

Estrutura de Vendas nas Organizações de Conformação a Frio do Norte de Santa Catarina

Sales Structure in Cold Forming Organization from North of Santa Catarina

Bruno Inácio DA MAIA 1; André Hideto FUTAMI 2; Marco Aurélio DE OLIVEIRA 3; Ana Lucia Berretta HURTADO 4

Recibido: 05/02/16 • Aprobado: 02/03/2016

Contenido

1. Introdução
 2. Estratégia de Vendas
 3. Perfil de Vendas Genérico
 4. Planejamento de Gestão e Vendas
 5. Procedimentos Metodológicos
 6. Resultados da Pesquisa
 7. Conclusão
- Referencias bibliograficas

RESUMO:

Devido as necessidades de evolução das organizações e a grande competitividade mundial esta pesquisa induz ao conhecimento explícito sobre as estruturas de vendas das organizações de conformação a frio do norte de Santa Catarina, é apresentado a pesquisa de duas distintas organizações e os seus modelos das estruturas de vendas e abordado as dinâmicas que são atribuídas em relação as estruturas, é exposto os vetores que moldam os conceitos de vendas e como estes vetores se comportam na estrutura de vendas. Para poder assegurar o sucesso das estruturas de vendas as organizações precisam atentar aos custos de despesas comerciais, bem como o alinhamento continuo em relação mercado-organização desde a base de vendas com os gestores. Pode-se concluir a semelhança e sinergia entre as distintas estruturas de vendas, suas atividades e os conceitos utilizados.

Palavras-chave: Estrutura de Vendas, Estratégia, Vendedores

ABSTRACT:

Due to the evolving needs of organizations and major global competitiveness this research leads to explicit knowledge about the structure of sales of cold forming organization from north of Santa Catarina state, the research is presented in two separate organizations and their models of structures sales and covered the dynamics that are granted in respect of structures , is exposed vectors shaping the sales concepts and how these vectors behave in the sales structure . In order to ensure the success of sales structures organizations need to pay attention to commercial costs and expenses , as well as the alignment still market -organization relationship from the sales base with managers . It can be concluded the similarity and synergy between the different sales structures , activities and concepts used .

Keywords: Sales Structure , Strategy , Sellers

1. Introdução

A instabilidade econômica global atual agrava a crise em diversos países, o que ocasiona mudanças nas bases de competição e imprime uma nova arena de negócios, isto infere diretamente a cada nação de maneira diferente e na realidade industrial, o que remete as organizações a tomarem posturas diferenciadas para contornar as turbulências e manter as operações ativas (PORTER, 1999). Consequentemente a crescente demanda por incremento em faturamento e manutenção das margens, infere que a estrutura de vendas esteja alinhada com as dinâmicas do mercado e amparada pelo suporte interno da organização (PORTER, 1989).

A estrutura de vendas é o canal de ligação entre a organização e o mercado, conforme apontado por Kotler (1998) conceitualmente a área de vendas precisa assumir que os clientes que não forem considerados como parte integrante da organização deixarão de consumir suficientes produtos e buscarão em outra fonte.

Existem várias estratégias de se formar e estruturar a equipe de vendas, segundo Cobra (1997), Stanton (2000), La Casas (2005), Futrell (2003), Hillmann (2013) a estrutura pode ser formulada conforme: região geográfica de atendimento, por divisão de produto a ser comercializado, por perfil de cliente, por segmentos do mercado e ainda se o atendimento aos clientes se dará por contração de vendedores, representantes ou estruturas mistas e se terá vendas direta e/ou indiretas.

2. Estratégia de Vendas

A estratégia tem sua origem na área militar, nos anos de Péricles (450 a.C.) general da Grécia antiga, a estratégia estava envolta em designar as habilidades e conhecimentos em: comando, liderança, persuasão, motivação e poder. Na era de Alexandre III da Macedônia, amplamente conhecido como O Grande (330 a.C.), a estratégia significava o ímpeto de liderança aliado ao pensamento coletivo dos generais desmembrados em ações táticas para vencer os inimigos. Nas guerras helênicas de tantas vitórias, a estratégia foi a precursora que constituiu um sistema militar robusto, mesmo com a grande limitação de recursos frente aos adversários foram possíveis as vitórias. Diversos autores como: Sun Tzu (1963), Andrews (1968), Von Clausewitz (1976) e Maquiavel (1999) relatam que utilizaram de estudos, experiências, histórias e aprendizagem em situações diplomáticas e militares para disseminação de aprendizado, conhecimentos e de como deverão ser os comportamentos futuros.

