

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO

MBA – GESTÃO DE NEGÓCIOS EM VENDAS

PLANEJAMENTO DE VENDAS NO MERCADO DE SUPRIMENTOS

Silvio Sérgio Francisco da Silva

SÃO PAULO  
2009

Silvio Sérgio Francisco da Silva

## PLANEJAMENTO DE VENDAS NO MERCADO DE SUPRIMENTOS

Monografia apresentada à Pontifícia Universidade Católica de São Paulo na conclusão do Curso de Gestão de Negócios em Vendas, sob a orientação do Prof. Dr. Francisco Antonio Serralvo

SÃO PAULO  
2009

## AGRADECIMENTO

O presente estudo somente foi realizado devido à colaboração, de diversas pessoas e colaboradores, sendo que agradeço a todos, os quais não vou citá-los por não querer cometer injustiças.

## RESUMO

SILVA, Silvio Sérgio Francisco da. **Planejamento de Vendas no mercado de suprimentos**. Monografia (MBA Executivo Gestão de Negócios em Vendas). COGEAE/Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 40 f. São Paulo, 2009.

Em todos os segmentos empresariais onde se busque sobreviver ao ambiente competitivo imposto pelas mudanças no cenário organizacional, é premente a consciência da importância e necessidade de adotar novas estratégias de gestão para fazer frente aos novos tempos. O escopo das atividades da empresa influencia sua posição no mercado e, portanto tem importância sobre competitividade por possibilitar inter-relações que atendem diferentes segmentos, indústrias ou áreas geográficas. Este estudo analisa os aspectos do planejamento de vendas no mercado de suprimentos. Se uma posição relativamente atrativa resulta de uma vantagem competitiva em um determinado escopo, a causa desta vantagem competitiva pode ser encontrada nas atividades da companhia. A empresa é uma coleção de atividades econômicas inter-relacionadas tais como produtos sendo montados, pessoal de vendas fazendo visitas e pedidos sendo processados.

**Palavras-chave:** Vendas; Negociação; Planejamento; Suprimento.

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	6
1. ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA .....	8
1.1 Indicadores estratégicos e sua importância no processo de gestão .....	9
1.2 A estratégia e sua implementação .....	111
2 COMPETITIVIDADE.....	14
3 MARKETING E VENDAS .....	188
3.1 Vendas e segmentação .....	20
4 PLANEJAMENTO DE VENDAS .....	244
5 NEGOCIAÇÃO .....	31
5.1 Competição e Concorrência .....	355
5.2 Estilo e perfil dos negociadores.....	377
5.3 Resultados das Negociações .....	388
5.3.1 Perde – Perde.....	41
5.3.2 Ganha-Perde ou Perde – Ganha .....	41
5.3.3 Ganha – Ganha .....	42
6 CADEIA DE SUPRIMENTOS.....	44
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	477
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	499

## INTRODUÇÃO

Em uma época na qual as mudanças sócio-econômicas são constantes, faz-se cada vez mais necessária a utilização de metodologias de gestão que propiciem a sobrevivência das organizações. A partir das últimas décadas do século XX, o cenário organizacional entrou numa era de transformação; é a competição passando de uma era centrada na produção para a competição centrada na informação e no conhecimento. Manter a elevada competitividade é um desafio permanente para todos os segmentos produtivos.

No mundo moderno as organizações não obtêm vantagens competitivas sustentáveis apenas por meio de novas tecnologias, ou seja, excelência em gestão dos ativos e passivos financeiros é preciso que, para obtenção de sucesso no atual ambiente competitivo, a capacidade de mobilização e exploração dos ativos.

A nova economia está baseada em novas forças como tecnologias, o fenômeno da globalização, que entre outras, causam significativa interdependência dos mercados.

Em qualquer segmento empresarial onde se busque sobreviver ao ambiente competitivo imposto pelas mudanças no cenário organizacional, é premente a consciência da importância e necessidade de adotar novas estratégias de gestão para fazer frente aos novos tempos.

A crescente revolução tecnológica aliada a mudanças comportamentais e conseqüentemente de consumo, permeiam significativamente o cenário econômico em que estão inseridas as organizações. Assim sendo, os rumos organizacionais terão que se adaptar a essa metamorfose inimaginável num passado não muito distante.

Ocorreu uma revolução de conceitos e práticas e até mesmo do que deve ser a gestão organizacional partindo-se do pressuposto, de que tudo aquilo que se

produz deve ser constantemente avaliado, aferido e parametrizado de forma consistente e fundamentada.

Este estudo objetivou analisar os aspectos do planejamento de vendas no mercado de suprimento, e se justifica por ser tema com grande enfoque nas relações organizacionais e na crescente competitividade das empresas.

Este estudo caracteriza-se pelo levantamento bibliográfico como procedimento inicial, seleção da literatura de interesse, discussão do pensamento encontrado a respeito do tema como fundamentação teórica e verificação dos fatos em confronto com a teoria, bem como a confrontação das respectivas definições.

O estudo apresenta seis capítulos, iniciando-se por destacar a administração estratégica, seguindo por evidenciar a competitividade, planejamento de vendas, e os conceitos de negociação. Finaliza-se apresentando os processos de gestão na cadeia de suprimentos.

## 1. ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Segundo Ansoff (1987, p. 2), a estratégia empresarial é a área relativa ao ajustamento da empresa ao seu ambiente, sendo que as decisões estratégicas preocupam-se principalmente com problemas externos e, especificamente com o composto de produtos a ser fabricado e os mercados em que serão vendidos. O mesmo autor considera ainda que os problemas estratégicos exigem maior atenção dos administradores, porque são difíceis de serem identificados. As organizações aplicam seus esforços equivocadamente em busca do aumento da eficiência operacional ao invés de estarem atentas ao ambiente em que estão inseridas percebendo as oportunidades e ameaças que se apresentam para, certamente poderem obter melhorias significativas e imediatas no desempenho.

O conceito de estratégia, na administração, se sobrepôs no momento em que a velocidade das mudanças sociais, econômicas, políticas e ambientais passaram a exigir ações que possibilitassem o redirecionamento constante dos objetivos e caminhos a serem percorridos pela organização. Dessa forma, inicia-se na administração, a preocupação com a visão estratégica em detrimento da visão de curto prazo, usual em momentos de estabilidade no cenário organizacional.

A estratégia se relaciona com a forma como serão utilizados os recursos disponíveis, sejam eles físicos, financeiros ou humanos, sempre considerando a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades.

Porter (1996, p. 63) diz que “estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades”. As estratégias podem ser classificadas das mais diversas formas, mas sua finalidade principal é estabelecer quais serão os caminhos, os programas de ação que deverão ser seguidos pela organização para que se alcance os objetivos e metas estabelecidas.

A estratégia ainda pode ser definida como sendo a forma de pensar no futuro, integrada no processo decisório, baseada em procedimentos formalizados e articulados de resultado que respeitam a um cronograma (MINTZBERG, 1994).

Podemos ainda constatar que embora a estratégia não determine o sucesso ou o fracasso de uma organização, a mesma pode trazer resultados importantes e significativos para uma empresa cujo grau de eficiência seja apenas médio. Portanto, percebe-se que a estratégia além de possibilitar o ajustamento da empresa ao seu ambiente que, por sua vez, se encontra em constante mutação, faz com que a empresa vá, ao longo do tempo, mudando suas características, em busca desse ajustamento numa dinâmica própria do cenário organizacional.

### **1.1. Indicadores estratégicos e sua importância no processo de gestão**

O termo indicador é utilizado para referir-se ao que fornece informações úteis sobre uma determinada situação. A função básica dos indicadores é a verificação da existência de risco ou potencial de problema ditos de se tornarem críticos. A relevância dos indicadores é notadamente importante, considerando-se o ambiente dinâmico e em constante mudança com o qual as organizações convivem atualmente. Em situações mais complexas o uso dos indicadores auxilia no estabelecimento da quantificação de um processo e estabelece padrões para que se possa avaliar o desempenho. Os indicadores são a ferramenta que permite à empresa obter informações importantes para a eficiência sistêmica do processo e os conceitos de estratégia e indicadores de performance são importantes para que as organizações compreendam qual sua posição dentro da cadeia de soluções oferecidas pelo ambiente que as rodeiam.

A utilização de indicadores oferece a empresa a oportunidade de monitorar diversos processos internos (produção, logística interna, entrega de produtos e serviços) e externos (participação de mercado, volume de vendas). O uso dos indicadores é o caminho que conduz os gestores à observação do desempenho de cada processo e a empresa de forma total, permitindo que se identifique onde se

deve focar energias para que se obtenha maior valor agregado na entrega do produto ou serviço ao consumidor.

O monitoramento da entrega de valor significa o monitoramento de muitos processos e sub processos, que embora apresentem, muitas vezes, dificuldade de medição contêm informações importantes, para a empresa. Por muito tempo as empresas se preocuparam apenas em monitorar os indicadores financeiros, porém hoje se sabe que estes indicadores visualizados de forma isolada, nem sempre dão a dimensão real do que se pretende medir. Analisar indicadores, que representem atividades e processos entranhados na cadeia produtiva, sem uma relação direta com a questão financeira, é uma ação pró-ativa de gerenciamento para a entrega de valor, de monitoramento efetivo de desempenho (FERNANDEZ, 2004, p. 4). Essa idéia é atestada por Kaplan e Norton (1997, p. 7) que afirmam “ser impossível navegar rumo a um futuro competitivo, tecnológico e centrado nas competências, monitorando e controlando apenas as medidas financeiras”.

Considerando o ambiente de forte concorrência em que as empresas convivem atualmente, o sucesso é obtido pelas empresas capazes de se anteciparem às mudanças necessárias para continuar satisfazendo o consumidor, e não simplesmente monitorar finanças que, em geral, não contemplam uma visão de futuro.

