

**QUESTÕES ESTRATÉGICAS DE PLANEJAMENTO, NEGOCIAÇÃO E MARKETING NA INDÚSTRIA  
TEXTIL: UM ESTUDO DE CASO**

Michelle Cristine Silveira Meireles<sup>1</sup>  
Edson Arlindo Silva<sup>2</sup>  
Leonardo Pinheiro Deboça<sup>3</sup>  
Bruna Cardoso<sup>4</sup>  
Vagner Rosalem<sup>5</sup>

**Resumo**

O presente artigo aborda questões relacionadas a estratégias de planejamento, negociação e marketing utilizadas por uma empresa na área têxtil. A realização da pesquisa pautou-se em um estudo de caso, a partir de entrevistas semi-estruturadas e consultas a materiais institucionais. As abordagens teóricas utilizadas no corpo da pesquisa são aplicadas no estudo no intuito de embasar a compreensão do fenômeno estudado. A empresa trabalha com produto de qualidade, bons preços, tendo seu maior problema localizado no capital de giro. Na realização de uma análise organizacional mais detalhada, pesquisa direta com clientes e arrolamento de novas táticas de atuação, percebeu-se que houve por parte da empresa pesquisada uma ampliação à visão de mercado abrindo caminhos e potenciais possibilidades para uma nova atuação de mercado. Assim, o estudo revelou que a empresa deve implantar um conjunto de políticas empresariais de modo agressivo e interativo dentro de suas possibilidades e limitações tanto com os consumidores/clientes quanto no mercado em que atua.

Palavras-chave: Estratégia; Indústria Têxtil; Negociação.

**Abstract**

The present paper approach questions related to planning, negotiation and marketing strategies carried by a textile industry enterprise. The search was based in a study of case, by semi-structured interviews and institutional document analyses. The theoretic base utilized in the search was applied in sense to embased the comprehension of studied phenomenon. The enterprise play with quality product, low prices, and the major problem was in turnover capital. In the realization of a detailed organizational analyses, costumers direct search and inventore of new tatics of atuation, was perceived the occurrence of a market sense improve, leading the enterprise to new market perspectives. By this way, the study show that the organization should implant a conjoint of enterprise policies by intense and interactive way considering yours possibilities and limitations about consumers/costumers as in your market.

Keywords: Strategy; Textile Industry; Negotiation.

**1. Introdução**

A Pêndulo Comércio de Tecidos Ltda é uma empresa localizada na cidade de Muriaé, Estado de Minas Gerais, que tem como principal função a venda e revenda de malhas e outros artigos para confecções em geral. Muriaé é uma cidade localizada às margens da rodovia denominada Rio-Bahia constituindo importante centro comercial e de serviços da Zona da Mata mineira e compõe, com Ubá, Cataguases e Leopoldina, o quarteto das cidades mais desenvolvidas da região polarizada por Juiz de Fora.

Considerada como um dos principais pólos de desenvolvimento do Estado de Minas Gerais segundo a enciclopédia Barsa (1999), Muriaé baseia sua economia na pecuária leiteira e nas culturas de café, arroz, cana-

<sup>1</sup> Faculdade de Minas - FAMINAS

<sup>2</sup> Universidade Federal de Viçosa - UFV

<sup>3</sup> Universidade Federal de Viçosa - UFV

<sup>4</sup> Universidade de Franca - UNIFRAN

<sup>5</sup> Universidade Federal de Lavras - UFLA

**Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM) - ISSN 1677-7387**  
**Faculdade Cenecista de Campo Largo - Coordenação do Curso de Administração**

v. 4, n. 2, nov./2005 - <http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/>

de-açúcar, milho e feijão e, principalmente, no comércio têxtil e de serviços. A cidade é ilustre devido à gama de confecções que possui, especialmente aquelas especializadas em *moda noite*.

É justamente por este fato, que a Pêndulo encontra condições específicas de trabalho na cidade, podendo trabalhar com qualidade e oferecendo o melhor em atendimento e produtos a seus clientes.

A empresa existe na cidade desde 1990 e permanece em pleno funcionamento até os dias atuais. Porém, tudo com o tempo se modifica e fica clara a afirmação de que o mercado muda e transformam-se os consumidores e as condições de venda.

É importante ressaltar aqui que é devido a sua preocupação com produtos e serviços que a Pêndulo vem se destacando e conquistando mercado visando sempre o bem-estar do consumidor e a maximização de sua capacidade produtiva.

Caracterizada como uma microempresa sob fortes ideais empreendedores, a pêndulo gera hoje diversos postos de trabalho direto e compete com grandes empresas fornecedoras de malha no ramo em que se encontra inserida. É imprescindível a colocação, no entanto, de algumas observações feitas que venham a acrescentar na melhoria da qualidade de atendimento do empreendimento em questão.

Por meio deste trabalho, buscou-se solucionar um problema detectado no ambiente organizacional da empresa no que se refere ao sistema de vendas e distribuição de mercadorias na cidade. Problemas como estes podem ser solucionados se utilizadas técnicas de marketing adequadas frente aos consumidores da empresa para que o perfil de cada um deles possa ser traçado para atendimento da demanda que as confecções sugerem.

A questão é que em 2002 a empresa deixou de fabricar seus tecidos em Muriaé para produzi-los em São Paulo devido à facilidade de manutenção de maquinário e redução de risco de transporte de matéria-prima.

Justamente por isto, em muitos casos, a empresa não tem a malharia para a chamada “pronta entrega” no momento em que o cliente deseja fazendo com que este não compreenda que é necessário tempo para a entrega devido a problemas de transporte entre outros.

Na maioria das vezes o concorrente da empresa tem grande volume de estoque e não trabalha com a programação para entrega como a Pêndulo. O sistema diferenciado leva tempo para ser adaptado e utilizado como se deseja, porém, a qualidade do produto é melhor, assim como o custo mais acessível aos confeccionistas da região.

É importante ressaltar que nem por isto a Pêndulo Comércio de Tecidos perde consumidores, e, ou, oportunidades de negócios, pois trabalha com bom atendimento, preço competitivo e boa qualidade em seus produtos/serviços.

Sendo assim, o presente trabalho fundamentou-se nos postulados teóricos sugeridos por Kotler (1998), Rocha (2001), Stanton e Spiro (2000), Kotler e Armstrong (1997), Las Casas (2005) dentre outros autores que tratam da temática em discussão no sentido de favorecer à compreensão da prática que fundamenta à teoria. Neste caso, o foco do trabalho abrangeu entre outros aspectos ligados ao comportamento do consumidor, demanda de mercado e estratégias de marketing à melhoria do atendimento, maior precisão na venda e correção das deficiências encontradas no ambiente organizacional e revisão das formas e estratégias empresariais de atuação no mercado local.

