

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

**DIRETRIZES PARA O LANÇAMENTO DE UM NOVO PRODUTO:
O caso do Postino**

DIEGO SERRA GARCIA

Florianópolis, dezembro de 2000.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

**DIRETRIZES PARA O LANÇAMENTO DE UM NOVO PRODUTO:
O caso do Postino**

DIEGO SERRA GARCIA

**Orientado por:
Prof^a Edinice Mei Silva**

**Área de Concentração:
Administração de Marketing**

Florianópolis, dezembro de 2000.

Este trabalho de Conclusão de Estágio foi apresentado e julgado perante a Banca Examinadora, que atribuiu a nota _____ ao aluno *Diego Serra Garcia*, na disciplina de Estágio Supervisionado CAD 5236.

BANCA EXAMINADORA

Professora Edinice Mei Silva

Presidente

Professor Rolf Hermann Erdmann

Membro

Eng. Ednilson Guimarães Hummig

Membro



*“Pero si no lo saben, de eso esta hecha la vida,
solo de momentos. No te pierdas el ahora.”*

Jorge Luis Borges

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, Juan Carlos e Inés, a quem devo tudo que até hoje realizei em minha vida, por terem depositado confiança e acreditado em mim durante todos os momentos de minha vida escolar e acadêmica e por terem me proporcionado uma estrutura que facilitasse a conclusão deste objetivo.

Aos meus irmãos, Patricia, Cecilia e Javier pelos bons exemplos de vida.

A minha namorada Luciana, pelo companheirismo, carinho e amor.

Aos meus colegas e professores que contribuíram na minha formação acadêmica e me ajudaram a adquirir conhecimento.

Aos meus amigos, André, Bernardo, Bruno, Cristiano, Guilherme, Luis Augusto e Tulio pelos momentos de descontração e conselhos dados.

Ao Departamento de Marketing da Empresa X Tecnologia, em especial, Ednilson e Miguel, pela ajuda e o bom relacionamento no trabalho.

SUMÁRIO

EPÍGRAFE	3
AGRADECIMENTOS	4
LISTA DE FIGURAS E TABELAS	7
SINOPSE	8
1 INTRODUÇÃO	9
1.1 Tema Problema	9
1.2 Justificativa	10
2 OBJETIVOS	11
2.1 Objetivo Geral	11
2.2 Objetivos Específicos	11
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
3.1 Definição de Produto	12
3.2 Importância do Desenvolvimento de Novos Produtos	13
3.3 Tipos de Novos Produtos	14
3.4 Processo de Desenvolvimento de Novos Produtos	14
3.5 Segmentação do Mercado	16
3.6 Mercado-alvo	18
3.7 Posicionamento	19
3.8 Preço	20
3.9 Distribuição	22
3.10 Promoção	24
4 METODOLOGIA	27
4.1 Tipo de estudo	27
4.2 Delineamento do estudo	27
5 DESENVOLVIMENTO	29
5.1 A Empresa	29
5.1.1 Histórico	30
5.1.2 Principais produtos	31
5.1.3 Concorrentes	32

5.1.4	<i>Cientes</i>	32
5.1.5	<i>O mercado consumidor</i>	33
5.1.6	<i>Canais de distribuição</i>	34
5.1.7	<i>Canais de Promoção</i>	35
5.2	Unified Messaging System	36
5.2.1	<i>Conceito de UMS</i>	36
5.2.2	<i>Gerenciamento do Sistema</i>	36
5.2.3	<i>Mensagens de e-mail</i>	37
5.2.4	<i>Mensagens de voz</i>	37
5.2.5	<i>Mensagens de fax</i>	37
5.2.6	<i>Benefícios do UMS</i>	39
5.2.7	<i>O Mercado de UMS mundial</i>	40
5.2.8	<i>O mercado brasileiro</i>	41
5.2.9	<i>Fornecedores de UMS</i>	41
5.3	O Produto da Empresa X	45
5.3.1	<i>O nome</i>	45
5.3.2	<i>Características</i>	45
5.3.3	<i>Funcionalidades</i>	46
5.4	Diretrizes para o lançamento do produto no mercado	48
5.4.1	<i>Segmentação do mercado</i>	48
5.4.2	<i>Mercado-alvo</i>	49
5.4.3	<i>Posicionamento</i>	54
5.4.4	<i>Distribuição</i>	55
5.4.5	<i>Preço</i>	56
5.4.6	<i>Promoção</i>	58
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	60
7	BIBLIOGRAFIA	62

LISTA DE FIGURAS E TABELAS

FIGURA 1 – PROCESSO DE GERAÇÃO DE IDÉIAS.....	13
FIGURA 2 – QUATRO CANAIS PARA ATINGIR CONSUMIDORES	23
FIGURA 3 – QUATRO CANAIS PARA ATINGIR ORGANIZAÇÕES.....	23
FIGURA 4 – EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	31
FIGURA 5 – FUNCIONAMENTO DO UNIFIED MESSAGING SYSTEM	38
FIGURA 6 – ECONOMIA DE TEMPO COM O USO DE UMS	40
TABELA 1 – TIPOS DE VARIÁVEIS DE SEGMENTAÇÃO.....	17
TABELA 2 – MENSAGENS DE VOZ.....	46
TABELA 3 – MENSAGENS DE E-MAIL.....	47
TABELA 4 – MENSAGENS DE FAX.....	47
TABELA 5 - OPERADORAS CELULARES BANDA A	52
TABELA 6 - OPERADORAS CELULARES BANDA B	53
TABELA 7 - OPERADORAS REGIONAIS.....	54
TABELA 8 – PREÇO	57

SINOPSE

O presente estudo de conclusão de estágio foi realizado numa empresa de tecnologia, e tem como principal objetivo propor diretrizes para o lançamento no mercado de seu novo produto, o Postino, uma solução para mensagens unificadas.

A relevância deste trabalho encontra-se no fato de que se trata de um tema novo e atual, destinado ao mercado de telecomunicações, um segmento que está se desenvolvendo em ritmo acelerado no Brasil.

