

COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL: DESAFIOS ENTRE OS SETORES DE COMPRAS E COMERCIAL EM UMA EMPRESA DE PRODUTOS E EQUIPAMENTOS ODONTOLÓGICOS

<https://dx.doi.org/10.48097/2674-8673.2021n5p01>

Arandi Maciel Campelo¹
Roseane Cordeiro Estima dos Santos²

RESUMO

Este artigo trata da metodologia de trabalho, nos setores de compras e comercial, exercida em uma empresa de produtos e equipamentos odontológicos. O estudo teve como objetivo explorar possíveis erros, contemplando aspectos tão comuns ao dia a dia, mas que vem se tornando um tema preocupante no âmbito profissional, como a comunicação empresarial. O trabalho também visa buscar melhorias para a execução dos processos em todos os setores, com o intuito de alavancar as vendas e manter um estoque de acordo com a necessidade, obtendo maior retorno financeiro, melhores prazos de pagamentos e entregas. Foram realizadas pesquisas bibliográfica e de campo, aplicada, sendo utilizado um questionário semiaberto, abordando assuntos direcionados ao desenvolvimento pessoal, profissional e empresarial. Os principais teóricos, que balizaram este artigo foram Mitsutani (2017), Dias (2017) e Holmes (2012). A pesquisa de campo foi realizada em uma empresa de produtos e equipamentos odontológicos localizada na cidade de Recife, em 2020. A amostragem contemplou 6 dos 45 funcionários, sendo cada um responsável por um setor da empresa. A análise revelou que a liderança estava preocupada e, ao mesmo tempo, disposta a mudar e a contribuir para a evolução da organização.

Palavras-chave: Comunicação empresarial. Estratégias de melhorias. Comunicação entre setores.

Data de submissão: 09/02/2021

Data de aprovação: 11/03/2021

ABSTRACT

This article deals with the work methodology, in the purchasing and commercial sectors, exercised in a dental products and equipment company. The study aimed to explore possible errors, contemplating aspects that are so common to everyday life, but which has become a matter of concern in the professional sphere, such as business communication. The work also

¹ Orientador. Doutor em Educação - Universidade Federal de Pernambuco; Administrador - Universidade de Pernambuco – FCAP/UPE; Mestre em Planificación y Gestion Organizacional - Universidad Autonoma de Madrid / Espanha; Mestre em Dirección y Organización de Hospitales y Servicios de Salud - Universidad Politécnica de Valencia / Espanha; Especialista em Marketing - FCAP/UPE; Consultor em Sistemas Organizacionais desde 1984; Professor e Diretor Acadêmico da Faculdade Metropolitana da Grande Recife. E-mail: arandi.campelo@globo.com

² Estudante do curso de Administração da Faculdade Metropolitana da Grande Recife. E-mail: roseestima@gmail.com

seeks to seek improvements for the execution of processes in all sectors, in order to leverage sales and maintain a stock according to need, obtaining greater financial return, better payment and delivery terms. Bibliographic and field research was carried out, applied, using a semi-open questionnaire, addressing issues aimed at personal, professional and business development. The main authors included in this article were Mitsutani (2017), Dias (2017) and Holmes (2012). The field research took place in a dental equipment company in 2020 in Recife city. The sample included 6 of the 45 employees, each responsible for a sector of the company. The analysis revealed that the leadership was concerned and, at the same time, willing to change and contribute to the evolution of the organization.

Keywords: Business communication. Improvement strategies. Communication between sectors.

INTRODUÇÃO

Este artigo foi apresentado à banca de TCC do curso de Administração da Faculdade Metropolitana da Grande Recife, no semestre 2020.2, abordando a comunicação empresarial e os desafios entre o setor de compras e o setor comercial.

A pesquisa que subsidiou a construção do artigo foi realizada em uma empresa de produtos e equipamentos odontológicos, junto aos supervisores de cada setor.

O tema escolhido foi de grande importância para enfatizar que, independente do porte e do segmento da organização, a Comunicação Empresarial é fundamental em diversos aspectos, sejam eles internos ou externos, gerando consequências negativas quando há a falta da mesma.

REFERENCIAL TEÓRICO

Diante de tantos meios para o envio de informações, e um crescente avanço na tecnologia, ainda há uma considerável dificuldade de comunicação entre os setores de algumas empresas, o que acaba dificultando a produtividade e a rentabilidade nos negócios.

