

## **Atividade 1**

Negociar não se aprende lendo e sim fazendo. Esse tipo de atividade demanda treino, ensaio. A aprendizagem por meio dos erros e acertos é fundamental tanto para a criação quanto para negociação. Por isso, todas as atividades dessa disciplina constituem exercícios de negociação.

Ao longo dessa disciplina vocês irão realizar quatro processos negociais, sendo um em cada mês. A idéia é partir de negociações mais simples para negociações mais complexas. Em cada uma dessas atividades, será apresentado um caso e divididos os papéis dentro do grupo, de forma que vocês possam vivenciar experiências de negociação.

O resultado dessas atividades dependerá diretamente do quanto vocês se empenharem. Assim, aproveitem essa oportunidade, os administradores são antes de tudo negociadores.

## ATIVIDADE 1

Dividam o grupo em 3 subgrupos: duas duplas de fornecedores e um comprador.

- As duplas de fornecedores irão desenvolver, separadamente e sem que a outra dupla saiba, a sua estratégia de venda, com base nas informações que se encontram abaixo.
- O comprador irá negociar com as duas duplas, separadamente, levando em consideração as condições que estão indicadas.
- O ideal é que a negociação seja feita presencialmente, mas, se não for possível, ela pode ser realizada por meio de um *chat*.
- O comprador irá conversar com ambas as duplas antes de tomar as suas decisões.
- Os participantes podem acordar o prazo para a realização de cada rodada de negociação, mas a idéia é que cada dupla disponha de 30 minutos com o comprador.
- Após negociar com as duplas de fornecedores, o comprador pode:
  - o Decidir comprar apenas de uma das duplas
  - o Decidir comprar das duas
  - o Decidir não comprar de nenhuma e buscar um novo fornecedor.
- Em qualquer dos casos, a decisão do comprador deverá ser justificada.
- Como resultado desse trabalho, o líder deve postar no Fórum da disciplina:
  - decisão tomada pelo comprador com a respectiva justificativa e
  - a avaliação de cada uma das duplas de fornecedores, apontando três pontos fortes e três pontos fracos de cada uma durante o processo de negociação.

## O CASO PERDIGÃO<sup>1</sup>

Com quase setenta anos de história e faturamento na casa dos 800 milhões de dólares ao ano, a empresa Perdigão jamais havia passado por uma situação como a que estava passando quando da implantação do Plano Real. A inflação desenfreada e o marasmo de um mercado pouco competitivo ajudavam a mascarar a incompetência administrativa que regia a grande maioria das empresas tupiniquins, e a Perdigão não era exceção.

Fundada em 1934, no Estado de Santa Catarina por duas famílias de imigrantes italianos, a Perdigão era uma empresa de sucesso estritamente familiar que atuava no ramo alimentício, mais precisamente com carnes processadas e frangos. A empresa cresceu muito com o passar dos anos, principalmente devido à sua grande competência em criar frangos e suínos com sistemas de parcerias (hoje são mais de 6.800 parceiros), o que possibilitava uma grande produção e, acima de tudo, com muita qualidade. Este era o grande objetivo dos dirigentes da Perdigão: produzir muito com muita qualidade. Para os dirigentes da empresa, com esta equação realizada, os lucros e o crescimento da empresa estariam garantidos.

Com a implantação do Plano Real e a abertura comercial do País, o cenário mudou e a Perdigão começou a enfrentar problemas sérios de mercado e um prejuízo financeiro considerável, o que a levou a fazer uma séria análise de mercado para identificar os motivos dos seus problemas. Esta análise identificou os seguintes pontos:

- aumento do consumo, pelo significativo aumento na renda da população;
- maior preocupação com a produtividade em função da estabilização monetária;
- entrada de 60 milhões de novos consumidores no mercado consumidor brasileiro com uma demanda reprimida de muito tempo;
- indicativos de potencial de crescimento ainda maior no mercado de carnes processadas;
- baixa associação dos produtos produzidos à marca Perdigão.

---

<sup>1</sup> Referências bibliográficas:

(a) Texto "O case Perdigão". Apresentado em um Seminário em São Paulo, pelo Gerente de Marketing da Perdigão;

(b) Kotler, Philip. Marketing para o Século XXI. Editora Futura, São Paulo. 1999.