Durski (2003, p. 28) ressalta que as empresas devem não somente observar atentamente seus processos, mas também os processos de seus competidores, de forma a estabelecer um sistema confiável de comparação. O estabelecimento de um indicador para medir o nível de satisfação de um cliente, pode desencadear uma série de ações estratégicas pela empresa. É incontestável a importância dos indicadores que mensuram, por exemplo, a satisfação dos clientes, mas também é evidente a necessidade de indicadores que monitorem todos os processos e etapas importantes para que as ações correspondentes possam ser preventivas, com menor esforço, sem que a empresa se exponha a situações difíceis (FERNANDEZ, 2004).

Os indicadores devem estar sempre associados às áreas do negócio cujos desempenhos causam maior impacto no sucesso da organização, desta forma, eles dão suporte à análise crítica dos resultados do negócio, às tomadas de decisão e ao replanejamento. São esses indicadores que podem desencadear processos de melhorias incrementais e revolucionários, quando permitem, mediante valores comparativos referenciais, demonstrar o posicionamento dos processos e conseqüentemente, da organização no mercado em que atua. Os processos de gestão das organizações atravessam um período de revolução tecnológica e, mesmo as empresas sem fins lucrativos foram afetadas, o que as levou, buscar a implementação de modelos de gestão que proporcionem principalmente o avanço no desenvolvimento gerencial. O gerenciamento pautado nesses modelos permite que inclusive, as instituições sem fins lucrativos acompanhem e meçam o crescimento, a continuidade e o fortalecimento das suas atividades (PEREIRA, 2004, p. 2).

Considerando-se que um indicador é um número que expressa o estado de alguma coisa que se considera relevante, é necessário portanto, que se estabeleça medidas de desempenho através de indicadores estratégicos que possibilitem mensurar a visão e missão dessas Instituições, no longo prazo.

## **1.2. A estratégia e sua implementação**

Ansoff (1990), afirma que considerando que a administração é uma atividade orientada para resultados, uma pergunta emergente é a de que como um conceito abstrato, como o de estratégia, pode contribuir proveitosamente para o desempenho da empresa. Essa questão aborda um assunto de vital importância que diz respeito à implementação da estratégia, ou a responsabilidade dos gestores em comunicar a estratégia a todos os níveis de colaboradores.

Kaplan e Norton (2001) abordam a questão da implementação da estratégia como mais crucial do que a qualidade da estratégia em si. Essa afirmação ressalta a dificuldade de se traduzir à estratégia em ações e mesmo em comunicá-la; a gestão estratégica é um processo contínuo e interativo de informações e ações

voltado para a manutenção da organização como um todo, integrando-a de forma apropriada ao ambiente externo.

A eficácia da empresa depende de um sistema de informações de gestão estratégica que contemple dados e informações. Dessa forma, para apoiar o processo de gestão são necessárias formas de medição da estratégia estabelecidas para que se otimize todo o processo. No ambiente dos negócios onde impera a competitividade é fundamental que exista processo de medição da estratégia, para que através desse monitoramento se gerencie pontos críticos e se amplie possibilidades de pontos fortes, onde a empresa tem expertise e domínio sobre o assunto.

Mais recentemente uma reportagem de capa da revista Fortune, em 1999, sobre casos de fracasso eminente de CEOs, concluiu que a ênfase na estratégia e na visão dava origem à crença enganosa de que a estratégia certa era a condição necessária e suficiente para o sucesso, porém observou-se que na maioria dos casos, o verdadeiro problema não é a má estratégia e sim a má execução.

Kaplan e Norton (2001) ressaltam que, a dificuldade das empresas em implementar suas estratégias, embora bem formuladas, é que a estratégia, que é a única forma que se tem para criar valor sustentável, vem mudando ao longo do tempo, mas as ferramentas que permitem sua mensuração não acompanharam, essa mudança, na mesma velocidade.

Apesar da estratégia ser de fundamental importância para o sucesso dos negócios, ainda há grande dificuldade para que os diferentes níveis da organização interiorizem e apliquem as orientações estratégicas. Isso ocorre porque o processo de elaboração da estratégia, por vezes, não é compartilhado com toda a organização ficando restrito à alta administração, ao invés de ser uma atividade que conte com a participação de todos os níveis hierárquicos.

Segundo Herrero (2005), todos os setores da organização devem participar das discussões referentes à estratégia, para possibilitar uma combinação inovadora de conhecimentos e, finaliza dizendo que as pessoas estarão envolvidas com as

mudanças estratégicas quando identificarem oportunidades de recompensas e crescimento pessoal.

O mesmo autor ainda descreve os principais obstáculos à implementação da estratégia, são eles: a barreira da visão, em que apenas 5% dos colaboradores entendem a estratégia; a barreira da motivação, em que apenas 25% dos executivos têm incentivos associados à estratégia; a barreira cultural, onde 85% dos executivos dedicam menos de 1 hora por mês discutindo a estratégia; a barreira do orçamento, em que 60% das empresas não estabelecem uma interface entre o orçamento e a estratégia (HERRERO, 2005).

Algumas alternativas propostas para vencer o grande desafio que se apresenta entre a elaboração da estratégia e sua efetiva implementação foram definidas por Herrero (2005) da seguinte forma:

- a) tornar a implementação da estratégia num processo contínuo de aprendizagem, em que todos os profissionais da empresa estejam envolvidos em todas as suas fases de desenvolvimento.
- b) colocar a estratégia no centro do negócio e, conseqüentemente, no interior do processo gerencial;
- c) integrar a estratégia no dia a dia operacional das pessoas;
- d) assegurar a compreensão da estratégia por todos os colaboradores da organização, para melhor desempenho dos papéis;
- e) descrever a estratégia da organização numa linguagem de fácil entendimento e de fácil explicação, a fim de estimular a troca de idéias e o envolvimento das pessoas;
- f) traduzir a estratégia em um conjunto de indicadores financeiros e indicadores qualitativos para medir a eficiência e eficácia do uso dos ativos tangíveis e intangíveis, na geração de valor para a organização, de forma integrada e sistemática.

## 2 COMPETITIVIDADE

Para Coutinho e Ferraz (1999) a competitividade relaciona-se com as condições de livre mercado, de produzir bens e serviços capazes de satisfazer os mercados internacionais e que simultaneamente permitam a expansão da renda real de sua população, assim como a geração de empregos.

De acordo com o relato de Piccinini et al. (1997, p. 4), no Brasil, a partir da década de 1990 foi tentada uma reorganização econômica da sobre o mercado. O Brasil teve que competir com outros países e blocos econômicos e precisou manter-se competitivo para manter-se nos mercados internacionais.

Segundo Coutinho e Ferraz (1999), a indústria brasileira cresceu graças a uma estratégia ampla e permanente de proteção, promoção e regulação. Em 1980, foi possível alcançar um alto grau de integração intersetorial e de diversificação da produção. Os complexos químico e metal-mecânico (inclusive bens de capital, bens de consumo duráveis e o setor automobilístico) foram responsáveis por 58,8% do produto total da indústria. No entanto, as indústrias, ao contrário das de países como a Coreia do Sul, de modo geral não desenvolveram capacidade inovativa própria.

A insuficiente capacitação tecnológica das empresas para desenvolver novos processos e produtos, somadas à ausência de um padrão nítido de especialização da estrutura industrial brasileira e à escassa integração com o mercado internacional representaram um elemento potencialmente desestabilizador deste processo de industrialização (COUTINHO; FERRAZ, 1999).

A crise macroeconômica, em consequência da desorganização das finanças públicas, imobilizou o Estado, inviabilizando a formulação de uma política industrial e tecnológica capaz de ocupar o espaço da anteriormente adotada, de substituição de importações. Verificou-se, então, um ajuste industrial defensivo com contração de investimentos, estagnação da produção e queda da renda per capita (PICCININI et al., 1997, p. 4-5).

Ainda de acordo com os autores, entre 1980 e 1992, a indústria de transformação teve sua produção reduzida em 7,4%. As categorias mais afetadas foram as de bens de capital (-44%) e as de bens duráveis de consumo (-8%), enquanto que as de bens intermediários apresentaram um crescimento modesto (6%, entre 1980-92) e as de bens de consumo não duráveis cresceram apenas 8% (PICCININI et al., 1997).

E acrescentam:

Verificou-se uma pequena recuperação em 1993, mas este nível de produção não alcançou o obtido no triênio 1987-1989 e a taxa agregada de investimentos continuou relativamente deprimida. As exportações cresceram 23% e as importações aumentaram em 60,9% no mesmo período, enquanto a taxa de emprego caiu para -21,2% (PICCININI et al., 1997, p. 5).

A reação das indústrias foi diferenciada em cada período de estagnação (1980-1983 e 1989-1992). No primeiro período estas se ajustaram fundamentalmente no plano financeiro-patrimonial, diminuindo o nível de endividamento. A redução da produção e da demanda contrabalançou com a obtenção de ganhos não operacionais. No período de 1989-92, com a abertura comercial, ocorre a reestruturação industrial com concentração nas linhas de produtos competitivos, na redução do escopo das atividades industriais realizadas internamente à empresa, "terceirização" de diversas atividades, compactação dos processos produtivos com redução importante do nível de emprego, programas de qualidade etc. (COUTINHO; FERRAZ, 1999).

Comparando o nível de desenvolvimento tecnológico da indústria brasileira com os padrões internacionais - a não ser por algumas empresas de maior porte, de setores intermediários, de bens duráveis e de bens de capital de crescente eficiência - esta se apresenta com deficiência nas tecnologias de processo, atraso quanto às tecnologias de produto, despendendo pequena fração do faturamento em P&D, limitada difusão dos sistemas de gestão da qualidade (de produtos e de processos de fabricação) com inovações gerenciais escassas e muito lentas. A interação entre

usuários e produtores, assim como a cooperação entre fornecedores e produtores é quase nula (COUTINHO; FERRAZ, 1999).

