

O PERFIL PROFISSIONAL DO NEGOCIADOR NO PROCESSO DE REALIZAÇÃO DE LEILÕES VIRTUAIS. UM ESTUDO DE CASO.

Adolfo Alberto Vanti

Caroline de Oliveira Dai Prá

Resumo:

Este artigo analisa o perfil profissional do negociador de leilão virtual. Para possibilitar esta pesquisa, foram pesquisados temas como: gestão de competências, negociação, negociação virtual, conceitos de e-commerce e e-business, descrição de um processo de leilão virtual, uma breve apresentação da empresa pesquisada, a Digitel S/A, e suas estratégias de participação de leilões virtuais. A Pesquisa tem um delineamento qualitativo que utiliza como estratégia de investigação, um estudo de caso, podendo ser considerada exploratória, tendo em vista descrever determinado fenômeno novo. Este novo conceito de negociação através do leilão virtual ainda é um processo recente de negociação para as empresas de tecnologia. Explica-se, então, a necessidade de se pesquisar e definir qual deve ser o perfil profissional desse negociador, e algumas das medidas que o mesmo deve considerar para tornar a sua negociação mais competitiva.

Área temática: *Gestão de Custos e Tecnologia da Informação*

O PERFIL PROFISSIONAL DO NEGOCIADOR NO PROCESSO DE REALIZAÇÃO DE LEILÕES VIRTUAIS. UM ESTUDO DE CASO.

RESUMO

Adolfo Alberto Vanti
Universidade do Vale do Rio dos Sinos
avanti@mercado.unisinos.br

Caroline de Oliveira Dai Prá
dai_pra@yahoo.com.br

Este artigo analisa o perfil profissional do negociador de leilão virtual. Para possibilitar esta pesquisa, foram pesquisados temas como: gestão de competências, negociação, negociação virtual, conceitos de *e-commerce* e *e-business*, descrição de um processo de leilão virtual, uma breve apresentação da empresa pesquisada, a Digitel S/A, e suas estratégias de participação de leilões virtuais. A Pesquisa tem um delineamento qualitativo que utiliza como estratégia de investigação, um estudo de caso, podendo ser considerada exploratória, tendo em vista descrever determinado fenômeno novo. Este novo conceito de negociação através do leilão virtual ainda é um processo recente de negociação para as empresas de tecnologia. Explica-se, então, a necessidade de se pesquisar e definir qual deve ser o perfil profissional desse negociador, e algumas das medidas que o mesmo deve considerar para tornar a sua negociação mais competitiva.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de Competências, Perfil Profissional, Negociação, Negociação Virtual, Leilão Virtual.

ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO DE CUSTOS E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

INTRODUÇÃO

O mundo eletrônico cresce a cada dia. A movimentação de empresas e pessoas em busca de informação, comunicação, tecnologia, entretenimento, produtos, compras, vendas, etc. é motivador, inclusive no Brasil, que recentemente foi classificado como o quarto país no mundo onde os usuários mais tempo ficam navegando pela *web* (B2B MAGAZINE, 2004). O desenvolvimento e implantação de soluções para o Comércio Eletrônico, ou *e-commerce*, apresentou um crescimento muito otimista no Brasil. O comércio eletrônico tem se tornado uma ferramenta adicional para auxiliar empresas tradicionais a realizar seus negócios, sejam estes negócios no relacionamento de empresa para empresa (B2B) como em empresa - consumidor (B2C). Uma pesquisa realizada pela Fundação Getúlio Vargas divulgou que em 2003 as transações B2B realizadas através da Internet totalizaram US\$ 11,8 bilhões. Já as transações B2C movimentaram US\$ 4,5 bilhões, um valor muito significativo para o *e-commerce* no Brasil (BRAUN, 2004).

Recentemente o Brasil foi considerado o 35º melhor país para se fazer negócios pela *web*. Este levantamento leva em consideração aspectos como conectividade, desenvolvimento dos negócios e a adoção da *web* para o consumo, além de itens como políticas de *e-business* (IDG Now!, 2004). Com isso, empresas que desejam competir neste ambiente virtual devem estar adequadamente preparadas com: disponibilidade de navegação, confiabilidade, focadas no negócio virtual, entre muitos outros pré-requisitos. As empresas têm investido nas melhorias de seus ambientes de comércio eletrônico neste contexto. Todavia, não se preocupam com o

perfil dos profissionais que estarão negociando. Estes profissionais devem estar preparados para trabalhar em um ambiente diferenciado do tradicional. A nova linha de atuação que deve ser buscada neste trabalho é a qualificação do profissional e as competências que este deve ter para a realização, condução de um processo de compra e venda eletrônica.

A gestão da competência visa aprimorar os objetivos finais da empresa que neste caso pode ser: realizar a venda e compra, reduzir custo, fidelizar um cliente, etc. A gestão da competência também visa aprimorar a competência pessoal do profissional e assim conduzi-lo à necessidade crescente de formação e poder oferecer respostas mais rápidas às demandas do mercado. Tendo em vista o crescimento do comércio eletrônico no Brasil, e a busca das empresas por parceiros que realizam seus processos de compra/venda *on-line*, percebe-se a necessidade de analisar o perfil ideal para os profissionais envolvidos com processos comerciais de leilões virtuais, o que motivou o presente trabalho. Como conteúdo principal, aqui é estudado através da análise dos aspectos positivos e negativos, as competências que necessita um profissional atuante no mercado eletrônico, principalmente em leilões virtuais.

A delimitação do aspecto prático do trabalho ocorre em função de uma transação comercial em um *site* especializado em comércio eletrônico, entre estas especialidades, a do leilão virtual que envolverá o fornecedor e o cliente. Considerando o baixo número de operações eletrônicas consolidadas hoje no Brasil envolvendo leilões eletrônicos questiona-se: qual o perfil do negociador no processo de leilões virtuais relacionados à performance comercial? Então, o objetivo do trabalho é analisar o perfil do negociador no processo de leilões virtuais, a partir da identificação de aspectos positivos e negativos relacionados à *performance* comercial.

GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS

A ênfase nas pessoas como fator de sucesso organizacional é a busca pela competitividade que impõe as empresas a contarem com profissionais altamente capacitados, aptos a fazerem frente às ameaças e oportunidades de mercado. Neste sentido, a visualização da gestão de competências deve ser vista como um instrumento na busca pela competitividade e alternativa de gestão das organizações. A busca por pessoas capacitadas para a execução de uma atividade vem desde o modelo taylorista – fordista onde o conceito de qualificação propiciava o referencial necessário para se trabalhar a relação profissional indivíduo – organização, (FLEURY e FLEURY, 2001). O princípio taylorista procurava aperfeiçoar os empregados apenas para as habilidades necessárias, restritas a questões técnicas relacionadas à atividade exercida e as especificações de cargo. (CHIAVENATO, 1999). Já o conceito de competência, busca ir além da descrição taylorista – fordista, de acordo com Zarifian (1999), competência é a procura por ir além do conceito de qualificação, buscando referir-se capacidade da pessoa de assumir iniciativas, ir além das atividades prescritas, ser capaz de compreender e dominar novas situações no trabalho, ser responsável e ser reconhecido por isso.

Para Hipólito (2001, p.14) “competência é a capacidade de uma pessoa gerar resultados dentro dos objetivos organizacionais”. Sparrow e Bognanno (apud BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001) descrevem que a competência representa atitudes identificadas como relevantes para a obtenção de alto desempenho em um trabalho específico ao longo de uma carreira profissional ou mesmo no contexto de uma estratégia corporativa.

Buscando organizar esse processo de aprendizagem, capacitação de recursos e inovação, Zarifian (1999) diferencia as seguintes competências em uma organização: **Competências sobre processo**: o conhecimento mais profundo sobre o processo de trabalho de cada setor e conseqüentemente, também dos equipamentos diretamente vinculados a este processo. **Competências técnicas**: conhecimento específico sobre o trabalho que deve ser realizado. O funcionário precisa conseguir integrar os objetivos de desempenho estabelecidos pela empresa em seus atos técnicos quando assume responsabilidade nas situações profissionais. O bom desempenho técnico não é um problema essencialmente técnico, é um problema econômico que remete a certa avaliação do contexto de criação de valor (ZARIFIAN, 1999). **Competências sobre a organização**: saber organizar os fluxos de trabalho. A competência dos funcionários deve ir além da simples regulação da organização do trabalho em uma equipe. As próprias organizações devem evoluir, e uma competência sobre a organização não é redutível à simples competência da regulação diária da distribuição do trabalho. É preciso conhecer os parâmetros e princípios de funcionamento da organização produtiva na qual se trabalha, e saber participar de sua redefinição quando o contexto exige. Em uma perspectiva adotada por Fleury e Fleury (2001), os autores adotaram três tipos de estratégias das quais as empresas podem relacionar-se e competir no mercado: **Excelência operacional**: caracteriza-se por empresas que buscam competir com base no custo, procurando oferecer a seus clientes um produto médio com melhor preço e bom relacionamento; **Inovação do Produto**: é caracterizado por empresas que procuram oferecer a seus clientes produtos de ponta, inovando sempre. **Orientada para Serviços**: empresas que estão voltadas para atender o que os clientes desejam; elas especializam-se em satisfazer e até antecipar as necessidades dos clientes, em função de sua proximidade com eles.