Pensando nisso, é importante citar alguns aspectos relevantes para a melhoria dos processos, através da experiência obtida em pesquisas feitas e informações de autores renomados como Claudio Mitsutani (2017), Mário Dias (2017) e Chet Holmes (2012).

Partimos do princípio que a comunicação é elemento essencial na formação e desenvolvimento não apenas do ser humano, mas das instituições em geral. Seria um caos pensar em uma sociedade em que não houvesse comunicação.

Como cita Haroldo Pereira (2005), a comunicação é simplesmente o fato de um ser A transferir uma informação para um ser B. É uma forma natural de um indivíduo interagir com outro(s), compartilhando ideias, pensamentos e intenções.

A comunicação rege todas as relações humanas. É um processo social básico, pois torna possível a vida em sociedade, e viver em sociedade significa interagir para trocar informações de seu interesse.

COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

A comunicação empresarial eficaz é indispensável e assume um papel de extrema importância em qualquer organização hoje em dia. É uma ferramenta estratégica, responsável por criar a cultura e fortalecer a identidade da instituição. Assim, o gestor atual deve focar sua atuação nas pessoas (colaboradores e clientes), e não apenas nos produtos ou serviços.

Segundo cita Kendra Mandina Gracie (2010),

uma empresa só sobreviverá se uma boa comunicação estiver presente. O homem produz porque se comunica, pois recebe informações a respeito do seu trabalho e entende exatamente o que deve ser feito. Desta forma, sem uma comunicação eficaz, a empresa não consegue atingir seus objetivos organizacionais. (GRACIE, 2010, p. 9).

Toda organização necessita de gestores e colaboradores que saibam ordenar, pedir, sugerir e opinar. Devem ser funcionários influentes, integrados e informados não só sobre o funcionamento, mas sobre acontecimentos, produtos e serviços que envolvem a empresa. A partir desta necessidade, torna-se indispensável que a comunicação seja eficaz em qualquer instituição.

De acordo com Matos (2009), a comunicação empresarial é a relação da empresa com seus clientes internos e externos. É utilizada na transmissão de informações como procedimentos, normas, processos, resultados, metas, objetivos, instruções, etc. A comunicação empresarial é uma ferramenta estratégica que, se for bem aproveitada, pode garantir o bom funcionamento de uma organização. Portanto, em um mercado cada vez mais competitivo, ela tem o potencial para se tornar uma grande vantagem ou um grande problema.

Dificuldades na comunicação entre setores

O principal objetivo da comunicação empresarial é aumentar a credibilidade da empresa, melhorar a sua imagem frente ao mercado e colaboradores, assim como aumentar a sua lucratividade, pois sintonizar os interesses entre a empresa e os grupos – internos e externos – que são alvos de suas ações, é de grande importância.

Algumas das dificuldades enfrentadas dentro de uma organização, por incrível que pareça, é justamente a falta de comunicação, o que afeta negativamente o engajamento dos

funcionários, o planejamento entre os setores e até mesmo o comprometimento dos clientes com a marca.

As consequências geradas por falhas na comunicação podem trazer graves problemas para as organizações e na empresa pesquisada não foi diferente.

As ações de vendas e marketing, por exemplo, enquadram-se na categoria da falta de planejamento entre os setores, pois ações como essas eram divulgadas para o consumidor, sem sequer o setor de compras estar ciente.

Com isso, havia um aumento na procura por determinados produtos, especificamente esses que haviam sido divulgados, porém, não tinha estoque o suficiente para atender e suprir a demanda, resultando em uma perda significativa.

O setor de compras é responsável por manter a empresa em pleno funcionamento. Por isso, o correto é realizar os pedidos em tempo hábil junto aos fornecedores e manter um estoque abastecido, de acordo com a necessidade. A área de compras contribui também para que a empresa não pare de lucrar, mas, infelizmente, não era isso que estava acontecendo.

Foi percebido esse gargalo e o diretor de compras e suprimentos (na hierarquia da empresa ele é o único responsável) foi informado sobre a necessidade de comunicação e planejamento entre o setor comercial e o de compras, pois a sua imagem como organização estava sendo questionada e, se fosse tomada alguma providência, os resultados poderiam ser bem diferentes.

