

DIFICULDADES ENCONTRADAS PELOS PARCEIROS NAS NEGOCIAÇÕES DE PLANOS CORPORATIVOS NO MERCADO DE TELEFONIA MÓVEL

DIFFICULTIES ENCOUNTERED BY PARTNERS IN MOBILE CORPORATE MARKETING PLANS NEGOTIATIONS

MERIELEN SOARES DO NASCIMENTO¹
LEONARDO AUGUSTO AMARAL TERRA²

RESUMO: Neste estudo de casos múltiplos foram abordadas questões que envolvem a negociação de planos corporativos das três maiores operadoras de telefonia móvel do Brasil, por meio de intermediários – os parceiros. Buscando contribuir para a formação de opinião de atuais clientes e empresários que pretendem ingressar neste ramo, foi realizado um estudo de casos múltiplos com as operadoras de telefonia móvel, com o objetivo de identificar as dificuldades que os parceiros encontram nestas negociações. As entrevistas com questões semi-estruturadas foram aplicadas a parceiros, clientes e representantes das operadoras participantes. Como resultados, o estudo mostra quais os pontos que as operadoras precisam aprimorar para expandir o número de clientes através dos parceiros, que são peças fundamentais nas negociações.

Palavras-chave: negociação, comunicação, poderes na negociação, planos corporativos, parceiros.

ABSTRACT: In this case study were addressed issues involving the trading of corporate plans of the three largest mobile operators in Brazil, through intermediaries - the partners. Seeking to contribute to the formation of opinion existing customers and entrepreneurs who want to enter this industry, a study was conducted like a multi case study with mobile operators, aiming to identify the difficulties that are partners in these negotiations. Interviews with semi-structured questions were applied to partners, customers and representatives of the carriers participating. The shows the points which operators need to improve to expand the number of customers through partners who are fundamental in the negotiations.

Key words: negotiation, communication, power in the negotiation, business plans, partners.

Sumário: Introdução - 2 Referencial teórico - 2.1. Comunicação Interpessoal - 2.1.1 Barreiras na comunicação - 2.2 Princípios básicos de negociação - 2.2.1 Variáveis da negociação - 2.2.2 Habilidades do negociador - 3 Procedimento da pesquisa - 3.1

¹Graduada em Administração pela Faculdade de Educação São Luis – Jaboticabal; merielen@process.com.br

²Graduado em Administração pela Universidade de São Paulo, mestre em Administração de Organizações pela Universidade de São Paulo e doutorando em administração de organizações pela Universidade de São Paulo. Professor das Faculdades de Educação São Luís. leoterra@usp.br

INTRODUÇÃO

O avanço tecnológico e o desenvolvimento dos meios de comunicação fizeram com que as empresas de telefonia móvel desenvolvessem soluções para atender as necessidades e os desejos dos consumidores. De acordo com Possebom (2009), a expansão da cobertura das operadoras de telefonia móvel cresceu mais de 13% de 2007 para 2008. O ramo de telefonia celular apresenta uma concorrência acirrada, pois as operadoras oferecem praticamente os mesmos produtos, serviços e preços, portanto, a única maneira de estabelecer a fidelidade do cliente é o relacionamento pessoal (DUTRA; BRAMBILLA, 2010).

Desta forma, as operadoras de telefonia móvel, para se aproximar dos clientes empresariais, buscam parceiros que são como intermediários entre ela e o cliente. Conforme Duarte e Callado (2001), o papel do intermediário no sistema de comunicação é o de codificar a mensagem para transmiti-la ao destinatário – cliente. Sendo assim, o parceiro é uma empresa que fecha contrato de exclusividade com determinada operadora objetivando a comercialização/negociação – para pessoas jurídicas (que possuem Cartão Nacional Pessoa Jurídica) – de seus planos corporativos – planos oferecidos pelas operadoras exclusivamente para empresas onde há facilidades e benefícios determinados na escolha da franquia de minutos (UCEL, 2010).

O objetivo da união – parceiro e operadora – é a criação de valor com o cliente, mantendo o foco nele. Para tanto eles devem “planejar e alinhar seus processos de negociação, suas políticas de comunicação, sua tecnologia e seu pessoal na manutenção de valor para o cliente individual” (DUTRA; BRAMBILLA, 2010, p. 42), objetivando a fidelização deste. Todavia, a manutenção de valor para o cliente, em muitos casos, não ocorre como planejado, uma vez que o parceiro não detém as ferramentas necessárias para resolver alguns impasses que possam surgir na negociação. Por exemplo, se em uma negociação surgir um problema simples, mas que somente a operadora pode solucionar, o parceiro terá que entrar em contato com a central de relacionamentos, seu único meio de comunicação mais rápido com a operadora, para tentar resolvê-lo.

A dificuldade de entrar em contato com estes *call centers* pode ser identificada no ranking divulgado no último mês de setembro pela ANATEL (Agência Nacional de Telecomunicações), onde foram registradas mais de 60.000 reclamações contra estas centrais. Sendo assim, é possível dizer que uma das dificuldades que os parceiros encontram com a operadora é o principal meio de comunicação com ela – o *call center*.

Tendo em vista detectar e analisar as dificuldades encontradas neste meio é que se propõe o seguinte problema de pesquisa: quais as dificuldades encontradas pelos parceiros na negociação de planos corporativos no mercado de telefonia móvel?

Este trabalho objetiva identificar as principais dificuldades encontradas pelos parceiros nas negociações de planos corporativos. Os objetivos específicos deste

estudo de caso são: a identificação dos poderes que interferem no relacionamento parceiro/operadora/cliente os quais podem ser os geradores das dificuldades para o parceiro e a assimilação de possíveis barreiras de comunicação que existem na relação parceiro/operadora/cliente os quais podem ser os geradores das dificuldades para o parceiro.

Devido à escassez de material no meio acadêmico que contribua para a compreensão da dinâmica deste mercado, o tema deste trabalho foi proposto com a finalidade de proporcionar a clientes, principalmente aos que possuem planos corporativos, uma visão mais ampla do papel do parceiro nesta relação, de modo que ele possa compreender que em várias situações, existem determinadas soluções que dependem somente da operadora. Ele também busca contribuir para a formação de opinião de empresários que tenham por pretensão investir neste ramo, proporcionando-lhes ciência de possíveis dificuldades que possam surgir na relação parceiro-cliente e parceiro-operadora.

Para tanto, o trabalho está organizado da seguinte maneira: a segunda sessão apresenta uma breve revisão teórica sobre os principais aspectos da comunicação que envolvem a relação operadora/parceiro/cliente. Em seguida, são abordados pontos relevantes da negociação que compõem este relacionamento e que auxiliam na identificação das dificuldades que os parceiros encontram nas negociações dos planos corporativos. A seção 3 mostra a metodologia aplicada neste estudo de caso, que permite chegar aos resultados expostos na seção subsequente. Por fim, são apresentadas as considerações finais e propostas sugestivas para futuros estudos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL

Martinelli e Almeida (1997) definem a comunicação como um processo onde ocorre o intercâmbio de informações entre dois ou mais indivíduos, com o objetivo de influenciar o comportamento da outra parte. A comunicação é um aspecto importante da vida cotidiana. Os indivíduos se comunicam desde a infância, “em muitos níveis, por muitas razões, com muitas pessoas, de muitas formas” (BERLO, 1999, p. 1). Devido a esta abrangência, ela acaba se transformando em algo “[...] vital para todas as atividades dentro da administração” (MARTINELLI; ALMEIDA, 1997, p. 39).