NEGOCIAÇÃO

Segundo Shell (2001, p.6), “todos nós negociamos várias vezes ao dia, negociamos como crianças pelo que desejamos, negociamos como adultos por alguns desejos mais complexos”. Segundo Martinelli e Almeida (1997) as habilidades básicas a serem desenvolvidas nas negociações são fundamentalmente já praticadas desde criança, porém as pessoas acabam esquecendo delas quando se tornam adultas, pois ficam mais exigentes, sofisticadas e criteriosas com o passar do tempo. Nas palavras de Acuff, “negociação é o processo de comunicação com o propósito de atingir um acordo agradável sobre diferentes idéias e necessidades” (1998, p.21). Fisher, Ury e Patton (1994, p.50-51) ratificam a idéia de Acuff afirmando que sem comunicação não há negociação. Estes mesmos autores complementam que a comunicação em um processo de negociação deve ser bilateral, para facilitar a tomada de decisão conjunta. Pessoas são diferentes de pessoas, e não importa o que se diga, o outro lado sempre ouvirá algo diferente.

O fator fundamental na definição de Fisher et al. (1994) é a comunicação bilateral que satisfaz a ambos os lados envolvidos. Mostra a preocupação maior com as necessidades das partes, e não apenas de um lado, ou seja, nota-se uma tendência para a negociação ganha-ganha. “A negociação é o uso da informação e do poder, com o fim de influenciar o comportamento dentro de uma rede de tensão”. “A negociação é também um campo de conhecimento e empenho que visa a conquista de pessoas de que se deseja alguma coisa” (COHEN, 1994, p.13-14). Resumidamente o que estes autores estão dizendo é que para negociar é preciso saber as regras do jogo para se chegar a um consenso entre as partes e que sem

comunicação entre os indivíduos não há negociação, a comunicação deve ser bilateral (ACUFF, 1998; FISHER, URY e PATTON, 1994) e que a informação tem poder para influenciar pessoas a fim de obter os melhores resultados (COHEN, 1994). Segundo Acuff:

Negociação é um processo de comunicação de mão dupla cujo objetivo é chegar a um acordo mútuo sobre necessidade e opiniões divergentes. Negociação significa persuadir, ao invés de usar a força bruta. Além do mais, negociar quer dizer que o outro lado sentir-se-á satisfeito com o resultado da negociação (1998, p. 28).

Na realidade, na negociação há a oportunidade das partes chegarem a um acordo e diminuir as distâncias, vindo a beneficiar a ambas, caso contrário, a transação ficará frustrada ou alguém completamente insatisfeito. Segundo Mills (1993) para a maioria das negociações em que as pessoas se envolvem são situações onde é do seu próprio interesse criar uma solução que seja boa para ambas às partes. As negociações com base na satisfação mútua funcionarão melhor, sendo essenciais para o relacionamento em longo prazo e para levar a novos negócios. Lewicki, Saunders e Minton fazem o mesmo apontamento que Mills afirmando que “as partes devem trocar informações e se esforçar para influenciar o outro e para resolver problemas. As partes devem trabalhar para alcançar uma solução que leve em conta a demanda de cada um e esperar que isto otimize o resultado de ambos” (2002, p.24).

Negociação: Estratégia e Planejamento

Planejamento e estratégia eficiente são os precursores mais importantes para se alcançar os objetivos em uma negociação. Matos (1982, p.21-22) afirma que uma negociação começa sempre antes da hora, pois cabe ao negociador tomar uma série de providências. Matos (1982, p.21-22) apresenta os seguintes pontos a serem observados: **Conteúdo da Negociação:** Determiná-lo e adaptá-lo à disponibilidade de tempo é imprescindível para o êxito da negociação; **Distribuição do Tempo:** Todas as alternativas apresentadas ao cliente comprador devem ser diretas, pois a variável de tempo pode ser decisiva no fechamento do negócio. Como o estudo de caso do presente trabalho trata-se de uma negociação virtual, o tempo é extremamente importante e decisório em alguns casos, pois o leilão virtual é muito rápido. **Material:** todo e qualquer material de apoio deve estar acessível aos participantes antes da negociação para fins de estudo, e também, durante o processo. Estes materiais podem ser: tabelas de preço do produto ou produtos em questão, percentuais de desconto, prazos de entrega para lotes, prazos de pagamento, dados técnicos em caso de dúvida, ou ainda históricos de vendas de produto, etc. Lewicki et al. (2002) expressam que para se iniciar um processo de discussão de planejamento e estratégia deve-se focalizar todo o processo, que o autor chama de **Enquadramento**. Dentro deste processo de enquadramento está o meio como as partes definem o problema, seus objetivos, desenvolvimento de uma estratégia e preparação de um plano para a execução da estratégia.

A problemática e objetivo da Negociação

Para Lewicki et al. “a solução de problemas é essencialmente um processo de especificações de elementos de um resultado desejado, de exame de componentes disponíveis para chegar ao resultado e de procura por uma forma de enquadrá-los juntos, (2002, p. 24)”. Por isso é importante deixar claro o que se deseja e

compartilhar informações sobre o que as partes realmente precisam como resultado final. Ratificando o que Lewicki et al. expressaram, Shell explica que:

Para se tornar um negociador eficaz você deve descobrir aonde quer chegar e porquê. Isso significa comprometer-se com metas específicas e justificáveis. Também significa aproveitar o tempo para transformar suas metas de simples alvos em expectativas autênticas e adequadamente altas (2001, p.30).

Um outro aspecto para solucionar um problema é buscar um maior número de alternativas. Muitas vezes pensa-se existir apenas um caminho para solucionar um problema, mesmo sabendo que este caminho não agrada as partes. Isso se deve a vários fatores, como por exemplo: acomodação, falta de hábito quanto à procura de diferentes soluções e principalmente por falta de criatividade (MARTINELLI e ALMEIDA, 1997). Em Matos (1982) explica que a busca pelo novo, não ao convencional, é uma maneira inteligente de buscar novas alternativas. Ainda reafirma que o desafio criativo envolve idéias, emoções e motiva o senso de realização, o que melhora o processo de negociação. A maneira como as partes enquadram e definem a questão problema é um reflexo do que elas estarão definindo como objetivos centrais e críticos da negociação, quais são suas expectativas e preferências para os prováveis resultados. Por isso que após o enquadramento do problema e definições de alguns pontos pré - negociação, o segundo grande passo a ser dado é determinar metas.

Os negociadores devem preparar-se para estes acontecimentos com antecedência (LEWICKI, et al, 2002) Dentro do objetivo geral da negociação devem estar também os objetivos específicos onde se consegue operacionalizar a negociação e assim atingir o objetivo central ou meta. Negociações bem planejadas aumentam as chances de sucesso frente a uma negociação sem preparação. Mas preparar e planejar uma negociação requer tempo para análise, discussão dos objetivos finais da negociação com os demais participantes, e ainda, uma busca incessante de informações. Estas informações podem estar ligadas a: valores de mercadorias, prazo de entrega, dados técnicos, concorrentes no mercado interno e externo, qual a necessidade do cliente, entre tantas outras informações.

De acordo com Steele et al.: “o planejamento constitui a etapa na qual você desenvolve a negociação, reflete a forma pela qual a reunião procederá e planeja sua estratégia” (1991,p.38). Executivos experientes na área de negociação dedicam tempo substancial ao planejamento e preparação, antes de se sentarem à mesa de negociação, pois o planejamento proporciona ao negociador uma visão mais clara do cenário que irá encontrar. A preparação de um profissional pode ter direções como: conhecer seus negócios, seus oponentes, saber o que se quer e saber como conseguir o que querem. Mas, quase sempre, a diferença entre o sucesso e o fracasso é marcada pela atenção aos detalhes durante o estágio de preparação das negociações, as quais, muitas vezes, perde-se mais pela má preparação do que por qualquer outra causa.

