



**Eficácia Negocial, Marketing e Vendas:
Alguns resultados de um estudo na multinacional Hilti AG**

por

Luís Gabriel Rocha Macedo da Silva

Tese de Mestrado em Gestão Comercial

Orientador: Professor Doutor Pedro Cunha

2013

Nota biográfica do candidato

Licenciado em Administração e Gestão de Empresas pela Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade Católica Portuguesa – Pólo do Porto, em Junho de 2000.

A trabalhar desde Setembro de 2000 na multinacional HILTI AG onde desempenhou várias funções ao nível de Vendas e Marketing.

O início de carreira correspondeu a uma primeira experiência como Técnico Comercial da Hilti Portugal Lda, na região de Aveiro. Experiência de enorme valor que, de uma forma rápida, permitiu agregar aos conhecimentos adquiridos na faculdade uma visão mais profunda e clara do mercado.

Posteriormente esta experiência foi complementada com cinco anos laborais no departamento de Marketing da mesma organização. Neste período, teve a oportunidade de desenvolver diversas funções: *Communication Manager*, *Product Manager* e ainda *Trade Manager*.

Em 2009 assumiu a função de *Area Sales Manager* ficando responsável pela gestão de equipas de vendas na região da Catalunha, ao serviço da Hilti Española S.A.. Finalmente, a partir de Outubro de 2012 assumiu uma nova posição na sede social da organização no Liechtenstein como *Global Product Manager*.

Agradecimentos

O trabalho de investigação aqui apresentado é o fruto de uma caminhada, nem sempre fácil. A carreira profissional é feita de desafios constantes que, por vezes, nos levam a cruzar fronteiras que julgamos incapazes de alcançar. Aproveitar as oportunidades que surgem no momento implica tomar decisões complicadas. Aceitar a oportunidade de partir para uma experiência profissional além fronteiras foi, apesar de vivermos numa impressionante era da informação, um salto no desconhecido que proporcionou um sem número de aprendizagens.

Rapidamente percebi o verdadeiro significado do papel de orientador brilhantemente desempenhado pelo Professor Doutor Pedro Cunha que em momento algum, mesmo nos mais difíceis em que auto-questionei a minha capacidade para gerir todo o processo e levar a bom termo este projecto de investigação, deixou de acreditar, de apoiar e de mostrar o trilho a seguir. O seu rigor científico, a confiança depositada bem como a sua competência e empenho constantes foram sem dúvida determinantes para o resultado final.

Igualmente compreendi o incalculável valor da minha família, para quem muitas vezes o tempo disponibilizado escasseou de forma injusta. À minha esposa Sónia Rita e à minha filha Maria Rita que, além de partilharem a minha experiência profissional além fronteiras, abdicaram de preciosas horas de tempo familiar para que este projeto pudesse ser realizado, a minha eterna gratidão.

Aos meus pais, Maria Graça e José Luís a quem devo muito do que sou, um agradecimento sincero pelo seu incansável apoio, estímulo e palavras de motivação para ir mais além.

Ao Professor Doutor Pedro Quelhas Brito um dos principais impulsionadores para embarcar neste projeto a quem nunca faltou uma palavra de motivação e de apoio, os meus agradecimentos.

A todos os meus amigos que muitas vezes se viram privados da minha companhia, mas que sempre apoiaram de forma incondicional o tempo investido neste projeto.

Agradeço ainda a todos os colegas da empresa Hilti AG que responderam e difundiram o inquérito dentro da organização. Sem o seu apoio, não teria sido possível levar a cabo esta investigação.

Eficácia Negocial, Marketing e Vendas: ...

A todos aqueles que, de uma forma directa e indirecta, contribuíram para que este projeto seja hoje uma realidade, o meu profundo obrigado.

Resumo

O presente estudo aborda a relação entre Marketing, Vendas e Negociação, sendo dotado de algum carácter inovador no que respeita à realidade portuguesa. Foi realizado numa multinacional da área da construção civil.

Parte-se do princípio da importância da negociação a todos os níveis organizacionais, quer ao nível interno (negociações entre os diversos departamentos) quer ao nível externo (realização de contratos e parcerias com outras organizações) (Robbins, 2010). Constitui atualmente uma competência fundamental de gestão (Thompson, 2008, 2013), razão pela qual o enfoque teórico principal residiu na eficácia negocial em Marketing e Vendas.

Assim, com o objetivo de conseguir obter evidências sobre a forma como enfrentam a questão em análise, o impacto que a mesma tem no relacionamento entre ambos e as consequências inerentes na eficiência da organização, este trabalho de investigação procurou analisar o perfil negociador dos elementos de ambos os grupos de forma a se efetuarem aferições sobre o modo como os dois departamentos interagem.