O fator trabalho é encarado como um custo e não como um recurso fundamental; pouco é oferecido em termos de treinamento e de formação da mão-de-obra. Estas deficiências implicaram a perda de competitividade da indústria brasileira a partir da segunda metade da década de oitenta (COUTINHO; FERRAZ, 1999).

Apesar do Brasil ter ampliado a participação de produtos industrializados no mercado internacional, esta participação é, atualmente, sobretudo de commodities intensivas em recursos naturais e/ou energia e de bens intensivos em mão-de-obra barata (commodities como celulose, papel, suco de laranja, farelo de soja e minérios semiprocessados).

De acordo com o relato de Piccinini et al. (1997, p. 6), este tipo de inserção apresenta limites, devido à saturação do mercado e a tendência de redução dos preços. Além disso, outros países passam a competir com o Brasil através de baixos salários (como é o caso da China) ou qualificações técnicas e capacidade de comercialização internacional (como a Coréia). Haja vista que, em 1985, o Brasil era o 17º exportador mundial, caindo para a 23ª posição em 1992.

Ainda segundo Coutinho e Ferraz (1999),

(...) os países latino-americanos restringiram as possibilidades de manobra para a implementação de políticas industrializantes como as verificadas em anos anteriores. A orientação da política industrial foi subordinada às prioridades da gestão macroeconômica, submetida às restrições derivadas da crise do endividamento externo, geração de superávits comerciais, da redução dos investimentos públicos e do controle da inflação (COUTINHO; FERRAZ, 1999, p. 45).

Retomando o relato de Piccinini et al. (1997, p. 6), os autores, descrevem que na década de 1980 os países mais industrializados da América Latina (México, Argentina e Brasil) “beneficiaram-se com a expansão do comércio internacional, a valorização do dólar e a realocização de atividades das multinacionais, aumentando

suas exportações de produtos industriais”. E explicam que a partir desta década, “impulsionados pelas instituições multilaterais (como FMI e Banco Mundial) estes países vêm implementando programas de estabilização, de cunho neoliberal”, que, segundo eles, visava procurar “se beneficiar através das condições do mercado financeiro, para ‘lastrear’ suas moedas”.

E concluem, afirmando que:

Simultaneamente, vêm sendo realizadas “reformas estruturais” que redefinem a participação do Estado na economia e aumentam o grau de abertura comercial e financeira. Privilegiam o fomento da concorrência, pela abertura comercial, pela desregulação e pela privatização. Os programas que estabelecem diferenciação entre setores tendem a ser questionado em função de seu caráter “discriminatório” (PICCININI et al., 1997, p. 6).

### 3. MARKETING E VENDAS

Para Rocha e Christensen (1999, p. 15), "marketing é uma função gerencial, que busca ajustar a oferta da organização a demandas específicas do mercado, utilizando como ferramental um conjunto de princípios e técnicas".

O marketing compreende o processo de satisfação das necessidades individuais e organizacionais, determinando preço, a promoção e a distribuição de idéias de bens e serviços. Um dos objetivos do marketing é vender produtos, mas, este é apenas um dos objetivos do marketing. Segundo Drucker (1973, *apud* COBRA, 1992), o objetivo primordial do marketing "é tornar a venda supérflua", fazendo com que o produto crie uma relação com o cliente e venda sozinho. Segundo Randazzo (1997, p. 249), a finalidade do marketing "é assegurar uma fatia do mercado".

Marketing quer dizer conquistar e manter clientes. Também é a ciência de descobrir como fazer o cliente vender melhor. É na verdade uma filosofia da empresa. Esta filosofia é chamada o conceito de marketing, pois mostra como a empresa é e como funciona.

Comprovadamente, não é somente uma ciência, mas também uma função, um estado de espírito. Marketing é a análise, a organização, o planejamento e o controle dos recursos da empresa, gerados a partir do consumidor com o objetivo de satisfazê-lo em suas necessidades e desejos, de forma lucrativa.

Marketing é a execução das atividades de negócios que encaminham o fluxo de serviços e mercadorias do produtor aos consumidores finais, industriais comerciais. Consiste no estudo sistemático das forças de formação da procura e da motivação do consumidor, das considerações temporárias especiais que influenciam as transações econômicas e dos esforços e reações dos consumidores e compradores em um mercado. E a interação de todos os fatores operacionais e de todas as suas atividades funcionais, orientados para o consumidor de seus produtos,

idéias e serviços, com os objetivos de tornar ótimos os seus lucros ao longo prazo e promover condições de sobrevivência e expansão para a empresa.

Segundo Bekin (2004) o marketing é o conjunto de atividades que partindo do estudo constante do consumidor e das tendências do mercado, chega à definição e fabricação do produto ou serviço, a sua composição, distribuição e até utilização final, procurando compatibilizar os interesses do consumidor e da empresa.

Para Duailibi e Simonsen (1999), é a execução, por uma empresa, de todas as atividades necessárias para criar, promover e distribuir produtos que estejam de acordo com a demanda atual ou potencial e com sua capacidade de produção. É o processo comercial que permite combinar os produtos com os mercados e realizar transferências de propriedade. Aplicação de vários conhecimentos científicos no esforço coordenado de planejar, organizar, e controlar as atividades da empresa que orientam o fluxo de mercadorias e serviços do produto ao consumidor, de modo que o consumidor fique plenamente satisfeito e que os objetivos da empresa sejam alcançados.

Além destas definições, Normanha Filho (2002) compilou outras em seu estudo, que relacionamos:

Compreende o exame e conhecimento das condições e tendências do mercado para que, em consequência, se possa orientar com acerto a política comercial (MOITINHO, *apud* NORMANHA FILHO, 2002, p. 26).

O desempenho de todas as atividades implicadas no curso de mercadorias e serviços desde o ponto de produção inicial até que eles cheguem às mãos do derradeiro consumidor (KOLS, *apud* NORMANHA FILHO, 2002, p. 26).

É o processo em uma sociedade através do qual a estrutura da procura dos bens econômicos e dos serviços é prevista ou ampliada e satisfeita, através da concepção, promoção, troca e distribuição física desses bens e serviços (NORMANHA FILHO, 2002, p. 25).

Desempenho das atividades comerciais que dirigem o fluxo das mercadorias e serviços do produtor ao consumidor. Abrange todas as atividades comerciais implicadas no curso de mercadorias e serviços, a partir da produção física até o consumo (MAYNARD; BECKMAN, *apud* NORMANHA FILHO, 2002, p. 25).

Por fim, cita a seguinte definição:

A função de marketing é tripla: encontrar o caminho mais curto que leva ao mercado os produtos e fazer com que um número maior de pessoas participe mais cabalmente da economia de mercado. É o desempenho das atividades de negócios diretamente relacionado com o fluxo de bens e serviços dos produtores até os consumidores ou usuários (ALDERSON; HALBERT, *apud* NORMANHA FILHO, 2002, p. 25).

### **3.1. Vendas e segmentação**

O conceito tipicamente assume que os consumidores mostram inércia ou resistência de compra e devem ser persuadidos a comprar. Também assume que a empresa tem disponível um arsenal completo de ferramentas eficazes de venda e promoção para estimular a compra.

Neste conceito pratica-se mais agressivamente com bens não procurados, aqueles que os compradores, normalmente, não pensariam em comprar, com seguro, enciclopédias e serviços funerários. Esses setores têm preferido várias técnicas de vendas para localizar consumidores potenciais e vender agressivamente os benefícios de seus produtos.

Entender que a venda é um processo mental, no qual uma ou mais pessoas tomam uma decisão, nos conduz ao reconhecimento de que vender... não é uma tarefa homogênea.

Cada situação de vendas é uma nova experiência e, considerando a maior ou menor complexidade e as táticas adequadas aos casos típicos, classificam-se as vendas pessoais em três categorias: vendas de rotina, vendas diretas ou objetivas e vendas criativas ou de soluções. Cada categoria exige um trabalho diferente.

Nas vendas de rotina, predominam a simplicidade e a habilidade. O processo é repetitivo, exigindo apenas habilidade e agilidade nos contatos que são rápidos e rotineiros.

Na categoria das vendas diretas, exige-se o emprego de técnicas mais apuradas, como a comunicação persuasiva, sondagens para identificar necessidades, argumentação para vender o valor e táticas para obter o compromisso.

Entretanto, normalmente obedecem a um roteiro conhecido e trata-se de vender um produto ou serviço padrão, através de um diálogo direto entre vendedor e comprador.

Nestas duas categorias, a melhoria da qualidade repousa no bom emprego das táticas de vendas, no conhecimento dos produtos e serviços e algum planejamento.

Nas vendas criativas, também conhecidas como técnicas ou vendas de solução, tal é a variedade das situações, que se pode afirmar: cada venda é uma nova experiência.

São muitos os fatores que influenciam as decisões, que são tomadas geralmente por um comprador inatingível ou por comitês, exigindo muito esforço prévio de coleta de informações e planejamento.

Cobra (1992, *apud* CARVALHO, 2002, p. 19), afirma que o conceito de segmentação surge depois do período de “desmassificação, com a conseqüente adequação de produtos e serviços para atender gostos cada vez mais diferenciados”. A autora acredita que para compreender o sentido de “desmassificação”, deve-se buscar em Sant’anna (1989, *apud* CARVALHO, 2002, p. 5) o conceito de que “como massa os membros que podem vir de qualquer profissão e de todas as camadas sociais, formadas por grupos anônimos que não se integram e nem trocam informações”.

