

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO ESPECIALIZAÇÃO MBA EXECUTIVO EM
GESTÃO DE VENDAS**

SÉRGIO DUARTE FERREIRA

**ESTRATÉGIAS DE VENDAS PESSOAIS: UMA ABORDAGEM
SISTÊMICA**

CRICIÚMA, MAIO DE 2011.

SÉRGIO DUARTE FERREIRA

**ESTRATÉGIAS DE VENDAS PESSOAIS: UMA ABORDAGEM
SISTÊMICA**

Monografia apresentada à Diretoria de Pós-graduação da Universidade do Extremo Sul Catarinense- UNESC, para a obtenção do título MBA executivo em Gestão de Vendas

Orientador: Prof.Dr.Dorival Olívio Malam

Criciúma, Maio de 2011.

Ao Eduardo, Bruno e Laura meus filhos, o futuro é de vocês.

AGRADECIMENTOS

AGRADECIMENTO

Ao Dorval meu Orientador, pela paciência.

A Eliene minha esposa, pela motivação.

Aos meus pais.

A Deus.

“Este espaço serve para você citar um pensamento de algum autor que tenha relação com a temática da Monografia.”

Autor

RESUMO

Neste trabalho os pontos principais são: revisão bibliográfica do conceito de planejamento de vendas; estratégias de vendas pessoais; pesquisa de campo sobre posturas estratégicas, visão do fornecedor, práticas preventivas de compras e políticas de suprimentos em grandes empresas no sul de Santa Catarina. A metodologia foi baseada na aplicação de um questionário retirado na tese de doutorado do Prof. Dr. DORVAL OLÍVIO MALLMANN (2000) intitulada “ANÁLISE DAS POLÍTICAS DE SUPRIMENTOS PRATICADAS PELAS GRANDES EMPRESAS INDUSTRIAIS BRASILEIRAS”. Os resultados alcançados foram muito satisfatórios para o autor, visto que planejamento de vendas foi detalhado. A conclusão foi que todas as etapas do processo de vendas devem ser seguidas e que as estratégias das empresas pesquisadas influenciam nas decisões de compras.

.
Palavras-chave: Marketing Industrial, Técnicas de vendas; Planejamento de Vendas; Gestão de Vendas; Processo de Vendas; Etapas da Venda.
.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Diagrama 01 – Etapas do Processo de Vendas	13
Figura 01 – Ficha de Dados do Cliente.....	17
Figura 02 – Duração da Entrevista para Venda Memorizada.....	20
Figura 03 - Duração da Entrevista para Venda com Fórmula.....	21
Figura 04 - Duração da Entrevista para Venda Baseada na Necessidade.....	22
Figura 05- As Etapas da Apresentação de Vendas.....	25
Figura 06 – Os Elementos de uma apresentação de Vendas.....	26
Figura 07 – Técnicas para lidar com Objeções.....	28

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Relação entre os construtos e as questões para a definição das posturas estratégicas.....	31
Tabela 2 – Relação entre os construtos utilizados para a medição da visão do fornecedor e as questões	32
Tabela 3 – Relação entre os construtos utilizados para a medição das ações preventivas de compras e as questões	33
Tabela 4 – Definição da política de suprimentos	34
Tabela 05 - Média e desvio padrão das variáveis	37
Tabela 06 – Médias e desvios padrões das variáveis dependentes	40
Tabela 07 – Médias dos construtos postura estratégica	43
Tabela 08 – Médias dos construtos Visão do Fornecedor	43
Tabela 09 – Médias dos construtos Práticas Preventivas de compras	44
Tabela 10 – Médias dos construtos Políticas de Suprimentos	44

SUMÁRIO

1 – INTRODUÇÃO.....	11
2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	12
2.1 – As etapas do processo de vendas.....	12
2.1.1 – A prospecção.....	14
2.1.2 – A pré-abordagem.....	16
2.1.2.1 – As necessidade dos clientes.....	16
2.1.2.2 – O objetivo do contato de vendas.....	16
2.1.2.3 – O perfil do cliente.....	17
2.1.2.4 – As estratégias de vendas	17
2.1.2.5 – O programa de benefícios.....	18
2.1.3 – Técnicas de apresentação de vendas.....	19
2.1.3.1 – Apresentação de vendas memorizada.....	19
2.1.3.2 – Apresentação de vendas com fórmula.....	21
2.1.3.3 – Apresentação de vendas para satisfação das necessidades.....	22
2.1.3.4 - Apresentação de vendas para solução de problemas.....	23
2.1.4 – A abordagem na apresentação de vendas.....	23
2.1.4.1 – Abordagem com afirmações.....	24
2.1.4.2 – Abordagem demonstração	24
2.1.4.3 – Abordagem com perguntas	24
2.1.5 – O composto da apresentação de vendas.....	25
2.1.6 – As objeções do cliente	27
3 – METODOLOGIA.....	29
3.1 – Descrição da metodologia.....	29
4 – ANÁLISE DOS DADOS.....	37
4.1 – Posturas Estratégicas.....	38
4.1.1 – Agressividade.....	38
4.1.2 Dimensão Postura Analítica.....	38
4.1.3 – Dimensão Defensividade.....	38
4.1.4 – Dimensão Orientação para o Futuro.....	38
4.1.5 – Dimensão Proatividade.....	38
4.1.6 – Dimensão Atitude Frente ao Risco.....	38
4.2 - Visão do Fornecedor.....	39
4.2.1 – Dimensão Mantém compromissos.....	39
4.2.2 Dimensão Negocia Honestamente.....	39
4.2.3 – Dimensão Não tira vantagem excessiva.....	39

4.3 – Práticas preventivas de compras.....	39
4.3.1 - Dimensão Verifica se cumprem os compromissos.....	39
4.3.2 – Dimensão Verifica se o fornecedor negocia honestamente	39
4.3.3 – Dimensão Defende-se de vantagem excessiva.....	39
4.4 – Análise dos Fatores de Dependência	40
4.4.1 – Análise da variável “dependência do fornecedor”.....	40
4.4.2 - Análise da variável “solicita diversos orçamentos”.....	40
4.4.3 - Análise da variável “duração dos contratos”.....	40
4.4.4 - Análise da variável “formalização de contratos”.....	40
4.4.5 - Análise da variável “ tratamento das contingências”.....	41
4.4.6 - Análise da variável “contratos baseados na confiança”.....	41
4.4.7 – Análise da variável “exclusividade nos contratos”.....	41
4.4.8 - Análise da variável “qualidade”.....	41
4.4.9 - Análise da variável “transferência de tecnologia”.....	42
4.4.10 - Análise da variável “comunicação”.....	42
4.4.11 - Análise da variável “compartilhamento de riscos”.....	42
5 – CONCLUSÃO.....	43
5.1 – Comparação entre as médias dos contratos	43
5.2 – Conclusões.....	45
6 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	47
7 – ANEXOS.....	48

1 - INTRODUÇÃO

Esta monografia aborda o processo de vendas pessoal para compradores industriais.

Tem como objetivo detalhar teoricamente todas as etapas do processo de vendas pessoal para contribuir com o aperfeiçoamento das atividades dos profissionais de vendas que atuam diretamente nas indústrias.

O autor desconhece outros trabalhos relacionados ao tema aqui estudado.

O problema central que esta monografia pretende abordar, refere-se as estratégias de vendas que devem ser usadas com compradores industriais e qual sua relação com as estratégias de suprimentos das empresas industriais.

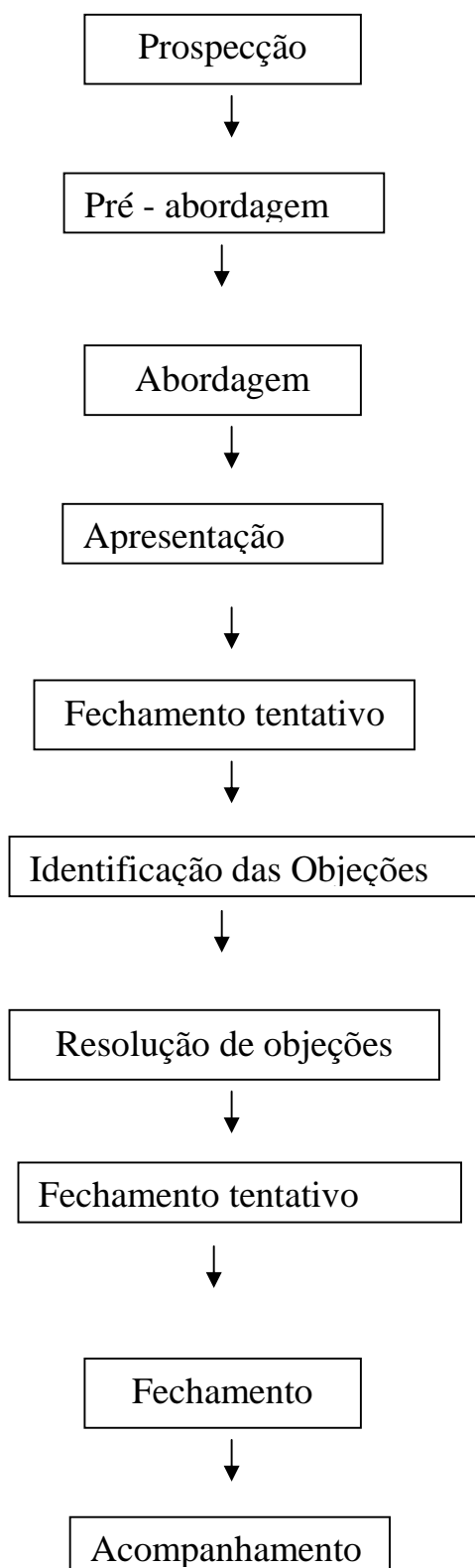
A questão norteadora deste trabalho é a de que o processo de vendas é complexo e pouco praticado pelos profissionais de vendas.