Na década de 1940, Shannon (1948) propôs o diagrama esquemático de um Sistema Geral de Comunicação (Figura 1). Neste diagrama, o autor apresentou os elementos que compõem a comunicação, sob a perspectiva daquilo que ficou conhecida como Teoria Matemática da Comunicação. Em sua teoria, Shannon (1948) propôs que o problema da comunicação consiste na reprodução da mensagem de uma unidade para outra de forma correta ou aproximada. Nestas condições, deve-se

considerar que uma mensagem é parte de um conjunto de possíveis mensagens. Para Martinelli e Almeida (1997, p. 41) este fato pode estar relacionado à variação na percepção que cada indivíduo possui, fazendo com que o receptor possa captar uma mensagem diferente da que lhe foi enviada.

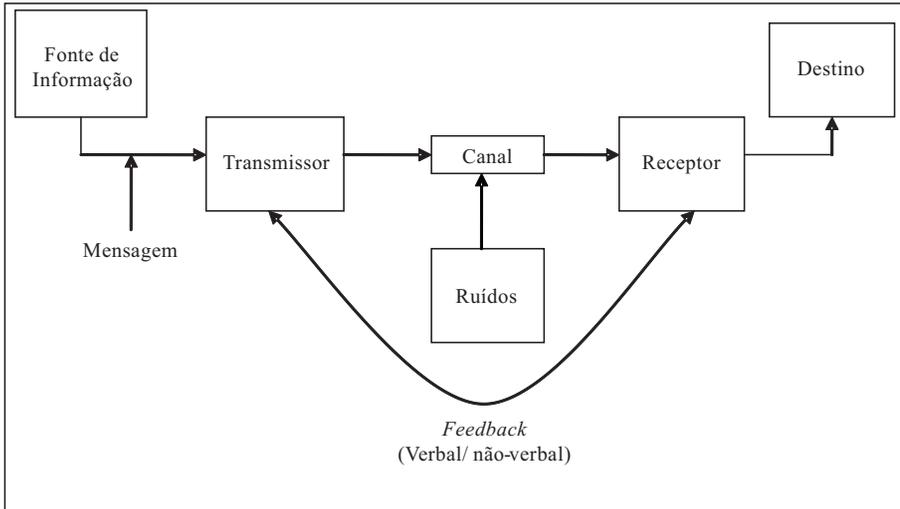


Figura 1 – Sistema de Comunicação

Adaptado de Shannon (1948) e Andrews e Hershel (1996, apud ZANLUCHI; DAMACENA; PETROLL, 2006, p. 122)

No quadro 1, encontram-se descritos os elementos que compõem a comunicação do modelo proposto por Shannon e por Andrews e Hershel (1996, apud ZANLUCHI; DAMACENA; PETROLL, 2006, p. 122)

- *Fonte de informação*: produz mensagem a ser enviada para o receptor, visando atingir o destino;
- *Transmissor*: produz um sinal para enviar a mensagem ao receptor – codificação (selecionar os símbolos que constituirão a mensagem);
- *Canal*: é o intermediário na emissão da mensagem do transmissor ao receptor, ou seja, é o meio pelo qual a mensagem é transmitida;
- *Receptor*: quem recebe a mensagem e a decodifica (interpretação dos símbolos que compõem a mensagem) para passá-la ao destino;
- *Destino*: é o indivíduo ou elemento para o qual a mensagem foi direcionada.
- *Ruídos*: são interferências que ocorrem na transmissão da mensagem do transmissor para o receptor podendo comprometer o conteúdo da mensagem original.
- *Feedback*: é a resposta que é dada a mensagem enviada.

Quadro 1 – Definição dos elementos do Sistema Geral de Comunicação

Fonte: elaborado pela autora

Os ruídos, representados na figura 01, são interferências que estão presentes em todo o processo da comunicação e prejudicam a eficácia da informação (DUARTE; CALLADO, 2001). Berlo (1999, p. 41) afirma que para Shannon e Weaver os ruídos são os elementos que alteram a qualidade do sinal emitido. Dentro da organização podem ser representados pelas barreiras de comunicação, tais como baixa motivação e comunicação não-verbal insuficiente (DUARTE; CALLADO, 2001).

Com o objetivo de minimizar estes ruídos na comunicação, Martinelli e Almeida (1997, p. 41) acrescentam aos elementos do processo de comunicação, proposto por Shannon (1948), o *feedback* que pode ser definido como a resposta do receptor quanto à mensagem enviada pelo transmissor – dizendo que ele “assume fundamental importância, de maneira a se poder avaliar e rever aquilo que foi transmitido e captado” (MARTINELLI; ALMEIDA, 1997, p. 41).

O *feedback* pode ser expresso por comunicação oral, escrita, gestos, expressões ou diferentes tons de voz (MARTINELLI; ALMEIDA, 1997, p. 42). Os autores também destacam que, para o *feedback* se tornar um elemento fundamental da comunicação, é preciso focá-lo em alguns aspectos, tais como: no comportamento e não no indivíduo, na descrição e não no julgamento e naquilo que é dito e não em porque é dito (MARTINELLI; ALMEIDA, 1997, p. 41).

Para Duarte e Callado (2001), o *feedback* torna o processo de comunicação eficaz, pois, confere a ele uma circularidade da informação, fato que pode é apresentado no Modelo Transacional de Comunicação utilizado por Andrews e Herschel (1996, *apud* ZANLUCHI; DAMACENA; PETROLL, 2006, p. 122). Este modelo representado na figura 01, mostra a comunicação ocorrendo em mão dupla, facilitando assim a passagem da informação de um lado para o outro, o que gera uma melhor compreensão da mensagem.

Diante da complexidade do processo comunicacional, Martinelli e Almeida (1997, p.48), classificam a comunicação em verbal e não verbal. A comunicação verbal é o modo mais utilizado no processo de comunicação. De acordo com Berlo (1997, p. 1), cada indivíduo gasta em torno de 10 horas/dia se comunicando verbalmente; no entanto nem sempre é o mais eficiente, pois, o emissor precisa transmitir com exatidão a mensagem ao receptor.

A comunicação não-verbal complementa a verbal, pois faz com que uma mensagem-chave seja confirmada com uma expressão corporal – aspecto visual da comunicação. Nesta classificação, pode-se observar a formação de grupos com gestos típicos que podem ser identificados facilmente – gestos calorosos (sorrisos), submissão (cabeça baixa) e hostilidade (postura agressiva).

Para Zanluchi, Damacena e Petroll (2006, p. 122), a comunicação pode ser abordada de acordo com sua formalidade – formal ou informal – e direção – ascendente, descendente e horizontal. A comunicação formal para O'Hair, Friedrich e Dixon (2002, *apud* ZANLUCHI; DAMACENA; PETROLL, 2006), inclui os procedimentos de comunicados passados pelos diretores aos funcionários, como

estabelecimento de novas políticas e mudanças de processos. Já a informal coexiste com a formal atingindo a todos na organização, de modo que não segue os canais de comunicação impostos por esta (MARTINELLI; ALMEIDA, 1997, p. 49).

A abordagem da comunicação, de acordo com sua direção, apresentada por Martinelli e Almeida (1997, p. 48), baseia-se nos níveis hierárquicos da organização: ascendente (para cima) quando os níveis mais baixos da hierarquia transmitem alguma mensagem para os níveis mais altos; a descendente (para baixo), que é o modo mais comum da comunicação na organização, geralmente ocorre por meio de comunicados dos líderes aos subordinados; a horizontal que consiste na troca de mensagens laterais não apenas com o objetivo de informar, mas também com o de ajudar.

2.1.1 Barreiras na comunicação

Como apresentado por Shannon, o problema na comunicação consiste em transmitir a mensagem de um lado para o outro de modo que esta não sofra modificações que altere seu conteúdo original, o que pode ser gerado pelas barreiras na comunicação. Segundo Martinelli e Almeida (1998, p. 54) elas podem ser individuais – relacionamento interpessoal – ou organizacionais – diferença no nível hierárquico dos envolvidos –, surgindo de formas diversas e apresentando-se por motivos variados.