Propriamente em Sant’anna (1989, *apud* CARVALHO, 2002, p. 12), encontramos que, “estando os indivíduos separados uns dos outros e sendo anônimos, não têm oportunidade de se comunicar tornando a massa frouxamente organizada e incapaz de agir de comum acordo”. Nesse sentido, Carvalho (2002, p.

19) acredita que este conceito acaba “considerando a audiência não apenas heterogênea, mas também anônima e seus elementos isolados”.

De acordo com Kotler (1998), o princípio trazido pela segmentação “opõe-se aos de massa por afirmar que toda empresa deve determinar, não apenas quais necessidades servir, mas também as necessidades de quem servir”. Para o autor, a maior parte dos mercados é grande demais para que “se possam atender as necessidades da grande massa”. Dessa forma, criando uma segmentação, deve-se atender a um conjunto de necessidades de um grupo homogêneo o qual chama-se mercado-alvo (KOTLER, 1998).

Cobra (1992) acredita que, inicialmente, deve-se definir “quem está dentro ou fora do segmento”; justificando que um segmento precisa “evidenciar um potencial atual ou uma necessidade potencial, ser economicamente acessível reagir aos esforços de marketing e ser estável”; e ressalta que segmentos que surgem e desaparecem não são interessantes.

Carvalho (2002), baseando seu relato nos princípios de Cobra (1992), afirma que uma boa segmentação envolve a divisão do mercado por uma sucessão de variáveis. A autora cita as bases referidas pelo referido pesquisador, utilizadas para esta divisão, como sendo:

(...) localização geográfica (limites políticos, área comercial); características demográficas (idade, sexo, estado civil, raça, nacionalidade, religião, tamanho da família); características sócio-econômicas (renda ocupação, educação); características psicológicas (personalidade, atitudes, estilo de vida, atividades, interesses, opiniões ou valores); características relativas ao atributo do produto (benefícios, lealdade, a marca); características comportamentais do consumidor (razões de compra, lealdade, influência de compra); características relativas ao benefício buscado pelo consumidor (satisfações sensoriais, psicológicas); características relativas ao ramo de marketing (tipo de atividade, tipo de distribuição ao consumidor, tipo de compradores); características relativas ao marketing mix (preço marca, promoção de vendas, merchandising, publicidade, esforço de vendas, canal de distribuição) (CARVALHO, 2002, p. 20-21).

Apesar da segmentação ser apontada por muitos autores como essencial nos dias atuais, dado o fato de que o volume de produtos é cada vez maior e as necessidades cada vez mais variadas, existem empresas que preferem não reconhecer os diferentes segmentos que compõem o mercado.

Por outro lado, há empresas que não focam seus esforços nos segmentos que mercado apresenta; também conhecido como “marketing indiferenciado”. Esta modalidade foi caracterizada por Kotler (1998) como o marketing que enfoca o que é comum nas necessidades das pessoas, procurando projetar um produto e um programa de marketing que apele para o maior número de compradores. Para o autor, as vantagens do marketing indiferenciado estão na economia de custos com propaganda diferenciada, pesquisas e administração do produto (CARVALHO, 2002).

## 4. PLANEJAMENTO DE VENDAS

Frente a crescente competitividade, as organizações voltaram-se aos processos de planejamento, sendo que tais processos estão presentes no cotidiano organizacional, mas diversos são os processos de planejamento, que de acordo com Kotler (1998, p. 39), “um processo da análise de oportunidades, escolha de objetivos, desenvolvimento de estratégias, formulação de planos, execução e controle”.

O planejamento é um processo que precede a toda atividade humana, individual ou coletiva. O homem ao longo da história sempre utilizou algum tipo de planejamento, de estratégia, na busca de seus objetivos. O desenvolvimento científico e tecnológico, a revolução industrial, a crise econômica dos anos setenta e a posterior liberação dos mercados na década de oitenta, contribuíram de forma marcante na definição de um novo momento na economia, o processo de globalização, que, no final do século XX e início do XXI, aparece como o ponto central de todas as ações da política de macro e microeconomia mundial.

Este fenômeno tem-se fortalecido pelas inovações tecnológicas nos campos das telecomunicações, da engenharia molecular, microeletrônica e, em particular, da tecnologia da informação que tem produzido impactos enormes nas formas de organização e gestão da produção mundial. Esta reestruturação econômica, social, política e organizacional de escala global, tem repercussões profundas na economia mundial, mesmo não envolvendo todos os países, pois infelizmente se relaciona apenas a certos atores e zonas específicas de um sistema já favorecido, que detém o domínio e controle de tecnologias avançadas, aumentando o fosso que separa países desenvolvidos daqueles em desenvolvimento. Neste contexto, novos modelos de organização e gestão se impõem, passando de antigas formas burocráticas e rígidas de estruturas organizacionais, às flexíveis, abertas, apoiadas em modernos sistemas da tecnologia da informação.

Dessa forma, a administração estratégica passou a ter um papel importante na gestão empresarial e na economia, vindo a ser uma ciência em franco desenvolvimento e vital para a sobrevivência das empresas. O chamado modelo de planejamento tradicional caracterizado pela centralização de poder, de recursos financeiros, do planejar na primeira pessoa do singular, fechado, descontínuo e desarticulado do contexto, baseado em formulas e modelos que procuravam mudar a realidade sem levar em conta os valores e situações ambientais de mudanças, estático e de longo prazo, foi perdendo espaço por não dar respostas aos problemas que estavam a exigir ações rápidas e precisas. As empresas necessitavam de buscar novas formas de planejamento que pudessem satisfazer às necessidades internas e do meio onde estavam inseridas, como a única alternativa viável para sua sobrevivência. Essas necessidades fizeram com que os dirigentes procurassem adotar um novo modelo de planejamento, o planejamento estratégico, que lhes permitisse coordenar suas atividades com mais segurança, dentro de um mercado competitivo, dando ênfase na análise do meio externo sem descuidar do interno, favorecendo o pensamento intuitivo e a informação qualitativa, desenvolvendo um processo de planejamento de forma aberta e participativa, flexível, descentralizado e integrado, permitindo tomar decisões atuais a partir de uma perspectiva futura.

O Planejamento Estratégico é um dos componentes do sistema chamado Direção Estratégica, que inclui, além do próprio planejamento, a administração, organização, execução e controle. Não é fácil definir o que é e o que se entende por Planejamento Estratégico em poucas palavras, pois a maioria dos estudiosos deste ramo da ciência tem suas próprias definições, que variam consideravelmente em função do nível de abstração, do conteúdo, da aceitação geral em função da diversidade de ambientes de sua complexidade.

Arguin (1988, p. 49) define Planejamento Estratégico como:

Um processo de gestão que permite visualizar, de maneira integrada, o futuro das decisões institucionais, que se derivam da filosofia da instituição, de sua missão, de suas orientações, de suas metas, de seus objetivos, de seus programas, assim como determinar as estratégias a utilizar para assegurar sua implantação.

Concebe-se a instituição como algo aberto, integrado e com estreita relação com seu meio ambiente, dentro de um processo global que implica uma tomada de decisão nas diversas etapas que a formam.

Portanto, planejar é um procedimento formal para gerar resultados articulados, dentro de um sistema integrado de decisões, de decomposição em passos claros e precisos num contexto racional. É um processo, mais do que qualquer documento formal ou escrito, que serve de guia para uma tomada de decisão. Tem uma característica forte, pois estimula a aprendizagem de uma forma contínua.

Segundo Mintzberg (1994, p. 107), o Planejamento Estratégico (PE) surgiu como sistema organizado na década de 1960, motivado pela popularidade do livro *Estratégias Corporativas* de Igor Ansoff, publicado em 1965, em seu artigo “Repensando lá planeación estratégica: riesgos y falácias”. Como tal era uma tentativa de solução dos problemas empresariais frente às constantes necessidades de mudança protagonizadas pela crescente tendência da economia de globalizar-se, com a quebra de barreiras alfandegárias, tecnológicas, culturais e sociais. No início, a máxima era que o PE fosse a solução de todos os problemas empresariais e a empresa que não dominasse essa estratégia estaria definitivamente fadada ao fracasso. No entanto, os resultados alcançados não corresponderam a todas as expectativas, causando uma aparente frustração, ocasionada principalmente pelo desconhecimento de variáveis e da compreensão de planejamento como um processo contínuo, aberto e dinâmico.

De uma maneira geral, segundo Mintzberg (1994, p. 109), planejadores têm debitado o aparente fracasso do PE em dois pontos: falta de apoio da alta direção e o clima da organização não favorável a sua realização. Entretanto, para o mesmo autor, as questões não são simples assim. O desconhecimento e a imprecisão de variáveis, a falta de habilidades para prever discontinuidades do entorno em constantes mudanças e a própria elaboração dos processos de estratégias são fatores importantes a serem considerados no planejamento. A propósito, Mintzberg (1994, p. 111) formula o PE como um “procedimento formal para gerar resultados articulados, em forma de um sistema integrado de decisões... refere-se à

formalização, o que significa a decomposição de um processo em passos claros e articulados”. Desta forma o planejamento é concebido como uma análise racional, não significando apenas o “pensar estrategicamente”, mas o como pensar as estratégias de forma racionalizada, decomposta, articulada, onde a elaboração das estratégias deve estar conectada entre o “fazer e o pensar”, ou seja, onde se pensa para atuar e se atua para pensar, sempre buscando produzir resultados.