Como cada negociação é exclusiva no mundo, não existe um procedimento de coleta de informações que auxilie fielmente o planejamento da mesma. Lewicki et al. (2002, p.68) sugerem as seguintes perguntas: Que fatos embasam meu ponto de vista? Quem posso consultar? Com quem posso falar para obter ajuda, para elaborar ou clarificar estes fatos? Estas questões foram negociadas antes por outros em circunstâncias parecidas? Qual será provavelmente o ponto de vista da outra parte? Quais serão seus interesses? Como posso desenvolver e apresentar os fatos de forma que sejam mais convincentes? Se um negociador considerar os vários

pontos de preparação e planejamento de uma negociação, ele saberá do que precisa e terá um senso claro de direção de como proceder. Este senso de direção e a confiança será o único fator mais importante para se alcançar o objetivo desejado.

NEGOCIAÇÃO VIRTUAL e o E-BUSINESS

Depois de analisar vários conceitos de negociação, estarão sendo verificados alguns pontos sobre negociação virtual e alguns itens aplicado para o ambiente virtual. Um dos grandes triunfos da negociação virtual sem dúvida alguma é a redução de tempo, pois a empresa ou indivíduo pode fazer um número maior de transações em um menor período de tempo. Beroggi (2000) analisa que uma das grandes vantagens da negociação virtual é a eliminação dos custos de interação face-a-face. Lomuscio et al. (2003) apresentam dois componentes básicos em uma negociação virtual: (1) **protocolo de definições da negociação** (este protocolo pode também ser chamado de edital de licitação, onde estará sendo explicado como acontecerá a negociação, quais os requisitos do comprador ou do vendedor); (2) **a estratégia** (que seqüência de ações que o negociador planejou realizar durante a negociação para que esta possa surtir o efeito desejado). Lomuscio et al. (2003) coloca que os agentes de uma negociação são todas as entidades virtuais que participam da negociação. Cada agente tem algum ponto forte que pode ser utilizado como seu diferencial. Pode-se identificar estes pontos mais avançados de cada agente, estes pontos podem ser: papel, racionalidade, conhecimento e estratégias de concorrência.

Estabelecer presença comercial na Internet onde se encontram milhões de pessoas faz-se necessário devido o aumento da competitividade. O avanço tecnológico das comunicações possibilitou encurtar as distâncias e facilitar negociações, gerando esta voracidade competitiva. O comércio eletrônico (*e-commerce*) é um novo ambiente de negócios que direciona as necessidades das organizações, comerciantes e compradores para os cortes de custos enquanto melhora a qualidade dos serviços e aumenta a agilidade nos serviços de entrega (FILHO, 2001). Albertin (2002), descreve que no Brasil a infra-estrutura de tecnologia de informação e comunicação pública é cada vez mais clara e seu processo tem sido identificado pela Pesquisa de Comércio Eletrônico no Mercado Brasileiro. Fatores positivos demonstram que o comércio eletrônico deve ser um diferencial para as empresas. Os benefícios do comércio eletrônico e das comunidades virtuais são revertidos tanto para os clientes como para os fornecedores.

O comércio eletrônico é um termo amplo, abrangendo também empresas e consumidores finais. O *e-commerce* realizado entre empresas, caracterizado como *business to business* (B2B), difere daquela realizado entre uma empresa e seu cliente - *business to consumer* (B2C). O *e-business* pode ser definido como uma estratégia de inserção da empresa na Internet visando automatizar suas atividades em diversas áreas, como as comunicações internas e externas, a transmissão de dados, controles internos, treinamento de pessoal, contatos com fornecedores e cliente, etc. A IBM foi uma das primeiras a usar o *e-business*, em 1997 e a mesma o apresentava como, segundo Franco Jr. (2001, p.16): *Uma forma segura, flexível e integrada de fornecer um valor diferenciado na gestão administrativa pela combinação de sistemas e processos para a administração e funcionamento de operações centrais de forma simples e eficiente alavancada pela aplicação de tecnologia da internet.* Como resultante deste processo, Franco Jr. (2001, p.16) afirma que o *e-business* torna-se todo o conjunto de sistemas de uma empresa interligado aos sistemas de diversas outras empresas, interagindo para que o e-

commerce aconteça. O *e-business* pode também ser definido como uma estratégia de inserção da empresa na Internet visando automatizar suas atividades em diversas áreas, como as comunicações internas, externas, a transmissão de dados, controles internos, treinamento de pessoal, contatos com fornecedores e clientes, etc (FILHO, 2001).

O *e-business* é uma ferramenta mais específica para corporações e seus prestadores de serviço ou fornecedores, é a realização de toda a cadeia de valor dos processos de negócios num ambiente eletrônico, aplicando-se aí a tecnologia de informação e telecomunicação, buscando assim, atingir os objetivos de negócio da empresa, (FILHO, 2001). No *e-business*, todos na empresa utilizam a Internet para expor uma linha completa de mercadorias e serviços em constante mudança. O *web site* não é um gargalo, mas um meio de comunicação, como o telefone. O negócio eletrônico não exige que uma empresa faça tudo *on-line* para os clientes, apenas que todos os funcionários utilizem as ferramentas da Internet para servir melhor ao seu cliente. Atualmente são identificadas duas grandes vertentes no comércio eletrônico que pode ocorrer entre a empresa e seus consumidores finais (chamado em inglês de *business to consumer*, ou pela sigla B2C) ou entre empresas (também chamado de *business to business*, ou pela sigla B2B).

Para as empresas manterem seus vínculos comerciais são tomadas iniciativas como as “extranets”, redes onde as empresas que utilizam como base à estrutura pública da Internet, mas são restritas por controle de acesso específico, permitindo que apenas sistemas e funcionários das empresas participantes tenham acesso às informações. No *business to consumer*, ou B2C, as empresas comunicam-se com seus clientes por meio de várias mídias, onde há ambientes intermediados por computadores, como a Internet, permitem outra forma de alcançar os consumidores e projetar compradores e vendedores *on-line* para incrementar seu gasto *on-line* a fim de ser melhor na comunicação com seus clientes, e mais eficiente na sua relação de venda com eles e mais atrativo em seus mercados de consumo (FILHO, 2001). O comércio eletrônico voltado para consumidores finais é, historicamente uma modalidade mais difundida e pulverizada na Internet do que o comércio eletrônico entre empresas.

Com o desenvolvimento da tecnologia da informação, observa-se o surgimento de sistemas informatizados para cobrir ou suportar muitas das atividades de compra e venda. Estes sistemas e ferramentas desenvolvidas estão diretamente ligados à automação do processo operacional que ligam o comprador e fornecedor, permitindo agilização e melhores controles, tornando também as operações mais claras e transparentes para as partes. As ferramentas e sistemas de tecnologia de informação mais conhecidos da internet para o *e-business*, dentre elas o leilão reverso ou leilão eletrônico. O Leilão Reverso ou Leilão Eletrônico é um módulo do *e-business* que permite à empresa compradora realizar uma negociação eletrônica onde o vencedor é aquele fornecedor que, durante um período preestabelecido, obtém o melhor preço. Para a escolha do vencedor, além do menor lance, é considerado parâmetros como: prazo de entrega, frete e em alguns casos impostos. O leilão ocorre em ambiente *web*, e pode ser configurado para diferentes condições de negociação. Segundo o Mercado Eletrônico (2003), o leilão reverso pode ser caracterizado da seguinte forma: **Leilão Reverso Aberto:** Necessidade de compra é comunicada em um site onde os fornecedores potenciais se cadastram para participar. **Leilão Reverso Fechado:** A empresa compradora disponibiliza a necessidade de compra apenas para uma lista de fornecedores pré-selecionados de

acordo com critérios como: capacidade de pronta-entrega, tradição de fornecimento, histórico de qualidade, etc.