No decorrer do tempo tudo continuou do mesmo jeito. A falha na comunicação ainda existia entre a diretoria e, conseqüentemente, todos os setores eram afetados e a situação vinha se agravando. Percebe-se que com a falta de mudança os gestores e colaboradores se tornaram engessados no modo de trabalhar, achando que a forma como as coisas vinham acontecendo já era “boa” o suficiente.

A empresa pesquisada é de caráter familiar. O superior responsável pelo setor, além de sócio, é o diretor de compras e suprimentos. O irmão dele é diretor comercial e a esposa é diretora financeira. O diretor comercial é responsável pelas ações de vendas e marketing e, na hierarquia, abaixo dele só há os consultores de vendas.

Em uma organização com outros valores, para que essa situação fosse corrigida, antes de pensar em divulgar uma ação de vendas seria necessário planejamento e programação, tendo em vista que para se vender melhor e ter resultados positivos, estabelecer estratégias é imprescindível. Analisar os pontos fortes, fracos, as oportunidades e ameaças, garantem um pouco mais de segurança para o investimento (GOBE, 2017).

Após reunir todas as informações necessárias, deve-se, junto ao setor de compras, listar os itens que devem ser comprados, qual o melhor momento para venda desses produtos, qual o custo que a empresa terá, a média de preço que será repassada ao cliente, e analisar o prazo de recebimento. Conforme cita Mitsutani (2017): “para comprar bem é fundamental saber o que se está comprando; sendo assim, entender o perfil de demanda, a sazonalidade³ e as características técnicas do que é comprado é essencial.” (MITSUTANI, 2017, p. 41).

Processo de compras e o reflexo da comunicação

Antigamente, o setor de compras não era tão valorizado quanto hoje. Quanto mais o tempo passa, maior a sua visibilidade diante do mercado. Este setor é visto também como parte do processo de logística das empresas, ou seja, como parte integrante da cadeia de suprimentos.

No decorrer dos anos deixou de ser operacional e passou a ser estratégico. Essa mudança deve-se à posição de destaque que a área ganhou, já que a etapa de compras é fundamental para o êxito da empresa. (MITSUTANI, 2017).

Embora, geralmente, a maior preocupação esteja nas vendas, vale salientar que é necessário realizar aquisições de maneira eficiente, já que o sucesso das vendas depende do relacionamento que a companhia mantém com os fornecedores e a qualidade dos produtos e/ou serviços adquiridos, além de permitir vantagem competitiva e otimização de custos.

Conforme explica Dias (2017):

a vantagem competitiva se refere à posição relativa da empresa no mercado consumidor, em termos de competição com as outras empresas integrantes. Podemos dizer que as prioridades competitivas de uma organização são: qualidade, entrega, flexibilidade, atendimento e preço. (DIAS, 2017, p. 12).

Para otimização do processo, os setores de compras e comercial precisam estar muito bem alinhados. O vai e vem de informações e a falha na comunicação podem gerar erros irreparáveis e pode custar um pouco caro. A falta de comunicação, por exemplo, entre a área de compras e os outros departamentos acaba gerando dados desconhecidos.

Situações como essa causam danos bastante consideráveis, principalmente quando são situações específicas, como ações de marketing que para se ter bons resultados e boa lucratividade requer as melhores negociações possíveis e os melhores prazos, pois a busca pelo retorno positivo não acontece de uma hora para outra.

A realidade na empresa pesquisada era outra. Não havia conhecimento de quando essas ações iriam acontecer, resultando em compras de última hora a preços altíssimos, já que não

³ Produto ou serviço sujeito às flutuações de demanda do consumidor, geralmente ao longo de um ano.

tinha o poder de barganha e nem tempo hábil para comparar com o preço da concorrência. Ganhava quem tivesse a entrega mais rápida, conseqüentemente, com o custo mais alto.

Visando melhorias, alguns processos precisavam ser adotados. O primeiro deles, uma montagem de um calendário de ações para que houvesse uma programação em determinados períodos. Assim, é possível registrar corretamente as entradas e as saídas, padronizar os produtos e as descrições, programar as compras e conhecer os fornecedores, além da utilização de ferramentas como RFPs⁴ e RFQs⁵. Desta forma, é possível alcançar resultados positivos e o gerenciamento de forma integrada.

Adotar esse tipo de controle permitiria a determinação para o prazo médio de compras, possibilitando ao empresário um ótimo custo-benefício e melhor distribuição para os meses seguintes, tendo como base os compromissos assumidos e as previsões de vendas, garantindo uma melhor programação para compras futuras.