Ainda segundo Mintzberg (1994, p. 114), alguns riscos devem ser levados em conta na elaboração de um processo de planejamento. Primeiro: é fundamental a participação e o envolvimento de todos os funcionários dos mais diversos níveis da organização e não somente dos que exercem cargos de direção; segundo: todo planejamento promove mudanças, e mudar pode provocar resistências, e até mesmo “desorganizar” categorias já estabelecidas impedindo a mudança requerida; terceiro: envolve uma decisão política que interfere diretamente no próprio processo de planejamento, com a finalidade de não desviá-lo de seus propósitos. Há de se levar em conta também que o processo de elaboração de um planejamento é complexo, sutil, criativo, envolvendo ações cognoscitivas e sociais. De igual forma, não se pode pensar na realização do planejamento somente através do uso da intuição do planejador, mas considerar sua formação, pois requer dele um conhecimento profundo do assunto, criatividade, capacidade de síntese e de formalização.

Essa obsessão pelo controle revela um certo grau de incerteza e medo que descaracterizam e põe em risco um processo de planejamento, criando uma organização “neurótica”, inflexível, com super departamentos para planejar cada movimento, ações e pensamentos dos trabalhadores, transformando-os em “máquinas”, sob o argumento de que este modelo enfrentaria melhor as turbulências, permitindo alcançar resultados, inclusive financeiros, mais significativos do que os sistemas flexíveis.

O conceito de planejamento, Matus (1996), refere-se ao Planejamento Estratégico Situacional (PES), como sendo um método e uma teoria inovadora de PE, concebido para atender ao sistema público de gestão, mas aplicável a qualquer instituição cujo centro de decisão não seja exclusivamente o mercado, e sim o

político, econômico e social. Para Matus (1996) “o PES não é uma proposta para adivinhar ou predizer o futuro, que é e sempre será desconhecido para nós. Quem planeja influi nos resultados futuros, ainda que não tenha controle total sobre os resultados de sua ação. São necessárias ferramentas poderosas para enfrentar a incerteza, prever possibilidades, descobrir e antecipar respostas. Nessa visão abrangente, o planejamento é ferramenta para pensar e tentar criar o futuro, com imaginação, a partir das possibilidades que sejamos capazes de imaginar e descobrir”.

O Planejamento Estratégico de Marketing é recurso muito importante, do qual as empresas se utilizam para comunicar-se com seus mercados, o que torna sua tarefa bastante diversificada. As empresas devem contar com esta ferramenta mercadológica para complementar os esforços de venda e de propaganda, sendo portanto, uma atividade de apoio e devendo estar relacionada com as demais estratégias do composto de marketing. A promoção de vendas deve atrair a atenção e favorecer a ação dos consumidores à compra dos produtos. Apesar de ser uma ferramenta principalmente de caráter complementar, muitas empresas investem seus recursos disponíveis para comunicação somente em promoção de vendas.

Apresentam duas qualidades distintas como uma classe:

1. Presença insistente. Muitos instrumentos de promoção de vendas têm uma qualidade de chamar a atenção, às vezes urgente, que pode penetrar nos hábitos de inércia dos compradores com relação a um produto específico. Dizem ao comprador que ele tem uma oportunidade que não terá de novo, para comprar algo especial. Isto atrai um grupo enorme de compradores, principalmente aqueles preocupados em fazer economia, porém, com a desvantagem de que esse tipo de comprador tende a ser o menos leal em relação a qualquer marca em particular a longo prazo.
2. Aviltamento do produto. Alguns desses instrumentos sugerem que o vendedor está ansioso pela venda. Se forem usados muito freqüentemente ou sem cuidado, poderá levar os compradores a querer saber se a classe do produto ou a marca é conveniente ou se está com preço razoável.

A participação de promoções vem aumentando gradativamente em relação percentual a verba destinada à comunicação com o mercado, principalmente naquelas empresas que comercializam produtos de consumo.

Várias atividades englobadas pela área são prontamente identificadas devido à sua maior aplicação:

- Exposição e feiras – é uma forma bastante comum de promoção que permite o estabelecimento de novos contatos e divulgação através de material promocional, como folhetos ou outras literaturas da empresa. É bastante usada no Brasil e pode-se contar com várias feiras anuais especializadas em setores, como moda, móveis, eletrodomésticos etc.
- Amostras – a distribuição de amostras favorece muito o início ou aumento do consumo de algum produto, principalmente quando sentidos humanos estão envolvidos, como visão, olfato e tato. Um novo creme dental pode ter suas vendas aceleradas se for testado e aprovado por eventuais consumidores.
- Prêmios e vales-brindes – são usados para estimular o consumo tornando os produtos ou serviços mais atrativos pelos brindes ou prêmios oferecidos. Os prêmios poderão ser distribuídos por sorteio entre aqueles que compraram o produto e ganharam o direito de concorrer, ou mesmo com o vale-brinde que consiste na promoção do tipo "achou...ganhou". A indústria de refrigerantes faz freqüentemente campanhas em os brindes são trocados por determinado número de tampas dos mesmos.
- Cupons – os cupons dão direito a descontos na compra de certos produtos que a empresa tenha interesse em promover. São distribuídos através de produtos e podem ser também oferecidos através de anúncios etc.
- Concursos e jogos – no Brasil são regulados pelo Ministério de fazenda e são muitas vezes usados pelas empresas por determinados períodos. A assessoria de algumas firmas especializadas no assunto é sempre benéfica para evitar qualquer problema com aspectos legais.
- Outros tipos
  - Desfiles de modas;
  - Shows;

- Semanas especiais: semana italiana, por exemplo, quando a loja e funcionários estão com trajes típicos e as mercadorias relacionadas estão em promoção;
- Exposições: pode ser feito patrocínio de exposições de pintura ou outra qualquer;
- Aniversários: a loja pode ser enfeitada com bandeirolas, cartazes, ao mesmo tempo em que uma promoção especial seja feita, como por exemplo, descontos especiais ao cliente mais antigo, ao que entrar primeiro no dia de aniversário etc;
- Promoções dirigidas ao público jovem: sorteios de ingressos para jogos, shows musicais etc. com compra nos estabelecimentos.

Algumas dessas promoções podem ser dirigidas aos vendedores da própria empresa e aos intermediários que vendem os consórcios de imóveis. Por exemplo: um concurso de vendas internas pode ser realizado oferecendo-se prêmios e brindes para os vencedores.

## 5. NEGOCIAÇÃO

Todas as relações entre pessoas ou entre empresas são mediadas por normas e formas de comunicação.

Em ambientes de grande dinamismo que envolve o setor de compras, em que a empresa busca desenvolver capacidades gerenciais competitivas, torna-se crucial, para o seu sucesso e continuidade, um sistema de gestão que permita a identificação e mensuração da contribuição da atividade financeira no processo de criação de valor.

Desta forma, toda empresa se constitui e se desenvolve a partir de investimentos destinados à criação de valor.

De acordo com Junqueira (2008) a negociação representa um processo de busca da aceitação de idéias, propósitos ou interesses, buscando-se o melhor resultado possível, de tal modo que as partes envolvidas terminem as negociações de que foram realizadas, tiveram oportunidades de apresentar toda sua argumentação e que o produto final seja maior que a soma das contribuições individuais.

As negociações acontecem no momento em que as partes envolvidas estejam dispostas a realizar uma troca, ela acontece o tempo todo em torno deste princípio, de acordo com a regra de que é preciso dar poder antes de receber.

Alguns conceitos classificam os resultados das negociações, que podem ser ganha/ganha, ou perde/perde. Parte-se do princípio de que em nenhuma negociação perde/ganha há uma vitória propriamente dita. Um dos fatores críticos de sucesso para o bom resultado de uma negociação é que ambas as partes tenham bem definidos os objetivos realmente necessários dos que são resultados de um desejo e, portanto objetivos pessoais. Os adversários devem se perguntar o que realmente é um objetivo que guiará o objetivo comum e quais que se não obtidos não

influenciariam, ou influenciariam pouco no resultado final buscado pelo grupo (JUNQUEIRA, 2008).

De acordo com Wanderley (2009, p. 15), “negociar é uma das habilidades mais importantes para o sucesso pessoal e profissional de qualquer pessoa. Negociação é o processo de alcançar objetivos através de um acordo nas situações em que existam interesses comuns e conflitantes. Para o autor, a questão que se coloca é como fazê-lo com a máxima efetividade”.

Negociação, de acordo com Junqueira (2008) é o 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 sua argumentação e que o produto final seja maior que a soma das contribuições individuais.

Negociação, segundo Dias e Costa (2006), é o processo onde se busca a aceitação de ideias, interesses e propósito visando buscar os melhores resultados possíveis é o processo onde duas partes buscam obter mutua troca de recursos. Por ser assim, neste processo, existem algumas expressões que para melhorar a compreensão do tema negociar, tem que ser bem aplicadas, como por exemplo dos negociadores da área de compras, onde obter o poder de barganha, fazer acordos, efetivar troca de recursos, são pontos que devem ser bastante destacado nesta área.

Para os autores,

Negociação é uma arte difícil e exige julgamento, tato e bom senso. Somente através da conscientização de seu ‘poder de barganha’ relativo, um negociador sabe onde se firmar ou onde fazer concessões admissíveis (DIAS; COSTA, 2006, p.297-298).

Todas as negociações têm um ou mais objetivo, e estes objetivos podem ser categorizados como ideais, realistas e prioritários. Os objetivos ideais, segundo Dias e Costa (2006), são aqueles que poderiam ser concretizados caso o lado oposto da negociação estivesse de acordo com o que é pedido. Ambas partes da negociação

podem oferecer resistência aos objetivos realistas de uma das partes e através de negociações exaustivas busca-se atingir um consenso sobre as prioridades de ambos os lados.

As negociações acontecem no momento em que as partes envolvidas estejam dispostas a realizar uma troca, ela acontece o tempo todo em torno deste princípio, de acordo com a regra de que é preciso dar poder antes de receber. O seu ponto chave está na concessão, e na premissa de que ambas as partes devem obter vantagens delas.