2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 - As Etapas do Processo de Vendas

Segundo Futrell (2003) “o processo de vendas refere-se a uma série de ações seqüenciais por parte do profissional de vendas que levam o cliente a realizar uma ação desejada e terminam com um acompanhamento para assegurar a satisfação com a compra”.

Estas ações seqüenciais ou etapas do processo de vendas serão detalhadas nas próximas páginas e estão identificadas no diagrama 01.

Diagrama 01 (etapas do processo de vendas)

2.1.1 A prospecção

De acordo com Futrell (2003) estratégias de vendas bem sucedidas tem como início a prospecção ou preparação da base para as negociações. Na prospecção obtém-se um contato, um prospect para o produto a ser comercializado ou serviço a ser prestado. Trata-se da identificação detalhada do prospect afim de responder a duas demandas, sendo:

1- O aumento das vendas (volume)

2- Manter a quantidade de clientes, visto que ao longo do tempo alguns serão perdidos.

Nesta etapa temos os prospects e os leads. Prospects são os clientes em potencial e os leads são os clientes em perspectiva. Leads transformam-se em prospects quando devidamente qualificados através de uma pesquisa envolvendo três elementos, sendo:

1- Capacidade financeira

2- Poder de decisão

3- Desejo ou necessidade de comprar

A estratégia de vendas deve definir um planejamento detalhado da prospecção e incluir todos os métodos existentes que se apliquem ao produto ou serviço.

Segundo Futrell (2003):

“Varia muito o método pelo qual um profissional de vendas consegue clientes potenciais. Alguns dos métodos de prospecção mais conhecidos são:

Prospecção eletrônica

Prospecção a frio

Cadeia sem fim – indicação de clientes

Clientes órfãos

Clubes de leads de vendas

Listas de clientes potenciais

Publicações

Feiras e exposições

Centro de influência

Mala direta

Telefone e telemarketing

Observação

Trabalho de rede”

Um conjunto de métodos de prospecção deve ser utilizado, considerando que o objetivo da prospecção é identificar os clientes potenciais em um universo definido segundo critérios como:

-Atuação geográfica da empresa

-Volume de vendas pretendido (meta)

-Volume de clientes pretendido

-Setores econômicos

-Etc..

2.1.2 A pré-abordagem

Conforme Futrell(2003), nesta fase o profissional de vendas detalha o prospect para conhecê-lo. Na pré-abordagem serão definidas as necessidades do cliente, o objetivo do contato de vendas, desenvolver o perfil do cliente, criar estratégias de vendas e o programa de benefícios específico para o cliente.

2.1.2.1 – As necessidades dos clientes

Partindo do princípio que os clientes não compram produtos, mas sim soluções que atendam suas necessidades, o profissional de vendas deve posicionar-se como um consultor afim de ajudar a alcançar os objetivos estratégicos do cliente. Soluções personalizadas para cada cliente incluindo um pacote de bens e serviços é o grande desafio da estratégia de vendas.

2.1.2.2 – O objetivo do contato de vendas

De acordo com Futrell (2003), o objetivo do contato de vendas deve ser:

-Específico

-Mensurável

-Alcançável

-Realista

-Agendável

2.1.2.3 – O perfil do Cliente

Elaborar uma ficha com os dados do cliente é essencial para o profissional de vendas. Estes dados servirão para orientar as demais etapas do processo de vendas.

Abaixo uma sugestão de Futrell (2003)

Figura 01 – Ficha Dados do Cliente

1.	Nome:	_____
2.	Endereço:	_____
3.	Tipo de empresa:	_____
4.	Nome do comprador:	_____
5.	Pessoas que influenciam a decisão de compra ou ajudam no uso ou na venda de nosso produto:	_____
6.	Horários de compra e melhor horário para visitar o comprador:	_____
7.	Nome da recepcionista:	_____
8.	Perfil do comprador:	_____
9.	Estilo de personalidade do comprador:	_____
10.	Objetivos do contato de vendas:	_____
11.	Quais são as necessidades de compra importantes para o cliente:	_____
12.	Apresentação de vendas:	_____
13.	Abordagem de venda:	_____
14.	Atributos, vantagens, benefícios:	_____
15.	Método de demonstração FAB:	_____
16.	Como relacionar os benefícios às necessidades do cliente:	_____
17.	Fechamento tentativo a utilizar:	_____
18.	Objeções previstas:	_____
19.	Fechamento tentativo a utilizar:	_____
20.	Como fechar a venda com este cliente:	_____
21.	Fechamento de alta ou de baixa pressão:	_____
22.	Venda feita — correspondência quanto ao uso/plano promocional do produto:	_____
23.	Comentários depois do contato de vendas (razão para comprar/não comprar, o que fazer no próximo contato, acompanhamento prometido):	_____

Essas informações devem ser feitas a partir de um exame dos registros sobre a empresa ou por meio de contato pessoal com a empresa.

2.1.2.4 – As estratégias de vendas

É neste momento que se prepara detalhadamente a apresentação de vendas, que segundo Futrell(2003) deve conter:

- a) Abordagem: construção de relacionamento; descoberta de necessidade; atenção; interesse e transição.
- b) Descrição completa do produto: Atributos; benefícios e vantagens.
- c) Apresentação do plano de marketing: como revender ou como usar
- d) Explicação da proposta comercial: como o produto pode ser útil para o cliente.
- e) Pedido de compra sugerido: recomendação do que comprar.
- f) Fechamento: solicitar a compra.
- g) Saída: deixe a porta aberta.

2.1.2.5 – O programa de benefícios:

O plano de benefícios para o cliente é o ponto central da estratégia de vendas. Deve ser feito baseado nas expectativas do cliente afim de chegar ao fechamento da venda. Segundo Futrel (2003) pode ser dividido em quatro etapas:

Etapa 1 - Selecionar os atributos, as vantagens e os benefícios do produto. São estes os aspectos que darão ao comprador as razões para fazer o fechamento da venda.

Etapa 2 - Plano de marketing: Informa ao cliente como ele será atendido; garantia; entrega; etc..

Etapa 3 – Proposta comercial: Informa todos os detalhes da transação comercial.

Etapa 4 – Sugestão de pedido: Baseada na necessidade do cliente, informa a quantidade, a frequência de reposição e quais os produtos o cliente deve comprar.

2.1.3 Técnicas para a apresentação de vendas

“A apresentação de vendas pressupõe uma explicação oral e visual convincente de uma proposta de negócio.” Futrell (2003, p. 218).

Segundo Futrell (2003), existem quatro métodos de apresentação de vendas, que são:

- a) Apresentação estruturada – Venda com memorização
- b) Apresentação semi-estruturada – Venda com fórmula
- c) Apresentação não-estruturada – Venda para a satisfação de

necessidade

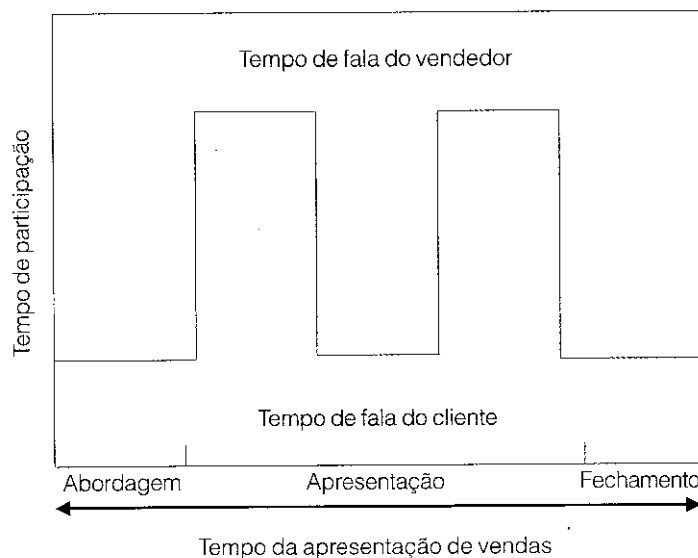
- d) Apresentação personalizada – Venda para a solução de problema

A diferença entre estas técnicas é relação de tempo de fala do vendedor/tempo de da fala do cliente. Nas técnicas com memorização e fórmula, o profissional de vendas normalmente monopoliza a conversa enquanto que nas apresentações que visam a satisfação de necessidade e para a solução de problemas, ambas as partes participam igualmente da conversa.

2.1.3.1 – Apresentação de vendas memorizada

Com a aplicação desta técnica, o profissional de vendas visa estimular o cliente através da exposição direta do produto. O profissional de vendas ocupa 80 a 90% do tempo da apresentação, sendo que o cliente apenas responde as perguntas.

Figura 02 – Duração da entrevista para venda memorizada



Durante a apresentação de vendas memorizada, o profissional de vendas não tenta descobrir as necessidades do cliente, pois normalmente o tempo de entrevista é curto. Os benefícios do produto é o ponto central da apresentação que culmina com a solicitação de compra pelo cliente.

Embora seja absolutamente impessoal, tem vantagens como:

- a) Pode ser bem planejada e possibilita que as mesmas informações sejam utilizadas por todos os profissionais da empresa;
- b) Deixa mais seguro o vendedor inexperiente;
- c) Tem sua maior eficácia quando o tempo de apresentação é curto.
- d) Torna-se eficiente quando o produto não é técnico.

