já tão conhecida e mencionada SWOT, há outras técnicas como análise de GAP e o benchmarking que também são aplicáveis, nesse caso, podendo contribuir com um cenário assertivo de recomendações para futuras parcerias.

Já para Fusões & Aquisições, é essencial conhecer o perfil do negociador. O negociador tem perfil mais cooperativo (ganha-ganha) ou competitivo (ganha-perde)? Ou é imprevisível?



A Inteligência Competitiva pode ajudar a mapear o perfil dos negociadores, sendo que as redes sociais contribuem favoravelmente para isso.

Além do perfil do negociador, pode-se também levantar dados e informações como:

- dados financeiros, incluindo desempenho das empresas na bolsa de valores. Teremos lucro com a fusão/ aquisição de imediato? Se não, quanto tempo para recuperarmos o investimento?
- posicionamento estratégico das empresas. É alinhado ao nosso?
- cultura, missão, visão e valores. Haverá muitos conflitos? Quais tipos? Como vamos proceder?
- principais clientes. Quais clientes podemos conquistar com a F&A? São clientes estratégicos para a empresa?

Estruturar indicadores de performance e desempenho (KPIs) divididos por categorias contribui muito com a tomada de decisão dos executivos para processos de F&A (Fusões & Aquisições). Um exemplo de categoria seria a situação financeira da(s) empresa(s) analisadas para uma eventual fusão ou aquisição.

Há um universo a ser explorado associando as técnicas de negociação com a Inteligência Competitiva (ou de Mercado). Dessa forma, as empresas podem ser mais bem sucedidas em processos de negociação envolvendo: F&A (Fusões & Aquisições), estabelecimento de alianças estratégicas e internacionalizações de empresas.

E você? Já utilizou a Inteligência Competitiva para contribuir num processo de negociação? Quais foram os resultados? Compartilhe a sua experiência com a gente inteligencia@revie.com.br



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CARVALHAL, Eugenio do. Negociação: fortalecendo o processo: como construir relações de longo prazo. 4. ed. Ed. Rio de Janeiro: Vision, 2005.

SALIBI, José. Negociar na era da informação. HSM Management. Disponível em <http://www.hsm.com.br/artigos/negociar-na-era-da-informacao>

TEIXEIRA, Daniela Ramos. Redes de Valor e de Cooperação: evoluindo com a Inteligência Empresarial – série 1. 2009. Disponível em <http://www.revie.com.br/site-artigo?id=40>

Daniela Ramos Teixeira é diretora da REVIE Inteligência Empresarial, empresa de consultoria, capacitação e tecnologia em Inteligência Empresarial e Inteligência Competitiva. www.revie.com.br

Email: dteixeira@revie.com.br

REVIE Inteligência no Twitter: <http://twitter.com/reviebrasil>

Fonte:

www.revie.com.br

www.metaanalise.com.br