Já o site da ATAN (2003) discrimina outros tipos de leilões reversos descritos abaixo: **Leilão individual:** Leilão realizado com apenas uma empresa compradora, e envolve um número variado de fornecedores. **Leilão em grupo:** leilão realizado a partir da união de várias empresas compradoras e, um número ilimitado de fornecedores. Com o leilão em grupo, as empresas de um mesmo grupo ou não, conseguem usufruir as vantagens da compra de grandes volumes. **Leilão com vencedor único (Simples):** Neste modelo de leilão, o fornecedor só vence se for capaz de fornecer todos os itens. **Leilão de múltiplos fornecedores:** Aqui os vencedores são escolhidos item a item. Em um único leilão pode-se obter vários fornecedores vencedores. O módulo de comércio eletrônico através do Leilão Reverso permite ainda a configuração de parâmetros no ambiente de negociação como ajuste de lance mínimo, ajuste de tempo de inatividade e acompanhamento *on-line* da variação de cada lance. Um dos grandes benefícios que se tem apontado para o leilão reverso é a redução de preços nos produtos negociados, redução de tempos de negociação e principalmente maior transparência dos processos de compra e venda.

MÉTODO DE PESQUISA E ESTUDO DE CASO

A metodologia aplicada neste trabalho é a pesquisa qualitativa conforme (JONES apud ROESCH, 1999). Foi aplicado um estudo de caso, pois de acordo com Yin (2001) este busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real. A pesquisa também é exploratória porque objetivou descrever determinado fenômeno novo, (LAKATOS e MARCONI, 1996). A técnica de coleta de dados seguiu orientação apresentada em (FOSTER apud ROESCH, 1999) e (ROESCH, 1999) tendo participação efetiva de espectador de negociações que realizadas com o cliente Tele X.

O caso estudo é da empresa Digitel S/A, empresa líder no segmento de Comunicação de Dados no Mercado Brasileiro de Telecomunicações, e maior fabricante de Modems e Multiplexadores de Dados da América Latina. Desenvolve seus produtos com tecnologia própria de última geração, o que a coloca entre as mais avançadas empresas do mundo neste setor. Além de desenvolver e produzir produtos com tecnologia própria, a empresa também mantém parceria com as mais destacadas empresas do mundo no setor de Comunicação de Dados para oferecer uma completa linha de produtos aos seus clientes brasileiros. Um qualificado quadro de pessoal com cerca de 170 colaboradores, 40% dos quais com curso superior, são dedicados a produzir produtos e serviços com qualidade superior, como atesta o certificado de qualidade ISO9001 obtido pela ABS Quality Evaluation Inc. dos Estados Unidos. A empresa produz mais de 6.000 produtos/mês em um único turno, utilizando tecnologia SMT (Surface Mounting Technology), em sua moderna e automatizada fábrica de 4.000 metros quadrados, localizada em Porto Alegre, RS.

É uma empresa que valoriza a contribuição e o comprometimento das pessoas para o crescimento da empresa, além disto, preza pelo desenvolvimento permanente da empresa através do aperfeiçoamento contínuo dos seus produtos, serviços, processos e recursos humanos. A produtividade das pessoas e o uso adequado dos recursos, sem desperdícios, na obtenção dos resultados esperados também são muito valorizados. A empresa também associa sua ampla linha de produtos a uma estrutura de serviços eficiente e especializada, transformando tecnologia de

comunicação em vantagem competitiva para seus clientes. Seus principais clientes estão inseridos no mercado das operadoras de telecomunicações, instituições financeiras, indústria automobilística e de tecnologia, entre outros segmentos em geral. O departamento de Vendas da Digitel está organizado através de um gerente de conta e um gerente de produto. O gerente de conta possui uma carteira definida de clientes - chaves, onde negocia todas as condições comerciais para todas as linhas de produto. É a interface entre o cliente e a empresa. O gerente de produto é responsável pelo desenvolvimento dos produtos junto ao departamento de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). É responsável também por todo o planejamento estratégico destes produtos, tais como: estratégias de marketing, vendas, margem de contribuição, preço de venda/por mercado, níveis de descontos e etc. A empresa conta também com um canal de vendas por telefone, que é chamado de *Canal de Vendas Express*: Opera a partir das solicitações recebidas através de uma linha gratuita (0800), com abrangência nacional. Outro canal de Vendas da Digitel acontece através de representantes autorizados a vender os produtos da Digitel. Estes representantes possuem carteiras de clientes e trabalham no desenvolvimento de novos clientes e nichos de mercado.

A análise da necessidade de um perfil profissional atuante no mercado eletrônico, principalmente na especificidade do leilão eletrônico, tem como objetivo verificar as competências de um profissional atuante neste tipo de negociação. A Digitel tem importância neste trabalho pela participação da empresa em processo de negociação virtual e na capacitação de seus profissionais que atuam na venda através deste canal *on-line*. Os leilões virtuais são 100% solicitações dos clientes da empresa, principalmente com o intuito de redução de custo na sua compra de produtos eletrônicos.

LEILÃO VIRTUAL E ENTREVISTA REALIZADA

Conforme descrito no plano de coleta de dados e informações, aqui é sinteticamente descrito o leilão realizado na empresa Digitel (vendedor), uma transação comercial com o seu cliente denominado aqui como TeleX. Após esta descrição são descritas as questões apresentadas ao entrevistado, neste caso o diretor da área de Vendas e Marketing da Digitel, como uma forma de aprofundamento na pesquisa realizada neste estudo de caso. O detalhamento completo do leilão não é aqui descrito pelo foco do trabalho considerar que o objetivo é identificar o perfil do negociador. Em maio foi enviado ao departamento de vendas o edital de convocação para pregão eletrônico; este edital informava que no período de maio as empresas fornecedoras dos equipamentos solicitados deveriam enviar suas propostas. A Digitel apresentou sua proposta comercial para a Tele X de acordo com o edital. A empresa Tele X (nome fictício) estava leiloando produtos, sendo que os produtos que a Digitel produz e comercializa estavam enquadrados nesta demanda. Os produtos negociados seguiram as especificações técnicas de acordo com o edital. Os demais concorrentes do leilão do lote 03, também enviaram as suas propostas iniciais para participar do pregão eletrônico solicitado pelo cliente Tele X. Como a Digitel já tem um histórico considerável em participações de leilões eletrônicos, a empresa já estava praticamente preparada para o leilão.

As propostas enviadas previamente ao leilão de todos os participantes são divulgadas antes do processo ser iniciado, assim como a informação da desclassificação de concorrentes que não se enquadram com as regras previamente estabelecidas. Após o término do leilão, o Coordenador do mesmo informa que não pode ser dado mais nenhum lance, e que durante 10 minutos a sala permanece

aberta para quaisquer considerações que os participantes quisessem realizar. Após a finalização dos questionamentos adicionais, o Coordenador do leilão informa que a empresa vencedora deve enviar através de fax uma proposta comercial com o valor fechado na negociação virtual. Diversas questões foram realizadas para identificar o perfil do negociador virtual junto ao diretor de vendas e marketing, aqui intitulado de DVM. Estas foram formuladas a partir da revisão bibliográfica. A seguir estas são apresentadas estas questões e posteriormente analisadas para definir os aspectos mais importantes deste tipo de profissional.

A negociação com base na satisfação mútua (ganha-ganha) funciona teoricamente melhor que a negociação competitiva (ganha-perde). É possível identificar a satisfação mútua em uma negociação virtual? *Em um leilão virtual a negociação é sempre ganha-perde, pois o comprador não vê a diferença entre um fornecedor ou outro. A única variável importante é o preço, por isso, este tipo de negociação é sempre um negócio extremamente competitivo. No caso da Digitel, a empresa trabalha com customização de produtos, altera algumas placas dos produtos, desenvolve novas soluções para clientes, troca os serviços dentro do produto para atender alguma necessidade específica de algum cliente. No caso de uma negociação virtual, o cliente (comprador) não tem interesse em investir tempo para desenvolvimento de produto. Nos leilões virtuais que a Digitel participa, o cliente não valoriza o trabalho de busca de novas tecnologias, novas soluções para o produto, uma vez que, a decisão pelo fornecedor sempre será baseada no menor preço. A relação de parceria, ganha-ganha, entre o fornecedor-cliente não existe neste caso. O foco é preço e o relacionamento é ganha-perde.*

O posicionamento do comprador na negociação virtual é flexível ou rígida diante do vendedor? Como ele trabalha com os pontos convergentes e divergentes de uma negociação?

O posicionamento do comprador é enviado através de um edital de convocação para a participação do leilão. A empresa fornecedora, nesse caso a Digitel, é quem tem que se adequar ao solicitado, sem mais aplicativos aos produtos ou menos. Portanto, o posicionamento do comprador já está definido por um edital de convocação, o que pode caracterizar uma posição rígida, pois durante o leilão não serão feitas perguntas, não serão feitos comentários do próprio comprador nem do vendedor. Pressupõe-se que tudo está esclarecido através deste edital de participação. Se há algum ponto de divergência entre o edital (que expressa o posicionamento do comprador) e o vendedor, ou como o leilão está sendo conduzido, fica a cargo da Digitel decidir se continuará participando ou não do processo virtual.