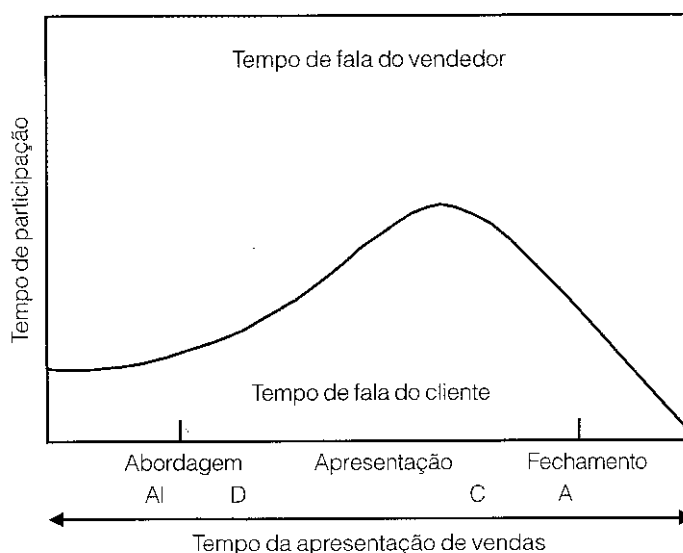
Nas desvantagens, Futrell (2003) destaca:

- a) Os atributos, vantagens e benefícios podem não interessar ao cliente;
- b) Não permite a participação do cliente;

2.1.3.2 – Apresentação de vendas com fórmula

De acordo com Futrell (2003), a apresentação com fórmula ou persuasiva deve ser utilizada quando o profissional de vendas já conhece o cliente e considera que clientes similares em situações similares podem ser abordados com apresentações similares. Existe um roteiro flexível para ser aplicado e permite um diálogo com o cliente.

Figura 03 – Duração da entrevista para venda com fórmula



De acordo com o gráfico acima, o vendedor controla a conversa durante a abordagem e o fechamento, porém durante apresentação o cliente participa da mesma.

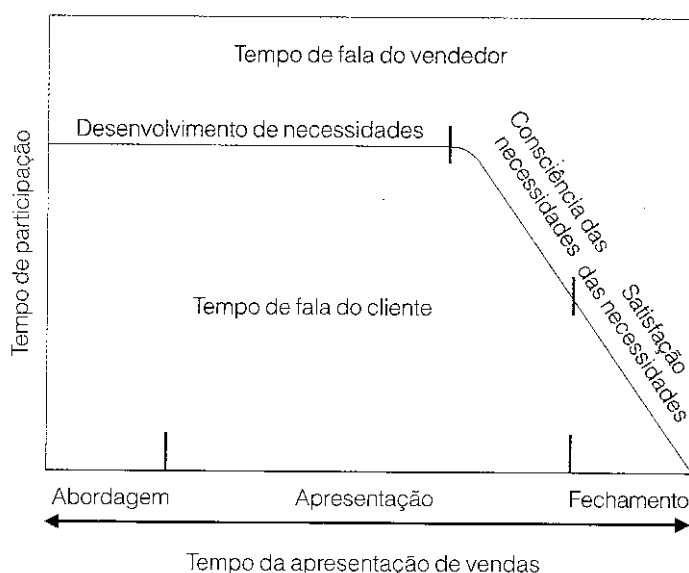
A fórmula usada é baseada na seqüência: atenção, desejo, convicção e ação.

Para que esta técnica funcione corretamente, é essencial que o profissional de vendas já conheça o cliente e tenha identificado corretamente suas necessidades.

2.1.3.3 – Apresentação para satisfação de necessidades

Tem como características a flexibilidade e a interatividade, por isso é bastante desafiadora. É indicada para a venda de produtos técnicos com especificações precisas e bens industriais de alto valor. A abertura deve ser feita com perguntas que revelem a necessidade do cliente e a partir das respostas, é possível determinar como deve ser feita o restante da apresentação com a participação do cliente deixando sempre a oportunidade do cliente fazer perguntas e revelar suas objeções. Após o esclarecimento de todas as dúvidas, é necessário fazer o fechamento da venda.

Figura 04 – Duração da entrevista para vendas baseada na necessidade



Sendo que o objetivo é descobrir as necessidades do cliente, o tempo de fala do profissional de vendas será menor que o tempo de fala do cliente. A elaboração de perguntas objetivas é o ponto central do método, no entanto o excesso de perguntas pode ser prejudicial, visto que pode irritar o cliente.

2.1.3.4 – Apresentação para solução de problemas

Utilizada para a venda de produtos técnicos e complexos, como seguros, sistemas de gestão, equipamentos industriais. Seu objetivo é conseguir todos os detalhes e informações da necessidade do cliente para elaborar uma análise e sugerir a melhor solução para suprir esta necessidade. A apresentação será baseada na solução encontrada e será feita na forma de relatório escrito e uma exposição oral.

Este método é considerado flexível e personalizado, envolvendo totalmente o cliente durante todo o processo de levantamento e discussão da necessidade.

2.1.4 – A abordagem na apresentação de vendas

Após as etapas de prospecção, pré-abordagem e planejamento da apresentação de vendas, chega a hora da apresentação oral para o cliente. O primeiro passo da apresentação é a abordagem, que deve ser cuidadosamente estudada e preparada de acordo com o tipo de apresentação selecionada (memorizada, com fórmula, satisfação de necessidades ou solução de problemas). Nos primeiros minutos da apresentação o profissional de vendas deve chamar a atenção do cliente, despertar o interesse do cliente e estabelecer uma ponte para a apresentação dos benefícios, vantagens e atributos do produto ou serviço.

2.1.4.1 – Abordagem com afirmações

Caso o profissional de vendas já tenha descoberto as necessidades do cliente, esta abordagem será muito útil. As mais usadas são:

- a) Afirmações introdutórias: informa ao cliente o nome do profissional, a empresa que trabalha e outros dados que julgar necessário.
- b) Afirmações com elogio: deve ser sincero e é um ótimo início de conversa.
- c) Afirmações de indicação ou referência: usar o nome de outro cliente.

2.1.4.2 – Abordagem com demonstração

Seu objetivo é forçar o cliente a participar da apresentação. O profissional de vendas pode usar o produto ou uma metáfora para conquistar a atenção do cliente.

2.1.4.3 – Abordagem com perguntas

É a mais utilizada pelos profissionais de vendas, pois incluem o cliente e revelam quais as suas necessidades atuais. Devem ser bem formuladas para que o cliente responda positivamente. Perguntas que dizem respeito aos benefícios do produto para o cliente ou que despertem sua curiosidade em saber mais sobre o produto ou que solicitem sua opinião ou ainda perguntas que façam o cliente refletir seriamente sobre uma situação.

Segundo Futrell (2003), existem três regras básicas para a elaboração de perguntas durante a apresentação de vendas, são elas:

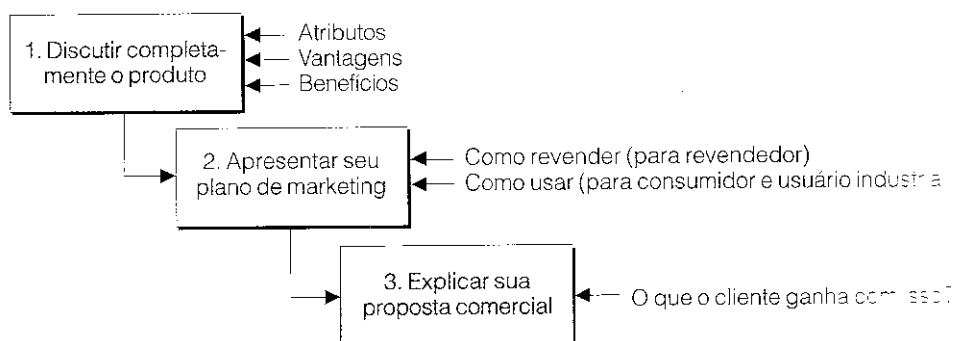
- a) Prever as respostas
- b) Aguardar a resposta
- c) Escutar a resposta

2.1.5 – O composto da apresentação de vendas

Independentemente da técnica usada para a apresentação de vendas (memorizada, com fórmula, solução de problemas ou satisfação de necessidades), ela seguirá três etapas, segundo Frutell(2003):

- a) Todos os atributos, vantagens e benefícios do produto que o profissional de vendas conseguir levantar, devem ser usados na apresentação. É importante considerar todos os detalhes, desde os mais simples aos mais complexos. O profissional deve utilizar todos os recursos tecnológicos que estiverem a sua disposição como fotos, por exemplo.
- b) Explicação do plano de marketing que foi elaborado.
- c) Apresentação da proposta comercial.

Figura 05 – As etapas da apresentação de vendas



Uma boa apresentação de vendas reúne seis elementos que são conhecidos como composto da apresentação de vendas. A determinação da ênfase que cada elemento receberá será dada baseada no objetivo do contato de vendas, no perfil do cliente e no plano de benefícios elaborado para o cliente. Os elementos são: comunicação persuasiva, participação, demonstração, dramatização, recursos visuais e prova.

Figura 06 – Os elementos de uma apresentação de vendas



Estes elementos combinados e utilizados adequadamente aumentam as chances de convencer o cliente que o produto poderá satisfazer suas necessidades.

As técnicas de comunicação persuasiva, tais como: perguntar/escutar, raciocínio lógico, sugestão e fechamento tentativos são empregadas durante a apresentação para descobrir necessidades, fazer o cliente participar da conversa e estabelecer uma boa comunicação.

Os depoimentos de outros clientes que já utilizam o produto devem ser destacados, visto que eles irão comprovar o que o profissional de vendas está afirmando.

Os recursos visuais como amostras, fotos, gráficos, demonstrações e dramatizações devem ser usados para ilustrar dinamicamente os atributos, vantagens e benefícios do produto para o cliente. Assim o profissional de vendas poderá ganhar a atenção e o interesse do cliente.

Em todo o processo de vendas, pode se dizer que o coração da venda é a apresentação ao cliente, pois será com ela que o profissional de vendas criará ou estimulará o desejo, a convicção e a ação. Uma boa apresentação reduz as objeções do cliente e o encaminha para o fechamento da venda.