A estratégia atualmente é formada por distintas correntes de concepção, as duas escolas generativas da estratégia e comumente conhecidas são as escolas das estratégias militares e das estratégias econômicas (MINTZBERG et al, 2000; QUINN, 1980).

Extensamente utilizada nas rotinas organizacionais a estratégia é comumente encontrada na estrutura de vendas, pode ser evidenciada nos passos calculados para a prospecção de um novo cliente, na concepção de um planejamento anual de vendas, para o reajuste de preços perante ao mercado, para a abordagem de fechamento de um pedido, para uma rota de visitas a clientes, na forma de elaborar um relatório, entre tantas outras situações.

A estratégia no desenvolvimento da rotina da equipe de vendas será fundamental para o cumprimento do faturamento da organização, a estratégia que será elaborada deriva-se do planejamento anual de vendas, geralmente formulado pelo departamento de marketing ou mesmo pelo time de vendas capitaneado pelo diretor ou gerente de vendas. Pode ser simulado diferentes cenários de vendas prevendo mudanças futuras nas questões econômicas atuais, projetos encaminhados, clientes ganhos/perdidos, desejos de crescimento em linhas de produtos, aberturas de novos mercados, entre outras.

3. Perfil de Vendas Genérico

A responsabilidade da pessoa que representa a organização perante aos clientes para Churchill & Peter (2000) é constituir o desenvolvimento de um relacionamento duradouro que traga benefícios para a organização e aos clientes, prestando suporte e pesquisando informações sobre as dificuldades, necessidades e anseios dos clientes que ajude no desenvolvimento das soluções, e direcione o cliente a tomar decisões de compra, que obtenha a confiança do cliente.

A pessoa responsável pela venda é exigida de bons conhecimentos sobre os negócios da organização, sobre os produtos, capacidades técnicas macro, necessidade de clientes e empresas, além de uma alta capacidade de resolver problemas, habilidades de negociação, convencimento e que dissemine a cultura da organização (FUTRELL, 2003).

Conforme a abordagem de Moncrief III (1986) fora desenvolvido um estudo em relação as atividades de vendas, o qual derivou uma tabela conforme a figura 01, qual foram listadas e agrupadas.

1. Funções de Venda Planejar atividades de venda Procurar indicações Visitar potenciais clientes Identificar tomadores de decisão Preparar apresentações de venda Fazer apresentações de venda Superar objeções Introduzir novos produtos Visitar novas contas 2. Trabalhar com Outros Fazer pedidos Expedir pedidos Lidar com devoluções Lidar com problemas de entrega / frete Achar pedidos perdidos 3. Prestando serviço ao produto Aprender sobre os produtos Fazer testes Supervisionar instalações Treinar consumidores Supervisionar consertos Desenvolver manutenção 4. Administrar Informações Prover informações técnicas Receber retorno Dar retorno Checar com superiores	5. Prestando serviço ao cliente Estocar prateleiras Montar displays Pegar estoque para clientes Fazer propaganda local 6. Ir a convenções ou encontros Ir a convenções de vendas Ir a encontros de vendas regionais Trabalhar em convenções dos clientes Fazer apresentações de produto Ir a sessões de treinamentos periódicos 7. Treinamento / Recrutamento Recrutar novos representantes Treinar novos vendedores Viajar com trainees 8. Entretenimento Entreter clientes com esportes Levar clientes para refeições Levar clientes para festas 1. Viajar Viajar para fora da cidade Passar noites viajando Dirigir na própria cidade 2. Distribuição Estabelecer bons relacionamentos com distribuidores Vender para distribuidores Administrar crédito e fazer cobranças
---	---

Figura 01: Fatores de Trabalho e Atividades Associadas

Fonte: Moncrief III em Churchill et. al. (2000).