(c) Internet, site [www.perdigao.com.br](http://www.perdigao.com.br); consulta feita em junho de 2003.

Com todas estas informações, a empresa desenhou uma estratégia baseada em quatro pontos principais: gestão, foco, posicionamento e investimentos. Vamos falar um pouco das decisões tomadas em cada ponto.

- ✓ Gestão – Em setembro de 1994, o controle acionário da Perdigão foi adquirido por um *pool* de Fundos de Pensão, determinando importantes mudanças na administração da empresa. A implantação desta gestão profissional levaria a uma nova cultura empresarial e a um reposicionamento estratégico, orientados para a busca de resultados.
- ✓ Foco – A empresa deixou de focar o mercado de frangos *in natura* e passou a focar o mercado de alimentos processados refrigerados-congelados, devido ao grande aumento de consumo deste, e também devido ao fato de que este mercado proporcionava margens de lucro bem maiores do que o mercado *in natura*.
- ✓ Posicionamento – A marca Perdigão praticamente não era associada aos produtos da empresa, era uma marca com sério problema de reconhecimento de imagem no mercado. A estratégia da nova direção da Perdigão foi a de fortalecer e criar uma forte associação marca-produto na mente do consumidor com a definição de um conceito para a marca Perdigão, de modo a posicioná-la de forma inconfundível no mercado.
- ✓ Investimentos – Modernização dos seus processos de produção. Os investimentos visavam, além do aumento da capacidade de produção para suprir o mercado, maior produtividade, já que o sistema da equação de lucro tinha mudado, e os custos passaram a ser preponderantes para alcançar maior produtividade, principalmente no ramo alimentício.

Após a implantação dessas estratégias, os resultados apareceram de forma expressiva. A marca Perdigão ganhou espaço na mente do consumidor e passou a ser associada como uma empresa de grande porte, confiável, moderna e inovadora. Os resultados financeiros vêm sendo bastante positivos com aumento de participação de mercado e da lucratividade pelo expressivo aumento de lançamento de novos produtos com maiores margens de lucro.

Os resultados alcançados pela Perdigão em 1998 mostraram que a empresa estava no rumo certo, pois ganhava participação de mercado e seus últimos lançamentos eram um sucesso, principalmente sua linha

infantil da Turma da Mônica, garantindo, assim, a renovação do seu portfólio. Porém, sua maior rival permanecia praticamente com a mesma participação e continua líder no segmento.

Em 2003, a Perdigão consolidou seu mercado e é a marca preferida em alguns produtos, mas a Sadia ainda detém maior fatia de mercado. A Perdigão resolveu lançar uma nova linha de pratos prontos à base de frango e está procurando novos fornecedores. Os fornecedores que forem procurar a Perdigão devem analisar o caso e buscar fazer uma oferta de frangos com base nas seguintes informações:

- A Perdigão precisa de mais 10 toneladas de frango/dia para produzir esses novos produtos.
- A Perdigão costuma comprar suas matérias-primas de mais de um fornecedor, mas em alguns casos abriu exceções trabalhando com um fornecedor único.
- A Perdigão faz questão de ela mesma abater os animais e cuidar das fases de preparação, embalagem e refrigeração para a venda.
- A Perdigão exige que os seus fornecedores tenham garantia de qualidade.
- A Perdigão está disposta a pagar entre R\$0,80 e R\$1,20 o quilo do frango vivo.
- A Perdigão costuma fechar contrato para pagamentos com prazo de 30 a 90 dias.
- A Perdigão gosta de receber os produtos em sua própria fábrica, mas se não for possível ela pode buscar no fornecedor, cobrando uma taxa de R\$20,00 a R\$40,00 por caminhão com 10 toneladas de frango.
- O custo para entrega do caminhão com 10 toneladas de frango sai para o fornecedor por R\$45,00 reais.
- O preço de custo do quilo de frango vivo para o fornecedor é de R\$0,75.
- Cada fornecedor tem uma produção diária de 12 toneladas de frango/dia.

Com base nessas informações, organizem as suas apresentações. Lembrem-se de que o fornecedor deve ter o máximo possível de informações sobre o cliente antes de iniciar a negociação. Façam suas anotações. Preparem os argumentos e as propostas e vamos para a mesa de negociações. O objetivo tanto do comprador como do vendedor é o de realizar a melhor compra possível.