2.1.6 – As objeções do cliente

Objeções são parte integrante do processo de vendas, e devem ser devidamente esclarecidas e superadas de forma lógica e clara. Elas refletem a resistência ou oposição as ofertas do profissional de vendas. Para lidar com as objeções, Futrell (2003) sugere:

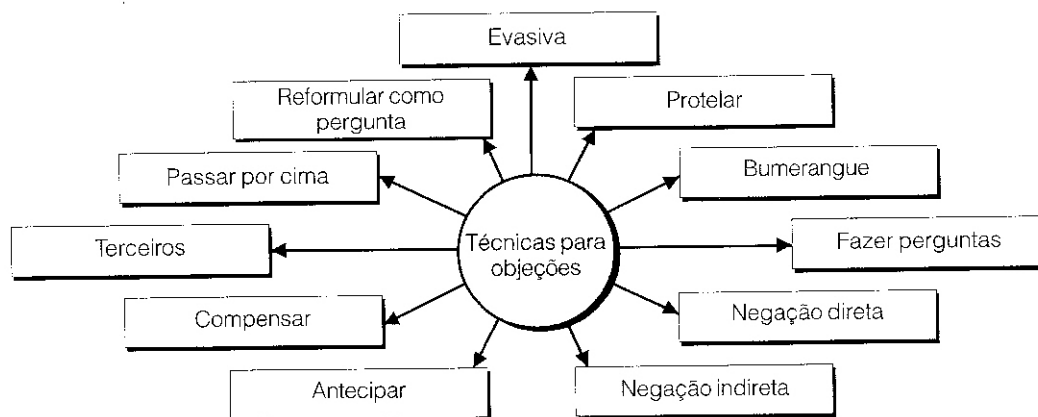
- a) Prepare-se para elas;
- b) Preveja-as e antecipe-as;
- c) Lide com elas a medida que forem surgindo;
- d) Escute o que é dito;
- e) Responda de forma cordial e positiva;
- f) Certifique-se de ter compreendido;
- g) Responda usando uma técnica de comunicação eficiente.

As objeções podem ser classificadas em seis principais categorias, sendo elas:

- a) Objeções ocultas;
- b) Objeções protelatórias;
- c) Objeções por não-necessidade;
- d) Objeções monetárias;
- e) Objeções ao produto;
- f) Objeções à fonte.

Existem várias técnicas para se lidar com as objeções como mostra a figura abaixo.

Figura 07 – Técnicas para lidar com as objeções dos clientes



Objeções são um indicativo para o profissional de vendas melhorar sua apresentação, então devem ser encaradas com naturalidade e uma oportunidade de crescimento e desenvolvimento.

3 - METODOLOGIA

3.1 – Descrição da metodologia

Como metodologia aplicada a esta pesquisa, foi feito um trabalho com a aplicação de um questionário (anexo 1) retirado da tese de doutorado do Prof. Dr. DORVAL OLÍVIO MALLMANN(2000) intitulada “ ANÁLISE DAS POLÍTICAS DE SUPRIMENTOS PRATICADAS PELAS GRANDES EMPRESAS INDUSTRIAIS BRASILEIRAS”.

O questionário foi enviado aos profissionais responsáveis pelo departamento de suprimentos de 05 (cinco) grandes empresas mineradoras de carvão mineral, situadas na região sul de Santa Catarina. Importante destacar que na região sul de Santa Catarina existem dez (10) empresas mineradoras de carvão mineral. Destes 05(cinco) questionários, quatro (04) retornaram devidamente respondidos.

O questionário é dividido em três segmentos. No primeiro segmento, as perguntas visam identificar a postura estratégica da empresa (tabela 1). As dimensões consideradas para definir a postura estratégica da empresa são: agressividade, postura analítica, defensividade, orientação para o futuro, proatividade e atitude frente ao risco. Estas dimensões foram assim conceituadas:

- **Agressividade** - refere-se à postura adotada pela empresa na sua forma de alocação de recursos para obtenção de melhoria em sua posição de mercado. Procura avaliar se a empresa está disposta a sacrificar outros objetivos para crescer em velocidade maior do que seus concorrentes. Isto pode ser obtido através de inovações nos produtos, no desenvolvimento de novos mercados ou em investimentos em propaganda e marketing. Normalmente empresas mais agressivas acreditam que a lucratividade é função do aumento da participação de mercado.

- **Postura analítica** - refere-se à forma como está montado o sistema de tomada de decisões da organização. Algumas empresas procuram encontrar a raiz dos problemas e então desenvolver a melhor solução possível. Outras decidem de forma mais solta. Uma empresa com postura analítica possui coerência entre a utilização de seus recursos e os objetivos que deseja alcançar. Normalmente

empresas com posturas analíticas possuem sistemas de informações abrangentes e detalhados.

- **Defensividade** – é a própria a postura defensiva definida por Miles et alii (1978) e é representado pela ênfase na redução de custos e na procura de métodos eficientes de condução das operações. As empresas defensivas procuram defender suas tecnologias centrais e preservar seus mercados, produtos e tecnologias.

Orientação para o futuro - o processo estratégico está firmemente ancorado no futuro. A rigor toda a estratégia diz respeito à forma como a empresa pode alcançar o futuro desejado. A dimensão orientação para o futuro refere-se à distância no tempo onde está centrada a preocupação estratégica. Algumas empresas têm preocupações mais com o curto prazo. Outras planejam com horizontes muito mais amplos. Empresas que se dedicam a pesquisas orientadas para tecnologias aplicadas têm um foco temporal mais restrito do que as orientadas para pesquisas básicas. Uma das formas de se medir o nível de orientação para o futuro de uma organização é verificar o número de meses para o qual o planejamento de vendas é elaborado.

Proatividade - esta dimensão reflete o comportamento proativo em relação a participar em mercados emergentes e à contínua procura por novos mercados. Uma postura estratégica proativa faz com que a empresa esteja sempre disposta a testar novos métodos para enfrentar as mudanças do ambiente. A proatividade se manifesta através da contínua introdução de novos produtos que podem ou não estar ligado às tecnologias atuais. A introdução de novos produtos antes dos concorrentes e a eliminação dos produtos que se encontram no fim do seu ciclo de vida também são características de empresas com postura estratégica proativa.

Atitude frente ao risco - reflete a postura da empresa na sua decisão a respeito da alocação de recursos bem como a forma como escolhe seus produtos e mercados.

O questionário é composto de 29 afirmações, construídas em forma de escalas de Likert com cinco alternativas objetivando determinar a intensidade da presença de cada dimensão da postura estratégica da empresa.

A Tabela 1 apresenta a relação entre os construtos e as respectivas questões. As questões 15, 24 e 29 possuem escalas inversas em relação às demais do mesmo construto.

Tabela 1 – Relação entre os construtos e as questões para a definição das posturas estratégicas

Dimensões	Questões
Agressividade	<p>1- Uma empresa deve sacrificar a lucratividade em curto prazo para aumentar sua participação de mercado.</p> <p>2- Uma empresa deve diminuir significativamente seus preços se isto propiciar um crescimento de sua participação de mercado.</p> <p>3- Normalmente praticamos preços menores do que os concorrentes.</p> <p>4- O mais importante é a participação de mercado, mesmo que isto faça com que a empresa tenha que obter empréstimos e diminua sua lucratividade.</p>
Postura Analítica	<p>5-Na nossa empresa as áreas de produção, marketing e finanças estão sempre trabalhando coordenadamente.</p> <p>6-Sempre que temos uma decisão importante a tomar realizamos estudos profundos sobre o assunto.</p> <p>7-Sempre utilizamos técnicas de planejamento para a definição do futuro de nossa organização.</p> <p>8-A nossa empresa sempre realiza um planejamento da mão de obra necessária para suas operações e regularmente avalia o desempenho do pessoal.</p> <p>9-Possuímos um sistema de informações gerenciais que permite avaliar o desempenho de cada área de nossa empresa.</p> <p>10-Nosso sistema de informações fornece suporte para o processo de tomada de decisões do dia a dia.</p>
Defensividade	<p>11-O desempenho de cada área é acompanhado através de um sistema de apuração de custos.</p> <p>12-Nossa empresa enfatiza a qualidade dos produtos. Para isto utiliza círculos de controle de qualidade e atividades em pequenos grupos.</p> <p>13-Sempre que necessário utilizamos técnicas de administração de projetos. PERT/CPM etc</p> <p>14-Fizemos mudanças significativas na nossa forma de operar devido à ação de nossos concorrentes</p>
Orientação para o futuro	<p>15-Utilizamos nossos recursos nas atividades que nos darão melhor retorno em curto prazo.</p> <p>16-Costumamos utilizar técnicas de previsão para antecipar o comportamento futuro dos principais indicadores de nossa empresa.</p> <p>17-Mantemos um registro de todas as tendências que existem no mercado que possam afetar o futuro desempenho de nossa empresa.</p> <p>18-Para os fatores que consideramos críticos para nossa empresa costumamos fazer simulações do que aconteceria caso as condições se alterassem.</p> <p>19-Dedicamo-nos a pesquisa básica na área em que atuamos, pois isto nos dará uma vantagem competitiva no futuro.</p>
Proatividade	<p>20-Estamos sempre procurando novas oportunidades para nossa empresa desde que se refiram a produtos afins com os que nós hoje produzimos.</p> <p>21-Normalmente somos os primeiros a introduzir uma inovação ou um novo produto no mercado onde atuamos.</p> <p>22-Estamos sempre procurando produtos, mesmo em áreas diferentes das que atuamos, para diversificar nossa atividade.</p> <p>23-Quando consideramos que um produto está na fase final de seu ciclo de vida, procuramos parar de produzi-lo o mais rápido possível.</p> <p>24- Os investimentos em aumento de capacidade de nossos concorrentes sempre são efetuados antes dos nossos.</p>
Atitude Frente ao risco	<p>25-Nossas decisões procuram sempre evitar que nossa empresa corra riscos.</p> <p>26-Novos projetos são aprovados passo a passo. Nunca comprometemos nossos recursos sem que antes tenhamos analisado profundamente a situação.</p> <p>27-As mudanças que fazemos em nossa produção sempre se baseiam em técnicas que já foram testadas e aprovadas em outras empresas.</p> <p>28-Preferimos sempre investir em um projeto que tenha baixo risco, mesmo que sua rentabilidade seja menor.</p> <p>29- Nossa atitude diante do risco é mais agressiva do que dos nossos concorrentes. Os bons negócios sempre envolvem risco.</p>

No segundo segmento do questionário, seu objetivo é determinar a visão que a empresa tem de seus fornecedores e as ações preventivas de compras. A tabela 2 representa as questões utilizadas para pesquisá-las.