No que respeita à metodologia, optou-se fundamentalmente pela quantitativa através da aplicação de um instrumento de medida de atitudes e opiniões, o questionário de eficácia em negociação II - CEN II (Cunha, 2000), o qual foi aplicado, por via eletrónica, a uma amostra de 205 profissionais da organização Hilti AG, provenientes de 19 países.

Os resultados finais da investigação, obtidos mediante uma análise estatística em SPSS 20, apontam para que os indivíduos que desempenham a sua função na área de Vendas denotem maior eficácia negocial, com capacidade de maior racionalidade no processo de negociação e uma maior firmeza dos seus objetivos, mas suficientemente flexíveis para ouvir o outro e aceder a um acordo benéfico para as partes envolvidas, tal como aponta o modelo dos interesses duais (Pruitt e Carnevale, 1993).

Abstract

The present study is focused on the relationship between Marketing, Sales and Negotiation and has some innovative character in the Portuguese reality. It was made in a multinational company of construction market.

We begin with the principle of the importance of negotiation in all organizational levels, internal (negotiation between departments) and external (contracts and partnerships with other organizations) (Robbins, 2010).

Nowadays negotiation is a fundamental ability in management (Thompson, 2008, 2013), reason why our main theoretical focus is in negotiation efficacy in Marketing and Sales.

So, with a clear target to obtain evidence how they face the issue above mentioned, the impact in their relationship and the impact in the organization's efficiency, this research aims to analyze the negotiator profile from both groups and understand how they interact.

Regarding methodology, we decided to use a quantitative method through the application of an attitudes and opinions measurement instrument, Questionnaire of Negotiation Efficacy II - CEN II (Cunha, 2000), which was applied electronically to a sample of 205 Hilti AG employees, from 19 countries.

The final results of the investigation, obtained by a statistical analysis in SPSS 20, pointed out that the individuals who work in Sales departments have greater negotiation efficacy, more rationality in the process of negotiation and clarity in their goals, but flexible enough to hear each other and reach an agreement that benefits both parts, such as defended in the the dual concern model (Pruitt & Carnevale, 1993).

Índice

Introdução	1
Definição do problema, objeto da investigação e metodologia	1
Capítulo I - Os protagonistas da relação: Marketing e Vendas	5
1.1. Marketing: Conceitos básicos e definição	6
1.1.1. O papel do Marketing	6
1.1.2. A evolução do papel do Marketing até ao séc. XXI	7
1.1.3. Organizações orientadas para as Vendas e para o Marketing	8
1.2. Vendas: Alguns conceitos básicos e definição	9
1.2.1. O papel da força de Vendas	9
1.2.2. A imagem das vendas	11
1.2.3. A metamorfose do papel da força de Vendas	13
1.2.4. As características da Venda moderna e a eficácia comercial	16
1.2.5. A gestão de força de Vendas	19
1.3. A relação entre Marketing e Vendas	20
1.3.1. Dificuldades de relacionamento	20
1.3.2. Níveis de relação entre Marketing e Vendas	22
1.3.3. Possíveis soluções para a melhoria da relação	24
Capítulo II - Marketing e Vendas: do Conflito à Negociação	26
2.1. Algumas notas sobre Conflito	27
2.1.1. Definição, implicações e delimitação concetual do Conflito	27
2.1.2. O Conflito nas organizações	29
2.1.3. O Conflito como um processo	32
2.1.4. A escalada do Conflito: Fases de evolução	34
2.1.5. As vantagens e desvantagens dos Conflitos	35
2.2. A Negociação como solução	39
2.2.1. Sobre Negociação: definição, âmbito e conceitos-chave	40
2.2.2. A Negociação enquanto competência fundamental na gestão Empresarial	46
2.2.3. Negociadores ineficazes	48

Eficácia Negocial, Marketing e Vendas: ...

2.2.4. O “mito fixo” da Negociação	50
2.3. Preparação: o que fazer antes da Negociação	52
2.4. Estratégias e táticas negociais	55
2.4.1. Estratégias e táticas competitivas	57
2.4.2. Estratégias e táticas integrativas	60
2.4.3. O Modelo estratégico de Pruitt	64
2.4.4. O Modelo de Mastenbroek	69
2.4.5. A perspetiva de Bazerman e Neale	72
2.5. Comentários finais	75
Capítulo III – Método	76
3.1. Introdução	77
3.2. Hipóteses e variáveis	78
3.3. Instrumento e procedimentos	80
3.3.1. CEN II - Questionário de Eficácia em Negociação II	81
3.4. Caracterização sociodemográfica da amostra	83
Capítulo IV – Análise e discussão de resultados	87
4.1. Análise das Qualidades Psicométricas do CEN II	88
4.1.1. Análise da Validade do CEN II	88
4.1.2. Análise da Fidelidade do CEN II	93
4.1.3. Análise da Sensibilidade do CEN II	95
4.2. Análise das hipóteses em estudo	96
4.2.1. Eficácia Negocial e Sexo	96
4.2.2. Eficácia Negocial e Idade	97
4.2.3. Eficácia Negocial e Habilitações Literárias	98
4.2.4. Eficácia Negocial e as Funções desempenhadas pelos colaboradores	99
4.2.5. Eficácia Negocial, as Funções de Vendas e as Funções de Marketing	101
4.2.6. Eficácia Negocial e os Anos de Experiência	104
4.2.7. Eficácia Negocial e a Organização (M.O.´s/Hilti A.G.)	106
4.2.8. Eficácia Negocial e Região E2	107
4.2.9. Eficácia Negocial e as M.O.´s Portugal e Espanha na área de	

Eficácia Negocial, Marketing e Vendas: ...