## **2. Ações estratégicas e procedimentos metodológicos**

Diante da realidade problemática visualizada no ambiente organizacional da Pêndulo e de seu segmento de mercado torna-se importante construir as condições necessárias para que as ações estratégicas votadas para controle e superação das dificuldades encontradas sejam definitivamente solucionadas, ou pelo menos, reduzidas a partir do momento em que a empresa possa se inserir na dinâmica de competitividade que o mercado local exige. Dentre vários desafios identificados, pode-se destacar a necessidade de manter atualizadas as informações referentes à empresa que contribuam para o seu crescimento, já que a mesma por mais empreendedora que tenha sido, não consegue muitas vezes controlar a demanda de mercado necessária à sua produção. Outra ação estratégica é o traçar do perfil dos clientes para que estes possam ser atendidos com precisão e satisfação.

Há assim, a aquisição de maior credibilidade e alcance das expectativas esperadas. Manifesta-se dessa forma o desejo de estabelecer novas estratégias para controle dos problemas localizados.

Assim, para Giglio e Kwasnicka (2005) são objetivos específicos da micro empresa têxtil, neste caso: o atendimento especializado ao consumidor; estabelecimento de informações concretas a respeito dos produtos oferecidos, além de estratégias de marketing estabelecidas pela empresa para que a qualidade frente aos atendidos pela Pêndulo seja adequada.

Para alcançar os objetivos é feita pesquisa de opinião permanentemente junto aos consumidores sobre suas principais expectativas, seus anseios e sobre o ponto de vista por eles estabelecidos acerca da empresa. Tal procedimento para a obtenção de informações junto aos consumidores, faz parte de uma política de marketing da empresa visando o seu crescimento.

Kotler (1998, p. 14) declara que Marketing “não é uma geometria euclidiana, um sistema fixo de conceitos e axiomas”. Pelo contrário, marketing é “um dos campos mais dinâmicos dentro da arena administrativa. Continuamente, marketing lança desafios atuais e as empresas devem responder”. Por conseguinte, não é surpreendente que as novas idéias de marketing mantêm-se à tona para atender aos novos desafios do mercado.

Passa a ser determinante para as novas tendências: a ênfase na qualidade, valor e satisfação dos consumidores; o desenvolvimento do relacionamento empresa *versus* consumidor; processos gerenciais e integração administrativa; pensamento global e planejamento de mercado; construção de redes e alianças estratégicas; marketing direto e on-line; marketing de serviços e ética do comportamento de marketing (Achrol e Kotler, 1999).

Todo o tipo de marketing a ser utilizado num setor como o de malharia é importante. Porém, nem todos são fáceis. Rocha (2001) explica que por mais bem elaborado que um plano de marketing esteja ninguém deve se iludir que fazer marketing é fácil.

É aí que reside todo o desafio no controle e execução máxima do que é incontrolável, na garantia do sucesso. Este sucesso pode encontrar-se atrás de cada pessoa que faz o marketing.

Nos entendimentos de Pereira e Luce (2002) e Pereira (2004), neste instante, a empresa necessita de um marketing bem feito e bem realizado para que o sucesso esperado seja alcançado por todos e para que a

**Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM) - ISSN 1677-7387**  
**Faculdade Cenecista de Campo Largo - Coordenação do Curso de Administração**

v. 4, n. 2, nov./2005 - <http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/>

empresa fique focada na mente dos clientes como a melhor no ramo. Neste caso, o objetivo perseguido é o controle das etapas do marketing utilizado, principalmente dos recursos e das estratégias voltadas para o cliente, mas, para obtê-los, torna-se necessário disponibilizar recursos e criar relacionamentos, ou seja, precisam oferecer exatamente o que pretendem alcançar.

No entanto, cabe destacar que na obtenção de informações e dados, enquanto método de pesquisa qualitativa (Godoy, 1995), a entrevista semi-estruturada foi freqüentemente aplicada a partir de estudo feito na empresa em questão, fundamentando-se em perguntas sobre as expectativas dos consumidores, o que os incomoda na empresa, suas reclamações acerca de atendimento, suas necessidades, períodos em que a matéria-prima de suas confecções (malharia) é mais utilizada.

Entende-se por *entrevista semi-estruturada* aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias ou objetivos do estudo e que oferecem amplo espaço de interrogativas, resultante do diálogo com os informantes. Nesse sentido, algumas questões orientadoras da entrevista são elaboradas a *priori* complementadas à medida que vão aparecendo mais informações, sejam secundárias ou primárias, em um processo contínuo de retroalimentação.

A entrevista semi-estruturada é um procedimento técnico que se desenvolve a partir de um roteiro básico de questões. A sua característica marcante, segundo Vergara (2005) e Triviños (1987), é a maior flexibilidade na sua condução, não existindo imposição de uma ordem rígida de questões. De acordo com Triviños (1987), a entrevista semi-estruturada é aquela que parte de certos questionamentos, fundamentados em teorias e hipóteses e possibilitam a ampliação das interrogativas a partir do surgimento de novas perspectivas, conseqüência das respostas do informante. Neste caso, o informante seguiu voluntariamente a linha de seu pensamento e de suas experiências, como base no sentido da pesquisa. Essa flexibilidade cria uma atmosfera de interação, facilitando a fluidez das informações de forma espontânea e com maior riqueza de detalhes. Sendo assim, foi utilizada, na seleção dos entrevistados, a representatividade qualitativa dos atores sociais investigados, usualmente designada como “amostra intencional.” Dessa forma, deve-se ter sempre em mente que “as afirmações do informante representam meramente sua percepção, filtrada e modificada por suas reações cognitivas e emocionais e relatadas através de sua capacidade pessoal de verbalização.” (Haguette, 1987, p. 77).

De acordo com os fundamentos teóricos de Berkowitz (1997) e Godoy (1995), no processo de desenvolvimento das entrevistas semi-estruturadas, os relatos orais dos depoentes foram importantes já que permitiram ao pesquisador reconstruir a trajetória histórica percorrida pelos envolvidos diretamente com a empresa Pêndulo. Por meio dos relatos orais, via entrevistas semi-estruturadas, Alencar (1999, p. 101) observa que “a entrevista é o método de coleta de informações mais utilizado nas pesquisas sociais. Ela pode ser empregada como técnica principal de um estudo ou combinada com outras técnicas.” Quando isso acontece, tem-se a técnica denominada de “triangulação de dados.” Neste caso, procurou-se “analisar que elementos simbólicos são construídos pelos participantes, e que se apresentam, muitas vezes, como o avesso daquilo que lhe é imposto cotidianamente, à medida que o integrante convive, tolera, assimila, reproduz” (Montenegro, 1992, p. 13) a sua própria ação e a ação coletiva da organização. Olson (1999, p. 19) ressalta que “as organizações podem portanto desempenhar uma função importante quando há interesses comuns ou grupais a

**Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM) - ISSN 1677-7387**  
**Faculdade Cenecista de Campo Largo - Coordenação do Curso de Administração**

v. 4, n. 2, nov./2005 - <http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/>

serem defendidos e, embora elas freqüentemente também sirvam a interesses puramente pessoais e individuais, sua função e característica básica é sua faculdade de promover interesses comuns de grupos de indivíduos.”