Tabela 2 – Relação entre os construtos utilizados para a medição da visão do fornecedor e as questões

Dimensões	Questões
Mantém compromissos	38 – Nossos fornecedores mantêm seus compromissos 42 – Nossos fornecedores comportam-se de forma condizente com seus compromissos 47 – Nossos fornecedores merecem confiança 55 – Nossos fornecedores cumprem com o que foi negociado 57 – Os funcionários de nossos fornecedores cumprem sua palavra 60 – Quando surge algum problema não previsto, nossos fornecedores agem de acordo com o espírito do contrato
Negocia honestamente	30 – Nossos fornecedores são justos em suas negociações conosco 32 – Nossos fornecedores nos demonstram as suas capacitações de forma correta. 35 – Nossos fornecedores utilizam táticas que podem esconder suas reais necessidades nas negociações 40 – Nós achamos que nossos fornecedores não demonstram suas capacitações de forma correta durante as negociações 49 – Nossos fornecedores negociam acordos de forma justa 54 – Os funcionários de nossos fornecedores falam a verdade durante as negociações 62 – Nos projetos importantes, os nossos fornecedores negociam de forma correta 66 – Achamos que nossos fornecedores estão abertos para discutir seus pontos fortes e suas capacitações nos negócios conjuntos 67 – Nossos fornecedores negociam realisticamente 68 – Nossos fornecedores tentam nos enganar
Não tira vantagem excessiva	37 – Nossos fornecedores tentam manipular os negócios para obterem vantagem competitiva 41 – Nossos fornecedores tiram vantagens de situações ambíguas 43 – Nossos fornecedores tentam tirar vantagem nos negócios conosco 45 – Nossos fornecedores utilizam informações confidenciais que lhe fornecemos em nosso prejuízo 46 – Nossos fornecedores procuram tirar vantagem quando ocorrem mudanças nas condições de mercado 58 – Os nossos fornecedores às vezes nos deixam em má situação 63 – Nossos fornecedores procuram tirar vantagem de nossos problemas 64 - Nossos fornecedores tiram vantagem de nossos pontos fracos 69 - Nossos fornecedores interpretam situações ambíguas em seu favor

O terceiro segmento do questionário refere-se às ações preventivas de compras praticadas para defender-se de eventuais problemas gerados pela falta de colaboração dos fornecedores.

A tabela 3 apresenta a relação entre os construtos e as questões.

Tabela 3 – Relação entre os construtos utilizados para a medição das ações preventivas de compras e as questões

Dimensões	Questões
Verifica se o fornecedor cumpre os compromissos	48- Nós acompanhamos o cumprimento dos acordos pelos fornecedores 51- Nós temos sistemas para acompanhar se nossos fornecedores cumprem seus prazos 59- Nós acompanhamos o andamento dos projetos conjuntos que possuímos com nossos fornecedores 61- Nós temos sistemas de verificação para acompanhar o trabalho de nossos fornecedores em projetos conjuntos 70- Nós estimulamos nossos fornecedores a manterem seus compromissos conosco 71- Nós temos sistemas de controle para verificar se nossos fornecedores cumprem seus compromissos
Verifica se o fornecedor negocia honestamente	34- Nas negociações nos questionamos as capacitações de nossos fornecedores 50- Nós procuramos analisar se nossos fornecedores estão utilizando informações incorretas nas negociações 53- Nós falamos abertamente com nossos fornecedores nas nossas negociações 56- Nós verificamos os argumentos apresentados pelos nossos fornecedores durante as negociações para verificar sua veracidade 65- Nós documentamos todos os aspectos da negociação com nossos fornecedores 72- Nós achamos que os compromissos assumidos pelos funcionários de nossos fornecedores para com nossos funcionários serão mantidos 74- Nós não apresentamos nossas capacidades de forma clara durante as negociações com nossos fornecedores
Defende-se quanto à possibilidade do fornecedor tirar vantagem excessiva	31- Nós trocamos informações abertamente com nossos fornecedores por que eles não usam estas informações para tirar vantagem sobre nós 33- Nós acompanhamos as mudanças ambientais para que os fornecedores não possam tirar vantagens da situação 36- Nós verificamos o comportamento de nossos fornecedores de forma que possamos prever comportamentos oportunistas 39- Nós trabalhamos de forma aberta com nossos fornecedores, porque eles não tirarão vantagem da situação

	<p>44- Nós acompanhamos de perto o comportamento de nossos fornecedores.</p> <p>52- Nós passamos informações a nossos fornecedores com muita cautela, para evitar que eles obtenham vantagem</p> <p>73- Nossos fornecedores podem nos deixar em más situações</p>
--	---

Determinação da política de suprimentos

Para a determinação da política de suprimentos utilizou-se do questionário conforme a tabela 4 , o qual é constituído por uma escala de diferencial semântico, onde as situações típicas de transações ocasionais aparecem em um extremo da escala e a de transações contratuais no outro. A tabela x apresenta as questões.

Tabela 4 – Definição da política de suprimentos

Política de transações ocasionais	Variável	Política contratual de suprimentos
Não desejamos ter grande dependência de nossos fornecedores, por isso os mantemos em grande número para que compitam entre si. O número só é limitado pelos custos associados à sua manutenção.	77- Mantém muitos fornecedores	Para nós evitar a dependência de um único fornecedor não é prioritário. Preferimos dar garantia de compra a uns poucos parceiros, com os quais mantemos contratos de fornecimento.
Sempre realizamos diversos orçamentos antes de comprar qualquer produto. O pedido é entregue ao fornecedor que apresenta o melhor conjunto de condições, considerando o preço, prazo e qualidade.	78- solicita diversos orçamentos	Em muitos produtos nós não fazemos cotação de preços, uma vez que já possuímos fornecedores prioritários. Mesmo que o façamos, seu objetivo é obter informação e não decidir a compra, já que discutiremos com nosso fornecedor antes de trocá-lo.
O compromisso com nosso fornecedor termina quando pagamos a fatura. O fato de termos comprado um determinado produto não lhe dá nenhuma garantia futura. Somente continuará recebendo nossos pedidos se continuar com o preço mais baixo.	79- Duração dos relacionamentos	Procuramos manter sempre que possível contratos de fornecimento de longo prazo. Nosso compromisso com o fornecedor continua mesmo após ter sido completado o fornecimento.
Os documentos de compra são instrumentos formais, detalhados.	80- Formalização das relações	Os documentos de compra apresentam princípios gerais, pois os assuntos contingenciais são resolvidos caso a caso. Muitas vezes

		temos contratos verbais.
Todas as contingências devem constar dos contratos. Não existe nenhuma obrigação ou direito fora do que está escrito.	81- Tratamento de contingências	Para resolver situações não previstas é mais importante analisar-se as obrigações difusas, partindo do princípio que os contratos devem se manter por longo prazo.
Nossos fornecedores somente estão autorizados a iniciar a produção após receberem um pedido formal.	82-Contratos baseados na confiança	Muitas vezes nossos fornecedores iniciam a fabricação de um componente baseado em informações não formais. Isto é realizado para nos propiciar um melhor serviço.
Nós não esperamos ser o único cliente de nossos fornecedores porque da mesma forma que eles mantém muitos clientes, nós também mantemos múltiplos fornecedores.	83-Exclusividade dos contratos	Como procuramos manter poucos fornecedores e em alguns casos nos tornamos totalmente dependentes de um só, esperamos que em contrapartida o fornecedor mantenha um número restrito de clientes.
Inspecionamos totalmente os produtos que compramos, pois os responsáveis finais pela qualidade somos nós mesmos.	84- Garantia de qualidade	Realizamos poucas inspeções nos produtos que compramos porque os fornecedores são competentes e estão envolvidos com qualidade.
Nós só transferimos para nossos fornecedores a tecnologia e a consultoria que pode ser recuperada em muito curto prazo.	85- Transferência de tecnologia	Nós transferimos tecnologia para nossos fornecedores mesmo nos casos em que a avaliação do benefício que nos gere seja de difícil mensuração. Entendemos que este fator nos gerará benefícios no longo prazo.
A comunicação dos fornecedores com nossa empresa na maioria das vezes restringe-se à relação entre o vendedor e nosso comprador.	86- Comunicação em diversos níveis	Existem diversos canais de comunicação entre o fornecedor e nossa empresa. Existem contatos entre nossos engenheiros, pessoal de qualidade, alta administração além do vendedor e do comprador. As relações normalmente se estendem além da área técnica e chegam à área social.
Os riscos do negócio em que nós e nossos fornecedores estamos envolvidos deve ser bancado por cada um. Se acontecer um aumento de preço de algum insumo	87- Compartilhamento de riscos	Os riscos de qualquer negócio devem ser repartidos entre fornecedor e comprador. Se por algum motivo existir um aumento dos insumos aceitamos que seu impacto

utilizado na fabricação do produto que compramos, relutamos em aceitar qualquer reajuste.		seja incorporado aos preços. Esperamos um tratamento equivalente de nossos compradores.
---	--	---

No questionário final, as questões foram reordenadas para que as afirmações que se referem a um mesmo construto não ficassem em seqüência.

A escala de Likert foi constituída de 05 pontos, sendo que a opção 5 significa concordância total com a afirmação e só não foi utilizada para as questões referentes a política de suprimentos.

4 ANÁLISE DOS DADOS

A tabulação das respostas aos questionários é apresentada na tabela 5;

Média e desvio padrão das variáveis.