Martinelli e Almeida (1998, p. 54) classificam três tipos de barreiras à comunicação. A primeira é não reconhecer a necessidade de diálogo, o que incorre num dos principais erros da comunicação, conduzindo a falhas no processo e problemas de relacionamento. Isso acontece quando a decisão a ser tomada envolve outra pessoa que não foi consultada sobre tal, devido a fatores variados como não lembrar-se do envolvimento desta na decisão, pensando que já sabe qual decisão deveria ser tomada.

A segunda barreira à comunicação apresentada por Martinelli e Almeida (1998, p. 55) é a comunicação unilateral. Num processo de comunicação acredita-se que é válido apenas comunicar alguma coisa a uma pessoa, contudo, para que a comunicação seja efetiva, é preciso que ela ocorra em duas direções – do transmissor ao receptor e vice-versa. Para evitar o surgimento deste tipo de barreira à comunicação, é preciso saber ouvir e identificar o momento exato de falar, permitindo ao outro que também se expresse, possibilitando sua opinião e contribuições quanto à decisão a ser tomada.

A terceira barreira à comunicação são as mensagens confusas – mensagens que não apresentam coerência e consistência durante o diálogo, não mantendo uma linha de raciocínio. Vale ressaltar que estas mensagens estão relacionadas tanto à comunicação verbal como à não verbal. Um dos motivos que geram as mensagens confusas são as emoções que influenciam não apenas no que se diz, mas também no como se dizer.

2.2 PRINCÍPIOS BÁSICOS DE NEGOCIAÇÃO

A negociação faz parte, direta ou indiretamente, do cotidiano das pessoas, de modo que negociar é um traço permanente do ser humano (FREITAS, 1994, p. 13), sendo um conceito que está em constante formação (LIMA; MARTINS; LIBONI; ATTADIA; MARTINELLI, 2008). Entre os fatores que contribuíram para a evolução do sentido de negociação estão a globalização, os novos modelos de gestão e a responsabilidade social (ANDRADE; ALYRIO; MACEDO, 2004, p.11).

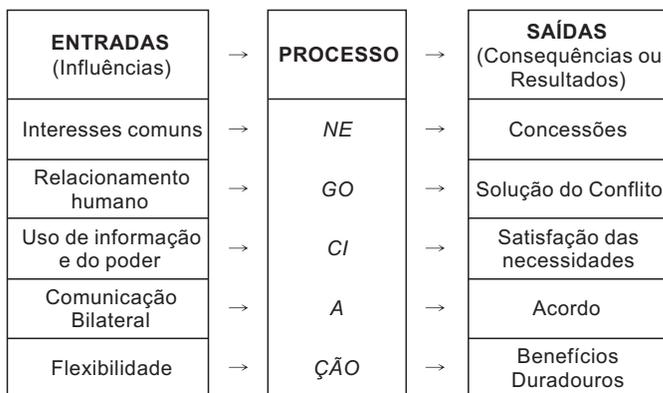
No passado, a negociação ficou conhecida como ganha-perde, pois ambos queriam levar vantagens visando satisfazer, a cada um, os próprios interesses, não havendo preocupação com as partes envolvidas. Este comportamento tornava a relação entre as partes limitada àquele momento, pois a parte prejudicada não voltava a procurar a outra a fim de negociarem novamente (MARTINELLI; ALMEIDA, 1998, p. 17). A partir do momento que notou-se que este procedimento não era vantajoso para ambas as partes, foi adotado um novo modo de negociar – ganha-ganha – que é usado atualmente. Neste as partes envolvidas expõem suas necessidades que nem sempre são conflitantes, podendo ser complementares, permitindo o desenvolvimento de um relacionamento duradouro, levando-as a negociarem novamente no futuro (MARTINELLI; ALMEIDA, 1998, p. 17). Ao expor suas necessidades as partes entram em um

[...] processo de buscar a aceitação de idéias, propósitos ou interesses, visando ao melhor resultado possível, de tal modo que as partes envolvidas terminem a negociação conscientes de que foram ouvidas, tiveram oportunidades de apresentar toda a sua argumentação e que o produto final seja maior que a soma das contribuições individuais (ANDRADE; ALYRIO; MACEDO, 2004, p. 12).

É possível encontrar várias definições para negociação. Mello (2008, p.25) a descreve como “[...] um processo social utilizado para fazer acordos e resolver ou evitar conflitos”. Já para Pruitt (1981, apud FREITAS, 1994, p. 14), negociar

É uma forma de tomar decisão em que duas ou mais partes conversam entre si num esforço de resolver os seus interesses opostos. Elas expressam as suas demandas contraditórias e se movem em direção a um acordo, através de um processo de fazer concessões e buscar novas alternativas, que ofereçam maiores benefícios mútuos (PRUITT apud FREITAS, 1994, p. 14).

Martinelli e Almeida (1998, p. 38) definem negociação como um processo, que como tal, possui entradas e saídas como as demonstradas no quadro 02. Andrade, Alyrio e Macedo (2004, p. 13), concordam com Martinelli e Almeida ao dizerem que a negociação é um processo onde a entrada é a preparação dos negociadores com o levantamento de informações acerca da negociação e a saída é a implementação das decisões provenientes do acordo.



Quadro 2 – O Processo de Negociação
Adaptado de Martinelli e Almeida (1997, p. 38)

Para Freitas (1994, p. 14) o processo de negociação é uma atividade que precisa ser planejada, envolvendo a definição de algumas fases, comportamentos e participantes específicos. Martinelli e Almeida (1998, p. 21) concordam com Freitas e acrescentam que antes de se iniciar o processo de negociação, é preciso identificar o problema a ser resolvido e torná-lo o objetivo da negociação. Com essa postura, é possível chegar ao que Fisher, Ury e Patton (2005) propõem com o método da *negociação baseada em princípios ou méritos* que objetiva a não ocorrência da barganha posicional – “cada um dos lados toma uma posição, defende-a e faz concessões para chegar a uma solução de compromisso... a barganha posicional deixa de atender aos critérios básicos de produzir um acordo sensato, de modo eficiente e amistoso” (FISHER; URY; PATTON, 2005, p. 21 e 22).

Este método é composto por quatro pontos fundamentais (descritos no quadro 03) que devem ser desenvolvidos e aplicados na negociação, a partir do momento que se pensa em negociar até o momento em que se atinge o acordo (FISHER; URY; PATTON, 2005, p. 31). Este período – do início ao fim da negociação – pode ser dividido em três etapas, conforme seguem descritas no quadro 04. No quadro 05 fica nítida a importante relação que precisa existir entre as três etapas e os quatro pontos fundamentais da negociação baseada em princípios: cada etapa deve ser composta pelos quatro passos.

- *Separar as pessoas do problema*: concentrar-se no objetivo da negociação;
- *Concentrar-se nos interesses*: atentar-se aos interesses de ambas as partes e não às posições de cada um dos envolvidos;
- *Buscar alternativas de ganhos mútuos*: não focar somente algumas alternativas por ser cômodo, mas pensar de forma criativa, em novas opções que satisfaçam ambas as partes;
- *Encontrar critérios objetivos*: para discutir soluções, tomar por base legislação, opiniões especializadas, valor de mercado e outros critérios que não favoreçam de certo modo a nenhuma das partes, mas que tão sirvam de referência às decisões que serão tomadas, de modo que quando chegarem ao acordo nenhuma das partes se sinta injustiçada.

Quadro 3 – Passos da Negociação
Adaptado de Martinelli e Almeida (1998, p. 21)

Análise	Planejamento	Discussão
Diagnóstico da negociação - colher informações, conhecer as necessidades e interesses de ambos os lados, anotar as opções e critérios sugeridos para um acordo.	Definição de como lidar com os problemas que surgirem, levantar quais os interesses e necessidades mais importantes, criar opções adicionais e diferenciais para decidir entre eles.	Comunicação entre as partes buscando chegar ao acordo. Mais uma vez conhecer os interesses e necessidades das partes envolvidas ajuda a identificar as diferentes percepções levando à compreensão destes. Após gerar opções mutuamente vantajosas, os lados procuram conciliar os interesses opostos.