Para Alencar (1999, p. 106), “a aplicação de uma entrevista semi-estruturada pode assumir as características de uma entrevista do tipo *focused-interview*, que, por ser mais dinâmica e mais complexa, deve ser gravada.” Assim, a elaboração e aplicação das entrevistas semi-estruturadas foram o início de um conjunto de etapas percorridas pelo pesquisador, já que os relatos orais dos entrevistados remetem ao exercício de atenção, imparcialidade e desenvoltura para não se deixar perder em meio à complexidade de informações.

Segundo Ferreira (1994, p. 9), “o uso de entrevistas orais como fonte de informação para pesquisas já era procedimento até certo ponto corrente entre cientistas sociais, mas não havia a preocupação de, a partir da relação depoente e pesquisador mediada por um gravador, produzir documentos.”

Dessa forma, os diferentes atores sociais, individuais e coletivos, envolvidos no âmbito da pesquisa, foram submetidos a várias entrevistas, com objetivo de obter o máximo de informações e avaliar as variações das respostas em diferentes momentos. As entrevistas foram realizadas com os principais clientes e consumidores da Pêndulo, previamente selecionados para esta pesquisa. Antes de iniciar as entrevistas, fizeram-se contatos com os atores sociais a serem entrevistados, preferencialmente de maneira informal, para que se apresentassem e soubessem da pesquisa realizada.

Entretanto, algumas etapas importantes utilizadas no processo de aplicação das entrevistas semi-estruturadas foram previamente definidas de acordo com os seguintes procedimentos:

- I. Os entrevistados devem saber, em geral, o que se espera deles e qual pode ser suas contribuições para o esclarecimento da situação que interessa;
- II. É conveniente que os entrevistados e os entrevistadores estabeleçam horário e local, acordando entre eles se a entrevista pode ser gravada ou não. Preferencialmente a entrevista deve ser gravada;
- III. No início da entrevista, os entrevistadores devem estar conscientes de que precisam empenhar esforços no sentido de proporcionar um clima de tranqüilidade, confiança, lealdade e harmonia entre eles e os entrevistados. Nesse sentido, os entrevistadores mostraram-se estar de acordo com as afirmações dos entrevistados, dando oportunidade ampla para suas preocupações e introduzindo questões diretas nos meandros das respostas. O entrevistador nunca deve permitir que os entrevistados fiquem calados ou que a entrevista chegasse a um ponto *morto*, ou seja, há necessidade de *rapport* na entrevista.

Na entrevista há vários tipos de perguntas a serem feitas: *interrogativas mediatas*, *explicativa imediata*, *conseqüências*, *avaliativas*, *hipotéticas* e *categoriais*. Todos esses tipos são formas de elaborar as questões e procuram explorar em profundidade as respostas dos entrevistados. Para esta pesquisa foram utilizadas as perguntas *interrogativas* e *avaliativas*.

Seguindo os procedimentos metodológicos por meio da aplicação de entrevistas semi-estruturadas, houve como a empresa prevê um maior estoque para determinada época e controlá-lo para eventuais imprevistos equacionando a demanda de produtos com a segmentação de mercado atendida pela Pêndulo. É

**Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM) - ISSN 1677-7387**  
**Faculdade Cenecista de Campo Largo - Coordenação do Curso de Administração**

v. 4, n. 2, nov./2005 - <http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/>

importante lembrar que mesmo sendo o capital de giro limitado há como satisfazer o cliente em seus anseios maiores oferecendo a eles bom preço e qualidade no atendimento.

Stanton e Spiro (2000), afirmam sobre a importância das estratégias de marketing que:

muitas pessoas pensam em vendas como uma atividade separada da estratégia de marketing. Elas não sabem como as operações de vendas se enquadram no plano de marketing e no plano corporativo total. E, mais o que é ainda pior, o pessoal de marketing e de vendas trabalham como se estivesse comprometido com algum tipo de competição na qual nenhum deles coopera com o outro (Stanton e Spiro, 2000, p. 27)

Sendo assim, o marketing torna-se peça chave naquilo que é pretensão da empresa realizar. Se não houver a abordagem ao cliente jamais haverá maneiras de saber qual o grau de satisfação por ele manifestado.

Esta análise de demanda e segmentação de mercado é de fundamental importância para perceber as intenções do cliente em relação à empresa, o atendimento da mesma às suas necessidades e, por conseguinte, sua fruição no mercado.

Segundo Kotler (2000) as empresas devem tentar identificar maneiras específicas de diferenciar seus produtos para obter vantagens competitivas. Para ele existem vários tipos de diferenciação como produto, características, desempenho, conformidade, durabilidade, confiabilidade, facilidade de conserto, estilo, design, serviço e facilidade de pedido, entrega, instalação, treinamento ao consumidor, comunicação, experiência, desempenho, imagem, mídia escrita e audiovisual.

Qualidade e bom preço são fundamentais enquanto o marketing “boca a boca” sugerido por Rocha (2001) é na totalidade o preferencial, a melhor propaganda.

As aplicações destes postulados e a vontade em criar novas estratégias de comercialização são fundamentais a uma nova visão empreendedora em que o atendimento qualificado e o bom preço se tornem os carros-chefe da empresa estudada somados a outros fatores que tendem a potencializar a atuação da empresa no mercado.

### **3. Estratégias de marketing e o comportamento do consumidor**

O profissional do ramo comercial deve ter sólidos conhecimentos de relações sociais e humanas para um melhor atendimento ao consumidor, conhecer o comportamento de compra do consumidor e todos os aspectos que envolvem a sua decisão de compra, além de acompanhar as novas técnicas de vendas, as estratégias de marketing, saber administrar sua própria empresa e realizar constante pesquisa de mercado (Fournier, 1998; Gardner e Levy, 1955). Quanto maior for seu conhecimento, melhor preparado estará para novos desafios e conquistas (Zaltman, 2003).