Alguns autores classificam os resultados das negociações, é que podem ser ganha -ganha, ou perde - perde. Parte-se do princípio de que em nenhuma negociação perde-/ganha há uma vitória propriamente dita.

Um dos fatores críticos de sucesso para o bom resultado de uma negociação segundo Dias e Costa (2006), é que ambas as partes tenham bem definidas os objetivos realmente necessários dos que são resultados de um desejo e, portanto objetivos pessoais.

Existem vários tipos de estratégias de negociações que hoje em dia fazem a diferenças nas organizações.

Isto também depende do interesse dos negociadores para que seja elaborado com cautela, para que nada de errado seja estabelecido num processo de compras, e essas estratégias estão baseadas em três tópicos, a competição, cooperação e relacionamento.

Geralmente, há vários objetivos em jogo. É importante organizá-los por ordem de prioridade e determinar para si mesmo quais são negociáveis e quais não entram sequer em discussão.

Os negociadores estratégicos são superiores aos negociadores convencionais, pois seguem regras específicas, como, por exemplo, utilizar algum tempo para pensar nas negociações. A análise do processo como um todo é necessário independentemente da estratégia a ser utilizada a negociação. Por meio dela se define que estratégia empregar (MARTINELLI; ALMEIDA, 1997, p. 31).

Na estratégia de competição o negociador busca uma forma de fazer as pessoas entre em seus conceitos e fique sob seu controle, para que assim se obtenha melhores resultado, e se obtenha uma fatia melhor em suas negociações.

Na estratégia de cooperação, segundo Martinelli e Almeida (1997), as vantagens por se obter recursos financeiros continuam grandes, mas também existem as a necessidades de manter o relacionamento, onde ela é considerada uma negociação bilateral, porque ela faz com que ambas as partes saiam satisfeito, muita informação, confiança e transparência envolve esta estratégia.

Já na estratégia baseada em relacionamentos, é o tipo onde as pessoas negociam não por obterem lucros, e sim pela satisfação das necessidades do outro, e é uma estratégia que deve ser utilizada nas organizações internas. Ela pode ser umas das estratégias mais adequadas, quando o caso é oferecer vantagem de tempo a um cliente importante para entrar nos negócios.

De acordo com Mello (2005), o nível de confiança entre os negociadores é um dos fatores a serem considerados para a determinação da estratégia a utilizar.

Graus de confiança levam as negociações para outro lado competitivo, e níveis mais elevados de confiança favorecem a aplicação da estratégia cooperativa.

Mas, mesmo se os negociadores estão utilizando uma estratégia altamente competitiva, alguma confiança necessariamente deve existir entre eles. Por exemplo, eles devem acreditar que o acordo será cumprido integralmente, mesmo em uma negociação onde são utilizados truques, mentiras e blefes. Não haveria sentido em negociar se não houvesse um grau de certeza razoável de que o acordo será cumprido.

Segundo Martinelli e Almeida (1997), hoje toda negociação é um processo, querendo ou não. Existem etapas definidas que se bem observadas, ajudarão bastante o trabalho do comprador na consecução de seus objetivos. Uma negociação eficaz terá resultado fundamentalmente a partir de um planejamento que consiste no grande peso, no conhecimento e na experiência que cada um tem.

Muitos negociadores, segundo os autores, chegam ao resultado inesperado com acordos satisfatório, mesmo sem negociar, mas a negociação é um ponto necessário quando duas partes se defrontam com pontos de vista e objetivos diferentes, mas antes de começar uma negociação o negociador sempre deve estar preparado e ter a mente firme, pois a qualidade na negociação vem daí. Saber o que realmente quer; saber as características e as necessidades que o outro negociador pretende, para assim ter um resultado final excelente.

A flexibilidade do negociador é muito importante neste processo, assim como rapidez, eficiência, e qualidade, são itens muito valiosos, onde bem elaboradas, não haverá perda de informações, pois uma questão incorreta, ou uma falha em uma questão inesperada, pode afetar demais o processo de negociação.

Para Dias e Costa (2006), na área de compras além do valor e das aplicabilidades de técnicas que devem ser muito bem elaborados, existem muitos itens que podem constatar pauta de negociação dos compradores sendo eles, qualidade, entrega, fretes, quantidade etc.

Os autores, afirmam que muitos fatores além de preços, podem ser um ponto de atenção especial nas negociações.

### **5.1. Competição e Concorrência**

Segundo o relato de Vargas e Souza (2001, p. 4), a competição acirrada impõe às empresas uma busca cada vez mais intensa por vantagens competitivas. Para as autoras, é crescente a presença de “um sistema de criação de riquezas, baseado na informação e no conhecimento”. Sendo assim, é vital que as organizações busquem informações estratégicas e monitorem constantemente a concorrência, com o intuito de traçar e executar novas oportunidades.

Baseado nos princípios de Porter, Vargas e Souza (2001, p. 4) afirmam que a concorrência está “no âmago do sucesso ou do fracasso das empresas, determinando a adequação das atividades que podem contribuir para seu

desempenho, como inovações, uma cultura coesa ou uma boa implementação”. Segundo as autoras, a estratégia competitiva é a busca de uma competição favorável para uma empresa no mercado, “arena fundamental onde ocorre a concorrência”. Além disso, a estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência (VARGAS; SOUZA, 2001).

Ainda segundo Porter (2004), para implementação de estratégia competitiva, baseada na concorrência, é necessário que as empresas mantenham um detalhado conhecimento sobre seus concorrentes. A partir disso, a empresa estará apta para identificar seus pontos fortes e fracos com relação às demais.

Vargas e Souza (2001), baseando seu relato nos princípios de Porter (1997), afirmam que quando se refere à busca de vantagens competitivas pela empresa, destaca a necessidade de:

(...) posicionamento de suas capacidades para proporcionarem a melhor defesa contra o conjunto existente de forças competitivas; influência do equilíbrio de forças através de movimentos estratégicos e, assim, a melhora da posição relativa da empresa; antecipação às mudanças nos fatores básicos das forças e resposta a elas, explorando, assim, a mudança através da escolha de uma estratégia apropriada ao novo equilíbrio competitivo antes que os rivais a identifiquem (PORTER, 1997, *apud* VARGAS e SOUZA, 2001, p. 5).

De acordo com Kahaner (1996), o desenvolvimento de estratégias competitivas pressupõe, portanto, “o domínio de um certo número de análises sobre os concorrentes, o que implica na disposição de dados e de informações, assim como de competências para explorá-las”. Para Vargas e Souza (2001, p. 5), a área de estratégias competitivas auxilia nessa sistematização e na exploração de recursos informacionais, podendo ser definida como “um programa sistemático de busca de análise da informação sobre as tendências gerais de negócios para completar os objetivos da empresa.”

## 5.2. Estilo e perfil dos negociadores

É preciso ter em mente o fato de que mesmo o indivíduo pertencendo a uma mesma cultura as representações e significações são diferentes.

Quando se trata de negociação está basicamente falando de vários indivíduos sentados numa mesa e conseqüentemente uma pluralidade de representações e significações, o que já representa por si só a complexidade de um processo de negociação e a necessidade de compreensão da importância do conhecimento da cultura neste processo.

Desenvolver o perfil do negociador segundo, Dias e Costa (2006), é algo de muito importante para qualquer empresa, pois hoje o mercado já não aceita o profissional que lance mão de soluções caseiras, como posturas maliciosas, ele quer profissionais que se sentam à mesa para negociar com outras culturas e saibam o que realmente os outros envolvidos carregam.

Junqueira (2008), diz que não se trata de mudar o nosso estilo de negociar, mas sim adaptar as nossas argumentações ao estilo do outro negociador.

O estilo pessoal é uma variável vital nas negociações, se não souber o que o seu instinto ou intuição irão lhe dizer o que faça sob determinadas condições, você terá um árduo trabalho para planejar estratégias e reações eficazes. O importante é lembrar que a utilização das teorias dos estilos devem ser feitas em paralelo com as etapas, estratégia, e táticas. A maneira que cada um irá negociar depende da personalidade de cada um, além da auto estima, conhecimento e experiência e valor em relação a si próprio (DIAS; COSTA, 2006).

Os estilos comportamentais que os negociadores poderão estar apresentando em uma negociação são:

- ***Estilo Catalisador***

Segundo Junqueira (2008), o estilo catalisador não enfatiza seus pontos fracos, explora os aspectos que diz a respeito a maior rapidez, maior facilidade,

exclusividade, inovação, refere - se a uma pessoa criativa empreendedora e ser reconhecido pelos outros como ótimo e único em alguma coisa.

- ***Estilo Apoiador***

Este resultado refere – se às pessoas que consideram o ser humano mais importante que o trabalho, gosta de trabalhar em equipe, gosta de ter um bom relacionamento, busca a harmonia, amizade, é compreensivo, e bom ouvinte.

- ***Estilo Controlador***

Junqueira (2008), afirma que o estilo controlador costuma tomar decisões rápidas e objetivas, são decididos organizados, eficientes, e exigentes. critica, assume risco, cumpre metas, pode demonstrar ser incessível, exigente, podendo ameaçar, se estiver sob tensão. Para atingir os resultados que busca, é preciso escutar com os outros e aprender a ser humilde.

- ***Estilo Analítico***

Preocupa-se com detalhes, são organizadas pacientes, cuidadosas, se mantém a par do que acontece e seu trabalho, gosta de fazer perguntas e obter o máximo de informações. Pode também ser vista como uma pessoa teimosa, indecisa, arrisca mais e aprende a tomar decisões.

### **5.3. Resultados das Negociações**

Cada negociador tem seu perfil de acordo com seu estilo de negociação, e existem alguns resultados que devem ser aprendido e que se pode obter em uma negociação.