Quadro 4 – Etapas da Negociação

Fonte: Fisher, Ury e Patton (2005, p. 31)

1. Análise	2. Planejamento	3. Discussão
• Separar as pessoas do problema	• Separar as pessoas do problema	• Separar as pessoas do problema
• Concentrar-se nos interesses	• Concentrar-se nos interesses	• Concentrar-se nos interesses
• Buscar alternativas de ganhos mútuos	• Buscar alternativas de ganhos mútuos	• Buscar alternativas de ganhos mútuos
• Encontrar critérios objetivos	• Encontrar critérios objetivos	• Encontrar critérios objetivos

Quadro 5 – Relação dos quatro passos com as etapas da negociação

Fonte: elaborado pela autora

2.2.1 Variáveis da negociação

Martinelli e Almeida (1997, p. 24) apresentam as três variáveis que condicionam o processo de negociação – poder, informação e tempo. É preciso saber utilizá-las corretamente, uma vez que estão interligadas e presentes no nosso dia-a-dia, surgindo do contato com as pessoas, do aprendizado e do aproveitamento de oportunidades, entre outros fatores. Para ter um processo de negociação efetivo, é preciso ter pelo menos duas destas variáveis presentes.

A primeira variável é o poder. De acordo com Martinelli e Almeida (1997, p. 66), esta variável possui duas vertentes: a negativa – denota autoridade e superioridade – e a positiva – permite a quem o tem fazer com que aconteçam mudanças e atingir objetivos. Num processo de negociação, para conseguir o que se deseja é preciso estar “ciente das opções, testar suposições, correr riscos calculados e basear-se em informações sólidas, acreditando que se tem poder; dessa forma, transmite-se auto confiança aos demais” (MARTINELLI; ALMEIDA, 1997, p. 66). Conhecer os diversos tipos de poder pode ser útil no processo de negociação, pois, pode-se utilizá-los para mostrar às partes que a única maneira delas vencerem é vencerem juntas. (MARTINELLI; ALMEIDA, 1997, p. 66). Para Cohen (1980, p. 51), o poder é um meio de ir de um lugar a outro, não sendo nem bom nem mal, mas sim neutro.

As táticas de negociação podem ser usadas em conjunto com qualquer estratégia para aumentar o próprio poder ou para minimizar o poder da outra parte que está negociando, com o objetivo de alterar a percepção desta com relação à força de sua posição. A estratégia pode ser competitiva – aproveitar-se do relacionamento com o outro negociador para conseguir informações privilegiadas e usá-las contra este futuramente – ou cooperativa – construir um relacionamento baseado na conquista da confiança do outro negociador para estabelecer parcerias no futuro (MELLO, 2008, p. 32).

Para facilitar a compreensão, Martinelli e Almeida (1997, p. 67) subdividem os poderes de acordo com sua origem – poderes pessoais e poderes circunstanciais. Os poderes pessoais são os poderes natos, aqueles que fazem parte do indivíduo, conforme demonstrados no quadro 06, onde são apresentadas as visões de Martinelli e Almeida (1997) e também de Cohen (1980).

Tipo de poder pessoal	Martinelli; Almeida (1997)	Cohen (1980)
<i>Moralidade</i>	está relacionado com a cultura de cada indivíduo, cada cultura possui sua moral e ética	é preciso lidar com os indivíduos baseando-se nos padrões éticos e morais delas
<i>Atitude</i>	ações que determinarão o comportamento, por exemplo, é preciso evitar o fato de se preocupar excessivamente porque isso trará benefícios como disposição para fazer o que se gosta, menos tensão e transmissão de confiança aos outros	é importante desenvolver uma atitude sadia e, até certo ponto, divertida em relação às negociações
<i>Persistência</i>	perseverança para atingir um objetivo	não se pode cruzar os braços me uma negociação só porque se ouviu um "não". É necessário aprender a ser persistente, pois, o poder da persistência é como o carbono e o aço em uma represa, se permanecerem ali por muito tempo até um rato consegue provocar uma inundação
<i>Capacidade Persuasiva</i>	mostrar a importância de algum fato que ocorre expressando-se bem e utilizando-se de argumentos incontestáveis, fazendo com o outro sinta suas necessidades e desejos satisfeitos. É aqui que entram as habilidades do negociador: bom senso, conhecer as necessidades e ser flexível	para persuadir um indivíduo, é preciso: fazer com que o outro entenda o que está sendo dito sob o ponto de vista dele; os argumentos têm que ser incontestáveis; a aceitação do outro deve satisfazer as necessidades e desejos dele

Quadro 6 – Poderes pessoais

Fonte: Martinelli e Almeida (1997, p. 67); Cohen (1980, p. 51)

Já os poderes circunstanciais envolvem a questão, o ambiente e o momento da negociação. Segundo Lima, Martins, Liboni, Attadia e Martinelli (2008), o ambiente serve como influenciador da negociação. No quadro 07 encontram-se os poderes circunstanciais apontados por Martinelli e Almeida (1997) e também por Cohen (1980).

Tipo de poder circunstancial	Martinelli; Almeida (1997)	Cohen (1980)
<i>Especialista</i>	envolve experiência e conhecimento sobre o que e com quem vai se negociar, além do tempo de preparação para a negociação;	é imprescindível ter conhecimento sobre o que vai se negociar. Atualmente, é bom saber um pouco de cada assunto, contudo, o mais importante mesmo numa negociação é fazer perguntas inteligentes e detectar se está recebendo respostas precisas.
<i>Investimento</i>	é interessante deixar os pontos mais difíceis de serem negociados para o final da negociação, pois, as energias, o tempo e dinheiro já terão sido gastos. Isto é visando dar um ultimato na outra parte, pois, esta não vai abrir mão de tudo o que foi negociado até esse instante;	no começo da negociação, é bom agir de forma colaborativa e amigável ao abordar as pessoas. Se surgirem assuntos complicados para um dos lados, este deve prolongá-lo para o final, quando a outra parte já estiver gastado sua energia
<i>Posição</i>	não está presente em todas as negociações; é caracterizado por posições – juiz, gerente, diretor – de modo que se a pessoa perder a posição perde-se também o poder;	–
<i>Legitimidade</i>	está atrelado com a legitimidade de documentos e com a necessidade de ter-se uma ordem social – base para a legitimação do poder;	usar este poder quando for vantajoso e questioná-lo quando for conveniente
<i>Concorrência</i>	a disputa por um bem o torna mais valioso;	na negociação é importante conhecer as opções e fazer uso delas. Caso contrário, o outro lado não a levará a sério
<i>Precedente</i>	conhecer precedentes pode ser útil para gerar mudança na negociação;	o jeito de fazer as coisas no passado ou no presente pode parecer a única forma de fazê-las
<i>Riscos</i>	toda negociação possui risco, contudo, é preciso calcular suas vantagens e desvantagens, de modo que seja possível assumir as conseqüências caso sua resposta seja negativa;	correr risco nas negociações envolve coragem e bom senso. É necessário correr riscos calculados e em alguns casos, dividir o risco com o outro lado pode ser muito viável, principalmente quando um dos lados aproveita a oportunidade que surge a seu favor
<i>Compromisso</i>	fazer com que as pessoas se envolvam com a negociação gerará compromisso nestas e este gera poder;	envolver outros indivíduos na negociação sempre que o resultado for incerto, divide o risco total, pois as pessoas apóiam o que ajudam a construir
<i>Conhecer as necessidades</i>	é importante estar atento a todos os detalhes numa negociação, pois a qualquer instante a outra parte pode falar sobre sua real necessidade de estar ali. Não apenas durante a negociação, mas também antes desta, é fundamental investigar, observar e analisar a outra parte na intenção de descobrir suas necessidades;	para ter sucesso na negociação é preciso conhecer as necessidades do outro e depois procurar satisfazê-las