Kotler (1998, p. 180) define o processo de compra como um composto de cinco etapas: “identificação das necessidades”, gerada por estímulos internos ou externos; “busca de informações”, utilizando-se de fontes pessoais, comerciais, públicas e, ou experimentais; “avaliação das alternativas de fornecimento”, procurando, no caso de serviços, evidências físicas – preço, instalações, equipamentos, funcionários como sinais da qualidade do serviço; “decisão de compra”, influenciada pelo comportamento ou atitudes de outras pessoas em relação à intenção de compra ou por situações imprevistas que dificultam o acesso à compra tais como

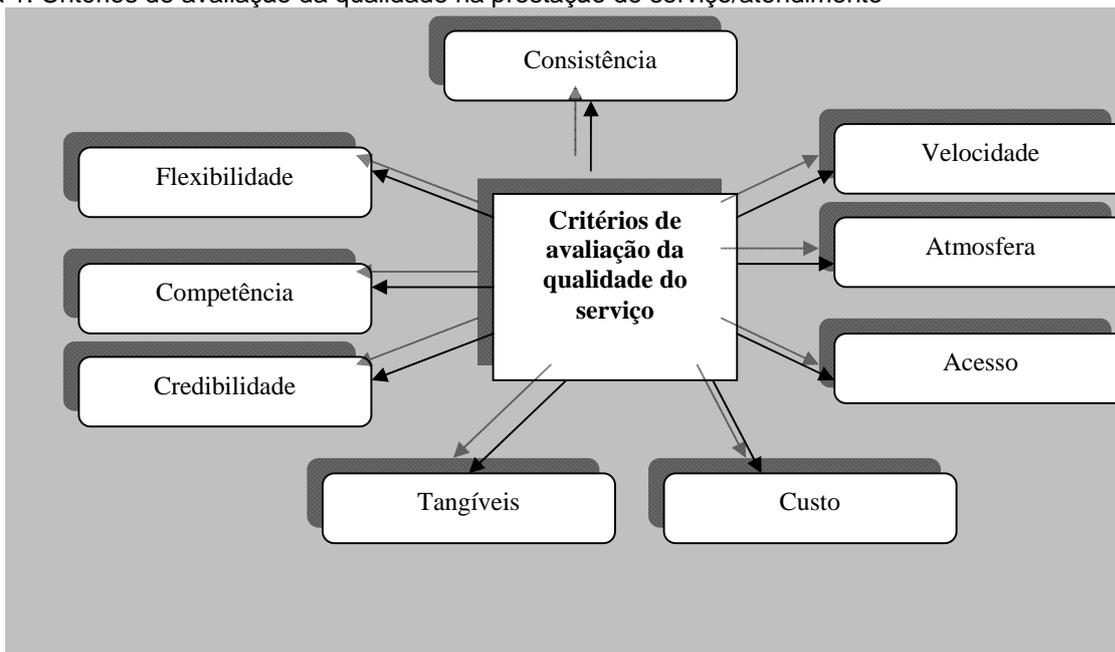
estacionamento, filas, funcionários mal preparados, entre outras; “comportamento pós-compra”, que vai variar conforme o nível de satisfação do cliente.

Las Casas (2002) sugere a interferência do microempresário no processo de decisão de compra, no sentido de auxiliar o comprador em sua tomada de decisões, buscando o conhecimento da real necessidade do cliente e sugerindo soluções que, verdadeiramente, venham satisfazer a necessidade do usuário ou consumidor.

Para isso, há a necessidade do prestador de serviços ter pleno conhecimento do serviço ou produto que está sendo oferecido, seus atributos, vantagens e desvantagens, conhecer as reais necessidades do consumidor para que haja uma perfeita integração entre o consumidor e o produto ou serviço oferecido (Figura 1).

Kotler e Armstrong (1997), Schiffman e Kanuk (2000), evidenciam a importância da negociação no processo de venda para a formação do conceito de valor percebido pelo consumidor incluindo nesse, valor percebido além do valor monetário pago pelo produto, os custos de tempo, energia e desgaste psicológico incorrido no processo de compra do produto.

Figura 1: Critérios de avaliação da qualidade na prestação de serviço/atendimento

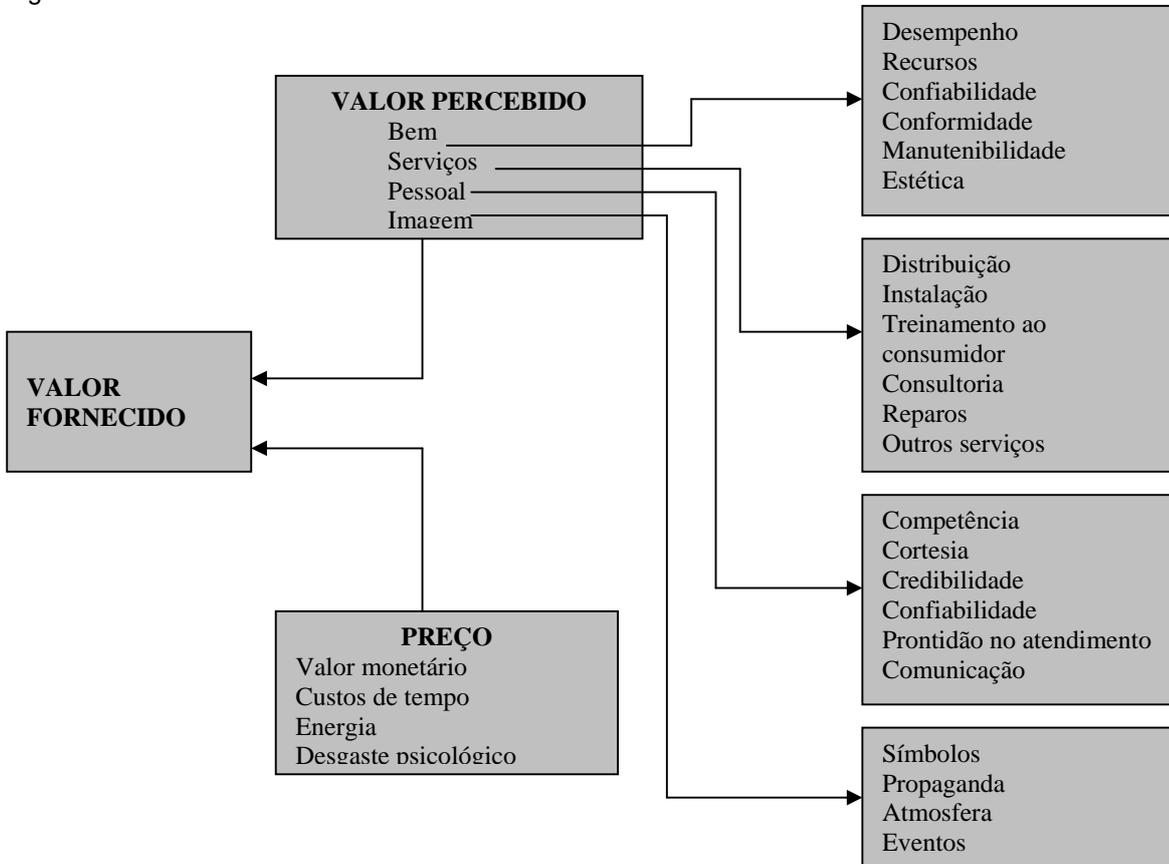


Fonte: Adaptado de Ganesi e Corrêa (1994, p.91).

Ganesi e Corrêa (1994) correlacionam valor percebido, valor fornecido e preço, com serviços associados, características do pessoal de contato com o consumidor e itens de comunicação (Figura 2).