Trata-se de um estudo descritivo qualitativo e tem o seu delineamento baseado nos métodos de pesquisa bibliográfica, análise documental e estudo de caso.

Para alcançar os objetivos foi preciso efetuar uma pesquisa bibliográfica a respeito de gerenciamento e desenvolvimento de novos produtos, caracterizar Unified Messaging System (UMS) e o seu mercado, diagnosticar a situação atual da Empresa X, caracterizar o produto da empresa para UMS e, finalmente, delinear as diretrizes para o lançamento do produto.

Ao final do estudo foram propostas diretrizes, baseadas na teoria pesquisada e na realidade do mercado e da empresa, para o lançamento do produto no mercado. As diretrizes se concentraram nos seguintes tópicos: segmentação de mercado, mercado-alvo, posicionamento, promoção, distribuição e preço.

1 INTRODUÇÃO

Estamos na era da informação. Vivemos nosso cotidiano rodados de informações que nos chegam de diversas naturezas e fontes. Em consequência disso, as tecnologias de comunicação vem sofrendo enorme evolução nas últimas décadas, sempre buscando a otimização do tempo de gerenciamento desta “avalanche” de informações. Tais evoluções estão permitindo o aumento da eficiência, da velocidade e da qualidade das atividades do nosso dia-a-dia.

Com o mesmo intuito, o Sistema de Unificação de Mensagens (Unified Messaging System - UMS) vem se apresentado no mercado mundial. Este novo conceito de tecnologia de comunicação permite melhorar o gerenciamento de todas as informações recebidas via e-mail, fax e telefone, armazenando-as num só local e exigindo ações descomplicadas para o seu funcionamento.

1.1 Tema Problema

O conceito de UMS está presente no mercado mundial desde meados de 1997 e, desde esta data, o seu uso não para de crescer. No Brasil, atualmente, o seu uso ainda é pouco se comparado à países da América do Norte e Europa. Porém, tudo indica que o Brasil seguirá a tendência mundial e passará a ser um grande mercado para UMS.

Portanto, percebendo-se a importância deste novo conceito no mercado das telecomunicações, este estudo tem o objetivo de propor diretrizes mercadológicas para o lançamento de um novo produto de UMS.

1.2 Justificativa

Por tratar-se de um novo conceito no mercado de telecomunicações, pouco conhecimento de estratégias de marketing se tem de outros produtos similares atuantes no mercado. Por este mesmo motivo, o estudo possui caráter sigiloso, onde se optou em manter oculto o nome da empresa onde se desenvolveu o estudo de caso. Desta forma, doravante a empresa em questão será chamada apenas de *Empresa X*.

Portanto, este estudo proporcionará para a solução da Empresa X para UMS, diretrizes, teoricamente baseadas, para o seu lançamento. O objetivo é sugerir um segmento de mercado e mercado-alvo para o produto da empresa, um posicionamento e, sugestões de preço, promoção e distribuição.

O estudo torna-se relevante por tratar-se de um estudo sem precedentes na história da empresa, tendo em vista que a mesma jamais realizou estudos antes de lançar seus produtos ao mercado. Além, como foi dito acima, de se tratar de um assunto novo no mercado de telecomunicação brasileiro, sem estudos realizados sobre o tema.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo Geral

Propor diretrizes mercadológicas para o lançamento do produto “Postino” da Empresa X.

2.2 Objetivos Específicos

- Identificar a bibliografia pertinente a desenvolvimento e gerenciamento de produtos;
- Caracterizar Unified Messaging System (UMS) e o seu mercado;
- Diagnosticar a situação atual da Empresa X;
- Caracterizar o produto da Empresa X para UMS;
- Delinear as diretrizes para o lançamento do produto.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 Definição de Produto

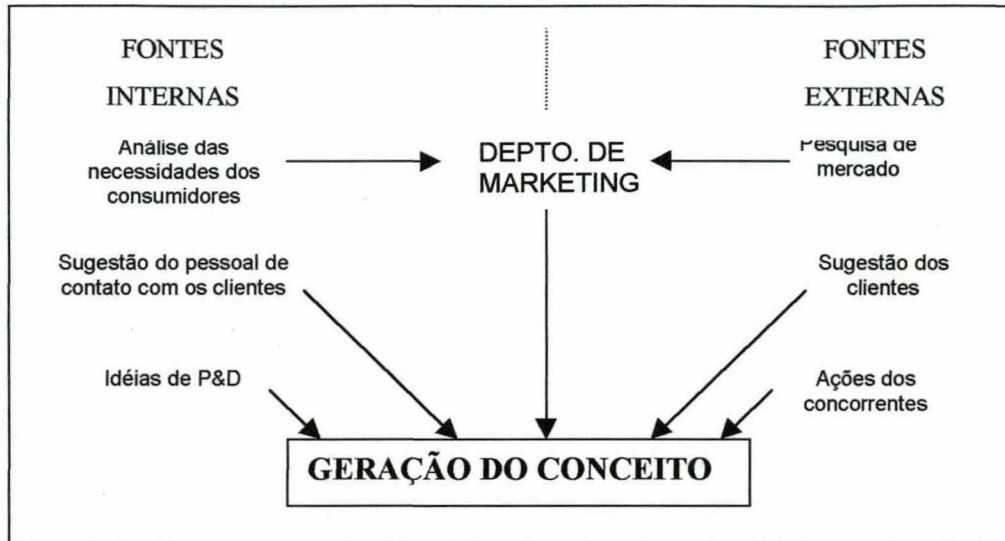
Um produto pode ser caracterizado como sendo um bem, um serviço ou uma idéia. Desta forma, o produto pode, ou não, ser tangível. Além disso, um produto para ser completo, deve satisfazer um desejo, através da percepção de seu valor pelos consumidores. Afirmando isso, SEMENIK & BAMOSSY conceituam produto como sendo “um conjunto de atributos tangíveis e intangíveis que proporciona benefícios reais ou percebidos com a finalidade de satisfazer as necessidades e os desejos do consumidor.” (1995: 260). Já, para NICKELS & WOOD (1999) um produto é um bem, um serviço ou uma idéia que um consumidor adquire através de uma troca de marketing para satisfazer uma necessidade ou um desejo.