<i>Recompensa e de punição</i>	usado para reforçar a posição de uma das partes de modo que a outra parte pense que pode ser ou ajudada ou prejudicada;	na negociação se um dos lados pensa que o outro pode prejudicá-lo ou ajudá-lo, é bom não desfazê-la, a menos que isto traga algum benefício como ganhar algo em troca
<i>Identificação</i>	fazer com que a outra parte se identifique com o negociador aumenta a chance de acordo;	na negociação, se um dos lados quer usar este poder, é preciso agir profissionalmente, com bom senso, transmitir compreensão, observar as necessidades e esperanças do outro lado, entre outras atitudes
<i>Barganha</i>	é uma junção dos poderes de persuasão e especialização. É a capacidade que o indivíduo possui de influenciar outros a mudarem de direção.	–

Quadro 7 – Poderes circunstanciais

Fonte: Martinelli e Almeida (1997, p. 71); Cohen (1980, p. 51)

A segunda variável da negociação apresentada por Martinelli e Almeida (1997, p.79) é o tempo que serve como ponto de apoio para o negócio. Esta variável é essencial na negociação sendo estipulado por quem negocia, podendo se tornar produto da negociação quando for necessário negociar os prazos que são delimitados pelo negociador. De acordo com Martinelli e Almeida (1997, p. 79), é nos prazos finais da negociação que as concessões acontecem, por isso, apresentam a paciência como elemento que deve estar presente na negociação, juntamente com a ponderação, tranquilidade e sensatez. “O fato de não se esquecer que os prazos são fixados de acordo com os interesses do negociador evita tumultos, concessões desnecessárias e um péssimo acordo” (MARTINELLI; ALMEIDA, 1997, p. 80). Isso nos mostra claramente a relação poder-tempo.

A terceira variável apresentada por Martinelli e Almeida (1997, p. 81) é a informação, pois, esta “pode mudar o rumo da negociação e o tempo que esta busca envolve pode favorecer ou não a qualidade das informações conseguidas” (MARTINELLI; ALMEIDA, 1997, p. 83). Conhecer as suas necessidades e as da outra parte envolvida na negociação antes que o processo se inicie, auxiliará na resolução de acontecimentos inesperados que podem ocorrer durante este.

Conforme Andrade, Alyrio e Macedo (2004, p. 20), o principal motivo que leva os negociadores a terem condutas não éticas, está relacionado a busca de vantagem em termos de poder. Uma vez que deter informações gera poder, a parte que as manipula melhor leva vantagem, podendo até ocultá-las da outra parte de modo a assumirem posição mais forte para poder barganhar. Neste sentido, estes autores dizem que a informação é o principal fator no comportamento ético em negociação. Sendo assim, “é muito importante verificar de quanta informação se dispõe, quão precisa ela é, quanto dessa informação deve ser compartilhado com a outra parte, bem como qual parte deve ser revelada, quando e como” (ANDRADE; ALYRIO; MACEDO, 2004, p. 19). Mais uma vez percebemos a relação estabelecida entre poder-informação.

2.2.2 Habilidades do negociador

Andrade, Alyrio e Macedo (2004, p. 74) dizem que “um bom negociador resolve os conflitos de forma cooperativa, produzindo ótimos resultados para todos”. Para tanto, ele precisa ter algumas características/habilidades que para alguns autores são natas, já para outros podem ser aprendidas e desenvolvidas (MARTINELLI; ALMEIDA, 1998, p. 20).

A idéia básica do perfil de um negociador é ser firme e amigável, sendo “preciso ser franco e persuasivo sem usar a coerção. As pessoas não devem querer falar o tempo todo e precisam ouvir interessadamente” (ANDRADE; ALYRIO; MACEDO, 2004, p. 74). Para ouvir interessadamente é necessário desenvolver a habilidade de saber ouvir, de modo que, enquanto não se estiver pronto para ouvir as necessidades do outro lado não se está preparado para negociar. Contudo, o ouvir vai além de escutar o que a outra parte está dizendo. Ouvir significa entender as informações passadas através dos gestos, voz e emoções, auxiliando uma das partes no entendimento da mensagem transmitida por trás das palavras. (MARTINELLI; ALMEIDA, 1998, p. 43).

Ao buscar ser efetivo nas negociações, além do negociador deter algumas habilidades (ver quadro 07), ele precisa detectar seu perfil e definir se é um negociador convencional ou não convencional, pois as características atribuídas a estes dois perfis são distintas, (MARTINELLI; ALMEIDA, 1997, p. 96) conforme segue descrito no quadro 08.

De acordo com Casse (1995, *apud* MARTINELLI; ALMEIDA, 1998, p. 28), os negociadores podem desempenhar alguns papéis durante o processo de negociação, podendo ser um negociador: efetivo – conhece detalhadamente sobre o que vai negociar, documenta o que é levantado na negociação e não permite que pontos fundamentais da negociação sejam perdidos –; analítico – se utiliza da lógica para expor seus argumentos e contra-argumentos, podendo se prender demais a eles, o que o pode levar a perder a perspectiva da negociação –; relativo – estabelece bom relacionamento entre os que compõem a mesa de negociação, construindo assim confiança, permitindo-o sondar as forças e fraquezas do outro lado –; ou intuitivo – identifica os pontos essenciais da negociação com facilidade, enxergando suas implicações futuras, além de trazer idéias e opções que enfocam a negociação.

Concentrar-se nas ideias	Não personalizar a discussão, ou seja, não mostrar às pessoas que estão erradas, evitando desta forma o choque entre posições diferentes. Deve-se procurar a suavização dos desacordos.
Discutir as proposições	Centrar-se nas idéias e não nas pessoas e casos.
Proporcionar alternativas à outra parte	Se o objetivo da negociação é chegar ao acordo, é preciso buscar alternativas que satisfaça o outro lado.
Ter objetividade no equacionamento dos problemas	Concentrar e refletir sobre o assunto em discussão durante a negociação ajuda a manter o foco no objetivo desta.
Apresentar propostas concretas	Para evitar que surjam discussões vazias; explicitar o óbvio pode evitar mal-entendidos.
Saber falar e ouvir	Não monopolizar a conversa tornando-a num monólogo é importante. Contudo, saber ouvir é imprescindível, pois, este ato colhe fatos, idéias e sentimentos não ditos diretamente.
Colocar-se no lugar da outra parte	Conhecer o outro lado - suas necessidades e problemas - pode ajudar na elaboração de argumentos para a negociação.
Ter consciência de que se negocia o tempo todo	Negociar é o efeito de um investimento contínuo em educação gerencial.
Saber interpretar o comportamento humano e as reações das pessoas	Conhecer as pessoas, seu modo de agir, reagir e pensar pode ajudar durante o processo de negociação.
Separar os relacionamentos pessoais dos interesses	Não construir um relacionamento buscando atingir um objetivo. Mas, se já existir um bom relacionamento com alguém e através deste se conseguir alguma coisa é aceitável. Colocar os interesses organizacionais acima dos pessoais ajuda a separar os relacionamentos dos interesses.
Evitar estruturar relacionamento em função de um acordo	Acordos podem ser rompidos e/ou desfeitos. Se a causa do relacionamento for o acordo, com sua ruptura este estará seriamente comprometido. Daí parte a importância da construção de um relacionamento duradouro nas negociações.