Na busca de uma solução da problemática da negociação, uma sugestão é buscar maior número de alternativas para a resolução da problemática. A Digitel utiliza este tipo de solução? *Sim, com certeza. A questão da busca de alternativas para resolução de problemas é trabalhada no sentido de exercitar o maior número de alternativas previamente ao leilão virtual, e como e quando será apresentada alguma dessas alternativas estudada para o cliente. Outro ponto de estudo de alternativas para a participação do leilão virtual é saber quem são os concorrentes da empresa o mercado. Pois se no momento da negociação nós conseguirmos captar quais são os concorrentes que estão participando do processo virtual, e de acordo com a experiência que temos com eles, estaremos utilizando uma das alternativas*

estudadas para este processo virtual. Sabendo quem são, tendo mais de uma alternativa para cada passo que a Digitel estará tomando e esperar qual será o passo que o concorrente, podemos ter uma noção de como será o restante do leilão e como poderemos nos posicionar.

Como a Digitel trata a percepção do tema emoções e tensão no processo de preparação para a negociação e no próprio leilão virtual? Todo o processo de leilão virtual é extremamente tenso, principalmente quando se está negociando alguns milhões de dólares em pouquíssimos minutos comparados a uma negociação formal. O processo também é tenso devido a variáveis externas como os acessos dos computadores. Nós instalamos três máquinas de computadores: uma está ligada a uma conexão discada, e outras com funções diferentes estão conectadas direto na rede da Digitel. Você nunca sabe se a linha discada não vai cair, se a rede interna não vai travar, se o roteador da Embratel não vai dar uma pane. Até ligar para o provedor do site que está organizando o leilão e explicar que a conexão caiu, acabou o leilão. Todas estas variáveis também estão incluídas na tensão daquele profissional que está participando, e este deve saber administrar tais tensões para que isso não atrapalhe no seu desempenho.

O leilão virtual é muito desgastante psicologicamente, pois o negociador está sendo testado em diversos momentos, onde o sangue frio e o foco no negócio são fundamentais. Quanto à emoção, ela é inerente a este tipo de negociação. Porém com o acúmulo de experiências de vida e profissional de cada um, o negociador sensato vai administrando e trabalhando o lado emocional, para que este não atrapalhe qualquer fechamento de negócio. Antes de qualquer negociação, o profissional deve estar psicologicamente consciente que pode perder a partir de determinado ponto, e isto faz parte do aprendizado pessoal de cada um.

Como funciona o processo de planejamento e preparação da Digitel para os leilões virtuais? Quais os pontos mais trabalhados antes da negociação virtual? O participante de uma negociação virtual deverá se preparar antecipadamente como um atleta que se concentra antes da competição. O negociador deverá estar focado nos números previamente levantados, e os mesmos deverão ser tratados de uma forma racional, para que não haja desperdício de tempo no momento em que aparecer uma boa oportunidade de se fechar um negócio. Entende-se também preparação para o leilão virtual toda a estrutura de apoio que a empresa irá disponibilizar para o negociador, como linhas telefônicas exclusivas, discagens diretas discadas, discagem via rede, no-breaks para computadores e redes, outros computadores disponíveis e conectados no site de leilão virtual, etc. A preparação também envolve os sistemas auxiliares para que o indivíduo possa melhor analisar as informações, permanecer analisando sua performance durante o leilão e também manter atualizada qual a margem da empresa para aquele lance específico, assim como se manter focado na negociação com o maior número possível de informações.

A indústria de alta tecnologia demanda uma velocidade muito grande nas tomadas de decisões e também muita flexibilidade, se tratando de uma negociação virtual, não se tem tempo para avaliar os impactos dos valores propostos na operação e depois tomar a decisão, esse processo decisório deverá ocorrer de forma quase instantânea, o que significa que os participantes de uma negociação virtual deverão fazer a lição de casa antes de iniciar a participação. A lição de casa significa que a

empresa antes de participar da negociação virtual deverá ter na ponta do lápis os seus limites de valores a negociar.

Alguns pontos são importantes serem esclarecidos sobre o leilão virtual e a importância de se considerar desde a compra de componentes, fabricação, pesquisa e desenvolvimento para a preparação de preços, margens de lucro e custo do produto. O leilão virtual é imposto para empresas de menor porte, já que empresas maiores não se sujeitam a um processo deste. Muitas vezes uma empresa pequena não participa duas vezes em seqüência de uma negociação virtual. Muitas empresas o fazem para ganhar o contrato de fornecimento acabam vendendo seus produtos mesmo tendo prejuízo, o que pode ocasionar na quebra da mesma.

A questão preço está relacionada diretamente com a margem se está trabalhando para a venda. E também diretamente com a margem que a empresa entende que seja suficiente para cobrir o próprio custo, e como já foi dito anteriormente, há empresas que operam de forma negativa, assumindo um grande risco para a operação dele, onde poderá ficar inviável a continuidade de produção de um determinado item, devido à marginalização dos custos de produção do item. Para algumas empresas que participam de leilões virtuais poderia ser mais interessante revender produtos ao invés de produzi-lo. Nesta situação a empresa estará trabalhando com uma margem menor para revenda, mas em contra partida estará eliminado os custos relacionados a manter uma linha de produção. O envolvimento da empresa é muito menor. Uma margem de venda reduzida neste tipo de produto (de tecnologia) é perigosa, devido aos lotes múltiplos de compra de componentes eletrônicos que atendem as quantidades necessárias para a fabricação, onde a quantidade de itens que não serão usados na fabricação do produto final que está sendo leiloadado e terá que ir para o estoque. O custo de manutenção desse estoque e a não utilização das peças em curto período de tempo, representará em valores muito mais que a margem da empresa, oferecida no negócio. Este tipo de avaliação varia de acordo com o tipo de indústria. Porém no caso da Digitel este tipo de preparação é realizado para verificar se existe a possibilidade de participar do leilão virtual e ter um ganho que possa cobrir pesquisa e desenvolvimento, fabricação e despesas operacionais, ou não.

Que tipos de competências o profissional atuante na negociação virtual (leilão virtual) deve possuir? Estas competências do profissional trazem vantagens competitivas para o processo da negociação virtual em si? As competências que um profissional deve possuir para atuar na negociação virtual não são diferentes das necessárias para se realizar uma negociação convencional. As competências que este profissional deve ter são relacionadas a característica da pessoa, que deve ser uma pessoa que tenha paciência, que controle suas emoções, e tenha uma capacidade muito boa de percepção, pois isso ajuda ao processo ser mais tranquilo do ponto de vista de stress pessoal de cada profissional. As competências também estão relacionadas ao conhecimento técnico de uma negociação como formação de preço, margens de lucro cada produto comercializado, análise de estoque, etc. As competências também estão relacionadas ao modelo de negócio da empresa, onde o negociador precisa saber qual o limite que empresa pode ir, essa é uma característica marcante do leilão virtual, pois sem saber estes dados é impossível participar. E cabe ao profissional analisar o quanto se deve avançar na negociação. Um outro ponto importante das competências de um profissional atuante na negociação virtual é saber analisar se está fazendo um bom negócio. A grande diferença entre a negociação formal e a negociação virtual está na questão tempo.

Quando na negociação formal o tempo está a seu favor, na negociação virtual está sempre indo contra o vendedor, pois os participantes estão desde o princípio da negociação sendo fortemente pressionados. Sendo que em uma negociação virtual um minuto perdido pode representar muito dinheiro, como já mencionado anteriormente.