A dedicação da pessoa de vendas com os clientes vendendo ou prestando assistência é em torno de apenas (25%) da sua disponibilidade horária total, enquanto o restante é distribuído com atividades administrativas como digitação de pedidos, prospecção de clientes e relatórios o que representa (40%), os restantes (35%) são atribuídos com viagens e espera (CHURCHILL et. al., 2000).

Conforme exposto, a estrutura de vendas se torna custosa e geralmente representa uma das maiores despesas da organização, isto é tão verdade que as automações de vendas são uma constante, o desenvolvimento de soluções para obter maior agilidade na digitação de pedidos, sistemas de faturamento e entrega, acompanhamento logístico da venda, definição da melhor rota de visita, rentabilidade de produtos e clientes e diário de bordo, são alguns exemplos das tentativas de otimizar o tempo da estrutura.

4. Planejamento de Gestão e Vendas

Os modelos de planejamento e gestão de vendas auxiliam as organizações a obter a orientação de como geralmente é composto a estrutura de vendas incluindo as áreas de apoio, as atividades e responsabilidades inerentes a cada elemento da estrutura. A gestão de vendas é essencial para o acompanhamento do atendimento das expectativas e metas planejadas.

O modelo proposto por Churchill et. al (2000) é fundamentado em três fases, estas serão explicadas separadamente conforme segue;

1º fase - Desenvolvimento de um programa estratégico de vendas;

O desenvolvimento do programa estratégico de vendas precisa levar em consideração os fatores do ambiente externo e interno. Ambiente externo como: consumidores potenciais, concorrência, tecnologias, recursos e ambiente social, ambiente interno como: recursos financeiros, recursos humanos, capacidades técnicas e portfólio de competências. Os planos de vendas e marketing deverão ser adaptados a estas variáveis, o que posteriormente será definido as atribuições de administração de

vendas, como: Políticas de administração de clientes, Organização de vendas, planejamento de vendas e desenho de territórios e roteamentos.

2º fase - Implementação do programa de vendas

A implementação do programa de vendas esta atrelado com a motivação e o direcionamento do comportamento dos vendedores, portanto, é preciso conhecer estes fatores, conforme Churchill et. al (2000), estes fatores são: variáveis ambientais internas e externas; entendimento do vendedor em relação ao o que ele deve fazer; competência do vendedor para o desenvolvimento de suas atribuições, automotivação e capacidade de aprendizado.

3º fase - Avaliação de controle e desempenho de vendas

A organização para obter sucesso no planejamento e praticar a gestão de vendas, precisa praticar a avaliação de controle e desempenho, comparar o que foi planejado contra o que está sendo realizado com o auxílio de ferramentas de análise de resultados, segundo Churchill et. al (2000), esta avaliação é composta por 3 elementos: análise de vendas, análise de custos, análise de comportamento, além da combinação entre os 3 elementos. O resultado deve fomentar as novas rotinas de administração de vendas.

Diferentemente do modelo proposto por Churchill et. al (2000), Ingram e Laforge (1992), desenvolveram a proposta de um modelo com maior linearidade, composta por 6 fases, são elas:

1º fase - Descrição da Função de vendas: Possui a atribuição de desenvolver um entendimento profundo em relação ao processo de venda, ao plano de cargos de vendas e os diferentes perfis de vendedores.

2º fase – Papel Estratégico da função de vendas: Consiste em possibilitar acesso aos registros dos vendedores para obter informações de suas atividades, de maneira que sejam propostas estratégias de atendimento, como: desenvolver relacionamento com clientes, expandir os relacionamentos existentes, estratégias de nichos de mercados, canais de atendimento, desempenho de vendas, entre outros.

3º fase – Desenho da Organização de Vendas: São as forças que moldam a estrutura de vendas, estão arbitradas em relação a estratégia adotada, principalmente se o modelo de atendimento será por: clientes, canais, produtos, nichos, segmentos, contas, além de decidir como será a alocação de recursos para cada segmento da estrutura adotada.

4º fase – Desenvolvimento da Força de Vendas: aborda toda as etapas de preparação, desde a procura por potenciais candidatos, recrutamento, treinamento, orientação, preparação e envolvimento com a estratégia e cultura da organização.