Quadro 7 – Habilidades de um negociador
Fonte: Martinelli e Almeida (1998, p. 88)

	Negociador convencional	Negociador não convencional
A	utiliza questões abertas que não podem ser respondidas com um simples "sim" ou "não"	é equivocado
B	repete o que outro negociador disse, de acordo com o que entendeu, para evitar interpretações erradas	é exagerado, ampliando tudo o que o outro lado diz
C	usa-se do silêncio, em vários momentos da negociação, para que a outra parte compartilhe o máximo de informações possível	diz ou faz algo que muda repentinamente o que está em discussão
D	resume, de tempos em tempos, os pontos mais importantes da negociação	é sarcástico
E	durante a negociação, reforça sentimentos e emoções visando gerar confiança no outro lado	sufoca o outro negociador com muitas informações

Quadro 8 – Características do perfil de negociadores convencionais e não convencionais
Fonte: Martinelli e Almeida (1997, p. 96)

3 PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

O método a ser utilizado para a etapa empírica deste trabalho, é o estudo de casos múltiplos, pois, conforme afirma Yin (2005, p. 75), este tipo de abordagem apresenta vantagens sobre os estudos de um único caso. Isso porque, a probabilidade de expansão das conclusões é maior, o que torna possível a generalização dos resultados obtidos e o reforço das descobertas.

Esta será uma pesquisa de natureza qualitativa, uma vez que os dados qualitativos são coletados para se obter melhor conhecimento dos aspectos que não podem ser medidos diretamente (AAKER; KUMAR; DAY, 2001 apud ZANLUCHI; DAMACENA; PETROLL, 2006). Ela se caracteriza como um estudo exploratório porque procurará obter novas percepções da relação operadora/parceiro/cliente, não formulando hipóteses a serem testadas neste artigo (CERVO; BERVIAN, 2002, p. 69).

3.1 PROCEDIMENTOS DA COLETA DE DADOS

O instrumento de coleta de dados utilizado no presente esforço de pesquisa foi uma entrevista composta por questões semiestruturadas. O questionário foi dirigido a clientes, colaboradores dos parceiros e a um representante da operadora, responsável por este tipo de parceria. Para cada tipo de entrevistado, foi desenvolvido e aplicado um questionário contendo perguntas com linguagem e enfoques específicos.

Os entrevistados foram: três clientes – atuais e/ou ex-clientes – que foram selecionados de forma aleatória - estes foram questionados via telefone e/ou pessoalmente -; três colaboradores do parceiro, sendo que, todos os entrevistados trabalham há mais de dois anos na empresa parceira; e, como representante da operadora, foi entrevistado um gerente de contas.

Isto possibilitou o surgimento de uma triangulação de dados que segundo Yin (2005, p. 126) consiste em colher informações de várias fontes, conferindo assim à pesquisa maior confiabilidade. A entrevista, por sua vez, foi composta de acordo com as proposições de Yin (2005, p. 24), e conteve questões do tipo “o que” e “como” para auxiliar na identificação de resultados que contribuíram com a estratégia de levantamento de dados.

As entrevistas foram realizadas pela autora e tiveram duração média de 15 minutos.

3.2 ANÁLISE DE DADOS

De acordo com Yin (2005, p. 137), analisar os dados consiste “em examinar, classificar em tabelas, testar ou, do contrário, recombinar as evidências quantitativas e

qualitativas para tratar as proposições iniciais de um estudo". A estratégia geral usada para analisar os dados coletados foi baseada nas proposições teóricas que conduziram o estudo de caso, de modo que o objetivo do estudo e as questões de pesquisa foram embasadas na revisão bibliográfica sobre o assunto.

A síntese de dados cruzados foi a técnica analítica utilizada para a análise dos dados, sendo escolhida por este ser um estudo de casos múltiplos (YIN, 2005, p. 164). Para tanto, foi criada uma tabela de palavras contendo os dados provenientes das entrevistas realizadas com os clientes, parceiros e gerentes de conta de cada operadora, o que proporcionou as conclusões que serão apresentadas no próximo capítulo.

3.3 CARACTERIZAÇÃO DO CASO

As três empresas parceiras que participarão do estudo de caso são privadas e estão classificadas como Empresa de Pequeno Porte (EPP). O quadro de funcionários delas é composto por 20 colaboradores, em média, entre vendedores externos e equipe de apoio interna. Apenas um apresenta um quadro de funcionários maior, pois, não se dedica exclusivamente à comercialização de planos corporativos, atuando também em outras áreas como comércio e manutenção de equipamentos de informática. Todas estão localizadas na região de Ribeirão Preto/São Paulo, atuando há mais de cinco anos como parceiras de uma operadora, o que os torna referência na região onde atuam – área 016.

Os clientes entrevistados são de ambos os sexos, com idade acima de 25 anos. Alguns são clientes corporativos pela primeira vez, os demais, que representam a maioria, já foram clientes de outras operadoras, o que lhes confere uma opinião mais formada sobre os parceiros.

As operadoras de telefonia móvel participantes desta pesquisa são as três líderes do mercado de telefonia móvel do território nacional. A primeira, aqui denominada empresa X, teve um *market share* no segundo trimestre/2010 de 30,24%, o que lhe conferiu mais de 55 milhões de celulares no país. Sua receita líquida em 2009 foi de R\$ 16.363 milhões (TELECO). Com estes números, ela assume a liderança do mercado no território nacional desde 2003, onde sua cobertura atinge 89% (PLANOCORPORATIVO).

A segunda, chamada de Y, está entre as cinco maiores empresas de telefonia móvel do mundo. No Brasil, ela possui mais de 43 milhões de clientes, sendo a pioneira no fornecimento do serviço 3G. O seu *market share* no segundo trimestre/2010 foi de 25,47%, detendo 46.902 milhões de celulares, e sua receita líquida em 2009 foi de R\$ 12.016 milhões (TELECO).

A terceira operadora de telefonia móvel a ser pesquisada, aqui denominada Z, é a terceira maior empresa de celular do Brasil em quantidade de clientes. Possui

capital aberto, e suas ações nos últimos meses tem se valorizado (PLANOCORPORATIVO, 2010). No segundo trimestre de 2010, ela detinha 44.425 milhões de celulares, com um *market share* de 24,52%. Sua receita líquida em 2009 foi de R\$ 13.058 milhões (TELECO).

4 RESULTADOS

4.1 PODERES NA NEGOCIAÇÃO

Através dos resultados obtidos com a pesquisa realizada nos parceiros das operadoras participantes deste estudo de caso, é possível identificar alguns poderes de negociação que predominam entre estes – operadora e parceiro. Apesar de todos os pontos levantados nas entrevistas com os parceiros serem de grande relevância, destacam-se como principais poderes os de posição, do compromisso e da recompensa e punição.

Em algumas negociações, quando os parceiros solicitam a intervenção e ajuda da operadora, por não possuírem autonomia e ferramentas suficientes para resolver a questão/problema levantada pelo cliente, esta nem sempre é imparcial na decisão, optando na maioria das vezes por tomar decisões que sejam viáveis apenas para ela, como é possível identificar nas respostas dos parceiros entrevistados. Esta pode ser uma das situações que trazem dificuldades para o parceiro perante o cliente que insatisfeito, procura uma concorrente que atenda sua necessidade, pois aquela operadora/parceiro não foi capaz de lhe atender.

Neste instante é possível identificar o poder de posição das operadoras. O poder de posição, de acordo com Martinelli e Almeida (1997, p. 71) é caracterizado por posições de modo que se esta parte perder a posição perde-se também o poder. De acordo com as respostas dos parceiros, as operadoras, em vários momentos, não procuram atender as necessidades destes e ainda, não lhes oferecem as ferramentas necessárias para as negociações, causando assim dependência. Esta dependência, sinal da posição de superioridade das operadoras, gera as dificuldades para os parceiros, e estas interferem em seu relacionamento com os clientes. Além disso, nas entrevistas fica claro que a maioria das dificuldades encontradas com os clientes está relacionada com as dificuldades que os parceiros encontram com a operadora.