Você poderia descrever algum leilão virtual já realizado pela Digitel? Em um dos últimos leilões que a Digitel participou nossos clientes nos solicitou cotações de um determinado produto como se houvesse um interesse de compra através de uma negociação tradicional. Enviamos a cotação para nosso cliente e ao final da tarde recebemos o convite de convocação de participação do leilão virtual para o dia seguinte às 10 horas da manhã. Depois de receber as cotações, os compradores habilitam apenas alguns fornecedores para participar do processo de leilão virtual. Como a Digitel está sempre trabalhando para a manutenção de dados precisos para qualquer venda, estávamos com informações como custo, margem de lucro, capacidade de fornecimento bastante acurado, bastando apenas fazer alguns ajustes finais de acordo com a solicitação do cliente para a participação do leilão. Convocamos o gerente de produto, o gerente de conta e o diretor daquele cliente específico, que podemos chamar de Tele X, para analisarmos o edital sobre o ponto de vista de produto, condições de fornecimento e outras exigências do cliente de como o leilão iria proceder. Neste leilão que participamos foi realizado um processo que se chama: leilão às cegas. É um processo que a Digitel sabia apenas quem era o comprador (cliente). Os participantes não sabem quantos concorrentes estão participando e muito menos quais empresas podem ser. A empresa não vê os lances dos seus concorrentes apenas os seus. Neste caso de leilão às cegas, o comprador estabelece um preço que ele deseja fechar o negócio apenas para o sistema, sem informar este dado para os vendedores. Os vendedores vão dando os seus lances e recebem apenas a seguinte informação: Você ainda não alcançou o valor mínimo. O participante fica sem saber qualquer informação se o valor enviado está perto ou longe do lance mínimo desejado pelo comprador, apenas envia suas propostas pelo site específico. Sem contar que durante o envio das propostas o tempo estipulado para a negociação virtual pode acabar e você não tem nenhuma informação se chegou a uma posição adequada na concorrência. A Digitel já participou de aproximadamente 20 leilões virtuais, sendo que dois leilões virtuais cegos de um mesmo cliente, sendo que o primeiro desta modalidade, nós perdemos, o segundo nós ganhamos. Quando a Digitel ganhou este leilão às cegas nós não chegamos ao valor mínimo estimulado inicialmente pelo cliente, mas tivemos ao final do tempo da negociação o melhor preço. Por exemplo: a Digitel tem uma proposta inicial no leilão de 2 milhões de dólares para uma quantidade x de produtos para fornecimento anual, o nosso cliente colocou o preço mínimo de 1 milhão de dólares no sistema (sendo que não sabemos esta informação). Esta claro que não conseguiremos chegar a um desconto final de 50% no preço do nosso produto, mas o cliente através do leilão virtual consegue puxar o nosso preço a 1,5 milhão de dólares. Já é um ganho significativo para o comprador. Porém para a empresa que está vendendo (neste caso a Digitel) é um achatamento na margem de lucro considerável. Por isso é de extrema importância a empresa saber o seu limite de preço, pois senão nós estaremos apenas perdendo dinheiro e colocando em risco a nossa operação. Durante o processo do leilão, nós (diretor de marketing e vendas, gerente do produto e gerente de conta) permanecemos em constante troca de idéias sobre os lances que estamos dando, em qual momento enviaremos o próximo, buscando relacionar

os lances também com o tempo que ainda temos até findar o processo. Estas nossas conversas durante o processo permitem que troquemos as nossas percepções, e estas relacionadas a nossa experiência de mercado, podemos até sinalizar alguns concorrentes que estão participando, dentre outras percepções. Saber perceber qual o estilo dos concorrentes auxilia também como faremos a nossa tomada de decisões.

ANÁLISE DO CASO DESENVOLVIDO

Abaixo segue a análise do conteúdo da entrevista realizada assim como do leilão. Pode-se perceber claramente que o processo de negociação através de um leilão virtual é bastante desafiador, tanto para a empresa como para o indivíduo. É um método de negociação que exige muita tática, treinamento e experiência. O que geralmente está à disposição no mundo dos negócios são informações sendo trocadas eletronicamente e os negócios sendo realizado de maneira convencional. Mas no caso de um leilão eletrônico, tem-se o contrário. Uma negociação eletrônica, com envio de propostas eletronicamente, questionamentos eletrônicos, todo um ambiente virtual. É o meio de comunicação que muda, o profissional atuante deve estar em harmonia com essas mudanças. Está claro que a comunicação, mesmo através de uma intermediação diferenciada (eletrônica) é importante, pois sem ela a negociação não aconteceria.

Através deste estudo de caso, pode-se perceber que as palavras dos vários autores que analisam sobre comunicação: como um fator de tomada de decisão conjunta, como um ponto de satisfação dos dois lados (FISHER, URY e PATTON, 1994), um acordo agradável para as partes (ACUFF, 1998), soam bem colaborativas para uma negociação, mas provavelmente quando se trata de uma negociação normal, onde se pode trabalhar a parceria entre empresas e ainda pode-se contar com a vantagem de tempo de negociação. Porém, este não é um princípio do leilão eletrônico, onde a comunicação entre os fornecedores e clientes é realizada através de um edital de convocação. Sendo que neste edital consta toda a informação necessária que a empresa de saber para participar do leilão, tanto a respeito de produtos, quanto ao nível de fornecimento, quando deverão ser enviadas as propostas comerciais. O profissional atuante em um leilão eletrônico deve estar ciente que em uma negociação virtual o fator tempo é uma variável importante, por isso o negociador deve buscar ter um raciocínio rápido e preciso, para que possa comunicar sua proposta através do meio eletrônico de uma maneira clara e rápida. Segundo DVM da Digitel, o processo de comunicação entre cliente-fornecedor quando se trata de um leilão virtual é balizado através do edital. A empresa permanece sujeita as normas daquele documento. Este documento retrata o posicionamento do comprador, o que torna a negociação rígida. O DVM comenta ainda que fica a critério da empresa fornecedora, neste caso a própria Digitel, escolher se deve ou não participar do processo. Este documento balizador da negociação tem seus pontos positivos no sentido de: proteger os concorrentes de qualquer intervenção extra que possa prejudicar o fornecedor, por parte de outro concorrente ou do próprio licitante. O documento também estabelece os parâmetros de fornecimento de produto, pois a empresa fica sabendo exatamente o que seu cliente deseja, e não desprende sua capacidade de desenvolvimento de novos produtos, pois não é este o objetivo de tal negociação.

A descrição de Cohen (1994) sobre o desejo de negociar visando apenas o próprio interesse com o objetivo de obter os melhores resultados para si é bastante característico do leilão virtual, pois um dos principais objetivos de um processo de

negociação virtual é reduzir ao máximo o valor do produto no momento de sua aquisição por parte do comprador. O que realmente acontece como se pôde verificar, foi a redução do preço do produto no leilão descrito em 39%.

Esta negociação é extremamente agressiva do ponto de vista do fornecedor, pois reduz ao máximo o seu ganho (lucro), o que caracteriza muito uma negociação do tipo ganha-perde. O DVM da Digitel (Diretor de Vendas e Marketing) comentou, que uma negociação virtual é sempre ganha-perde, pois o comprador nunca verá a diferença entre um fornecedor e o outro. DVM ratifica a idéia de Cohen quando comenta que o comprador tem apenas um interesse: reduzir o preço ao máximo, não importando o desenvolvimento de novas tecnologias ou busca de novas soluções de produto. Lewicki et al. (2002) afirma que a resolução de um problema é essencialmente um processo de especificações de elementos de um resultado desejado. Neste caso, uma das grandes problemáticas no processo de leilão virtual é: *Qual o valor limite mínimo que se pode chegar para este produto em um leilão virtual? E como apresentar isto ao cliente em um processo de leilão virtual?* O DVM apresentou que a definição do valor limite mínimo é uma premissa básica para a participação do leilão virtual. Com este dado a empresa estará estabelecendo qual será o resultado final que poderá estar enviando ao seu cliente na negociação. Sem este dado (valor de limite mínimo), a empresa não ousa participar de um leilão, pois poderá colocar em risco a sua própria operação de produção, aquisição de materiais, estoque. Este ponto ficou muito claro no próprio leilão virtual quando o Gerente do Produto (GP) já havia informado qual seria o último lance que a Digitel poderia oferecer ao seu cliente.

A Digitel busca identificar quais serão os seus concorrentes para aquele leilão que está participando. A maneira que a empresa utiliza para chegar a uma estimativa dos concorrentes é através do conhecimento de mercado de seus funcionários de vendas. Com estas informações, a empresa define as alternativas de solução de possíveis problemas que ocorrerão durante o leilão, procurando aproximar a perspectiva da empresa com o cenário real da negociação. No leilão descrito, os colaboradores da Digitel não sabiam quem havia dado os outros dois lances iniciais, porém como são pessoas que conhecem o mercado, rapidamente tinham uma idéia quem eram os outros concorrentes, e rapidamente analisaram quais poderiam ser os lances dos demais. Isso demonstra que a busca de informações através do mercado onde a empresa se encontra deve ser incessante por parte do profissional atuante em um leilão virtual, pois o mesmo estará atuando em um curto espaço de tempo (no caso 23 minutos).