Acompanhando uma evolução contínua, são lançados ao mercado, cotidianamente, novos produtos que surgem com o principal objetivo de satisfazer um novo desejo, criado por uma nova necessidade do mercado; ou seja, surgem para suprir carências de novas necessidades. Para KOTLER (1994) estão incluídos nos novos produtos os produtos originais, os produtos modificados e as novas marcas que as empresas desenvolvem utilizando os esforços de seus próprios departamentos de pesquisa e desenvolvimento.

Os novos produtos estão estritamente ligados com inovação e geração de idéias. São as novas idéias que fazem surgir novos produtos e tornam as empresas mais competitivas e atuantes no mercado. Segundo KUCZMARSKI* (1998), a inovação é a principal, se não a melhor, maneira de se vencer os concorrentes, de diferenciar-se do bolo das empresas de um setor e, principalmente, de instalar novidades no mercado para aumentar os lucros e energizar as receitas. A geração de idéias para conceitos de novos produtos, segundo SLACK *et al* (1997), podem vir de várias fontes, como mostra a figura a seguir:

* Thomas D. Kuczmariski é fundador da Kuczmariski & Associates, de Chicago, EUA e estrategista de crescimento corporativo, autor do livro *Innovation: leadership strategies for the competitive edge*.

Figura 1– Processo de geração de idéias



Fonte: SLACK et al, 1997: 149.

3.2 Importância do Desenvolvimento de Novos Produtos

Empresas que buscam o crescimento e a competitividade no mercado em que atuam, devem direcionar seus esforços de marketing para o desenvolvimento de novos produtos. As empresas devem estar preparadas para as mudanças que ocorrem no mercado, principalmente nas necessidades dos consumidores e nas ações dos concorrentes (SEMENIK & BAMOSSY, 1995). Além de incrementar a receita da empresa, um outro objetivo do desenvolvimento de novos produtos é fortalecimento da imagem da empresa perante, principalmente, seus clientes. Conforme NICKELS (1999: 180), “os novos produtos ajudam a fortalecer os relacionamentos com os clientes atuais e, o que é igualmente importante, a iniciar relacionamentos com novos clientes.”

Assim como é elevado o potencial de geração de receitas e a geração de uma boa imagem da empresa oriundas do desenvolvimento de novos produtos, são também elevados os seus custos e riscos. Para tentar diminuir tais custos e riscos, a empresa, segundo SEMENIK & BAMOSSY (1995), deve-se levar em consideração alguns

aspectos do desenvolvimento de seu novo produto, tais como: que tipo de novo produto ele é, iniciar o processo de seu desenvolvimento e definir seus fatores estratégicos.

3.3 Tipos de Novos Produtos

Uma grande característica dos novos produtos é que a grande maioria dos produtos considerados novos não necessariamente são totalmente inovadores. Ou seja, muitos novos produtos são apenas aperfeiçoamento de produtos já existentes. Assim sendo, para uma melhor diferenciação entre os diversos tipos de novos produtos, NICKELS & WOOD (1999) apresentam os seguintes tipos de novos produtos:

- *Novo para o Mundo*: uma inovação que cria uma categoria de produto inteiramente nova;
- *Nova para a Empresa*: um produto que para a empresa é novo, entretanto já é oferecido por outras companhias;
- *Extensão de Linha*: um produto que aplica a marca da empresa a produtos acrescentados à linha existente em uma categoria especial;
- *Reposicionamento*: vender o produto de uma maneira distinta da que vinha sendo vendido para mudar a sua posição nas mentes dos indivíduos do mercado-alvo;
- *Melhorado*: uma versão melhorada do produto já existente.

3.4 Processo de Desenvolvimento de Novos Produtos

O processo de desenvolvimento de um novo produto não é uma tarefa fácil. Para tal tarefa “se requer pesquisa, planejamento cuidadoso, controle meticoloso e, mais importante, uso de métodos sistemáticos.” (BAXTER 2000: 3). É no processo de desenvolvimento que as idéias são transformadas em produtos propriamente ditos, sejam estes bens ou serviços que possam ser vendidos. Segundo KOTLER (1994), é nesta fase em que será respondido se a idéia de produto pode ser transformada em um produto técnica e comercialmente viável.

Todo o processo deve ser orientado para o cliente e não apenas para a produção. A orientação não deve estar apenas no produto, e sim nas pessoas que o consomem, caso contrário o que irá acontecer é o que pode-se chamar de “marketing fraudado”. Isto é, empresas que “fraudam a realidade do mercado” acreditam que “os consumidores são imprevisíveis, estúpidos, míopes, teimosos e em geral maçantes.” (LEVITT, 1986: 49)

O primeiro passo no processo de desenvolvimento de novos produtos é a geração de idéias e a pesquisa ambiental e, conforme SLACK *et al*, (1997), compete ao marketing reunir informações dos clientes para identificar suas necessidades e expectativas e procurar por possíveis oportunidades de mercado para que se inicie o processo de criação e desenvolvimento de novos produtos.

Uma vez que se tenham novas idéias e se conheça o ambiente, passa-se para a segunda etapa do processo, onde é necessário que se filtrem tais idéias. Apenas as idéias mais relevantes ao mercado-alvo ou a organização serão consideradas. Entretanto, as idéias menos apropriadas e práticas nem sempre são eliminadas nesta etapa, o que ocorre é o que MOREIRA (1998) chama de “mortalidade de idéias”. Segundo o autor, muitas das idéias que foram geradas para o produto vão sendo abandonadas ao longo das fases do desenvolvimento do produto.