De acordo com Dias e Costa (2006), o primeiro ponto a ser observado pelos compradores profissionais diz a respeito ao aspecto cíclico das negociações. Pode-se ate afirmar que estas, em sua grande maioria, chegam durar vários anos, porque uma postura tomada hoje em relação a algum item negociado com determinado

fornecedor, certamente repercutirá na negociação seguinte e nas negociações futuras se envolvendo o mesmo fornecedor.

Muito se escuta falar da busca dos resultados ganha/ganha, este termo significa ter tal habilidade na negociação onde todas as partes envolvidas na venda conseguem bons resultados. Com grande freqüência vendedores acabam restringindo sua negociação a um único ponto. Se focalizar somente num assunto, você automaticamente criará uma situação com um ganhador e um perdedor. O exemplo mais comum de como estreitar uma negociação em um só item é discutir somente sobre o preço de alguma mercadoria. Muitos outros fatores, além do preço, podem ser levantados em uma negociação, tais como custo de entrega, prazo, qualidade, outros produtos e serviços e etc.

Em segundo lugar, conscientizar-se de que seu cliente não tem as mesmas necessidades e desejos que você. Se não levar este fator em consideração, você negociará tendo a impressão de que sua perda é o ganho de seu cliente. E com esta atitude, é virtualmente impossível alcançar um resultado ganha/ganha.

Em terceiro lugar, não pressuponha que você conhece as necessidades de seu cliente. É muito comum que os vendedores demonstrem saber exatamente o que a contraparte deseja. Por exemplo, um vendedor sabe que o comprador deseja comprar o produto ou serviço ao menor preço possível. Mesmo que isso seja verdade, o comprador pode ter outra necessidade muito mais forte, que poderá influenciar sua decisão na compra do produto ou serviço.

Tipicamente, o conceito de venda assume que os consumidores mostram inércia ou resistência de compra e devem ser persuadidos a comprar. Também assume que a empresa tem disponível um arsenal completo de ferramentas eficazes de venda e promoção para estimular a compra.

Esse conceito é praticado mais agressivamente com bens não procurados, aqueles que os compradores, normalmente, não pensariam em comprar, com seguro, enciclopédias e serviços funerários. Esses setores têm preferido várias técnicas de vendas para localizar consumidores potenciais e vender agressivamente os benefícios de seus produtos.

Entender que a venda é um processo mental, no qual uma ou mais pessoas tomam uma decisão, nos conduz ao reconhecimento de que vender, não é uma tarefa homogênea.

Cada situação de vendas é uma nova experiência e, considerando a maior ou menor complexidade e as táticas adequadas aos casos típicos, classificam-se as vendas pessoais em três categorias: vendas de rotina, vendas diretas ou objetivas e vendas criativas ou de soluções. Cada categoria exige um trabalho diferente.

Nas vendas de rotina, predominam a simplicidade e a habilidade. O processo é repetitivo, exigindo apenas habilidade e agilidade nos contatos que são rápidos e rotineiros.

Na categoria das vendas diretas, exige-se o emprego de técnicas mais apuradas, como a comunicação persuasiva, sondagens para identificar necessidades, argumentação para vender o valor e táticas para obter o compromisso.

Entretanto, normalmente obedecem a um roteiro conhecido e trata-se de vender um produto ou serviço padrão, através de um diálogo direto entre vendedor e comprador.

Nestas duas categorias, a melhoria da qualidade repousa no bom emprego das táticas de vendas, no conhecimento dos produtos e serviços e algum planejamento.

Nas vendas criativas, também conhecidas como técnicas ou vendas de solução, tal é a variedade das situações, que se pode afirmar: cada venda é uma nova experiência.

São muitos os fatores que influenciam as decisões, que são tomadas geralmente por um comprador inatingível ou por comitês, exigindo muito esforço prévio de coleta de informações e planejamento.

Dias e Costa (2006) afirmam que, nada adianta a obtenção imediata de resultados que nos seja extremamente favorável se conseguido graças certa

posição descomunal de força que desfrutar-se momentaneamente em relação ao fornecedor, pois ele tenderá a inverter a situação nas negociações vindouras e não existe dúvidas quanto isso.

Depois deste entendimento é possível conhecer alguns resultados das negociações, e isto depende das estratégias que cada um dos negociadores vai exercer.

### **5.3.1. Perde – Perde**

De acordo com Dias e Costa (2006), é um dos piores resultados possíveis numa negociação para os dois lados, pois ambas partes de algum modo saem perdendo. Em muitos casos, nem mesmos os negócios são realizados.

Este resultado apresenta algumas características, como, a importância das necessidades das partes envolvidas. Muitos dos negociadores que envolvem este tipo de negociação demonstram sinais de fraqueza, e dispõe poucas informações a respeito dos negócios do oponente e do mercado, e neste caso eles possuem baixa flexibilidade, que dificultam as mudanças de posições. Não escutam sobre o que o outro propõe e se concentram muito nas fraquezas da outra parte.

### **5.3.2 Ganha-Perde ou Perde – Ganha**

Este parece representar um resultado excelente quando se fala da posição de ganhar, mas ao longo prazo ela se torna um resultado desfavorável para as organizações e para quem está negociando, mas com certeza neste caso há muitas pessoas incapazes que não abrem a mão de só quererem ganhar, a qualquer custo, mesmo, que para tanto, o outro lado saia prejudicado.

De acordo com Dias e Costa (2006), este resultado tem algumas características que levam às vezes a não ser um dos tão esperados, a falta de visão em longo prazo é um dos casos, poucos importam as necessidades do outro lado,

desejo de vencer a qualquer custo não à mínima de atenção por aquilo que o outro lado impõe e não cumprem com os compromissos assumidos.

### **5.3.3. Ganha – Ganha**

Martinelli e Almeida (1997) escrevem que a negociação ganha – ganha, é a mais ou menos voz corrente, nos dias de hoje. As negociações devem ser concluídas com situações ganha – ganha, para que possam ser consideradas como bem sucedidas, ou seja, os lados envolvidos deveriam ao final concluir que, os resultados obtidos representam um ganho para os dois.

Comentam ainda que, ganha – ganha deve ser o objetivo de todo negociador para o cumprimento de suas metas e sua missão. É um dos resultados, que ao longo do prazo, implica os melhores benefícios para as partes que envolvem este processo.

Dias e Costa (2006, p.305-306) descrevem que as possíveis forças do fornecedor são:

- Exclusividade na fabricação/comercialização do material ou prestação de serviço;
- Ser detentor de marcas ou patentes;
- Flexibilidade de escala (capacidade de entregar grandes ou pequenas quantidades, conforme o caso);
- Cumprimento dos prazos de entrega;
- Qualidade adequada às necessidades da empresa compradora;
- Preços competitivos;
- Prazos elásticos a da concorrência;
- Assistência técnica facilitada;
- Mercado comprador;

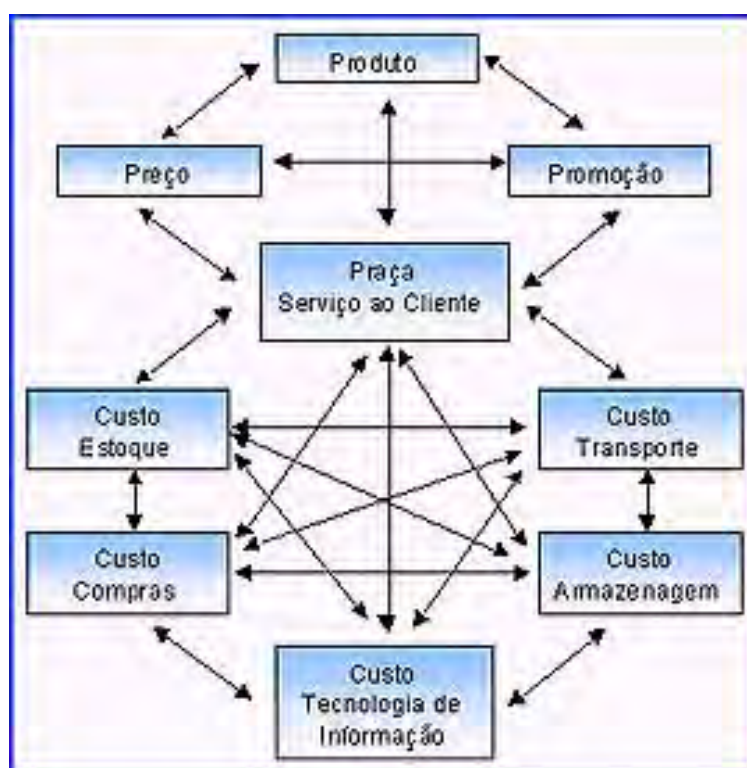
Já as possíveis forças do comprador são:

- Compras periódicas;
- Pontualidade no pagamento;
- Aquisições de grandes quantidades;
- Aquisições com valores significativos para o fornecedor;
- Capacidade de influenciar outros compradores;
- Possibilidades de desenvolver outros fornecedores;
- Diversidade no mercado vendedor.

Ainda de acordo com Dias e Costa (2006), na prática das negociações sempre ocorre um choque entre o comprador e o vendedor, cada qual explorando as suas forças e tentando ocultar as suas fraquezas, e sim terá os melhores resultados nas negociações a parte que melhor conseguir administrar esses fatores.

## 6. CADEIA DE SUPRIMENTOS

Para Rodrigues (2002) a Cadeia de Suprimento (*Supply Chain*) como conceito segue utilizada pelas empresas de ponta na área de logística, observadas as características entre empresa, fornecedores e clientes, tanto com relação a fluxos de produtos, de informações e financeiros.



**Figura 1 - Processo Integrado da Cadeia de Suprimento.**

Fonte: RODRIGUES (2002, p. 5).