Blodgett e Anderson (2000) fazem um paralelo entre a complexidade das atividades de comércio e o empenho das empresas na busca da vantagem diferencial “equilibrando-se perigosamente em fatores como custos, qualidade e atendimento ao cliente”, para atender às exigências crescentes do consumidor – resultado da globalização da economia mundial. Consideram o segmento de comércio e indústria têxtil uma forma de agregar valor aos produtos colocados à disposição dos consumidores.

Figura 2: Modelo de análise do valor fornecido ao consumidor



Fonte: Adaptado de Gianesi e Corrêa (1996, p. 22).

#### 4. Estratégias de negociação e sua importância no contexto da indústria têxtil

A origem do termo negociação remonta ao latim *negocium*, palavra formada pela junção dos termos *nec* (nem, não) + *ocium* (ócio, repouso), cujo significado estrito é o de atividade difícil, trabalhosa. Seu uso mais freqüente, porém, tanto no latim quanto no português, gira em torno de comércio, tráfico, relações comerciais, transação, combinação, ajuste.

Num sentido secundário, que é exatamente o oposto do que se verifica na morfologia da palavra e que também se manifesta no português, o termo está associado também a estratagem ou truque para ganhar dinheiro com facilidade, oportunidade. No inglês, o termo equivalente *negociate* tem apenas o significado de transação comercial. Nesse sentido, negociação é o ato de negociar, transacionar.

O tema negociação vem sendo objeto de estudo e grande debate no meio acadêmico. Diversos autores trazem diversas definições para o assunto, sendo que estas definições variam de acordo com o efetivo objetivo adotado em cada abordagem.

Cohen (1980) argumenta que a negociação é um campo de conhecimento e empenho que visa à conquista de pessoas de quem se deseja alguma coisa, isso se considerarmos a negociação voltada exclusivamente para a obtenção de vantagem unilateral.

**Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM) - ISSN 1677-7387**  
**Faculdade Cenecista de Campo Largo - Coordenação do Curso de Administração**

v. 4, n. 2, nov./2005 - <http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/>

Já adotando uma visão pluralista, Fisher e Ury (1985) dizem que negociação é um processo de comunicação bilateral, com o objetivo de se chegar a uma decisão conjunta.

Nesta mesma linha de raciocínio, Acuff (1993) argumenta que negociação é o processo de comunicação com o propósito de se atingir um acordo agradável sobre diferentes idéias e necessidades.

Nos dizeres de Nierenberg (1981), negociação é uma atividade que “pode afetar profundamente qualquer tipo de relacionamento humano e produzir benefícios duradouros para todos os participantes”.

Negociação importa em acordo e, assim, pressupõe a existência de afinidades, uma base comum de interesses que aproxime e leve as pessoas a conversarem. A negociação como filosofia implica a aceitação dos valores que embasam uma administração participativa, os ideais de direitos humanos e justiça social, bem como os pressupostos de corresponsabilização dos resultados (Matos, 1989).

Pollan e Levine (1994) afirmam que a negociação é uma das habilidades mais importantes para se tornar bem sucedido pessoalmente, financeiramente e nos negócios.

A visão mais recente sobre o tema, trazida por Martinelli (2002), nos leva a refletir sobre a eficácia de uma negociação onde somente uma das partes envolvidas ganhe. Uma grande linha de pensamento, baseada em uma visão sistêmica, nos aponta que quando todas as partes envolvidas em uma negociação saem satisfeitas, o que é conhecido como negociação ganha-ganha, as chances de novas negociações existirem e gerarem novos frutos para estas partes é muito maior.

#### **4.1 Estilos de negociação**

São várias as abordagens adotadas para se verificar os estilos de negociação, sendo que podemos apresentar a baseada no modelo de personalidade desenvolvido por Carl Jung, que dava ênfase aos impulsos que dirigem nossas ações.

##### **4.1.1. Classificação de Sparks**

Sparks (1992), diz que este modelo é útil para o negociador e se divide em quatro estilos básicos usados por oponentes. Cada estilo se baseia em um conjunto de suposições, em geral dois impulsos, que agem em comum para criar esse conjunto de suposições sobre a outra parte:

- Controle: impulso para dominar e governar outros; crença na correção da rivalidade direta e desenfreada;
- Desconsideração: impulso para rebaixar os outros; crença de que a tolerância passiva e a extrema atenção são da mais alta importância;
- Deferência: impulso para deixar outros assumirem o comando; crença de que o desinteresse ou a impaciência têm o mais alto valor;
- Confiança: impulso para incluir outros como parceiros no trabalho; crença de que o melhor é a colaboração.

Para o autor, os quatro estilos básicos do modelo de Jung são os seguintes:

**Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM) - ISSN 1677-7387**  
**Faculdade Cenecista de Campo Largo - Coordenação do Curso de Administração**

v. 4, n. 2, nov./2005 - <http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/>

- Estilo restritivo: o controle combina-se com a desconsideração para formar a suposição de que os negociadores só chegam a um acordo se forem forçados. Dessa forma, eles não são cooperativos. Esses negociadores esperam que as pessoas ajam em seu próprio interesse.
- Estilo ardiloso: a desconsideração combina-se com a deferência para formar a suposição de que os negociadores devem ser evitados ou mantidos à distância, pois representam uma fonte de problemas. A idéia é de que as pessoas não podem ser influenciadas pelas ações de outros. Seu objetivo principal é o de sobreviver á negociação e manter seu *status quo*.
- Estilo amigável: a deferência e a confiança combinadas formam a suposição de que os negociadores na sua maioria são cooperativos e até simpáticos. O objetivo principal de um negociador com estilo amigável é manter o relacionamento com o seu oponente, independente do desfecho da negociação.
- Estilo confrontador: a confiança e o controle se combinam para formar a suposição de que os negociadores procuram à equidade. Eles apreciam a necessidade de contestar as questões, enquanto trabalham mutuamente para chegar a um acordo sólido. Sua opinião é que as pessoas irão colaborar ao invés de obstruir. O objetivo do oponente de estilo confrontador é o melhor acordo global nas circunstâncias dadas.

Ainda segundo o autor, os estilos restritivo e confrontador são iniciadores, ao passo que o ardiloso e o amigável, são, na sua maioria, reativos. Os oponentes de estilo restritivo e os de estilo confrontador têm, normalmente, o número mais alto de acordos, enquanto que os oponentes de estilo ardiloso e amigável são menos produtivos.

#### **4.1.2. Classificação de Gottschalk**

Por sua vez, Gottschalk (1974) define estilo de negociação como “a descrição de todas as características de comportamento de um indivíduo envolvido em um encontro de negociação”, e seleciona quatro estilos de negociação, cada um com vários componentes: estilo duro, estilo caloroso, estilo dos números e estilo negociador.