5º fase – Direcionamento da força de vendas: Esta fase, os selecionados estão treinados e aptos a iniciar os trabalhos, então é preciso motivá-los sob a ótica da liderança, desenvolver um plano de trabalho, reconhecimento e remuneração, da mesma forma deixar de forma clara as métricas que serão adotadas para a supervisão das atividades.

6º fase – Desempenho da Força de Vendas: Insere no contexto e nas responsabilidades do vendedor o atendimento às metas estabelecidas, no compartilhamento de informações inerentes ao mercado, na atualização das bases de negociação e na sinalização de movimentos que interfiram na operação da organização e atendimento ao cliente.

Os autores Dalrymple e Cron (1995), diferem ao modelo proposto por Churchill et. al (2000) e Ingram e La forge (1992), desenvolveram uma proposta de um modelo, composta por 5 fases, são elas:

1º Fase – Plano de Negócios: Regida pela missão, objetivos e estratégias da organização, conforme colocado por Pearce (1988), a missão prioritariamente precisa ser uma declaração de grandes proporções e sistematicamente duradoura do idealismo de uma organização. Ela tem o papel fundamental para diversificar o negócio,

independentemente de ser igualmente o mesmo ramo de atividades, e sinalizar o escopo das operações de uma organização em relação ao que manufatura e comercializa em face do mercado. Os objetivos retratam os montantes de vendas em relação ao peso, quantidade de produtos, nível de preços, clientes estratégicos e participação no mercado. O estabelecimento da estratégia é a maneira como serão atendidos os objetivos, fruto do planejamento de vendas.

2º Fase – Composição de Atividades de Administração de Vendas: Esta fase segundo Dalrymple e Cron (1995) é a responsável pelo controle das vendas, acompanhamento com os vendedores externos, desenvolvimento de relatórios, acompanhamento das metas em relação ao planejamento, monitorar visitas aos clientes e desenvolver a interação dos vendedores com a realidade da organização.

3º Fase – Relação entre Cliente, Vendedor e Empresa: Tanto os clientes como os vendedores precisam da relação com a organização e entre si, esta relação é positiva pois apresenta os pontos fortes que a organização provém ao mercado e também os pontos a melhorar, os clientes precisam sentir que a estrutura organizacional esta amparando o vendedor e os compromissos assumidos.

4º Fase – Resultados: Monitoramento e aferição dos pedidos recebidos, índice de rentabilidade, participação no mercado, serviços prestados, satisfação do cliente, é a conjuntura bem-sucedida das etapas anteriores.

5º Fase – Avaliação dos Vendedores: Provém suporte as áreas satélite da organização do desempenho do time de vendas, quando for necessárias alterações, demissões, contratações, divisões de clientes, alteração de rotas e segmentação de mercado.

5. Procedimentos Metodológicos

A pesquisa fora realizada em duas empresas distintas, será atribuído seus nomes como empresa "A" e empresa "B", estas são classificadas como de grande porte segundo a classificação do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento), elas se enquadram no ramo de atividade metalúrgico, localizadas geograficamente no estado de Santa Catarina, Brasil.

As duas organizações manufaturam os mesmos tipos de produtos, denominados como *commodities* no mercado, possuem as mesmas certificações de qualidade, os equipamentos de manufatura e estrutura organizacional são similares proporcionalmente a cada organização, ou seja, as bases de estudo e comparação são as mesmas, podendo assim validar esta pesquisa (GIL, 1999).

Este estudo é caracterizado por ser qualitativo e quantitativo, a prospecção de dados primários fora coletada *in loco* com acesso à base de dados e conversas com profissionais da área estudada das duas organizações, o qual permitisse ter o acesso mínimo necessário para a coleta e posteriori tratamento dos dados, refinamento e análise das informações, conforme recomendações do método de inteligência competitiva proposto por FULD (2007).

Através da categorização e sequenciamento destas informações foi possível entender a dinâmica das áreas de vendas estudadas. Com base nas informações tratadas pode-se entender a relação que as áreas de vendas têm em comum e como operam. Pode-se assim formar um mapa conceitual do comportamento da estrutura de vendas provendo suporte às estratégias a serem definidas pelas organizações.