Tabela 05 - Média e desvio padrão das variáveis

Construto	Variável	Média	Mediana	DP	Construto	Variável	Média	Mediana	DP
Agressividade	1	3,5	3,5	1,29	Mantém compromissos	38	4	4	0
	2	3,5	4	1,91		42	3,5	3,5	0,58
	3	3	3	1,63		47	4,5	4,5	0,58
	4	3,75	4,5	1,89		55	4,5	4,5	0,58
Postura Analítica	5	4,25	4,5	0,96		56	4	5	2
	6	4,25	5	1,50		58			
	7	4,75	5	0,50		61			
	8	4,5	4,5	0,58		30	4,25	4	0,5
	9	5	5	0,00		32	4,5	4,5	0,58
	10	4	4,5	1,41		35	3,5	3,5	0,58
Defensividade	11	4,75	5	0,5	40	3	3	0,82	
	12				49	4,5	5	1	
	13	4,5	5	1	54				
	14	3,5	3,5	1,29	63	2,25	2	1,5	
Orientação para o futuro	15				67	3,5	3,5	1,29	
	16	4,5	4,5	0,58	68				
	17	3,5	4	1,91	69				
	18	3,75	4,5	1,89	37	2,25	2	1,50	
Proatividade	19	4,25	4,5	0,96	41	3	3,5	1,41	
	20	3,5	4	1,91	43	2,25	2	1,50	
	21	3,25	3,5	1,71	45	2,25	2,5	0,96	
	22	3	3	1,63	46	3,25	3,5	0,96	
	23	3,25	3	0,50	59	3,25	3,5	1,71	
	24	5,5	6	1,00	64	3,25	3	0,50	
Atitude frente ao risco	25	5	5	0	65	5	5	0,00	
	26	4,5	4,5	0,58	70	3,5	3,5	0,58	
	27	2,75	3	1,5	48	4,25	5	1,5	
	28	2,5	2,5	1,73	51	4	5	2	
	29	4,75	5	1,5	60	4,75	5	0,5	
Variáveis dependentes	77	3,67	4	0,58	62	3,5	4	1,91	
	78	2,33	2	1,53	71	3,75	4,5	1,89	
	79	1,33	1	0,58	73	4	4	0,82	
	80	2,67	2	2,08	34	4,5	4,5	0,58	
	81	1,33	1	0,58	50	4,5	4,5	0,58	
	82	1,33	1	0,58	53	4,75	5	0,50	
	83	2,67	3	1,53	57	4	4	0,00	
	84	3,67	4	0,58	66	4,25	4	0,50	
	85	3,33	3	0,58	74				
86	3,5	3,5	0,58	76	3	3	0,82		
	87	3,25	3	0,50	31	4,75	5	0,50	
					33	4,25	4,5	0,96	
					36	3,5	3	1,91	
					39	3	3	1,83	
					44	4,5	5	1,00	
					52				

4.1 – Posturas Estratégicas.

4.1.1 – Dimensão Agressividade

Talvez por se tratar de empresas com reserva de mercado e produzirem uma comoditie, a média para a dimensão agressividade tenha ficado baixa.

4.1.2 Dimensão Postura Analítica

Nesta dimensão a média das respostas para as questões ficou bem próxima do máximo. Acredita o autor que esta dimensão é atualmente uma preocupação de todas as empresas e como as empresas pesquisadas tem um porte considerado grande, estas podem investir em sistemas de controle.

4.1.3 – Dimensão Defensividade

Para esta dimensão, houve uma variação expressiva nas médias para as respostas, porém fica evidente a preocupação das empresas pesquisadas com esta dimensão.

4.1.4 – Dimensão Orientação para o Futuro

As médias das variáveis representam que as empresas pesquisadas não estão focadas nesta dimensão.

4.1.5 – Dimensão Proatividade

Proatividade não é o forte das empresas pesquisadas, pois a média ficou muito baixa.

4.1.6 – Dimensão Atitude Frente ao Risco

Novamente as médias das variáveis para esta dimensão tiveram uma grande discrepância.

4.2 Visão do Fornecedor

4.2.1 – Dimensão Mantém compromissos

De acordo com as respostas, pode-se afirmar que as empresas pesquisadas acreditam que seus fornecedores mantêm os compromissos assumidos.

4.2.2 Dimensão Negocia Honestamente

Nesta dimensão a tabulação dos dados demonstrou que seus fornecedores tendem a negociar honestamente.

4.2.3 – Dimensão Não tira vantagem excessiva

Como as médias apresentadas foram baixas, deduz-se que os fornecedores não conseguem tirar vantagens excessivas nos negócios.

4.3 – Práticas preventivas de compras

4.3.1 - Dimensão Verifica se cumprem os compromissos

Pelas médias tabuladas, o resultado indica que as empresas pesquisadas costumam averiguar se os fornecedores cumprem os compromissos

4.3.2 – Dimensão Verifica se o fornecedor negocia honestamente

Neste quesito, percebeu-se que as empresas pesquisadas utilizam mecanismos para certificar-se que o fornecedor negocia honestamente.

4.3.3 – Dimensão Defende-se de vantagem excessiva

Conforme as médias apresentadas para esta dimensão, as empresas pesquisadas apresentam tendência a defender-se de ofertas muito vantajosas por parte dos fornecedores.

4.4 – Análise dos Fatores de Dependência

Na tabela 6 constam as médias, desvios padrões e medianas dos fatores de dependência que representam os construtos utilizados para avaliar as políticas de suprimentos das empresas pesquisadas.

Tabela 06 – Médias e desvios padrões das variáveis dependentes

Construto	Variável	Média	Mediana	DP
Variáveis dependentes	77 - Dependência do fornecedor	3,67	4	0,58
	78 - Solicita diversos orçamentos	2,33	2	1,53
	79 - Duração dos contratos	1,33	1	0,58
	80 - Formalização dos contratos	2,67	2	2,08
	81 - Tratamento das contingências	1,33	1	0,58
	82 - Contratos baseados na confiança	1,33	1	0,58
	83 - Exclusividade dos contratos	2,67	3	1,53
	84 - Qualidade	3,67	4	0,58
	85 - Tecnologia	3,33	3	0,58
	86 - Comunicação	3,33	3	0,58
	87 - Compartilhamento de riscos	3,33	3	0,58

4.4.1 – Análise da variável “dependência do fornecedor”

Pela média apresentada (3,67), as empresas pesquisadas tendem a formar parcerias mantendo poucos fornecedores.

4.4.2 - Análise da variável “solicita diversos orçamentos”

O objetivo desta variável é verificar se a empresa solicita diversos orçamentos ou possui fornecedores contratados que precisam passar por cotação de preços. Pela média apresentada (2,33), as empresas pesquisadas realizam muitos orçamentos e tendem a não contratar fornecedores sem cotação de preços.

4.4.3 - Análise da variável “duração dos contratos”

A média (1,33) indica que as empresas pesquisadas praticam relações simples de compra e venda, onde não existe interesse ou preocupação por parte do comprador em manter a relação de suprimento.

4.4.4 - Análise da variável “formalização de contratos”

O significado que um pedido tem para a relação de suprimento é avaliado por esta variável. Pela média apresentada (2,67) as empresas pesquisadas procuram contemplar todas as contingências, enviando um documento formal ao fornecedor.

4.4.5 - Análise da variável “ tratamento das contingências”

Esta variável procura avaliar o tratamento que é dado aos contratos. Pela média apresentada (1,33) indica que as empresas pesquisadas procuram detalhar os contratos a fim de cobrir todas as contingências.

4.4.6 - Análise da variável “contratos baseados na confiança”

A variável “contratos baseados na confiança” avalia se é necessário haver de um pedido formal para iniciar o fornecimento ou se os fornecedores estão autorizados a produzir sem o pedido. A média (1,33) sinaliza que só após o pedido recebido é que o fornecedor pode iniciar o processo de produção.

4.4.7 – Análise da variável “exclusividade nos contratos”

Esta variável visa avaliar se a empresa espera ser a única cliente do fornecedor. Pela média apurada (2,67) as empresas pesquisadas tendem a negociar com fornecedores focados na mineração.

4.4.8 - Análise da variável “qualidade”

O objetivo desta variável é avaliar se o fornecedor possui programas de garantia de qualidade, nos quais as empresas não mais inspecionam os produtos, já que confiam nos processos desenvolvidos por seus fornecedores. A média (3,67) indica que as empresas pesquisadas adotam esta política.

4.4.9 - Análise da variável “transferência de tecnologia”

Pela média apresentada (3,33), transferência de tecnologia é importante para as empresas pesquisadas.

4.4.10 - Análise da variável “comunicação”

Pela média apresentada (3,33), a comunicação entre a empresa e seu fornecedor tende a se ampliar, não ficando restrita apenas entre comprador e vendedor.

4.4.11 - Análise da variável “compartilhamento de riscos”

Esta variável avalia se a empresa tem em sua política de suprimentos o compartilhamento dos riscos nos negócios. A média (3,33) indica que as empresas pesquisadas tendem a compartilhar os riscos.

5 - CONCLUSÃO

5.1 – Comparação entre as médias

A tabela 07 compara as médias dos construtos definidos como postura estratégica que foram apuradas na pesquisa com as médias do setor de mineração no Brasil e com as médias de todos os setores industriais do Brasil.

Tabela 07 – Médias dos construtos postura estratégica

Construto	Média Local	Média Nacional do setor de Mineração	Média Nacional de todos os setores
Postura analítica(1)	4,46	3,12	4,00
Defensividade(2)	4,25	3,71	3,37
Orientação para o Futuro(3)	4,00	3,17	3,16
Atitude Frente ao Risco(4)	3,90	2,54	2,76
Proatividade(5)	3,70	1,97	3,04
Agressividade(6)	3,45	1,75	2,69

A tabela 08 compara as médias dos construtos definidos como visão do fornecedor que foram apuradas na pesquisa com as médias do setor de mineração no Brasil e com as médias de todos os setores industriais do Brasil.