Os gerentes de contas das operadoras X e Y reconhecem que o parceiro encontra dificuldades perante a operadora por lhe faltar ferramentas para cumprir com sua responsabilidade nas negociações. Eles atribuem isso à base de clientes das operadoras que cresceram demasiadamente nos últimos tempos. Contudo, reconhecem que as operadoras dão subsídios para o parceiro desenvolver seu trabalho, sem cobrar nada dele. Entre eles estão os materiais de propaganda e divulgação de campanhas na mídia e o pós venda – suporte que a operadora oferece ao

parceiro através da central de relacionamento. Eles também dizem que a operadora é imparcial ao buscar soluções porque ela precisa seguir um contrato que é estabelecido com o parceiro no momento que fecham a parceria.

Nas entrevistas realizadas com os clientes, todos acreditam que o parceiro encontre problemas com a operadora sim. Na operadora Y e Z a principal justificativa usada pelos clientes que revelam este problema é o fato dos vendedores prometerem uma coisa e depois não conseguirem cumprir. Esses clientes atribuem isto às informações que a operadora passa para o parceiro e depois não consegue cumprir. Já na operadora X, o principal acontecimento apontado pelos clientes é a demora e as dificuldades que os vendedores demonstram para resolver alguns problemas apresentados a eles. Pode-se dizer que este problema assinalado pelos clientes está relacionado com a dependência que o parceiro tem da operadora para resolver algumas pendências, o que mais uma vez revela o poder de posição das operadoras.

Outro poder identificado na relação operadora parceiro é o do compromisso, que de acordo com Martinelli e Almeida (1997, p. 71), fazer com que as pessoas se envolvam na negociação gera compromisso nestas, pois, as pessoas apóiam o que ajudam a construir (COHEN, 1980, p. 51). Na realidade, este poder é consequência da posição do parceiro nas negociações, ele é o intermediário entre a operadora e o cliente. Se ele não tiver o compromisso de cumprir com seu papel perante a operadora e perante o cliente, ele não terá sua recompensa: remuneração pelo acréscimo de clientes á sua carteira. Para tanto, foi possível identificar na entrevista com os parceiros, que a operadora dá, senão total, pelo menos algum suporte para as negociações, principalmente por meio dos materiais de divulgação e propaganda.

O poder do compromisso está relacionado com o poder da recompensa e punição que as operadoras exercem sobre os parceiros. O parceiro precisa ter o compromisso de vender para receber sua recompensa – remuneração – que está atrelada ao alcance de uma meta que este recebe mensalmente da operadora. Na operadora Y, um dos parceiros entrevistados relata que esta só paga a comissão sobre as linhas que estão em uso – este é um meio que esta operadora encontrou de punir o parceiro que tem por intenção vender produtos a mais para o cliente sem que esse tenha necessidade.

A remuneração, além de ser um meio de recompensa, também é um dos meios mais citados pelos parceiros dos quais a operadora se utiliza para manter um relacionamento duradouro com eles. Os gerentes de contas das três operadoras pesquisadas também citam esta como uma das formas, senão a principal, que a operadora tem de manter um relacionamento duradouro com o parceiro. Este fato é uma das características presentes na negociação regida pela estratégia ganha-ganha, onde as necessidades dos envolvidos são complementares (MARTINELLI; ALMEIDA, 1998, p. 17).

O poder de conhecer as necessidades, segundo Cohen (1980, p. 51) leva a negociação ao sucesso desde que, após detectar as necessidades o negociador

procure satisfazê-las. Todos os clientes entrevistados disseram que os vendedores/parceiros procuraram conhecer suas necessidades e adequaram os planos oferecidos a elas de modo que os satisfazia. Isto conferia ao parceiro, neste caso representado pelo vendedor, sucesso na negociação ao fechar o contrato.

Todos os clientes entrevistados disseram não se utilizar do seu poder de legitimidade, pois, nunca se utilizaram de cláusulas contratuais para conseguir benefícios ou reclamar seus direitos .

4.2 DIFICULDADES NA COMUNICAÇÃO

De acordo com a teoria da comunicação de Shannon (1948), a mensagem, para não ser distorcida e chegar ao seu destino final com originalidade, não pode sofrer a influência de ruídos – são interferências que prejudicam a eficácia da informação (DUARTE; CALLADO, 2001). Neste caso, o *Call Center*/Central de Relacionamento funciona como um ruído na comunicação entre o parceiro, a operadora e o cliente, pois, os atendentes nem sempre são capacitados e treinados devidamente para realizar este atendimento de acordo com a opinião dos entrevistados.

Nas entrevistas realizadas com os clientes, também é possível identificar este mesmo problema. A divergência nas informações passadas pela central de relacionamento e pelo parceiro acontece muito porque, quando o cliente liga recebe uma informação, já quando o parceiro liga recebe outra informação sobre o mesmo problema. Este problema demonstra a existência da terceira barreira na comunicação apresentada por Martinelli e Almeida (1998, p. 54), que se refere às mensagens confusas – mensagens que não possuem coerência e consistência durante seu processo comunicacional.

Todos os clientes entrevistados da operadora Z, disseram ter problemas de comunicação com o parceiro. Entretanto, todos os entrevistados de todas as operadoras disseram ter problemas de comunicação com a operadora, fato atribuído ao mau atendimento na central de relacionamento.

Na entrevista com os parceiros, também é possível detectar dificuldades com o atendimento no *Call Center* que é o único meio de comunicação direta que o parceiro possui com a operadora – todos os entrevistados do lado do parceiro apontaram a central de relacionamento como uma dificuldade encontrada perante a operadora. O gerente de contas – responsável por atender todos os parceiros de uma mesma região o que o leva a estar em cada parceiro a cada sete ou dez dias – também é um meio de comunicação direta com a operadora, mas devido à sua indisponibilidade de estar presente constantemente no parceiro, resta apenas a Central de atendimento como canal direto de contato. Pode-se dizer que a operadora barra o parceiro de chegar até ela, não abrindo para este um canal de comunicação mais fácil de resolver os problemas. Todos os entrevistados que estão ligados ao parceiro citam o *Call Center*

como uma dificuldade encontrada por eles, além deste ser o principal problema de comunicação ressaltado por todos.

Neste processo comunicacional nota-se a inexistência do *feedback* que confere circularidade à informação (DUARTE; CALLADO, 2001). A importância do *feedback* é enfatizada pelo Modelo Transacional de Comunicação apresentado pelos autores Andrews e Hershel (1996 *apud* ZANLUCHI; DAMACENA; PETROLL, 2006, p. 122) onde mostra a comunicação ocorrendo em mão dupla, facilitando a passagem da informação de um lado para o outro gerando melhor compreensão da mensagem.

Ainda relacionado ao atendimento na Central de Relacionamento, é possível apontar outra dificuldade que o parceiro encontra perante a operadora, principalmente na operadora X, e que também está relacionada com o problema de comunicação são as solicitações feitas na central de relacionamento e que não são atendidas. Por exemplo, foi solicitada na central de relacionamento a inserção de um pacote de dados na linha de um determinado cliente. Após um mês desta solicitação, vem a cobrança na fatura deste, contudo, o serviço não foi ativado durante este tempo, ou seja, o cliente vai pagar por um serviço que não usufruiu.

Este fato gera mais dois problemas para o parceiro: a insatisfação do cliente com ele, pois este o responsabiliza pela cobrança indevida, e o novo contato com a operadora para pedir a contestação daquela conta (reparação dos valores cobrados indevidamente que vem em forma de desconto na próxima fatura). O cliente, em muitos casos, para não ter problemas com a inclusão de seu nome no Serviço de Proteção ao Crédito (SPC), precisa pagar a fatura incorreta e aguardar que no próximo mês venha o desconto desta cobrança indevida. Mais um fato que gera grande insatisfação no cliente que responsabiliza o parceiro por este erro, quando na realidade, este não tem culpa. Este foi um erro da operadora, contudo, o parceiro é o representante da operadora perante o cliente.