Vendas	107
4.3.10.Eficácia Negocial e as M.O.s Portugal e Espanha na área de Marketing	108
Conclusão	110
Bibliografia	119
Anexos	131

Índice de figuras

Fig. 1	Relação Conflito/Resultados operacionais (Brown, 1983)	31
Fig. 2	O processo do conflito (Pondy, 1967; Thomas, 1992; De Dreu, 1997; De Dreu <i>et al.</i> , 1999)	33
Fig. 3	As etapas comuns dos conflitos (González-Capitel, 2001)	35
Fig. 4	Conflito e desempenho – “o ótimo está no meio” (Jehn, 1995); Robbins, 1998; Robbins e Hunsaker, 1996; De Dreu, 1997)	37
Fig. 5	Zona de Negociação Positiva (Thompson, 2008, 2013)	44
Fig. 6	Zona de Negociação Nula (Thompson, 2008, 2013)	45
Fig. 7	Zona de Negociação Negativa (Thompson, 2008, 2013)	45
Fig. 8	Modelo de memorando preparatório de uma negociação (Thompson, 2008, 2013)	54
Fig. 9	Modelo da Pirâmide relativo aos acordos integrativos (Thompson, 2008, 2013)	64
Fig. 10	Modelo de Interesses duais (Pruitt, 1983b)	65
Fig. 11	Perfil de uma conduta de negociação eficaz (Mastenbroek, 1989)	72

Índice de quadros

Quadro 1	Análise fatorial exploratória	89
Quadro 2	Items do CEN II que formam o Fator 1 – “Firme-flexibilidade procedimental”	90
Quadro 3	Items do CEN II que formam o Fator 2 – “Tentativa de obtenção de resultados substanciais”	91
Quadro 4	Items do CEN II que formam o Fator 3 – “Procurar influenciar o equilíbrio de poder”	91
Quadro 5	Items do CEN II que formam o Fator 4 – “Desenvolvimento de um clima construtivo”	92
Quadro 6	Items do CEN II que formam o Fator 5 – “Estabelecimento de uma perspectiva racional de negociação”	92
Quadro 7	Coeficientes de α de Cronbach e Spearman do CEN II em diferentes estudos	93
Quadro 8	Correlações inter-item relativamente às dimensões do CEN II	94
Quadro 9	Correlações item-total relativas às dimensões do CEN II	94
Quadro 10	Análise de fidelidade do CEN II em função da língua utilizada	95
Quadro 11	Teste KS, valores de assimetria e de curtose	95
Quadro 12	Teste t para diferenças na Eficácia Negocial em função do sexo	96
Quadro 13	Análise de variância univariada para Eficácia Negocial em função da idade	97
Quadro 14	Correlação entre a Eficácia Negocial e as Habilidades Literárias	98
Quadro 15	Análise ANOVA para os fatores de Eficácia Negocial em função do Cargo	100
Quadro 16	Análise diferencial da Eficácia Negocial face às Funções de Vendas	102

Eficácia Negocial, Marketing e Vendas: ...

Quadro 17	Análise diferencial da Eficácia Negocial face às Funções de Marketing	102
Quadro 18	Teste t para diferenças na Eficácia Negocial relativa às Funções	103
Quadro 19	Correlação entre Eficácia Negocial e os Anos de Experiência Negociação	105
Quadro 20	Médias relativas aos anos de experiência face aos fatores do CEN II	105
Quadro 21	Teste t para diferenças na Eficácia Negocial em termos de Organizações	106
Quadro 22	Teste t para diferenças na Eficácia Negocial em termos de Regiões	107
Quadro 23	Teste t para diferenças na Eficácia Negocial e as Regiões em Vendas	108
Quadro 24	Teste t para diferenças na Eficácia Negocial e as Regiões em Marketing	109

Índice de gráficos

Gráfico 1	Distribuição da amostra por sexo	83
Gráfico 2	Distribuição da amostra por idade	84
Gráfico 3	Distribuição da amostra por estado civil	84
Gráfico 4	Distribuição da amostra por habilitações escolares	84
Gráfico 5	Distribuição da amostra por função desempenhada	85
Gráfico 6	Distribuição da amostra por anos de experiência negocial	85
Gráfico 7	Distribuição da amostra por organização na qual trabalha	86