O terceiro passo é o desenvolvimento do conceito, ou projeto, e teste do produto. Após decidir pelas idéias que sejam, ao mesmo tempo, competitivas no mercado e possíveis de realizar, é chegado o momento desenvolver um protótipo do produto final e, analisar como os consumidores reagem. Conforme NICKELS & WOOD (1999), no desenvolvimento do projeto do produto deve-se transformar a idéia em um conceito completo, descrevendo o produto proposto em tantos detalhes quanto possível. No momento do teste, o conceito deve ser testado “sob condições reais de operação, levando em conta o desempenho técnico e o desempenho de mercado”. (MOREIRA, 1998: 233)

A etapa de analisar comercialmente o produto pode ocorrer simultaneamente ao desenvolvimento do conceito e teste de produto. Neste quarto passo, os custos projetados durante o desenvolvimento, principalmente matéria-prima, produção e marketing, são comparados com os resultados esperados de sua venda em um determinado período de tempo. Assim como nas duas etapas anteriores, a análise comercial do produto também pode resultar no abandono da idéia do produto. Segundo SEMENICK & BAMOSSY

(1995), o abandono do projeto de desenvolvimento de um novo produto pode ser feito se os resultados das projeções de vendas e lucros esperados forem negativos.

Por fim, o último estágio do processo do desenvolvimento de um novo produto, é o planejamento de marketing. É nesta etapa que se prepara o produto para lançá-lo ao mercado e comercializá-lo. Conforme SEMENICK & BAMOSSY (1995), é somente após esta última etapa que o produto estará pronto para a produção comercial e entrada no mercado. O planejamento é essencial para guiar as decisões e ações do produto antes de comercializá-lo. Nele estão contidas informações sobre o tamanho e o comportamento do mercado-alvo, o posicionamento planejado, o preço para o produto, a estratégia de distribuição e promoção, entre outros. Em suma, conforme NICKELS & WOOD (1999), o planejamento de marketing é um resumo de onde você está, para onde quer ir e como irá chegar lá.

3.5 Segmentação do Mercado

Segmentar o mercado ajuda diferenciar os grupos de consumidores que utilizariam ou não um produto ou serviço. Ou seja, a segmentação estreita o mercado até definir os possíveis clientes de um produto ou serviço.

Os mercados são compostos por consumidores, que se diferenciam em vários aspectos. Eles podem diferir, segundo KOTLER (1994) em termos de desejos, recursos, localizações, atitudes de compra e práticas de compra. Qualquer uma destas variáveis pode ser utilizada para segmentar um mercado.

NICKEL & WOOD (1999) apresentam quatro passos no processo de segmentação do mercado: definir os mercados a serem definidos; identificar e avaliar as variáveis de segmentação; avaliar os segmentos; selecionar os segmentos a serem perseguidos.

No primeiro passo, é preciso decidir se o mercado que se quer atuar é visado ao mercado consumidor ou organizacional. No passo seguinte, se faz necessário aplicar uma ou mais variáveis de segmentação. As variáveis de segmentação são mostradas na tabela a seguir:

Tabela 1 – Tipos De Variáveis De Segmentação

VARIÁVEIS DE SEGMENTAÇÃO	MERCADO CONSUMIDOR	MERCADO ORGANIZACIONAL
Demográfica	Idade, sexo, renda, estado civil, raça, religião, ocupação, instrução etc.	Tipo de indústria, quantidade de escritórios e de empregados, anos de atividade, faturamento, produtos oferecidos, controle acionário
Geográfica	País, regiões, estados, cidades, bairros, clima.	País, regiões, estados, cidades, bairros, clima.
Geodemográfica	Combinação de dados demográficos com dados geográficos. Ex: pessoas que moram na mesma vizinhança possuem muitas semelhanças.	- X -
Psicográfica	Semelhança de estilo de vida, interesses, opiniões e atividades.	- X -
Comportamental	Utilização do produto, benefícios procurados, lealdade à marca.	Utilização do produto, benefícios procurados, lealdade à marca e políticas de compras.

O terceiro passo consiste em avaliar os segmentos que foram identificados. Para isso, é necessários a utilização dos seguintes critérios:

- decidir qual é o mercado com maior potencial de vendas e lucro;
- estudar o mercado com maior potencial de crescimento;
- definir o mercado que pode construir um forte relacionamento e reter os clientes por mais tempo;
- estimar o custo do potencial de marketing para servir ou alcançar o mercado; e
- avaliar os riscos de origem competitiva, ambiental, política tecnológica e/ou legal.

Tendo avaliado os diversos segmentos, é o momento de se partir para o quarto e último passo, a seleção dos segmentos. Nesta etapa, os segmentos de mercado que se deseja atuar são colocados em ordem de prioridade, caso a empresa não consiga atuar em todos ao mesmo tempo. Para isso, pode-se criar critérios de avaliação, conforme a realidade da organização e do mercado, e medir a importância de cada segmento.

Uma vez que se tenha segmentado do mercado de um certo produto, é chegada a hora de selecionar o seu mercado-alvo e o seu posicionamento.

3.6 Mercado-alvo

Após avaliar os diferentes segmentos, a organização espera encontrar um ou mais mercados-alvo que sejam de interesse. Segundo SEMENIK & BAMOSSY (1995) o alvo identificado deve ser grande o bastante para sustentar os dispêndios necessários ao seu cultivo e proporcionar à empresa um volume apropriado de lucro. O mercado-alvo consiste em um grupo de consumidores que compartilham necessidades e características comuns, que podem vir a tornar-se clientes de uma organização, se esta decidir atender suas necessidades. As decisões sobre o mercado-alvo pode ser feita através de, três estratégias alternativas, conforme KOTLER (1994). São elas:

- **Marketing Indiferenciado:** utilizando uma estratégia de marketing indiferenciado, uma organização pode decidir ignorar as diferenças entre os vários segmentos do mercado e atender todo o mercado com uma única oferta. Ela se concentra no que é comum às necessidades dos clientes, ao invés do que é diferente. A organização projeta um produto ou serviço e um programa de marketing que irá focar o maior número possível de compradores. Para este tipo de estratégia, a organização utiliza promoção e distribuição de massa, visando criar uma imagem superior do produto na mente dos consumidores.

O marketing indiferenciado acarreta redução de custos. A ausência de pesquisa e planejamento de segmentação de mercado reduz os custos da pesquisa de mercado e do gerenciamento do produto.