Tabela 08 – Médias dos construtos Visão do Fornecedor

Construto	Média Local	Média Nacional do setor de Mineração	Média Nacional de todos os setores
Mantém Compromissos	4,10	3,45	3,21
Negocia Honestamente	3,64	3,79	3,36
Não Tira Vantagem Excessiva	3,11	2,31	1,62

A tabela 09 compara as médias dos construtos definidos como práticas preventivas de compras que foram apuradas na pesquisa com as médias do setor de mineração no Brasil e com as médias de todos os setores industriais do Brasil.

Tabela 09 – Médias dos construtos Práticas Preventivas de compras

Construto	Média Local	Média Nacional do setor de Mineração	Média Nacional de todos os setores
Verifica se os Fornecedores cumprem os compromissos	4,04	2,97	3,54
Verifica se os fornecedores negociam honestamente	4,40	2,71	3,23
Defende-se de vantagens excessivas	3,83	2,91	3,06

A tabela 10 compara as médias dos construtos definidos como políticas de suprimentos que foram apuradas na pesquisa com as médias do setor de mineração no Brasil e com as médias de todos os setores industriais do Brasil.

Tabela 10 – Médias dos construtos Políticas de Suprimentos

Construto	Média Local	Média Nacional do setor de Mineração	Média Nacional de todos os setores
Dependência do Fornecedor	3,67	3,00	3,25
Solicita Diversos Orçamentos	2,33	2,85	3,21
Duração dos contratos	1,33	2,85	3,43
Formalização dos Contratos	2,67	2,14	3,40
Tratamento das contingências	1,33	2,28	3,10
Contratos Baseados na Confiança	1,33	3,71	2,92
Exclusividade dos Contratos	2,67	1,28	1,42
Qualidade	3,67	2,71	3,55
Tecnologia	3,33	1,42	3,01
Comunicação	3,33	4,57	4,01
Compartilhamento de Riscos	3,33	2,00	1,48

5.2 CONCLUSÃO 01: TODAS AS ETAPAS DO PROCESSO DE VENDAS DEVEM SER CUMPRIDAS.

As etapas de uma venda elencadas na fundamentação teórica: Prospecção; Pré-Abordagem; Abordagem; Apresentação; Fechamento Tentativo; Identificação das Objeções; Resolução das Objeções; Fechamento e acompanhamento devem ser cumpridas considerando-se que a pesquisa oferece muitos elementos para o planejamento de vendas.

O construto postura analítica com sua média de 4.46 indica que as empresas pesquisadas exigem que profissionais de vendas tenham bons argumentos em todas as etapas do processo de vendas.

A pesquisa revela que a média para o construto proatividade de 3,70 é maior que a média para o construto agressividade (3,45). Empresas proativas costumam ter relacionamentos mais duradouros com seus fornecedores e portanto o profissional de vendas terá mais oportunidades para aplicar as técnicas de vendas.

5.3 CONCLUSÃO 02: ÊNFASE NA APRESENTAÇÃO DE VENDAS E NO PÓS-VENDAS

Com exceção dos construtos: solicita diversos orçamentos, formalização dos contratos, contratos baseados na confiança, exclusividades dos contratos, duração dos contratos, tratamento das contingências e qualidade, todos os construtos pesquisados podem ser abordados durante uma apresentação de vendas.

Os construtos qualidade, tratamento das contingências e duração dos contratos podem ser abordados durante o pós-venda.

O construto qualidade pode ser abordado na identificação das objeções, resolução das objeções, para o fechamento e pós-venda.

5.4 CONCLUSÃO 03: POSICIONAR-SE COMO FORNECEDOR CONFIÁVEL E COMPETITIVO

As médias para os construtos exclusividade dos contratos (2,67); contratos baseados na confiança (1,33); tratamento das contingências (1,33) e duração dos contratos (1,33) demonstram que as empresas pesquisadas preferem

fornecedores confiáveis em todas as etapas da venda.

O construto solicita diversos orçamentos com sua média de 2,33 indica que o fornecedor deve ser competitivo em seus preços afim de participar deste mercado.

6 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- STARK, Peter B. **Aprenda a negociar**: o manual de táticas ganha/ganha. São Paulo: Littera Mundi, 1999. 102 p.
- HINDLE, Tim. **Como fazer apresentações**. São Paulo: PubliFolha, 1999. 72 p. (Sucesso profissional ; Seu guia de estratégia pessoal)
- FUTRELL, Charles. . **Vendas**: fundamentos e novas práticas de gestão. São Paulo: Saraiva, 2003. 521p.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Técnicas de vendas**: como vender e obter bons resultados. 3. ed São Paulo: Atlas, 2004. 202 p.
- FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. **Como chegar ao sim**: negociação de acordo sem concessões. 2. ed. rev. e ampl Rio de Janeiro: Imago, 2005. 214 p.
- SHECHAN, Don. **Cale-se e venda!** técnicas comprovadas para fechar uma venda. São Paulo: Ed. Maltese, 1989. 169 p.
- WANKE, Peter; JULIANELLI, Leonardo. **Previsão de vendas**: processos organizacionais e métodos quantitativos e qualitativos. São Paulo: Atlas; 2006. 260 p.
- COBRA, Marcos. . **Administração de vendas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1986. 557 p.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. 750 p.
- CANDELORO, Raúl. **Fechamento**: como concluir a negociação e dar um final perfeito para suas vendas. 2. ed Curitiba: Quantum, 2006. 118 p. (Passos da venda)
- CANDELORO, Raúl. **Abordagem**: como planejar e executar apresentações mais persuasivas em vendas. 3. ed Curitiba: Quantum, 2005. 118 p. (Passos da venda)
- CANDELORO, Raúl. **Preparação e planejamento**: como preparar e planejar ações, e administrar o tempo para alcançar objetivos em vendas. 2. ed Curitiba: Quantum, 2007. 114 p. (Passos da venda)
- CANDELORO, Raúl. **Pós-venda**: como melhorar o relacionamento e garantir a lealdade de seus clientes. Curitiba: Quantum, 2006. 122 p. (Passos da venda)
- CANDELORO, Raúl. **Proposta de valor**: como formular ofertas imbatíveis adequadas às necessidades e à forma de negociar de cada cliente. 2. ed Curitiba: Quantum, 2006. 118 p. (Passos da venda)

CANDELORO, Raúl. **Levantamento de necessidades:** como fazer perguntas para descobrir o que seu cliente realmente quer e precisa. 2. ed Curitiba: Quantum, 2005. 98 p. (Passos da venda)

CANDELORO, Raúl. **Prospecção:** descubra novos clientes e venda mais de forma criativa e inovadora. 5. ed Curitiba: Quantum, 2004. 86 p. (Passos da venda)

7 - ANEXOS

Anexo 1 -Questionário de avaliação das relações de suprimento

O presente questionário consta de duas partes. Na primeira parte existem algumas afirmações e ao lado delas existe uma escala de 1 a 5. Por favor marquem um X na coluna que melhor representa a prática preferencialmente adotada por sua empresa.

1- Discordo plenamente 2- Discordo em parte 3- Não concordo nem discordo

4- Concordo em parte 5- Concordo plenamente

N ^o	Afirmação	1	2	3	4	5
1	Nós acompanhamos o cumprimento dos acordos pelos fornecedores					
2	Os funcionários de nossos fornecedores falam a verdade durante as negociações					
3	Os funcionários dos nossos fornecedores cumprem sua palavra					
4	Nossos fornecedores merecem confiança					
5	Uma empresa deve diminuir significativamente os seus preços se isto propiciar um crescimento de sua participação de mercado. .					
6	Sempre que temos uma decisão importante a tomar, realizamos estudos profundos sobre o assunto.					
7	Nós trocamos informações abertamente com nossos fornecedores por que eles não usam estas informações para tirar vantagem sobre nós					
8	Nossos fornecedores mantêm seus compromissos					
9	Costumamos utilizar técnicas de previsão para antecipar o comporta-mento futuro dos principais indicadores de nossa empresa.					
10	Os investimentos em aumento de capacidade de nossos concorrentes sempre são efetuados antes dos nossos.					
11	Utilizamos nossos recursos nas atividades que nos darão melhor retorno em curto prazo.					
12	Novos projetos são aprovados passo a passo. Nunca comprometemos nossos recursos sem que antes tenhamos analisado profundamente a situação.					
13	Nós temos sistemas de controle para verificar se nossos fornecedores cumprem seus compromissos					

		1	2	3	4	5
14	Nossa atitude diante do risco é mais agressiva do que dos nossos concorrentes. Os bons negócios sempre envolvem risco.					
15	Nas negociações nós questionamos as capacitações de nossos fornecedores					
16	Achamos que nossos fornecedores estão abertos para discutir seus pontos fortes e suas capacitações nos negócios conjuntos					
17	Estamos sempre procurando novas oportunidades para nossa empresa desde que se refiram a produtos afins com os que nós hoje produzimos.					
18	Nós documentamos todos os aspectos da negociação como nossos fornecedores					
19	Nossos fornecedores cumprem o que foi negociado					
20	Nossos fornecedores procuram tirar vantagem de nossos problemas					
21	Nós achamos que os compromissos assumidos pelos funcionários de nossos fornecedores para com nossos funcionários serão mantidos					
22	Para os fatores que consideramos críticos para nossa empresa, costuma-mos fazer simulações do que aconteceria caso as condições se alterassem.					
23	Nós trabalhamos de forma aberta com nossos fornecedores, porque eles não tirarão vantagem da situação.					
24	Nossos fornecedores nos demonstram as suas capacitações de forma correta					
25	Mantemos um registro de todas as tendências que existem no mercado que possam afetar o futuro desempenho de nossa empresa.					
26	Quando surge algum problema não previsto, nossos fornecedores agem de acordo com o espírito dos contratos.					
27	Nós não apresentamos nossas capacidades de forma clara durante as negociações como nossos fornecedores					
28	Nós temos sistemas para acompanhar se nossos fornecedores cumprem seus prazos					
29	Nossas decisões procuram sempre evitar que nossa empresa corra riscos.					
30	Preferimos sempre investir em um projeto que tenha baixo risco, mesmo que sua rentabilidade seja menor.					