Os clientes da operadora Z apontam problemas na comunicação com o parceiro que, foi visitá-lo somente no momento da venda e depois não lhe ofereceu o devido suporte, não procurando desenvolver assim um relacionamento duradouro com estes, fato que os levou ou levará a mudar de operadora assim que ocorrer o término de contrato. Este pode ser o ponto que levou uma grande parte dos clientes entrevistados a mudarem de operadora, em alguns casos, até mais de uma vez. Isto está relacionado com a estruturação de um relacionamento em função do acordo, que compõem o quadro das habilidades de um bom negociador. Mas, neste caso, os autores (MARTINELLI; ALMEIDA, 1998, p. 88) recomendam evitar este tipo de procedimento, pois pode ser prejudicial à negociação, uma vez que se o acordo acabar, o relacionamento também se acaba. Apesar disto ocorrer por parte do vendedor – parceiro – que o visita para oferecer o plano, mais da metade dos clientes entrevistados atribuem este acontecimento às dificuldades que os parceiros encontram com a operadora. Os demais imputam isto aos vendedores que são inexperientes e não recebem o treinamento devido.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme as informações colhidas e análises realizadas sobre os poderes e problemas de comunicação existentes entre a operadora, o parceiro e o cliente, é possível dizer que o objetivo de identificar dificuldades que os parceiros encontram nas negociações de planos corporativos foi atingido.

Na relação operadora-parceiro-cliente, observa-se que quem enfrenta as maiores dificuldades é o parceiro, pois ele está entre a operadora e o cliente, recebendo desta forma informações de ambos os lados. Isto lhe trás sérios problemas, entre os quais está a insatisfação dos clientes que podem ir em busca de outra operadora.

A posição de intermediário causa dificuldades ao parceiro que, em alguns casos, são até constrangedoras perante o cliente porque este o responsabiliza pela demora em dar uma solução para seus problemas. Perante a operadora, o parceiro precisa atingir uma meta mensal – de venda e de clientes – que lhe é passada, caso contrário, ele não recebe a remuneração pretendida. O atingir desta meta e o preenchimento de alguns requisitos exigidos pela operadora, pode levá-lo a alcançar uma classificação mais alta – três estrelas, quatro estrelas, cinco estrelas, etc – o que interfere diretamente em sua remuneração: quanto mais alta posição/classificação, melhor sua remuneração.

Uma das dificuldades que o parceiro encontra perante a operadora e que foi identificada pela pesquisa, é a falta de ferramentas e até mesmo de autonomia para tomar decisões e iniciativas em algumas situações, que podem julgadas como simples. Isto lhe conferiria menos dependência da operadora, o que atualmente causa uma grave interferência no relacionamento do parceiro com os clientes, pois, como foi dito, estes o responsabilizam pela demora ou pelo não atendimento de suas solicitações, não compreendendo que há detalhes que somente a operadora pode solucionar. O fato mais agravante é que isto pode gerar a perda do cliente para a concorrência, além da infame imagem que este ficará da operadora e do parceiro.

Outra dificuldade enfrentada pelos parceiros está relacionada com a demora na aprovação de pedidos e liberação de crédito de novos clientes. A burocracia imposta pela operadora para a inclusão de novos clientes à carteira como forma de protegê-la das inadimplências, trás complicações para o parceiro, pois os clientes ficam à espera de um posicionamento para começar a usufruir dos benefícios de seu novo plano. Se há essa demora, o cliente já começa a ficar insatisfeito com os serviços prestados pelo parceiro.

Os problemas de comunicação que o parceiro encontra com a operadora consistem em outra dificuldade identificada. Esta que, por sua vez, foi apontada pelos parceiros e clientes entrevistados, se apresenta como um agravante que merece muita atenção das operadoras e órgãos regulamentadores. Uma empresa responsável pela comunicação de milhões de indivíduos possui problemas de comunicação em sua estrutura interna. Este é um quesito que necessita de muito aprimoramento em todas as

operadoras porque é um elemento chave no seu relacionamento com o parceiro e cliente.

Esta falha na comunicação pode estar atrelada não apenas a um mau treinamento dos atendentes ou ainda, a baixa capacidade e interesse destes em realizar um bom atendimento, mas pode estar relacionado também com uma falha a nível de sistema que não possui a integração necessária das informações de modo que estas não apresentem divergências no momento de serem repassadas ao cliente ou ao parceiro. Estas divergências mais uma vez, podem causar conflitos com o parceiro.

Enfim, essas dificuldades levam a insatisfação do cliente, o que pode levar a perda deste para a concorrência. Sendo assim, a operadora deve rever sua posição perante o parceiro de modo a proporcionar-lhe ferramentas que auxiliem nas negociações porque ele é peça fundamental no ganho e fidelização de clientes.

REFERÊNCIAS

ANATEL, **Agência Nacional de Telecomunicações**. Disponível em <<http://www.anatel.gov.br/Portal/verificaDocumentos/documento.asp?numeroPublicacao=250771&assuntoPublicacao=Ranking%20SMP%20-%20SET2010&caminhoRel=null&filtro=1&documentoPath=250771.pdf>>. Acesso em: 12 nov. 2010.

ANDRADE, R. O. B.; ALYRIO, R. D.; MACEDO, M. A. S. **Princípios de negociação: ferramentas e gestão**. São Paulo: Atlas, 2004.

BERLO, David K. **O processo da comunicação: introdução à teoria e à prática**. 9. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

COHEN, H. **Você pode negociar qualquer coisa**. 5. ed. Rio de Janeiro: Record, 1980.

DUARTE, E.; CALLADO, A. A. C. **Informação na gestão da comunicação organizacional**. ENEGEP 2001. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2001_TR94_0775.pdf>. Acesso em: 05 mai. 2010.

DUTRA, F. T.; BRAMBILLA, F. R. Fidelização dos clientes corporativos na Vivo Empresas. **Revista Ingepro**, v. 2, n.1, 41-46, jan.2010.

FICHER, R.; URY, W.; PATTON, B. **Como chegar ao sim: negociação de acordos sem concessões**, 2. ed. Rio de Janeiro: Imago, 2005.

FREITAS, M. E. de. Organização: um espaço de negociação. **Revista de Administração de Empresa Executiva**, São Paulo, v. 34, n.5, 1994.

LIMA, C. B. et al. Enfoque sistêmico e as habilidades do negociador: caracterização e influência no uso do poder em processos de negociação. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE SISTEMAS, 4., 2008, Franca. **Anais...** Franca, 2008.

MARTINELLI, D. P.; ALMEIDA, A. P. **Negociação**: como transformar confronto em cooperação. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Negociação e solução de conflitos**: do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo. São Paulo: Atlas, 1998.

MELLO, J. C. M. F. **Negociação baseada em estratégia**. 2. ed. 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

PLANO corporativo. Disponível em: <<http://www.planocorporativo.com.br/>>. Acesso em: 15 out. 2010.

POSSEBON, S. Finalmente, a expansão. In: _____. **Atlas Brasileiro de Telecomunicações**. 2009. Disponível em: <http://www.direitoacomunicacao.org.br/index2.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=433&Itemid=999999999>. Acesso em: 19 abr. 2010.

SHANNON, C. E. A teoria matemática da comunicação. **The Bell System Technical Journal**, v. 27, p. 379-423, 623-656, jul./out. 1948.

TELECO. Disponível em: <<http://www.teleco.com.br/mshare.asp>>. Acesso em: 07 nov. 2010.

UCEL. Disponível em: <<http://www.ucel.com.br/>>. Acesso em: 01 Jul. 2010.

ZANLUCHI, E.; DAMACENA, C.; PETROLL, M. L. M. Processos comunicacionais internos e suas implicações na organização. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 115-135, 2006.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Trad. Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Artigo recebido em: Fevereiro/2011

Aceito em: Novembro/2011