- **Marketing Diferenciado:** nesta estratégia, as organizações podem decidir por vários segmentos de mercado e projetar ofertas separadas para cada um deles. Esta estratégia possibilita um maior volume de vendas totais do que a estratégia do marketing indiferenciado. Por outro lado, os custos do negócio também aumentam. Modificar um produto ou serviço para satisfazer as diferentes necessidades dos segmentos do mercado geralmente envolve pesquisa, desenvolvimento, promoção, publicidade e custos de produção especiais.
- **Marketing Concentrado:** a terceira estratégia proposta por KOTLER (1994) é especialmente atrativa quando os recursos da organização são limitados. Em vez de prosseguir uma pequena participação em um grande mercado, a organização se

concentra em uma grande participação em pequenos mercados. Desta forma, a organização obtém maior conhecimento das necessidades, desejos e expectativas no segmento que atende, ocasionando uma maior participação, por estar mais bem preparada.

Para NICKELS & WOOD (1999), existe ainda uma quarta alternativa de estratégia de seleção do mercado-alvo, é a estratégia do marketing customizado:

- **Marketing Customizado:** nesta estratégia, os produtos ou serviços são feitos sob medida para cada consumidor individual do mercado. Conhecido também como “marketing um-a-um”, esta estratégia considera cada consumidor real ou potencial como sendo um segmento de mercado. Desta forma, deve-se ajustar o marketing mix para cada indivíduo selecionado, o que acarreta custos elevadíssimos.

3.7 Posicionamento

O processo de posicionamento é uma seqüência natural do processo estratégico de segmentação de mercado. A análise voltada para a segmentação permite verificar como o mercado é definido e direcionar os esforços de marketing para uma ou mais oportunidades de mercado. O posicionamento direciona-se a um segmento de mercado-alvo e possibilita avaliar como competir mais efetivamente naquele segmento. Para KOTLER, posicionamento “é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa, de forma que ocupem um lugar distinto e valorizado nas mentes dos consumidores-alvo.” (1994: 270)

O conceito de posicionamento baseia-se em conquistar um lugar na mente do consumidor, por meio de uma mensagem simples e repetida. O posicionamento permite que as empresas se associem a uma palavra ou frase na mente do consumidor.

O posicionamento está estreitamente ligado à diferenciação. A diferenciação segundo KOTLER (1994) permite distinguir a oferta de uma empresa com da oferta de

suas concorrentes e, desta forma, criar valor para o produto ou marca. Segundo TROUT¹ (2000), ter um bom diferencial não é suficiente, é preciso ter recursos para criar um programa de divulgação que mostre essa diferença no mercado. Assim, os clientes conhecerão o produto e para que ele se propõe e o distinguirão dos concorrentes. AAKER² (1999) afirma isso ao dizer que o posicionamento é parte da identidade e da proposição de valor do produto e, portanto, deve ser difundido com eficiência pela empresa.

3.8 Preço

Determinar um preço, ou planejar uma orientação de preço, começa com a decisão dos objetivos que a instituição quer alcançar com o apereçamento. NICKELS & WOOD (1999) apresentam cinco objetivos possíveis que uma organização pode ter para determinar o preço de um produto:

- Apereçamento para lucro: tem o objetivo de maximizar a sua margem bruta de lucro, seu retorno sobre o investimento e sobre as vendas;
- Apereçamento para o crescimento das vendas: busca maior participação no mercado, novos relacionamentos com clientes e aprofundar o relacionamento com os clientes atuais;
- Apereçamento para vantagem competitiva: tem o objetivo de desestimular entrantes potenciais, influenciar o apereçamento da concorrência e igualar ou superar os preços dos competidores;
- Apereçamento para posicionamento: cria uma imagem para a marca seja ela de preço baixo ou luxo;
- Apereçamento para objetivos sociais: não tem o objetivo de lucro e sim de cobrir os custos operacionais e angariar dinheiro para causas sociais.

¹ Jack Trout é considerado um dos mais importantes pensadores do marketing, criador do conceito de posicionamento com Al Ries

² David A. Aaker é um consagrado especialista em marca e professor da Haas School of Business, University of California – Berkeley, CA, EUA.

Tendo o objetivo que se quer alcançar com o apreçamento do produto, as empresas podem estabelecer preços, segundo KOTLER (1994), conforme seus custos, seus concorrentes e suas características exclusivas. Os custos sinalizam um piso para o preço. O preço dos concorrentes fornecem um ponto de referência. E, finalmente, as características exclusivas fornecem o preço teto a ser cobrado.

Assim sendo, os métodos para se estabelecer preços são orientados, basicamente pelos custos, pela demanda e pela concorrência. Desta forma, KOTLER (1994) e SEMENIK & BAMOSSY (1995) apresentam os seguintes métodos de determinação de preço:

- **Preço por custo total:** é o método mais simples de estabelecimento de preço. Baseia-se nos custos e no lucro para a determinação do preço final.

Assim sendo: $\text{Preço} = \text{Custos} + \text{Lucro}$

- **Preço de markup:** este método baseia-se numa taxa de retorno sobre as vendas.

Assim sendo: $\text{Preço} = \frac{\text{Custo unitário}}{(1 - \text{taxa de retorno desejado})}$

- **Preço de retorno-alvo:** método que determina o preço que assegura uma taxa-alvo de retorno sobre o investimento.

Assim sendo: $\text{Preço} = \text{Custo Unitário} + \frac{\text{Retorno Desejado} \times \text{Capital Investido}}{\text{Unidades Vendidas}}$

- **Preço de valor percebido:** método que estuda as percepções de valor de seus compradores e não os custos. O preço de valor percebido ajusta-se bem a idéia de posicionamento de produto, pois a empresa desenvolve um conceito de produto para um mercado-alvo específico com qualidade e preços desejados pelos consumidores.
- **Preço de valor:** baseia-se em fixar um preço baixo para uma oferta de alta qualidade. Representa uma extraordinária barganha para os consumidores. A empresa que adota este método deve ter técnicas de engenharia que a torne fabricante de custos baixos sem sacrificar a qualidade.
- **Preço de mercado:** o preço está baseado no preço cobrado pelos concorrentes, não dedicando muita atenção aos seus próprios custos ou à demanda.
- **Preço de licitação:** preço orientado para concorrência em licitações. Está baseado nas expectativas que seus concorrentes agirão. Muitas vezes a vencedora é a que

consegue estipular o menor preço. Neste caso, também, não se dá muita importância aos custos e a demanda.