6. Resultados da Pesquisa

Os resultados obtidos nesta pesquisa possibilitam o entendimento da estrutura de vendas nas empresas "A" e "B", por comercializarem o mesmo tipo de produto a estrutura de vendas tende a possuir semelhança. Conforme pode-se avaliar na figura 02 a estrutura obedece a mesma estratégia, alterando o número de colaboradores pelo porte de cada organização.

	Organização "A"	Organização "B"
Vendedores Externos	96	44
Vendedores Internos	55	17
Coordenador / Supervisor	13	4
Gerentes de Vendas	6	1
% Despesas Comercial/ ROL	10%	9%
Faturamento 2015 (ROB/Mio)	460,3	144,5

Figura 02: Estrutura de vendas empresas "A" e "B"
Fonte: Do Autor. (2016).

A estrutura externa de ambas as organizações é composta por vendedores (contratados pela própria organização com vínculos trabalhistas e por representantes comerciais, que são contratados como pessoas jurídicas) e contam com o suporte dos analistas comerciais/vendedores internos e dos coordenadores de cada área de atuação.

Estes são os responsáveis pela rotina de vendas e pela dinâmica da entrada de pedidos e faturamentos, diariamente é acompanhado pelas duas empresas a entrada de pedidos em relação às metas de faturamento, é feito o acompanhamento com a área de logística sobre a expedição e entrega dos pedidos, é avaliado as oportunidades de incremento de vendas e negociado em situações pontuais condições diferentes de comercialização, como: alterações em produtos existentes, praticas diferentes de preços e desenvolvimento de novos produtos.

A empresa "A" possui uma subdivisão departamental interna dos analistas comerciais/vendedores internos o qual esta alocado na estrutura de vendas, denominado como "vendas industriais" este é composto por uma equipe específica para atendimento as grandes contas e clientes que são denominados como estratégicos pela organização. É utilizado o mesmo sistema de atendimento para as grandes contas e contas normais no que tange a entrada/digitação de pedidos, expedição, acompanhamentos com o PCP sobre o avanço da produção, logística de entrega e priorização de atendimento.

A metodologia adotada pelas empresas para condições de fornecimento diferenciada deve ser acordada entre os vendedores/ representantes ou analistas comerciais/vendedores internos com os coordenadores e/ou gerentes de vendas, esta condição diferenciada geralmente esta atribuída a: preços menores, desenvolvimento de novos produtos, alteração em produtos existentes, alteração de embalagem, fretes pagos, aprovação de crédito para clientes, devolução de mercadorias e alinhamentos comerciais.

Os coordenadores e gerentes de vendas geralmente são incumbidos de desenvolver estratégias e alinhamento com o time para o atendimento das metas estipuladas para o faturamento mensal e negociar os desvios da rotina de vendas com a estrutura interna da organização.

Em ambas as organizações é promovido semanalmente uma reunião interna com os gerentes responsáveis pela operação da fábrica com os coordenadores e gerentes de vendas visando o alinhamento das expectativas dos clientes, pedidos que são prioritários, produtos que estão em falta ou excesso, problemas de qualidade, possibilidades de novos produtos e mercados e dificuldades de atendimento a certos produtos e clientes.

As despesas comerciais de ambas as organizações são similares, em torno de 9% a 10% o que segundo Foster e Datar (2000) esta perto do limite em relação ao máximo aceitável que é em torno de 11% a 12%, sugere-se como meta em torno de 7% da receita operacional liquida como despesas comerciais, Foster e Datar (2000) colocam que despesas comerciais altas interferem no custo da operação e afetam os custos dos produtos, diminuindo a competitividade.

A rotina diária dos colaboradores pesquisados nas organizações é semelhante, os vetores conceituais de vendas atuam de maneiras distintas em cada segmento da estrutura de vendas ocasionando a dinâmica entre a estrutura e os conceitos, a figura 03 exemplifica como atuam os vetores conceituais em relação à estrutura.