- Estilo duro: é dominante, agressivo e orientado para o poder. Estabelece posições firmes e claras, aceita assumir riscos, é dinâmico e procura manter o controle da situação. Dentre seus pontos fracos pode-se citar uma visão de curto prazo, inflexível, coercivo, agressivo, não permite que outros do grupo contribuam e procura impor seus pontos de vista.
- Estilo caloroso: é apoiador, compreensivo, colaborador e orientado para as pessoas. Sua base de poder vem de baixo, é paciente, calmo e otimista. Alguns de seus pontos fracos são: incapaz de dizer não, não estabelece claramente suas intenções, tende a reclamar muito quando surgem problemas e é muito dependente dos outros.
- Estilo dos números: trata-se de um estilo analítico, conservador, reservado e orientado para as questões. É persistente e paciente, bem preparado e executa bem suas tarefas, prático e confiante nas suas habilidades analíticas. Seu lado negativo é o de ter dificuldade para lidar com as emoções, não imaginativo, inflexível e obsessivo, pessimista e prisioneiro do passado, não toma decisões rápidas e perde-se nos detalhes.

**Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM) - ISSN 1677-7387**  
**Faculdade Cenecista de Campo Largo - Coordenação do Curso de Administração**

v. 4, n. 2, nov./2005 - <http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/>

- Estilo negociador: é flexível, compromissado e orientado para resultados. Não desiste facilmente, é jovial, charmoso e fácil de lidar. Aprecia negociar por meio de barreiras culturais e possui fala rápida. Seu lado negativo é que procura buscar o acordo a qualquer preço, é cheio dos compromissos e de difícil acesso, pode levar pessoas a caminhos errados, parece artificial e pouco sincero, é muito hábil apenas em algumas situações.

#### **4.1.3. Tipologia de Kinston e Algie**

Kinston e Algie (1989) apóiam-se numa visão mais sistêmica e apresentam sete perfis psicológicos para a tomada de decisão nas atividades dos executivos em suas funções gerenciais:

- Estilo racionalista: usa os objetivos e o futuro para determinar as ações presentes. São bem sucedidos no planejamento, em pesquisas operacionais e orçamentos. Não são indicados para problemas mal estruturados.
- Estilo empírico: muito bom para lidar com situações já existentes, preocupa-se mais em explicar do que em realizar, está mais voltado para aumentar certeza e precisão do que para desenvolver staff em planejamento, indicado para academia ou consultoria. Tende a hostilizar mudanças e inovações, por alterarem os parâmetros básicos que determinam os fatos.
- Estilo pragmático: é o perfil mais apropriado aos empreendedores independentes, altos funcionários e políticos. Pode ser útil quando as preferências dos participantes são mal definidas e inconsistentes. Não serve para tratar holisticamente sistemas mal estruturados, nem quando os interesses próprios não são bem aceitos.
- Estilo dialético: aplicado quando os envolvidos têm dúvidas quanto à própria natureza do problema e os *experts* discordam fortemente quanto ao caminho a seguir. Pode também ser aplicado em situações complexas, em administração e planejamento e contextos sociopolíticos.
- Estilo sistêmico: parecem trabalhar implicitamente com uma abordagem sistêmica, guiados por uma compreensão não explicitada, preocupam-se com os fins últimos e suas relações com os meios. Podem ser aplicados em situações complexas e mal estruturadas, e tem atividades típicas como coordenador holístico e pesquisador sênior. Seu lado negativo é que dá atenção relativamente pequena a aspectos de certeza, informação, adequação e poderes de grupos.
- Estilo estruturalista: aplicado no estabelecimento da organização clara e procedimentos definidos. É um burocrata dedicado, cauteloso, confiável e eficiente. Num contexto geral opera impessoalmente, mas se preocupa quanto à capacitação pessoal de seus subordinados. Como pontos negativos: elitismo opressivo, demorado, mesquinho, censuras e abafamentos de inovações.
- Estilo intuitivo: parte da vida interior dos seres humanos. É um catalisador de apoio, normalmente encontrado na *staff* de grandes empresas, é um líder carismático. Em situações turbulentas, em vez de flexibilidade e imaginação, adota uma postura defensiva.

#### **4.1.4. Classificação de Marcondes**

Marcondes (1993) baseia-se nas afirmações de Giles Amado da HEC-ISA, de que “negociar é saber adaptar-se ao ambiente”. “A evolução e a mudança são conseqüentemente, os eixos diretivos da negociação”.

Giles Amado considera que os comportamentos do negociador têm duas determinantes: uma direção e a outra polarização. Por direção entende-se o sentido em que se desenrola a negociação. O ato de negociar, por se tratar de uma forma de comunicação, pode ser afetado por ruídos e em uma situação onde envolva três ou mais pessoas no processo de negociação, aumenta muito a possibilidade de uma polarização das mensagens ou mesmo um bloqueio de comunicação entre interlocutores.

Para Marcondes (1993), não existem comportamentos mágicos que possam evitar a polarização e classifica os estilos de negociação em cinco tipos:

- **Estilo afirmação:** o negociador alcança seus objetivos usando assertividade. Normalmente faz conhecer seus desejos e expectativas, explica suas condições para negociar, emite julgamento de valor sobre o outro. Traz como resultado ótimo uma negociação transparente, mas seus comportamentos afirmativos e extremos trazem mais perdas do que ganhos.
- **Estilo persuasão:** se caracteriza pelo uso de informação e raciocínio para que o negociador alcance seus objetivos. Os comportamentos típicos desse estilo são o de fazer sugestões, apresentar propostas, argumentar, justificar a partir de dados e fatos.
- **Estilo ligação:** caracterizado pelo uso da empatia para compreender os objetivos do outro. Comporta-se tipicamente demonstrando apoio ao outro, pedindo sugestões e opiniões, dando importância a colocações e sentimentos do outro e procurando pontos de acordo.
- **Estilo atração:** caracterizado por um conjunto de comportamentos que levam a um envolvimento do interlocutor, que pode ser obtidos estimulando e motivando o outro, elevando o moral, influenciando o outro com seu próprio comportamento, reconhecendo os seus erros e limitações e enfatizando atributos e qualidades do outro.
- **Estilo destensão:** buscar a convergência em uma negociação não significa negar o conflito, mas sim circunscrevê-lo. Numa situação de ataques pessoais, irritação e desconfiança, que levam a um desvio crítico da discussão, o negociador pode destacar com clareza os pontos do desacordo, focar novamente o debate sobre os pontos de interesse, falar de elementos definidos com transparência para restabelecer a confiança. Assim, buscar a convergência significa “destensionar”.