Martinelli e Almeida (1997) comentam que uma das maneiras de solução de problemas é a busca por alternativas. Os colaboradores fizeram uso da sua criatividade para elaborar quais seriam os possíveis passos que o outro concorrente estaria prevendo durante a negociação. Pode-se notar que a criatividade está completamente ligada com uma maneira inteligente de pensar e agir do negociador, pois a criatividade motiva o desafio de se chegar uma solução produtiva e inteligente ao final do processo, sendo esta uma característica importante para o profissional atuante no leilão eletrônico.

A preparação para um leilão é bastante específica, pois os participantes precisam se preparar para negociar com um computador, e não com outra pessoa. O DVM da Digitel comenta que a preparação para uma negociação é equivalente a um jogo, por isso não adianta chegar no dia da competição sem treinamento. Ele, DVM, afirma que se a empresa vai participar de uma negociação sem a devida preparação estará colocando em risco a própria operação. Durante o leilão, não haverá tempo

hábil de avaliar se uma tomada de decisões será boa ou não. O profissional atuante no leilão eletrônico deve ser objetivo e totalmente voltado para os números da negociação em questão antes do próprio leilão começar.

No dia em que foi realizado o leilão virtual com a empresa TeleX, os colaboradores da Digitel já tinham em mãos qual deveria ser o limite que aquela negociação deve ter. Enquanto os valores estivessem acima daquele estabelecido, a empresa poderia continuar dando os seus lances. O DVM comenta que houve leilões que a Digitel não continuou a dar seus lances, pois estes colocariam a operação e o custeio do produto em risco. Executivos experientes dedicam tempo de preparação em uma negociação, este tempo investido pode reduzir o grau de ansiedade dos participantes. Isso pode ser constatado na realização do leilão, pois o GC1 e o GP já estavam com os valores de leilão definido e haviam estabelecido alguns parâmetros de analisar o comportamento dos concorrentes, assim como já havia traçado uma idéia de quem eram os outros participantes. Essa preparação fez a diferença, pois assim o GC1 teve uma visão mais ampla e clara da negociação, devido ao tempo investido na preparação dos valores que a Digitel estaria dando. Na busca de informações de quais seriam os concorrentes que participariam daquele leilão, e com isso pode adotar um comportamento mais agressivo na medida em iam enviando os lances.

Verifica-se que, um bom profissional deverá munir-se de informações concretas sobre o mercado e seus concorrentes e com estas informações poderá traçar um plano de ação. Deverá ser um profissional com um processo criativo, pois a criatividade do indivíduo motiva a busca de uma solução inteligente. Também é necessário que seja objetivo na participação de um processo virtual, pois o tempo é um fator decisivo. Portanto, o negociador não pode esgotar seu tempo com decisões de última hora.

DVM explica que uma das características de um leilão eletrônico é a tensão do processo. É tenso porque o leilão envolve, em alguns casos, milhões de dólares, o que pode representar um ganho significativo para a empresa. E também porque os profissionais estão sujeitos a variáveis externas durante o processo, como queda de luz, conexão via Internet que não se concretizou, se a rede interna não vai funcionar, o roteador da Embratel queimou, etc. Todas estas variáveis internas e externas estão girando ao redor do profissional durante a negociação. A administração sobre esta tensão faz a diferença no desempenho do profissional, pois durante o leilão a pesquisadora observou que o controle sobre as emoções, torna o profissional mais confiante e mais focado no próprio leilão virtual.

Durante a negociação, o GC2 comentou que todo este novo método de se negociar é muito estressante, pois existe pouco tempo, e os valores precisam ser digitados rapidamente. Ele ainda teme que possa digitar algum dado incorretamente. O DMV também comenta que para esse tipo de negociação virtual a frieza e o foco no negócio são fundamentais para qualquer negociação, pois o profissional deve estar preparado psicologicamente para perder ou ganhar, esse aprendizado faz parte de cada indivíduo.

A competência de cada profissional está sempre sendo colocada em prova em um processo de leilão virtual, principalmente, porque toda a negociação acontece rapidamente. Conforme o DVM, as competências de um profissional atuante no leilão eletrônico devem estar relacionadas ao conhecimento técnico de uma negociação. O profissional deve conhecer a formação de preço dos produtos, quais as margens de lucro de cada produto comercializado, é o conhecimento específico sobre a negociação que será realizada. Zarifian (1999) analisa a competência

técnica de uma pessoa com a capacidade de produzir um determinado resultado econômico. Essa afirmação do autor corrobora com as idéias de DVM, onde o perfil técnico de um profissional atuante no leilão eletrônico deve estar voltado a consciência de realizar um bom negócio ou não.

Outra competência relacionada ao profissional, segundo DVM, é o conhecimento relacionado ao modelo de negócios da empresa, neste caso a Digitel. No leilão virtual, o negociador deve ter em mente até onde a empresa pode chegar nos seus lances. Isso quer dizer, que o profissional deve reunir suas competências técnicas, como formação de preço, margem de lucro, etc., juntamente com os limites de ganho que a empresa quer obter sobre este negócio.

Zarifian (1999) expõe que a compreensão sobre o processo tornou-se decisiva, principalmente porque máquinas e computadores são acionados de acordo com comandos específicos. Os profissionais precisam dominar de maneira profunda vários aspectos do negócio da empresa para que a organização venha obter resultados positivos em qualquer negociação que os profissionais estiverem atuando.

CONCLUSÃO

Nesta pesquisa, buscou-se especificamente avaliar qual o perfil do negociador no processo de leilões virtuais. Pode-se dizer que o processo leilão virtual é um processo de negociação sendo incluído nos procedimentos comerciais entre as empresas recentemente. É um modelo de negociação que está em expansão, principalmente no Brasil. Os profissionais que antes atuavam através de negociações tradicionais estão se deparando com outros modelos. E para isso precisam estar preparados.

O leilão eletrônico vem ao encontro do desejo de muitas empresas que buscam diminuir o tempo de negociação com seus fornecedores. Negociações podem levar alguns dias ou até mesmo alguns meses para serem definitivamente concluídas. Um dos grandes papéis do comércio eletrônico, mais especificamente do leilão eletrônico é reduzir o tempo de duração de uma negociação. Aumentando o número de negociações para fornecimento de produto diminui-se a possibilidade de se estar pagando mais caro pelo mesmo produto.

Outro ponto positivo do leilão eletrônico bastante significativo é a redução dos preços dos produtos sendo negociados, pode-se observar uma redução bastante significativa no leilão eletrônico que a Digitel participou. Esta redução é um dos grandes triunfos da negociação eletrônica principalmente para quem está comprando e deseja adquirir produtos competitivos com um preço menor daquele que vem sendo adquirido. Entretanto, ela não é muito atrativa para quem está vendendo, pois o vendedor precisa reduzir ao máximo a sua margem de lucro para este produto. Um terceiro ponto positivo sobre o leilão eletrônico é que ele torna o processo de compra e venda bastante transparente para as empresas participantes. É comum em várias empresas o comprador favorecer algumas compras para determinados fornecedores. Em processos de leilão eletrônico este favorecimento pode não existir mais, tornando a compra ou venda mais clara e transparente para quem está vendendo ou comprando, tornando o processo mais justo para todos.

Como pontos negativos do leilão eletrônico cita-se a desvantagem dos vendedores em relação à duração de negociação. No estudo de caso específico deste trabalho, o tempo dos lances foi de aproximadamente 20 minutos, enquanto que em uma negociação tradicional, este tempo poderia levar em torno de 2 a 3 semanas. O vendedor perde o seu poder de convencimento sobre o comprador em consequência

do tempo reduzido para fazer suas propostas e apresentar o seu valor final de negociação.

Um segundo ponto negativo, no caso específico da Digitel, é que os produtos comercializados neste leilão são produtos de tecnologia e extremamente específicos para a comunicação de dados de grandes e médias empresas (voz, internet, fax, por exemplo). Vários produtos da Digitel têm um desenvolvimento de tecnologia dedicado para necessidades individuais de cada cliente. Em um leilão, a venda não será personalizada. O produto que o cliente estará adquirindo será um produto genérico, exatamente de acordo com o solicitado no edital do leilão eletrônico, nada mais e nada menos. Neste caso pode-se verificar que o cliente final deseja apenas a redução de seu custo e não o desenvolvimento de uma cadeia de relacionamento entre cliente-fornecedor. Com isso pode estar perdendo dinheiro por estar adquirindo um produto com certas limitações tecnológicas.