São conhecidos os acontecimentos históricos a Logística tem papel fundamental em grandes empreendimentos, mas somente há poucos anos as organizações começaram a dar a real importância a este processo facilitador. Segundo Christopher (1997, p. 73):

A Logística é o processo de gerenciar estrategicamente a aquisição, movimentação e armazenagem de materiais, peças e produtos acabados - e os fluxos de informações correlatas - através da organização e seus canais de marketing, de modo a poder maximizar as lucratividades presente e futura através do atendimento dos pedidos a baixo custo.

A tendência comercial do século XXI exige que o processo de gerenciamento logístico integre o mercado, a rede de distribuição, o processo de fabricação com a atividade de aquisição, objetivando servir aos clientes com níveis cada vez mais altos e custos mais baixos. A vantagem competitiva será alcançada com a redução de custos e manutenção da qualidade do produto através da excelência no gerenciamento logístico e não pela redução nos custos de mão de obra como tradicionalmente era visto.

Segundo Novaes (1989) o controle de qualidade constitui-se numa operação de inspeção independente da atividade de materiais. A independência gerência de materiais, pela mesma razão que a tesouraria, que paga os materiais, é independente.

Para o autor, o encurtamento do ciclo de vida tem criado sérios problemas para o gerenciamento logístico. O efeito das mudanças da tecnologia e da demanda do consumidor produzem mercados mais voláteis em que um produto pode ficar obsoleto quase tão logo seja lançado, exigindo prazos menores de planejamento, aquisição de material, fabricação, montagem e entrega do produto final (NOVAES, 1989).

O meio de alcançar o sucesso no mercado atual é acelerar o movimento através da cadeia de suprimentos e tornar todo o sistema logístico mais flexível e sensível a este mercado em mutação rápida.

Nickels e Wood (2001) destacam que dentre muitos elementos mercadológicos de balizamento, as preferências dos clientes e a maneira como os concorrentes enfocam do ajuste de preços geográficos, para, então, ponderar sobre o apreçamento geográfico a ser praticada.

Segundo Rodrigues (2002, p. 6):

Utilizar o ajuste de preços geográficos como diferencial competitivo em favor da organização, de modo que o nível de serviço do canal logístico – condizentemente definido para o patamar ao qual o cliente efetivamente percebe o maior valor agregado do serviço logístico – possa transformar-se em estratégia para a mais competitiva penetração em mercado de interesse inexplorado; ou ainda possa se traduzir em elemento de diferencial competitividade agregado ao produto podendo contribuir para possível fidelização do cliente.

O valor agregado do produto afeta a intenção de implementação de determinadas estratégias de precificação frente a diversidade geográfica.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O planejamento de mercado tem sido bastante valorizado nos últimos tempos em virtude de grande competição que se observa em diferentes arenas de negócios.

Com o crescimento do interesse do mercado e da competitividade entre as empresas, a gestão de vendas está se tornando um meio essencial para se conduzir negócios.

O desenvolvimento de técnicas de vendas mais apuradas e a valorização da informação como instrumento de gestão para a conquista de competitividade no mercado contribuíram para a melhoria da qualidade da gestão de mercado.

O caminho que se procura seguir no momento diz respeito ao enriquecimento do processo de planejamento, introduzindo no mesmo recursos de análise e de formatação que permitam o desenvolvimento de planos de marketing cada vez mais confiáveis com instrumentos do sucesso de vendas das empresas.

O escopo das atividades da empresa influencia sua posição no mercado e portanto tem importância sobre competitividade por possibilitar inter-relações que atendem diferentes segmentos, indústrias ou áreas geográficas.

Se uma posição relativamente atrativa resulta de uma vantagem competitiva em um determinado escopo, a causa desta vantagem competitiva pode ser encontrada nas atividades da companhia.

A empresa é uma coleção de atividades econômicas inter-relacionadas tais como produtos sendo montados, pessoal de vendas fazendo visitas e pedidos sendo processados.

A estratégia de uma empresa define sua configuração de atividades a um custo inferior, ou a atuação diferenciada aos seus rivais, que possa criar valor e permitir que a empresa tenha uma posição no mercado.

Considera-se, pois se ter atingindo os objetivos e ainda, ter contribuído com a literatura sobre o tema, fornecendo assim, subsídios que possam suprir a necessidade de seu envolvimento com o mercado.

Para finalizar vale dizer que a presente pesquisa não tem como objetivo ser determinante em seus resultados, nem tão pouco esgotar o tema em questão. Ao contrário, visa incentivar mais estudos acerca dos temas aqui discutidos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANSOFF, H. I. **A Nova Estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.
- ANSOFF, H. I.; DECLERCK, R. P.; HAYES, R. L. **Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1987.
- ARGUIN, G. **O planejamento estratégico no meio universitário**. Tradução de Valdemar Cadó. Brasília: Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras, 1988.
- BEKIN, Saul Faigus. **Conversando sobre Endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 2004.
- CARVALHO, Denise Laide de. **Marketing Colaborativo**. Monografia de Pós-Graduação em Marketing no Mercado Globalizado. Rio de Janeiro: Universidade Candido Mendes, 2002.
- CHRISTOPHER, M. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**. Editora Pioneira, São Paulo, 1997.
- COBRA, M. **Administração de vendas**. São Paulo: Atlas, 1992.
- COUTINHO, L. e FERRAZ, J. C. (orgs.) **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. Campinas: MCT/Papirus, 1995.
- DIAS, M.; COSTA, R. F. **Manual do Comprador**. 4ª ed. São Paulo: Ed. Edicta Soletto, 2006.
- DUALIBI, Roberto. SIMONSEN Jr., Harry. **Criatividade e marketing**. São Paulo: Makron Books, 1999.
- DURSKI, Gislene Regina. Avaliação do desempenho em cadeias de suprimentos. **Revista da FAE**, Curitiba, v.6, n.1, jan./abr. 2003.
- FERNANDEZ, Djair Roberto. Uma contribuição sobre a construção de indicadores e sua importância para a gestão empresarial. **Revista da FAE**. V 7. jan/jun. Curitiba, 2004.
- HERRERO, E. **Balanced scorecard e a gestão estratégica**. São Paulo: Campus, 2005.

IOB. **Gerência mercadológica** – fundamentos. São Paulo, IOB, v. I e II, 1979.

JUNQUEIRA, L. A. C. **Comunicação e Negociação**. São Paulo, MVC, 2008. Disponível em: <[http://www.institutomvc.com.br/costacurta/artla04\\_comun\\_negoc.htm](http://www.institutomvc.com.br/costacurta/artla04_comun_negoc.htm)> Acesso em 20 de setembro de 2008.

KAHANER, L. **Competitive Intelligence: how to gather, analyse and use information to move your business to top**. New York: Touchstone, 1996.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: *Balanced Scorecard***. Rio de Janeiro, Campus, 1997.

\_\_\_\_\_. **Organização Orientada para Estratégia**. 9ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1998.

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

MATUS, Carlos. **Adeus, senhor Presidente. Governantes governados**. São Paulo: Edições Fundap, 1996.

MELLO, J. C. M. F. **Negociação baseada em estratégia**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MINTZBERG, Henry. **The Fall and Rise of Strategic Planning**. Harvard Business Review, p. 107-114, 1994.

NORMANHA FILHO, Miguel Arantes. **A propaganda não é a alma do negócio, o marketing sim: uma abordagem terminológica e conceitual**. (Dissertação de Mestrado em Administração em Serviços). Centro Universitário Ibero-Americano – UNIBERO, São Paulo, 2002.

NOVAES, A. G. **Sistemas Logísticos: Transportes, Armazenagem e Distribuição Física**. Editora Edgar Blücher, 1989.

NICKELS, William G.; WOOD, Marian Burk. **Marketing: relacionamento, qualidade, valor**. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 14ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Marco A. **Cultura Organizacional**. São Paulo: Nobel, 1997.

OLIVEIRA, Marco Antônio Lima de. **Qualidade o desafio da Pequena e Média Empresa**. Rio de Janeiro: Quality Mark, 2000.

PEREIRA, Francisco E. **O Balanced Scorecard na gestão de organizações sem fins lucrativos: Estudo de Caso no SENAC/SC**. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

PICCININI, V. C.; AUGUSTO, C. de F.; PIZOLOTTO, M. F. A indústria brasileira de plásticos e a globalização dos mercados. **REAd**, Edição 6, vol. 3., n. 2, jul/ago, 1997. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/19394/000299290.pdf?sequence=1>>.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

\_\_\_\_\_. **Vantagem Competitiva**, 7ª ed., Rio de Janeiro: Campus, 1996.

RANDAZZO, Sal. **A criação de mitos na publicidade**. Rio de Janeiro, Rocco, 1997.

ROCHA, Ângela da.; CHRISTENSEN, Carl. **Marketing**: teoria e prática no Brasil. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, Paulo Roberto Ambrósio. **Introdução aos Sistemas de Transporte no Brasil e à Logística Internacional**. 2ª Ed., São Paulo: Aduaneiras, 2002.

VARGAS, L. M. e SOUZA, R. F. de. O Ator de Inteligência Competitiva (IC) nas Empresas: Habilidades Profissionais e Exigências do Mercado. **REAd** – Edição 20 Vol. 7, N. 2, mai-jun 2001. Disponível em: <[http://read.adm.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo\\_299.pdf](http://read.adm.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo_299.pdf)>.

WANDERLEY, José Augusto. **Negociação: o caminho do sucesso**. **Refile**. Sindicato das Indústrias Gráficas do Distrito Federal – Sindigraf. Ano XIV - nº 106 - março/2009. Disponível em: <[http://www.sindigrafdf.org.br/refiles/Abril\\_refile\\_2009.pdf](http://www.sindigrafdf.org.br/refiles/Abril_refile_2009.pdf)>.