#### **4.1.5. Classificação de Wanderley**

Segundo Wanderley (1998), as pessoas podem ser agrupadas em quatro estilos básicos, definidos a partir de pares de características. O primeiro par é o dominante-condescendente e o segundo, o formal-informal. Assim algumas pessoas podem ser:

- Dominantes, assertivas, incisivas, rápidas, diretas, dispostas a correr mais riscos e se expor mais.
- Condescendentes, ponderadas, indiretas, mais lentas e dispostas a correr menos riscos.
- Formais, lógicas, racionais, e mais centradas em si mesmas.
- Informais, emocionais, mais voltadas para fora, para outras pessoas.

**Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM) - ISSN 1677-7387**  
**Faculdade Cenecista de Campo Largo - Coordenação do Curso de Administração**

v. 4, n. 2, nov./2005 - <http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/>

Da combinação desses dois pares de características resultam os quatro estilos comportamentais:

- Catalisador (dominante – informal): também chamado de influenciador, expressivo, indutor e sociável.
- Apoiador (informal – condescendente): também conhecido por cordial, afável e estável.
- Analítico (formal – condescendente): também denominado metódico, complacente e escrupuloso.
- Controlador (dominante – formal): também designado por dirigente, diretivo e realizador.

O quadro a abaixo apresenta uma série de características relevantes de cada estilo de negociação.

Quadro 1: Características e comportamentos dos quatro estilos de negociação

<b>Dimensões</b>	<b>Catalisador</b>	<b>Apoiador</b>	<b>Analítico</b>	<b>Controlador</b>
Necessidade Dominante	Reconhecimento	Associação	Segurança	Realização
Metaprograma Principal	Associador	Extrovertido	Dissociador	Introvertido
Gosta e Valoriza (aproximação)	Ser notado, admirado e cumprimentos que recebe.	Atenção que recebe, ser aceito pelas pessoas, sentir-se querido.	Segurança, perfeição, correção, e maior garantia.	Resultados, cumprimentos de metas, eficiência e controle.
Não gosta (afastamento)	Rotina e detalhes	Intolerância, impaciência, falta de harmonia.	Imprevisto e risco	Falta de objetividade e ineficiência
Temores (afastamento)	Desprestígio	Confrontos e conflitos	Surpresas e embaraços	Perda de domínio da situação
Para obter apoio (convencer alguém)	Persuade, usa habilidades sociais e novas idéias.	Busca relacionamentos, amizades e trabalha para o grupo	Procura aprofundar o conhecimento do assunto e especializa-se	Confia na ação e na eficiência
Para desenvolver os aspectos positivos do estilo, precisa aprender.	Autodisciplina e moderação	Autodeterminação e fixar metas	Ser mais rápido nas decisões e correr mais riscos	Escutar os outros e ter mais humildade

Fonte: Adaptado de Wanderley (1998).

O conjunto de definições e classificações sobre o processo de negociação defendido por autores diversos acima discutidos, reflete a importância da negociação em todos os segmentos de mercado, o que justifica a sua relevância para o segmento das indústrias têxteis, já que este tipo de segmento de mercado além de envolver aspectos ligados às relações de troca de mercado, envolve também as questões ligadas ao entendimento do comportamento do consumidor, as relações culturais praticadas no ambiente organizacional e o processo de aprendizagem existente em organizações desta natureza.

## 5. Discussão dos resultados

Pode-se afirmar que o conjunto de entrevistas semi-estruturadas aplicadas junto aos clientes da Pêndulo Comércio de Tecidos Ltda sempre será de extrema importância no sentido de obter informações necessárias visando a tomada de decisão de forma estratégica, a melhoria na produtividade e no atendimento aos consumidores/clientes.

A partir do instante em que os clientes são perguntados sobre suas principais dúvidas, sobre a empresa e reclamações, têm-se como superar, ou pelo menos minimizar, os problemas de forma eficiente e direcionar esforços para setores com algum tipo de disfunção ou falha.

Com os dados em mãos é possível recriar o planejamento, replanejar retornos de recursos e propor novas estratégias. Dessa forma, Las Casas (2005) informa que:

**Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM) - ISSN 1677-7387**  
**Faculdade Cenecista de Campo Largo - Coordenação do Curso de Administração**

v. 4, n. 2, nov./2005 - <http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/>

a estratégia é um meio para atingir os fins, os objetivos da empresa. No mundo dos negócios, os meios correspondem a uma integração de atividades que envolvem o somatório dos objetivos departamentalizados. A título de exemplo, os objetivos estratégicos mais comuns que integram os diversos departamentos incluem: obter vantagem competitiva, administrar a diversidade ou turbulência, adquirir sinergias, ou mesmo mudar as estratégias. Esses objetivos irão orientar os administradores no seu planejamento. Por isso, a expressão planejamento estratégico significa planejar a estratégia, os meios para atingir os fins, os objetivos da empresa, considerando-se determinado ambiente. (Las Casas, 2005; 14).

Verificando os resultados da pesquisa realizada na empresa e toda a teoria estudada durante a pesquisa entende-se que o planejamento estratégico seja um dos instrumentos fundamentais na área da administração para a Pêndulo Comércio de Tecidos Ltda, caracterizada neste estudo como um micro empreendimento. Em decorrência dessas considerações, há ponderação a respeito chegando-se a conclusão de que: são necessários para a melhoria da empresa um levantamento dos períodos do ano onde se consome mais malha para atender a todos os clientes; melhoria e agilidade no transporte de São Paulo à Muriaé visando melhorar a logística da empresa; maior propaganda do “bom preço” e qualidade dos produtos oferecidos para que os clientes se interessem em adquiri-los, mesmo que isto leve algum tempo, fruto de uma melhor aprendizagem organizacional.

Segundo análise realizada, os meses de maior consumo de malha são abril, maio, novembro e dezembro justificado tanto pelos proprietários da Pêndulo quanto pelos clientes/consumidores, devido às circunstâncias climáticas e estações de modas, conforme demonstrado na tabela a seguir:

Quadro 1: Percepção de consumo de malhas na Pêndulo Comércio de Tecidos Ltda. (Ano de 2006)

MESES	PORCENTAGEM
Janeiro	5%
Fevereiro	5%
Março	5%
Abril	15%
Maio	15%
Junho	3%
Julho	7%
Agosto	5%
Setembro	5%
Outubro	5%
Novembro	15%
Dezembro	15%

Fonte: Resultados da pesquisa, 2006/2007.

A partir dos resultados apresentados é possível afirmar que o planejamento estratégico, a análise de demanda e a segmentação de mercado exigem uma série de aspectos importantes a serem considerados neste estudo conforme indicam Stanton e Spiro (2000); Kotler e Armstrong (1997):

- O planejamento estratégico é um processo.
- O planejamento deste tipo pode ser caracterizado por uma análise de dados internos e externos.
- Há como fomentar a orientação diretamente para os concorrentes, em vez dos clientes.
- Trata-se de um processo que ocorre em vários níveis.
- Além de tudo é um processo multifuncional.