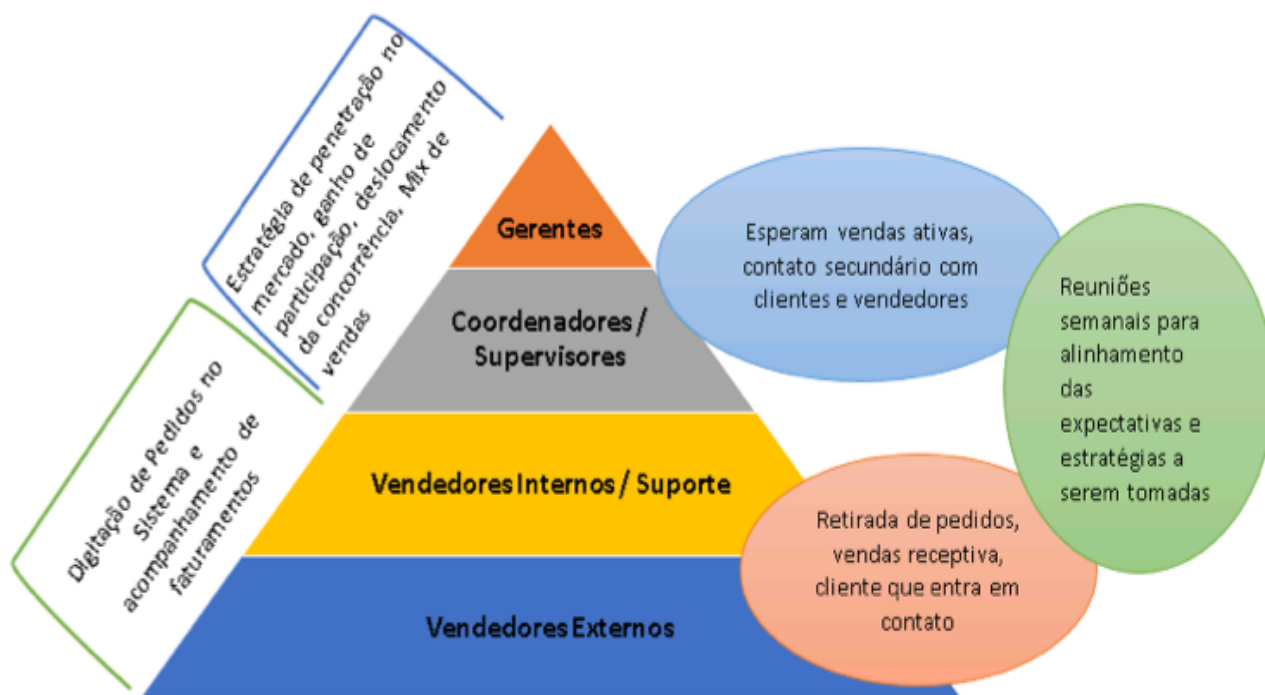


Figura 03: Estrutura de vendas e vetores conceituais empresas "A" e "B"

Fonte: Do Autor. (2016).

A dinâmica de vendas é afetada por alguns fatores principais e conforme colocado por Churchill et. al (2000) os fatores que influenciam na rotina de vendas e alteram os vetores conceituais, são: a razão do vendedor estar externo da empresa formando um apêndice entre a organização e o cliente, as dinâmicas entre o mercado e a estrutura de vendas, a interferência e contato com a concorrência, a negociação com os compradores e a cobrança para o atendimento das metas. Esta abordagem pode ser evidenciada na figura 03, a mudança de conceitos ocorre nos segmentos da estrutura de vendas que obtém maior contato externo, o que afeta nos conceitos internos que são inerentes a organização, conforme a pirâmide se afunila os conceitos alteram, os coordenadores e gerentes obtém como direcionadores os conceitos da organização pelo fato de serem menos afetados e influenciados com os contatos externos.

O alinhamento entre toda estrutura de vendas é fundamental para moldar um conceito conciso e único, neutralizando o conceito predominantemente com a posição da organização, assim como neutraliza o conceito totalmente com as influências do mercado formando assim um novo conceito resultante da derivação destes 2 vetores, conforme infere a física, a derivação dos vetores proporciona uma força única e resultante.