		1	2	3	4	5
31	Nossos fornecedores tentam tirar vantagem nos negócios conosco					
32	Na nossa empresa, as áreas de produção, marketing e finanças estão sempre trabalhando coordenadamente.					
33	Nós procuramos analisar se nossos fornecedores estão utilizando informações incorretas nas negociações					
34	Nossos fornecedores tentam manipular os negócios para obterem vantagens competitivas					
35	Nós falamos abertamente com nossos fornecedores nas nossas negociações					
36	Nós estimulamos nossos fornecedores a manterem seus compromissos conosco					
37	Normalmente praticamos preços menores dos que os concorrentes					
38	Nossos fornecedores tentam nos enganar					
39	Sempre utilizamos técnicas de planejamento para a definição do futuro de nossa organização.					
40	Nossos fornecedores são justos em suas negociações conosco					
41	Possuímos um sistema de informações gerenciais que permite avaliar o desempenho de cada área de nossa empresa.					
42	O mais importante é a participação de mercado, mesmo que isto faça com que a empresa tenha que obter empréstimos e diminua sua lucratividade.					
43	Nossos fornecedores tiram vantagem de situações ambíguas					
44	Quando consideramos que um produto está na fase final de seu ciclo de vida, procuramos parar de produzi-lo o mais rápido possível.					
45	Nós passamos informações a nossos fornecedores com muita cautela, para evitar que eles obtenham vantagem					
46	Sempre que necessário utilizamos técnicas de administração de projetos. PERT/CPM etc.					
47	Nós verificamos o comportamento de nossos fornecedores de forma que possamos prever comportamentos oportunistas					
48	Nós temos sistemas de verificação para acompanhar o trabalho de nossos fornecedores em projetos conjuntos					
49	O desempenho de cada área é acompanhado através de um sistema de apuração de custos.					

		1	2	3	4	5
50	Nossos fornecedores negociam acordos de forma justa					
51	Normalmente somos os primeiros a introduzir uma inovação ou um novo produto no mercado onde atuamos.					
52	Nossos fornecedores interpretam situações ambíguas em seu favor					
53	Nossos fornecedores negociam realisticamente					
54	Estamos sempre procurando produtos, mesmo em áreas diferentes das que atuamos, para diversificar nossa atividade.					
55	Os nossos fornecedores às vezes nos deixam em má situação					
56	Nossos fornecedores utilizam táticas que podem esconder suas reais necessidades nas negociações conosco					
57	Fizemos mudanças significativas na nossa forma de operar devido à ação de nossos concorrentes					
58	Nós acompanhamos as mudanças ambientais para que os fornecedores não possam tirar vantagens da situação					
59	Nossos fornecedores comportam-se de forma condizente com seus compromissos					
60	Nós verificamos os argumentos apresentados pelos nossos fornecedores durante as negociações para verificar sua veracidade					
61	Nos projetos importantes, os nossos fornecedores negociam de forma correta.					
62	Nós acompanhamos o andamento dos projetos conjuntos que possuímos com nossos fornecedores					
63	Nossa empresa enfatiza a qualidade dos produtos. Para isto utiliza círculos de controle de qualidade e atividades em pequenos grupos.					
64	Nossos fornecedores utilizam informações confidenciais que lhe fornecemos em nosso prejuízo					
65	Nossos fornecedores podem nos deixar em más situações					
66	Nossos fornecedores tiram vantagem de nossos pontos fracos					
67	Nossos fornecedores procuram tirar vantagem quando ocorrem mudanças nas condições do mercado					
68	Dedicamo-nos a pesquisa básica na área em que atuamos, pois isto nos dará uma vantagem competitiva no futuro.					
69	Nós acompanhamos de perto o comportamento de nossos fornecedores.					

		1	2	3	4	5
70	Uma empresa deve sacrificar a lucratividade em curto prazo para aumentar sua participação de mercado.					
71	A nossa empresa sempre realiza um planejamento de mão de obra necessária para suas operações e regularmente avalia o desempenho do pessoal.					
72	As mudanças que fazemos em nossa produção sempre se baseiam em técnicas que já foram testadas e aprovadas em outras empresas.					
73	Nós achamos que nossos fornecedores não demonstram suas capacitações de forma correta durante as negociações					
74	Nosso sistema de informações fornece suporte para o processo de tomada de decisões do dia a dia.					

Esta segunda parte do questionário apresenta duas afirmações sobre as políticas de suprimento adotadas pelas empresas. A parte central é composta por colunas numeradas de 1 a 5. Se o Senhor considera que a opção 1 é mais condizente marque um X na coluna 1, se considera que a opção 2 melhor representa as políticas de sua empresa, marque um X na coluna 5. As outras colunas são intermediárias. a coluna 2 significa que a opção 1 é mais representativa da política da empresa. A opção 3 significa que a empresa se encontra em um ponto intermediário entre as duas opções e a 4 que a empresa se aproxima mais da opção 2.

	Opção 1	1	2	3	4	5	Opção 2
75	Não desejamos ter grande dependência de nossos fornecedores, por isso os mantemos em grande número para que compitam entre si. O número só é limitado pelos custos associados à sua manutenção						Para nós evitar a dependência de um único fornecedor não é prioritário. Preferimos dar garantia de compra a uns poucos parceiros, com os quais mantemos contratos de fornecimento

		1	2	3	4	5	
76	Sempre realizamos diversos orçamentos antes de comprar qualquer produto. O pedido é entregue ao fornecedor que apresenta o melhor conjunto de condições, considerando o preço, prazo e qualidade						Em muitos produtos nós não fazemos cotação de preços, uma vez que já possuímos fornecedores prioritários. Mesmo que o façamos, seu objetivo é obter informação e não decidir a compra, já que discutiremos com nosso fornecedor antes de trocá-lo
77	O compromisso com nosso fornecedor termina quando pagamos a fatura. O fato de termos comprado um determinado produto não lhe da nenhuma garantia futura. Somente continuará recebendo nossos pedidos se continuar com o preço mais baixo						Procuramos manter sempre que possível contratos de fornecimento de longo prazo. Nosso compromisso com o fornecedor continua mesmo após ter sido completado o fornecimento
78	Os documentos de compra são instrumentos formais, detalhados.						Os documentos de compra apresentam princípios gerais, pois os assuntos contingenciais são resolvidos caso a caso. Muitas vezes temos contratos verbais
79	Todas as contingências devem constar dos contratos. Não existe nenhuma obrigação ou direito fora do que está escrito.						Para resolver situações não previstas é mais importante analisar-se as obrigações difusas, partindo do princípio que os contratos devem se manter por longo prazo
80	Nossos fornecedores somente estão autorizados a iniciar a produção após receberem um pedido formal.						Muitas vezes nossos fornecedores iniciam a fabricação de um componente baseado em informações não formais. Isto é realizado para nos propiciar um melhor serviço.
81	Nós não esperamos ser o único cliente de nossos fornecedores porque da mesma forma que eles mantêm muitos clientes, nós também mantemos múltiplos fornecedores.						Como procuramos manter poucos fornecedores e em alguns casos nos tornarmos totalmente dependentes de um só, esperamos que em contrapartida o fornecedor mantenha um número restrito de clientes.

		1	2	3	4	5	
82	Inspecionamos totalmente os produtos que compramos, pois os responsáveis finais pela qualidade somos nós mesmos	x					Realizamos poucas inspeções nos produtos que compramos porque os fornecedores são competentes e estão envolvidos com qualidade
83	Nós só transferimos para nossos fornecedores a tecnologia e a consultoria que pode ser recuperada em muito curto prazo.		x				Nós transferimos tecnologia para nossos fornecedores mesmo nos casos em que a avaliação do benefício que nos gere seja de difícil mensuração. Entendemos que este fator nos gerará benefícios no longo prazo
84	A comunicação dos fornecedores com nossa empresa na maioria das vezes restringe-se à relação entre o vendedor e nossos compradores.			x			Existem diversos canais de comunicação entre o fornecedor e nossa empresa. Existem contatos entre nossos engenheiros, pessoal de qualidade, alta administração além do vendedor e do comprador. As relações normalmente se estendem além da área técnica e chegam à área social.
85	Os riscos do negócio em que nós e nossos fornecedores estamos envolvidos deve ser bancado por cada um. Se acontecer um aumento de preço de algum insumo utilizado na fabricação do produto que compramos, relutamos em aceitar qualquer reajuste.						Os riscos de qualquer negócio devem ser repartidos entre fornecedor e comprador. Se por algum motivo existir um aumento dos insumos aceitamos que seu impacto seja incorporado aos preços. Esperamos um tratamento equivalente de nossos compradores.

Anexo 2 – Relação entre os números das variáveis do questionário e da tabulação.

Variável da tabulação	Variável do questionário		Variável da tabulação	Variável do questionário
01	70		38	8
02	5		39	23
03	37		40	73
04	42		41	43
05	32		42	59
06	6		43	31
07	39		44	69
08	71		45	64
09	41		46	67
10	74		47	4
11	49		48	01
12	63		49	50
13	46		50	33
14	57		51	28
15	11		52	45
16	09		53	35
17	25		54	02
18	22		55	19
19	68		56	60
20	17		57	03
21	51		58	55
22	54		59	62
23	44		60	26
24	10		61	48
25	29		62	61
26	12		63	20
27	72		64	66
28	30		65	18
29	14		66	16

Variável da tabulação	Variável do questionário		Variável da tabulação	Variável do questionário
30	40		67	53
31	07		68	38
32	24		69	52
33	58		70	36
34	15		71	13
35	56		72	21
36	47		73	65
37	34		74	27