Por sua vez, quando não há esse tipo de planejamento e comunicação, faz-se necessário a realização de compras emergenciais (não recomendado), o que gera aos compradores falta de alternativas como negociação, prazo, valores elevados, além da probabilidade de não ter o produto para aquele momento. Isso ocorre quando o solicitante não informa sobre as negociações que estão sendo feitas, resultando em transtornos não só para o cliente, como também para a empresa, de modo geral. Portanto, a comunicação entre setores é indeclinável, principalmente quando envolve comercial e compras. O alinhamento entre ambos os setores é necessário.

Boas compras, vendas ainda melhores

Após adotar estratégias e realizar as melhores compras, manter o foco no cliente é imprescindível. A partir do momento que se consegue as melhores negociações é possível também estar na frente da concorrência, oferecendo melhores oportunidades.

A produtividade da força de vendas é um tema cada vez mais recorrente entre empresas atentas aos desafios do mercado atual, pois há uma grande diferença entre o que o mercado pode oferecer e o que o cliente, de fato, busca. Entender as suas necessidades permite a geração de valores e vantagens competitivas.

Empreendedores dos mais diversos setores e segmentos já compreendem que as relações com o consumidor não podem ser gerenciadas como antigamente. O cliente passou a ser mais

⁴ Processo de aquisição envolvendo vários fornecedores. Aumenta a capacidade de negociação e o poder de compra das empresas.

⁵ Solicitação de cotação envolvendo vários fornecedores. É um processo de licitação para produtos ou serviços específicos.

exigente e aumentou o seu poder de escolha. Com isso, para se adaptar ao novo comportamento do consumidor, não basta seguir a tradicional cartilha do varejo. É preciso fazer mais e melhor, transformando a venda em uma experiência de compra, comunicando-se de forma objetiva e personalizada com o público-alvo, lançando mão da tecnologia sem descuidar do atendimento primoroso.

Aqui, busca-se todo o retorno investido na comunicação empresarial e no processo de compras, mostrando todo o diferencial diante do mercado. Assim, segundo Gobe (2017): “Marketing é o processo de planejar e executar a concepção, o estabelecimento de preços, a promoção e a distribuição de ideias, produtos e serviços, a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais.” (GOBE, 2017, p. 51).

Para uma ação comercial bem sucedida, traçar estratégias faz parte do plano de vendas para gerir o negócio. Dessa forma, consegue-se aumentar a produtividade da equipe e o desempenho de vendas como um todo, gerando retorno financeiro robusto.

Assim como várias outras habilidades, a exemplo da criatividade e do empreendedorismo, a aptidão para as vendas também pode ser desenvolvida. Aqui, se faz presente técnicas para atendimento personalizado e para o alcance das metas traçadas pelo marketing, dividindo-se em 4 fases:

- a) Planejamento da equipe de vendas, que consiste na definição dos objetivos, da estratégia e da estrutura da equipe;
- b) Gerenciamento da equipe de vendas, por meio do estabelecimento de funções e de cotas para cada vendedor;
- c) Harmonização do processo de venda: atendimento, pré-venda, abordagem, sondagem, demonstração do produto, venda adicional e fechamento da venda;
- d) Fidelização do relacionamento com o cliente, ou seja, o pós-venda, por meio do desenvolvimento de mecanismos, como por exemplo: CRM⁶. É importante se manter presente após a realização da venda e acabar com a imagem de que o vendedor só está disponível no momento de vender. Desta forma, trabalha-se de maneira mais inteligente. (HOLMES, 2012).

METODOLOGIA

A pesquisa que orientou este artigo foi bibliográfica e de campo, aplicada, propositiva e qualitativa. Como método de coleta de dados foi utilizado um questionário semiaberto,

⁶ *Customer Relationship Management*, em Português: Gerenciamento de Relacionamento com o Cliente.

abordando assuntos relacionados com o desenvolvimento pessoal, profissional e empresarial de cada participante.

Neste trabalho buscamos observar e abordar a importância da comunicação entre os setores da empresa, citando consequências que a falha ou ausência podem causar, comentando sobre as ferramentas e metodologias de melhorias nesse processo, especificamente:

- a) Enfatizar a importância da Comunicação Empresarial;
- b) Citar consequências causadas pela falha na comunicação entre os setores de compras e comercial;
- c) Sugerir estratégias de melhorias de processos, a partir de uma boa comunicação entre os setores.

DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA DE CAMPO

O campo investigativo deste trabalho acadêmico foi uma empresa de produtos e equipamentos odontológicos localizada na cidade de Recife.

O universo do campo pesquisado foi composto por 45 colaboradores, cuja amostra realizou-se com 6 gestores que desempenham funções de liderança nos seguintes setores:

- a) Comercial;
- b) Compras;
- c) Financeiro;
- d) Logística;
- e) Recursos Humanos;
- f) Televendas.

RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO

1. Quais ferramentas você utiliza para incentivar a comunicação empresarial entre os colaboradores?



Como citado no referencial teórico, a comunicação é essencial para o desempenho da organização. Neste item, percebe-se a predominância das reuniões com expressivos 66% como principal ferramenta para sua realização entre gestores e colaboradores.

2. Quais dificuldades empresariais você já enfrentou por falta de comunicação?



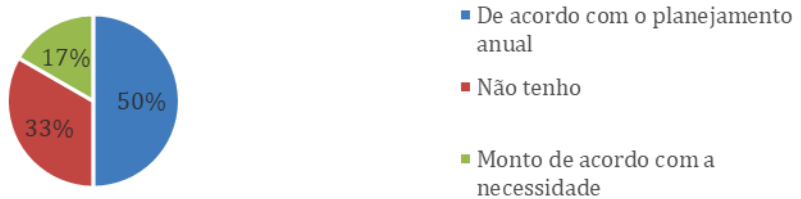
Esta questão evidencia o que foi abordado no referencial teórico em que cita os principais problemas causados pela falha na comunicação, destacando informações divergentes, com 50% das respostas.

3. Na sua visão, quais as consequências causadas pela falha na comunicação entre os setores de compras e comercial?



Um dos maiores problemas enfrentados, especificamente, entre os setores de compras e comercial, está na má organização dos processos. 50% dos participantes citam o mau andamento da empresa por falha na comunicação.

4. Como você mantém um cronograma das suas atividades?



Neste item, percebe-se um destaque de 50% referente à montagem de um cronograma de atividades anual, o que está de acordo com os autores constantes no referencial teórico. Porém, ainda há uma quantidade significativa (33%) daqueles que nem sequer têm um cronograma, o que mostra um resultado preocupante.

5. Na sua opinião, o que o cliente busca?



A maioria dos entrevistados apontou, com 66% do resultado, que o cliente busca atendimento diferenciado, o que vai de encontro ao que foi citado no referencial teórico, uma vez que entender as necessidades dos clientes permite a geração de valor e vantagens competitivas.

6. Em que aspectos você acha que a fidelização do relacionamento com o cliente acontece?



Com 50% das respostas, o pós-venda foi o aspecto mais citado para a fidelização do relacionamento com o cliente. Essa afirmativa está confirmada por autores como Holmes (2012) ao destacar que é importante se manter presente, após a realização da venda, e acabar com a imagem de que o vendedor só está disponível no momento de vender.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após análise da pesquisa ficou evidente as dificuldades enfrentadas pela falta ou falha na comunicação, especificamente entre o setor de compras e o setor comercial. Foi abordada com os gestores envolvidos o quanto é importante essa troca de informações, não apenas dentro de um único setor, mas na organização como um todo. Portanto, é recomendável o planejamento e reuniões com os gestores de cada setor como forma positiva de trazer novas ideias e melhorias nos processos. Foi possível observar que, na maioria das vezes, o problema

não está em um setor específico, mas um pode prejudicar o processo do outro, acarretando problemas em vários aspectos na organização.

Com base na pesquisa de campo e nas informações dos autores, chegou-se a seguinte conclusão: identificar as dificuldades enfrentadas permitiu que cada colaborador tivesse uma visão mais ampla das necessidades da organização e não apenas do setor que ocupa. Isso facilita o trabalho e o desenvolvimento dos processos, pois setores não devem ser concorrentes, já que estão em busca de objetivos em comum: buscar melhorias, visando o desenvolvimento e o crescimento empresarial, identificando os gargalos, reduzindo custos, fidelizando e aumentando a carteira de clientes.