3.9 Distribuição

A distribuição é o método utilizado pelas organizações para colocar a disposição do mercado-alvo seus produtos ou serviços. No processo de distribuição existe “um conjunto de organizações independentes envolvidas no processo de tornar o produto ou serviço disponível para o uso ou consumo.”(KOTLER, 1994: 454) Tais organizações envolvidas assumem, conforme KOTLER (1994) três identidades: *comerciantes intermediários* (atacadistas e varejistas), *agentes intermediários* (representantes da fábrica e agentes de vendas) e os *facilitadores* (empresas transportadoras, agências de propaganda, bancos).

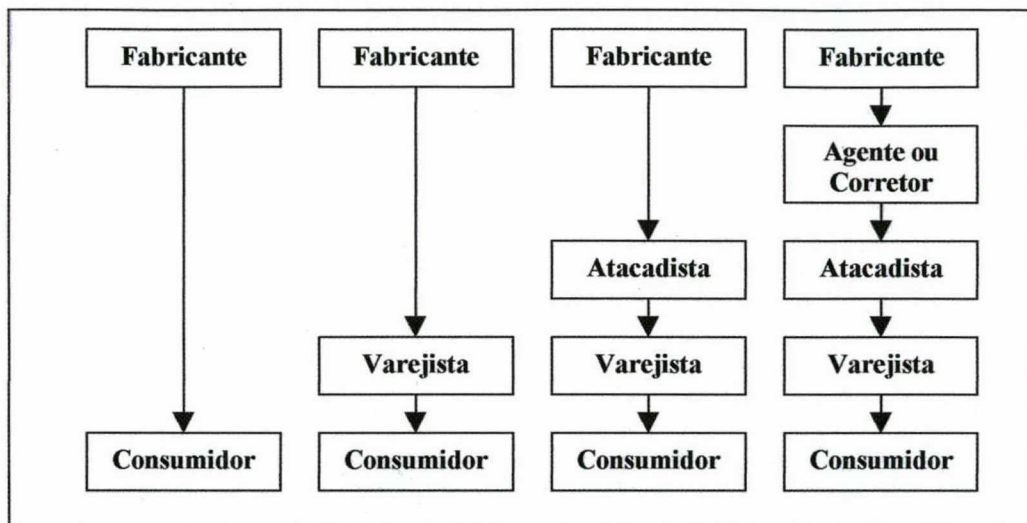
Assim sendo, NICKELS & WOOD (1999), chamam esse conjunto de parceiros de uma organização de “canal de marketing”. Ou seja, o canal de marketing é composto por parceiros da empresa que cooperam para trazer seus produtos e serviços aos consumidores finais.

As funções do canal de marketing são apresentados por KOTLER (1994) como sendo, basicamente:

- coleta de informações sobre os clientes atuais e potenciais;
- promoção persuasiva sobre a oferta;
- negociação de preço e outras condições;
- pedido de intenções de compra do canal para o fabricante;
- financiamento de estoques em diferentes níveis do canal;
- aceitação dos riscos associados às tarefas do canal;
- estocagem e movimentação sucessiva de produtos físicos;
- pagamento de faturas aos vendedores; e
- transferência real de propriedade de uma organização ou pessoa a outra.

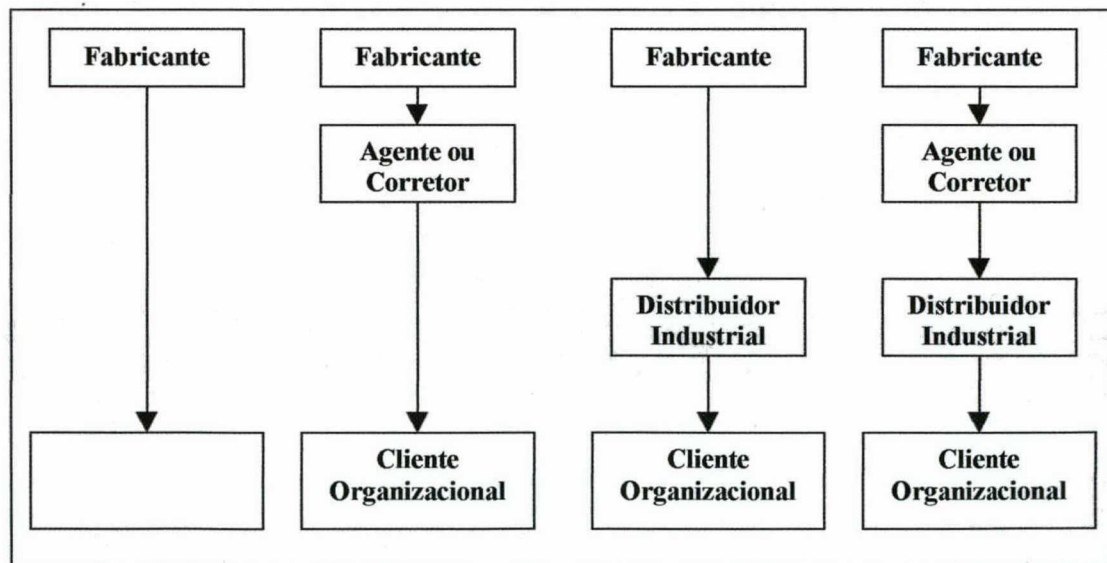
Nas figuras a seguir, NICKELS & WOOD (1999) apresentam os tipos de canais para atingir o segmento consumidor e o segmento organizacional:

Figura 2 – Quatro Canais para atingir Consumidores



Fonte: NICKELS & WOOD, 1999: 267

Figura 3 – Quatro Canais para Atingir Organizações



Fonte: NICKELS & WOOD, 1999: 268

As empresas deve decidir pelo número de intermediários a usar em cada nível do canal de marketing. Para isso, segundo KOTLER (1999), existem três estratégias possíveis:

- **Distribuição Exclusiva:** envolve limitar rigorosamente o número de intermediários. Isso acontece quando o fabricante ou produtor deseja manter o controle sobre o nível de prestação de serviços oferecidos pelos revendedores. Assim, o produtor espera obter maior agressividade e conhecimento de venda. A distribuição exclusiva tende a fortalecer a imagem do produto e permitir *markups* mais elevados.
- **Distribuição Seletiva:** envolve o uso de alguns intermediários bem escolhidos. Ela desenvolve um bom relacionamento com os intermediários selecionados e espera um esforço de venda acima da média. A distribuição seletiva proporciona ao produtor uma cobertura adequada de mercado com mais controle e menos custos do que a distribuição intensiva.
- **Distribuição Intensiva:** é caracterizada por dispor do maior número de intermediários possíveis. Utilizada quando o consumidor atribui grande valor a conveniência. Apresenta o maior custo de distribuição de todos os três tipos de distribuição.

3.10 Promoção

Tendo desenvolvido um produto, decidido pelo segmento de mercado, seu mercado-alvo e posicionamento e, decidido por um preço atraente, as organizações devem comunicar-se com seus consumidores atuais e potenciais. NICKELS & WOOD (1999) chamam este processo de comunicação de Comunicação Integrada de Marketing, CIM. O CIM mistura muitas técnicas de comunicação que a empresa utiliza para alcançar seus objetivos, dentre eles estão:

- “Propaganda: comunicação não pessoal paga realizada por uma empresa identificável com o objetivo de criar ou continuar os relacionamentos;
- Marketing Direto: processo de duas vias de comunicação de marketing por meio do qual as empresas interagem diretamente com consumidores para trocar informações e vender produtos;

- Promoção de Vendas: comunicação dos incentivos que aumentam o valor de um produto durante um tempo limitado, incentivando os membros do canal e os empregados a comercializar e os consumidores a comprar o produto;
- Relações Públicas: processo de avaliar atitudes de grupos de interesse, identificar os produtos e as atividades de uma empresa com relação aos interesses destes grupos e uso de comunicações não pagas para construir relacionamentos de longo prazo.
- Venda Pessoal: processo de comunicação interpessoal no qual os representantes da empresa identificam os clientes potenciais, examinam as suas necessidades, apresentam informações sobre os produtos, estabelecem um compromisso e fazem o acompanhamento para manter os relacionamentos.” (NICKELS & WOOD, 1999: 323)

Segundo KOTLER (1994) o desenvolvimento de um processo de comunicação e promoção eficaz compreende oito etapas principais, são elas:

1^o – Identificação da Audiência-alvo: consiste em identificar os compradores potenciais do produto de um empresa. A audiência-alvo influenciará criticamente as decisões do comunicador sobre o que, como, quando, onde e a quem comunicar.

2^o – Determinação dos Objetivos: é a decisão sobre a resposta desejada da audiência. O comunicador deve saber como mover a audiência-alvo para estados mais elevados de disposição de compra do produto.

3^o – Desenvolvimento da Mensagem: a mensagem deve atrair a atenção, manter o interesse, despertar o desejo e conduzir à ação. A construção da mensagem se baseará em quatro problemas – o que dizer, como dizer corretamente, como dizer simbolicamente e, a quem dizer.

4^o – Seleção dos Canais de Comunicação: é pelo canal de comunicação que a mensagem vai ser veiculada. A sua seleção pode ser feita através da comunicação pessoal (duas ou mais pessoas comunicando-se entre si) ou impessoal (sem contato ou interação pessoal. Ex: mídia e eventos)

5^o – Estabelecimento do Orçamento: representa o quanto gastar em promoção. Para isso existem quatro métodos de estabelecer o orçamento: método de disponibilidade de recursos (orçamentar de acordo com o que se pode gastar), método da porcentagem sobre vendas (fixando certa porcentagem sobre o faturamento), método da paridade competitiva (paridade com os orçamentos dos concorrentes) e o método do objetivo e tarefa (estimativa de custos das tarefas necessárias para atingir certos objetivos).

6^o – Decisão sobre o Composto Promocional: decidir qual ou quais técnicas do composto de comunicação utilizar (propaganda, promoção de vendas, relações públicas, marketing direto e venda pessoal).

7^o – Mensurar os resultados da Promoção: consiste em mensurar o impacto da promoção sobre a audiência-alvo. Isto se dá através de pesquisas sobre reconhecimento ou lembrança da marca ou produto junto à audiência-alvo.

8^o – Organização e Administração das Comunicações: o objetivo desta última etapa é tornar a comunicação integrada, bem programada, consistente e com boa relação de custo-benefício.

4 METODOLOGIA

Essa etapa do projeto vem indicar qual é o tipo de estudo desenvolvido, bem como quais foram os métodos de trabalhos utilizados no estudo, e as técnicas de levantamento e análise de informações.

4.1 Tipo de estudo

Quanto à finalidade, o estudo realizado possui características de um estudo descritivo pois, descreve fatos e fenômenos da realidade da organização em questão. (TRIVIÑOS, 1987). GIL (1987) afirma que o objetivo primordial de um estudo descritivo é a descrição das características que estão envolvidas num determinado fenômeno.

Outra característica do estudo diz respeito a interpretação dos resultados. Neste ponto, o estudo se caracteriza como qualitativo pois, segundo TRIVIÑOS (1987) a interpretação dos resultados surge como a totalidade de uma especulação que tem como base a percepção de um fenômeno num contexto.

4.2 Delineamento do estudo

O delineamento refere-se ao planejamento dado ao estudo, ou seja, conforme GIL (1987) o delineamento considera o ambiente em que são coletados os dados, bem como as formas de controle das variáveis envolvidas. O elemento mais importante do delineamento, portanto, é o procedimento adotado para a coleta de dados. Assim sendo, para o presente estudo foram adotados três métodos: a pesquisa bibliográfica, análise documental e o estudo de caso.