7. Conclusão

Esta pesquisa evidencia a estrutura de vendas nas organizações de conformação a frio do norte de Santa Catarina, é possível concluir que ambas estruturas são sinérgicas principalmente pela divisão que é feita em relação a quantidade de pessoas e as responsabilidades/funções assumidas.

Além de possuir a mesma estrutura de atuação frente ao mercado, possuem operações diárias fortemente similares podendo assim caracterizar como estas organizações operam no mercado e como atuam com os processos internos.

É possível evidenciar que o % despendido com as despesas comerciais esta no limite do máximo indicado antes que comece a interferir nos custos dos produtos e afetar a competitividade das organizações, esta composição de gastos se dá em relação aos: salários, comissões, alimentação, encargos, veículos, combustível, pedágios, hospedagem entre outras despesas que sejam inerentes ao ato da venda.

Pode-se também concluir que estas organizações optaram por um modelo de estrutura de vendas que comportasse as suas demandas de mercado e conseguisse dar o suporte necessário interno a organização e o suporte aos vendedores e gerentes externos, conclui-se que os modelos adotados por estas organizações têm semelhanças com os modelos propostos por Churchill et. al (2000), Ingram e Laforge (1992) e Dalrymple e Cron (1995).

Para trabalhos futuros aconselha-se aprofundar-se na operação de administração de vendas visando o levantamento dos métodos e métricas utilizadas pelas organizações com o objetivo de prover conhecimento em relação as práticas aplicadas pelas organizações e se estas são similares entre si, dando assim, maior robustez a este trabalho.

Referencias bibliograficas

ANDREWS, K; BARNARD, C. **The function of the executive**. 30th anniversary edition, 1968.

COBRA, Marcos H. N. **Administração de Vendas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

CHURCHILL JR., Gilberta; PETER, J. Paul. Marketing: **Criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.

DALRYMPLE, D.J.; CRON, W.L. **Sales Management: Concepts and Cases**. New York: John Wiley & Sons, 5a. ed., 798 p., 1995.

FUTRELL, Charles M. **Vendas: Fundamentos e Novas Práticas de Gestão** – São Paulo: Saraiva, 2003

FULD, L. M. **The new competitor intelligence: the complete resource for finding, analyzing, and using information about your competitors**. New York: Wiley, 1995.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

HILLMANN, Ricardo. **Administração de Vendas, Varejo e Serviços**. Curitiba, Intersaberes, 2013

INGRAM, T.N.; BELLENGER, D.N. "Motivational Segments in the Sales Force". California Management Review, Vol. XXIV, no. 3, pp. 81-88, Spring, 1982.

HORNGREN, C; FOSTER, G; DATAR, S. **Contabilidade de Custos**. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5 ed., São Paulo, Atlas, 1998.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Vendas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MAQUIAVEL, N. **O Príncipe**. São Paulo: Martins Fontes, 1999

MINTZBERG, Henry *et al.* **Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONCRIEF III, W. C. (1986). "Selling activity and sales position taxonomies for industrial salesforces". Journal of Marketing Research, 23(3), 261–270.

PEARCE, P. L. (1988). **The Ulysses Factor: Evaluating Visitors in Tourist Settings**. New York: Springer-Verlag.

PORTER, M. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 8.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, M. **Estratégia competitiva: técnicas para a análise da indústria e da concorrência**. 7.ed. Rio de Janeiro:Campus, 1986.

PORTER, M. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 21.ed. Rio de Janeiro:Campus, 1989

QUINN, J. B. **Strategies for Change: Logical Incrementalism**. Richard D. Irwin Inc., 1980

SUN TZU. **The Art of War**. Traduzido por S. B. Griffith. New York: Oxford University Press, 1963

STANTON, W. J. **Marketing**. São Paulo: Pearson, 2000.

VON CLAUSEWITZ, C. **On War**. Traduzido por M. Howard e P. Paret. Princeton: Princeton University Press, 1976.

1. UNISOCIESC, SC, Brasil. Email: inaciodamaia@gmail.com

2. UNISOCIESC, SC, Brasil. Email: andre.futami@sociesc.org.br

3. UNISOCIESC, SC, Brasil. Email: marco.aurelio@sociesc.org.br

Vol. 37 (Nº 14) Año 2016

[Índice]

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a webmaster]