REFERÊNCIAS

CARGOX. **Gestão de compras: entenda definitivamente como realizar esse processo de forma mais eficiente.** Disponível em: <https://cargox.com.br/blog/gestao-de-compras-entenda-definitivamente-como-realizar-esse-processo-de-forma-mais-eficiente>. Acesso em: 28 mar. 2020.

DIAS, Mario. **Manual do comprador:** conceitos, técnicas e práticas indispensáveis em um departamento de compras. São Paulo: Editora Saraiva, 2017.

GOBE, Antonio Carlos. **Administração de vendas.** São Paulo: Editora Saraiva, 2017.

GRACIE, K. M. **Comunicação empresarial:** uma ferramenta estratégica. Rio de Janeiro: Universidade Candido Mendes. 2010. Monografia. Pós-graduação em Pedagogia Empresarial. 72 p.

HOLMES, Chet. **A máquina definitiva de vendas:** turbine seu negócio com um foco implacável em 12 estratégias-chave. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2012.

MATOS, Gustavo Gomes. **Comunicação empresarial sem complicação.** 2. ed. Barueri: Manole, 2009.

MITSUTANI, Claudio. **Compras estratégicas:** construa parcerias com fornecedores e gere valor para seus negócios. São Paulo: Editora Saraiva, 2017.

PEREIRA, Haroldo. **Curso básico de teoria da comunicação.** São Paulo: Quartet, 2005.

SEBRAE. **Não basta vender, é preciso planejar e monitorar as atividades.** Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/nao-basta-vender-e-preciso-planejar-e-monitorar-as-atividades,84bc438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 28 mar. 2020.

SEBRAE. Mercado e vendas. Disponível em:
<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/faq/o-que-e-e-como-elaborar-um-plano-de-vendas,73fd3f7095cbd410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 28 mar. 2020.

APÊNDICE A – Modelo de questionário semiaberto aplicado no campo investigativo

O presente questionário consiste em identificar a importância da comunicação entre os setores da organização pesquisada, bem como as consequências que possíveis falhas ou ausência de comunicação podem causar nos setores de compras e comercial.

1. Quais ferramentas você utiliza para incentivar a comunicação empresarial entre os colaboradores?

- a) Reuniões Periódicas
- b) Caixa de Elogios/Sugestões
- c) Feedback Anônimo
- d) Outro: _____

2. Quais dificuldades empresariais você já enfrentou por falta de comunicação?

- a) Interpretação Errônea
- b) Informações Divergentes
- c) Processos mal realizados
- d) Outro: _____

3. Você costuma fazer uma análise interna e externa para tomada de decisões?

Sim () - Não ()

4. Com que frequência você realiza treinamentos técnicos entre os colaboradores?

- a) Quinzenalmente
- b) Mensalmente
- c) Semestralmente
- d) Outro: _____

5. Você acha que o setor de compras ganhou mais visibilidade no decorrer do tempo?

Sim () - Não ()

6. Na sua visão, quais as consequências causadas pela falha na comunicação entre os setores de compras e comercial?

- a) Falta de planejamento
- b) Má organização dos processos
- c) Aumento dos custos
- d) Outro: _____

7. Você acha que o setor de compras reflete no comercial?

Sim () - Não ()

8. Como você mantém um cronograma das suas atividades?

- a) Não tenho
- b) De acordo com o planejamento anual
- c) Monto de acordo com a necessidade
- d) Outro: _____

9. Você acha que o cliente vem se tornando cada vez mais exigente?

Sim () - Não ()

10. Na sua opinião, o que o cliente busca?

- a) Atendimento Diferenciado
- b) Preço
- c) Qualidade
- d) Outro: _____

11. Em que aspectos você acha que a fidelização do relacionamento com o cliente acontece?

- a) No atendimento
- b) No fechamento da venda
- c) No pós-venda
- d) Outro: _____

12. Que melhorias você poderia sugerir para o seu setor que causaria impacto muito positivo para a empresa?

Resposta 1: Metas mais claras e atingíveis.

Resposta 2: Disponibilização de ferramentas de comunicação.

Resposta 3: Organizando a demanda, por ordem, do mais antigo para o mais novo.

Resposta 4: Comunicação objetiva, feedback, oportunidade de aceitação de novos projetos, dentre outras coisas.

Resposta 5: Planejamento objetivo de metas e planos, buscando minimizar 0% de devedores na empresa.

Resposta 6: Existência de um calendário de ações comerciais para planejamento de compras.