Assim, o planejamento estratégico passa a ser definitivo na construção de uma imagem sólida da empresa em que estratégia, tática e operacionalidade sejam mensuradas prioritariamente. A estratégia pode

**Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM) - ISSN 1677-7387**  
**Faculdade Cenecista de Campo Largo - Coordenação do Curso de Administração**

v. 4, n. 2, nov./2005 - <http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/>

envolver toda empresa enquanto a tática pode corresponder a cada função da empresa. Já a operacionalidade é um plano detalhado de cada divisão de tarefas realizadas diariamente na empresa.

Verificou-se dessa forma que o planejamento, o bom preço, a qualidade na prestação de serviços e disponibilidade de produtos são essenciais à construção e consolidação da empresa, seu posicionamento no mercado e sua relação com o consumidor final.

## **6. Considerações finais**

Conclui-se, com a realização deste trabalho, que as estratégias de planejamento, negociação e marketing utilizadas pela empresa estudada não são suficientes para que a mesma se posicione como primeira no mercado local, já que a região abriga diversas microempresas do segmento têxtil sendo que na maioria das vezes por meio de pesquisas não se percebeu diferenciações fundamentais entre as empresas que disputam o mercado local ou regional.

O que realmente existe é um processo de reprodução (cópias) de estratégias de mercado entre uma e outra empresa, formas de gerenciamento e vantagens oferecidas aos consumidores/clientes que se equivalem, sem ameaçar um ou outro concorrente do mesmo segmento.

Outro fator preocupante é que fica impossível atender a demanda e a segmentação de mercado com capital de giro restrito. Sem estratégias claras e trabalhos conscientes o sucesso de uma empresa fica comprometido em sua totalidade.

Na realização de uma análise organizacional mais detalhada, pesquisa direta com clientes e arrolamento de novas táticas de atuação, percebe-se que houve por parte da Pêndulo uma ampliação à visão de mercado abrindo caminhos e potenciais possibilidades para uma nova dinâmica de mercado.

Enfim, sugere-se que a Pêndulo Comércio de Tecidos Ltda somente tem a ganhar quando equilibrar a sua política empresarial com os resultados das constantes pesquisas que este estudo propõe junto aos consumidores/clientes, já que uma das evidências mais fortes reveladas neste estudo foi a influência direta dos consumidores/clientes no processo de tomada de decisão e planejamento da Pêndulo. Assim, a Pêndulo deve buscar a permanente implantação de uma dinâmica ativa e interativa dentro de suas possibilidades e limitações tanto com os consumidores/clientes quanto no segmento de mercado em que atua.

## **Referências**

- ACHROL, R.; KOTLER, P. **Marketing in the network economy**. Journal of Marketing, 146-163,1999.
- ACUFF, F. L. **How to negotiate anything with anyone anywhere around the world**. Nova York, American Management Association, 1993.
- ALENCAR, E. **Introdução à metodologia da pesquisa**. Lavras: UFLA/FAEPE, 2000.
- ASSAEL, H. **Consumer behavior**. 6. ed, Cincinatti, South Western College Publishing, 1998.
- BERKOWITZ, S. **Analyzing qualitative data**. In J. FRECHTLING e L. SHARP. User-friendly handbook or mixed method evaluations. National science foundation, 1997.
- BLODGETT, J.; ANDERSON, R. **A Bayesian network model of the consumer complaint process**, Journal of Service Research, May, 2000, v.2, n.4, p.321/339.
- COHEN, H. **Você pode negociar qualquer coisa**. 8. Ed. Rio de Janeiro: Record, 1980.
- FERREIRA, M. de M. **História oral e multidisciplinaridade**. Rio de Janeiro: Diadorim, 1994.

**Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM) - ISSN 1677-7387**  
**Faculdade Cenecista de Campo Largo - Coordenação do Curso de Administração**

v. 4, n. 2, nov./2005 - <http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/>

FISHER, R.; URY, W. **Como chegar ao sim: a negociação de acordos sem concessões**. Rio de Janeiro: Imago, 1985.

FOURNIER, S. Consumers and their brands: developing relationship theory in consumer research. **Journal of Consumer Research**, v.24 n.4, p.343-373, Mar. 1998.

GARDNER, B. B.; LEVY, S. J. **The product and the brand**. Harvard Business Review, v.33, p.33-39, March-April 1955.

GIGLIO, E. M., KWASNICKA, E. L. **O lugar do consumidor nos textos sobre rede**. Brasília: ENANPAD, 2005.

GODOY, A. S. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais**. Revista de administração de empresas, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai./jun. 1995.

GOTTSCHALK, A. **Cedep Teaching Notes**, 1974.

HAGUETTE, T. M. F. **Metodologias qualitativas na sociologia**. Petrópolis, Vozes.

KINSTON, W.; ALGIE, J. **Seven distinctive paths to decision and action**. In: Systems Research. Nova York e Londres, Plenum,6, 1989.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. 5 ed. – São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. **Introdução ao Marketing**. 4. ed. - Rio de Janeiro: LTC, 1997.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Principles of Marketing**. New Jersey: Prentice-Hall, 1994.

LAS CASAS, A. L. Marketing de Serviços. 3. ed., São Paulo: Atlas, 2002.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de marketing para micro e pequena empresa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MARTINELLI, D.P. **Negociação empresarial: enfoque sistêmico e visão estratégica**. São Paulo: Manole, 2002.

MONTENEGRO, A. T., **História oral e memória: a cultura popular**. São Paulo: Contexto, 1992.

NIERENBERG, G.I. **The art of negotiating**. Simom & Schuster, 1981.

OLSON, M. **A lógica da ação coletiva: os benefícios públicos e uma teoria dos grupos sociais**. São Paulo: Edusp, 1999.

PEREIRA, R. e LUCE, F. **The marketing function in networks: concepts, categories and new approaches**, Congresso Anual da Business Association of Latin América, 2002, Leadership, Technology and Entrepreneurship in Latin América, Tampa, 2002.

PEREIRA, R. **Marketing em redes de cooperação: Um estudo de caso em uma rede varejista**, Encontro Nacional de Estudos Organizacionais, ENEO, 2004.

POLLAN, S. M. & LEVINE, M. **The total negotiator**. Nova York, Avon Books, 1994.

ROCHA, Julio César (org). **Grandes temas de marketing – as melhores práticas para dominar o mercado**. Fortaleza: Pontal, 2001.

SCHIFFMAN, L.G.; KANUK L.L. **Comportamento do consumidor**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

SPARKS,D.B. **A dinâmica da negociação efetiva-como ser bem sucedido através de uma abordagem ganha-ganha**. São Paulo: Nobel, 1992.

STANTON, W.; SPIRO, R. **Administração de vendas**. São Paulo: Publifolha, 2000.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

WANDERLEY, J. A. **Negociação total: encontrando soluções, vencendo resistências, obtendo resultado**. São Paulo: Editora Gente, 1998.

ZALTMAN, G. **Afinal, o que os clientes querem?** Rio de Janeiro: Campus, 2003.