Analisando o perfil do profissional atuante neste processo de leilão eletrônico, pode-se identificar que é um profissional que deve estar em constante busca de informações sobre o mercado em que atua e os concorrentes que fazem parte dele, pois como foi verificado no leilão e na entrevista, estes dados podem fazer a diferença no momento da negociação. Deve ser também, um profissional extremamente objetivo. O leilão virtual, devido a sua rapidez desde o início até o término, não permite que durante o pregão o profissional pare para analisar se a empresa poderia oferecer mais algum desconto, ou ainda se deveria recuar com o seu preço. Precisa ser objetivo porque não deixará passar o tempo e perder o leilão, para então enviar outros lances, ou fazer qualquer análise.

Neste estudo de caso, a empresa participante é uma empresa de tecnologia, portanto tudo que está ao redor gira muito rápido, são tecnologias novas que vão surgindo, novos produtos sendo lançados no mercado. Da mesma maneira deve ser a tomada de decisões de um profissional que atua no leilão eletrônico. O mesmo deve ter o seu poder de decisão focado na velocidade e raciocínio muito rápido. O fator tempo em um leilão virtual é decisivo, qualquer tomada de decisões que se faça deve contar com velocidade, pois o leilão poderá acabar. A decisão precisa ser exata, para não colocar em risco a operação de fabricação, venda da empresa e o próprio emprego.

Outra característica importante que o profissional deve ter é saber lidar com poucos minutos de muita pressão. Lidar com a tensão faz parte do aprendizado pessoal de cada um. Mas um profissional despreparado na área emocional poderá colocar em risco o bom desempenho de uma empresa no processo virtual, porque o tempo está correndo contra os vendedores, e a tensão pode deixar o negociador despreparado sem reação, ou simplesmente travar o seu poder de raciocínio, entre outros exemplos. O perfil do profissional atuante em leilão eletrônico deve estar voltado para a busca incansável de preparação para o leilão. Um processo de preparação realizado de maneira extremamente racional deve considerar todas as variáveis da empresa como preço, operação da fábrica, leitura detalhista do edital, margem de lucro da empresa, análise da capacidade de fornecimento no tempo certo, etc. A preparação envolve discussão entre os departamentos envolvidos, análise se aquele é um bom negócio, estudo financeiro da viabilidade da venda.

O conhecimento sobre o que está negociando também deve ser continuamente desenvolvido, porque o profissional deve saber os pontos fortes e fracos do seu produto. Em uma negociação, seja ela ganha-ganha ou ganha-perde, a transparência de cada profissional tem um valor no mundo dos negócios, que pode ser decisória. Se um profissional afirma que o seu produto é bom no desempenho,

armazenagem e dados, e o produto não é, a probabilidade de um negócio futuro será pequena. Conhecer o produto que está vendendo em todos os aspectos é uma ferramenta que o profissional deve utilizar para qualquer negociação. Este conclui que a empresa Digitel tem em seus colaboradores todas as características apontadas como perfil profissional dos negociadores no processo de leilão virtual.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACUFF, Frank L. **Como negociar qualquer coisa com qualquer pessoa em qualquer lugar do mundo**. Tradução: Reinaldo Cue. São Paulo: SENAC, 1998.
- ALBERTIN, Luiz Alberto. **Comércio eletrônico**: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação. São Paulo: Atlas, 2002.
- _____. **Comércio Eletrônico**: mais evolução, menos revolução. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 42, n. 03, p. 114, Out./Dez. 2002.
- ATAN. **RFQ (request for quotation)**. Disponível em: <<http://www.atan.com.br/outros/ebb/rfq.asp.html>>. Acesso em 30 Out. 2003.
- _____. **Leilão Reverso**. Disponível em: <<http://www.atan.com.br/outros/ebb/leilao.asp.html>>. Acesso em 30 Out. 2003.
- BEROGGI, Giampiero E.G.. **An Investigation of Virtual Negotiations with Dynamic Plot**. Group Decision and Negotiation – ABI/Inform Global. Holanda, n.9, Setembro 2000, p.415-429 (tradução do autor).
- BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de Competências e Gestão de Desempenho**: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? RAE: Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.41, n.1, p. 8-15, Jan/Mar, 2001.
- BRAUN, Daniela. **Comércio Eletrônico somou US\$ 16,3 bi no Brasil em 2004**. IDG Now! São Paulo, 24 mar. 2004. Disponível em: <<http://idgnow.terra.com.Br/ecommerce/2004/03/0007.html>>. Acesso em 30 abr. 2004.
- B2B MAGAZINE. **Muito tempo na web**. São Paulo, 24 abr. 2004. Disponível em: <<http://www.b2bmagazine.com.Br/imprimir.asp?id=8922.html>>. Acesso em: 30 abr. 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 18ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- COHEN, Herb. **Você pode negociar qualquer coisa**. 12ª ed. Tradução de Siu Ching Han. Rio de Janeiro: Record, 1994.
- FILHO, Jayme Teixeira. **Comércio Eletrônico**. Rio de Janeiro: SENAC, 2001.
- FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. **Como chegar ao SIM** – a negociação de acordos sem concessões. Tradução: Vera Ribeiro e Ana Luiza Borges. 2ª ed. Revisada e ampliada. Rio de Janeiro: Imago ED, 1994.
- FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e Formação de Competências**. Um quebra-cabeça Caleidoscópico da Indústria Brasileira, 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- FOSTER, N. The analysis of company documentation. In: CASSEL, C; SIMON, G. (eds). *Qualitative methods in organizational research*. Londres: Sage, 1994. Apud ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: Guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- FRANCO JR., Carlos F. **E-business**: Tecnologia de Informação e negócios na Internet. São Paulo: Atlas, 2001.
- FURASTÉ, Pedro Augusto. **Normas Técnicas para o Trabalho Científico**. Explicitação das normas da ABNT. 13ª ed. Porto Alegre: s.n., 2004.

- HIPÓLITO, José Antônio Monteiro. **Administração Salarial**: a remuneração por competências como diferencial competitivo. São Paulo: Atlas, 2001.
- IDG NOW! **Brasil é o 35º melhor país para o e-commerce**. São Paulo, 20 abr. 2004. Disponível em: <<http://idgnow.terra.com.Br/idgnow/ecommerce/2004/04/0004.html>>. Acesso em: 30 abr. 2004.
- JONES, S. Choosing action research: a rationale. In: MANGHAM, I.L. (Org.). *Organizational analysis and development*. Chichester: John Wiley, 1987. Apud ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: Guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas, 1996, p. 75.
- LEWICKI, Roy L.; SAUNDERS, David M.; MINTON, John W. **Fundamentos da Negociação**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- LOMUSCIO, Alessio R.; WOOLDRIGE, Michael; JENNINGS, Nicholas R.. **A Classification scheme for Negotiation in Electronic Commerce**. Group Decision and Negotiation – ABI/Inform – Global. Holanda, n.12, Janeiro 2003, p.31-56 (tradução do autor).
- MARTINELLI, Dante P.; ALMEIDA, Ana P. **Negociação**: como transformar confronto em cooperação. São Paulo: Atlas, 1997.
- MATOS, F.G. **Negociação Gerencial** – aprendendo a negociar. Rio de Janeiro: José Olympio, 1982.
- MERCADO ELETRÔNICO. **Leilão reverso** – uma nova relação comprador e fornecedor [2003]. Disponível em <<http://www.mercadoeletronico.com.br/SolucoesReverso.asp.html>>. Acesso em 30/out./2003.
- MILLS, Harry A. **A Negociação**: a arte de vencer. São Paulo: Makron Books, 1993.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: Guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- SHELL, G. Richard. **Negociar é preciso** – estratégias de negociação para pessoas de bom senso. São Paulo: Negócio Editora, 2001.
- SPARROW, P.R.; BOGNANNO, M. Competency requirement forecasting: issues for international selection and assessment. *Managing learning*. London: Routledge, 1994. Apud BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de Competências e Gestão de Desempenho**: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? RAE: Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.41, n.1, p. 8-15, Jan/Mar, 2001.
- STEELE, Paulo; MURPHY, John; RUSSIL, Richard. **Negócio Fechado!** A arte da Negociação. Traduzido por Regina Cláudia Loverri. São Paulo: Makron/Mc Graw – Hill, 1991.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência**. São Paulo: Atlas, 1999.