A pesquisa bibliográfica consiste na busca dos dados em materiais já elaborados, e tem o objetivo de permitir ao investigador a “cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que ele poderia pesquisar diretamente”. (GIL, 1997: 71) Para este estudo, foram pesquisados livros, artigos, periódicos e páginas da Internet, que continham informações e dados a respeito do tema estudado.

A análise documental assemelha-se a pesquisa bibliográfica entretanto, a diferença reside na natureza das fontes, isto é, os materiais da análise documental não receberam tratamento analítico. Na análise documental do presente estudo buscou-se informações a respeito da empresa e principalmente do produto em questão.

“O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir conhecimento amplo e detalhado do mesmo.” (GIL, 1987, 78) O estudo de caso proporciona a vantagem de se observar a natureza e abrangência da empresa, e do produto em si, levando em consideração o ambiente interno e externo, ou seja, vivenciando as mais diversas situações que ocorrem no cotidiano. A qualidade do resultado do estudo de caso está relacionada diretamente aos embasamentos teóricos do assunto a ser pesquisado. Segundo TRIVIÑOS (1987), a complexidade do estudo de caso está determinada pelos suportes teóricos que servem de orientação ao pesquisador.

5 DESENVOLVIMENTO

5.1 A Empresa

A Empresa X é uma empresa de tecnologia e dedicada ao desenvolvimento de sistemas e à fabricação de equipamentos para automação na área de telecomunicações. Seu principal objetivo é o desenvolvimento, que busca unir eletrônica, informática e telefonia, de modo que seus produtos possam oferecer aos seus usuários sistemas altamente confiáveis.

A Empresa X possui sua matriz localizada em Florianópolis (SC), com área construída de 2.100m². A empresa conta, ainda, com uma filial em São Paulo (SP) e escritórios no Rio de Janeiro (RJ) e em Belo Horizonte (MG).

Na empresa as funções são agrupadas conforme o tipo de atividade, as quais são subordinadas a três Diretorias (Financeira/Comercial, Técnica e Administrativa). A empresa conta atualmente com 273 funcionários, assim distribuídos: Diretoria Técnica, com aproximadamente 53%, Diretoria Financeira/Comercial com 32% e os restantes 15% encontram-se na Diretoria Administrativa.

A Empresa X possui uma política de qualidade que permeia todas as atividades da empresa, levando todos os funcionários a um compromisso de respeito com aqueles que fazem uso de seus produtos, visando sempre a satisfação do cliente. A organização acredita que a adoção destes princípios seja a causa do seu contínuo crescimento, pois mesmo convivendo em um cenário altamente competitivo como o ramo das telecomunicações. Os trabalhos relacionados com a implantação do programa de qualidade, exigiram nos últimos anos significativos investimentos em recursos humanos, equipamentos e instalações físicas. Hoje a empresa conta com uma moderna sede própria, com laboratórios adequados e áreas de desenvolvimento e produção devidamente estruturadas. Isso tudo lhe garantiu em 1996 a certificação ISO 9001, pela fundação Vanzolini.

No Anuário Telecom 2000/2001*, a empresa aparece em 90º lugar, na lista das 100 maiores empresas brasileiras de telecomunicações, além de estar classificada entre as 10 maiores no segmento de Comutação.

5.1.1 Histórico

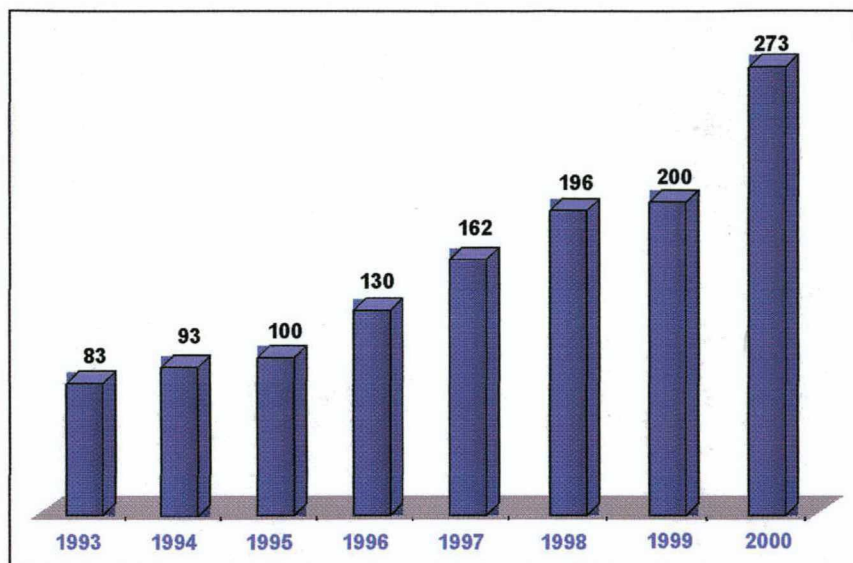
Constituída juridicamente desde 1977, obteve marco inicial apenas 1983, onde passou a atuar efetivamente no segmento de comutação pública na área de telecomunicações, como geradora e fornecedora de soluções de alta tecnologia para as operadoras de telefonia estatais (ex: TELESC). A partir de 1996, em virtude das privatizações do antigo sistema Telebrás a Empresa X passou a atuar no segmento de empresas privadas. Com isso, a empresa teve que se adaptar a nova realidade, onde a concorrência se tornou mais acirrada e as oportunidades de negócios não param de crescer.

Durante toda sua trajetória a Empresa X conviveu com os mais diferentes cenários tecnológicos e econômicos. Porém, mantém sempre presente o seu maior diferencial competitivo: a evolução permanente da qualidade e a vanguarda tecnológica, consequência direta do excelente capital humano presente em toda organização.

A evolução do capital humano da empresa cresceu significativamente nos anos 90, o que pode ser observado na figura a seguir:

* Revista especializada na área de Telecomunicações que todo ano publica o ranking das maiores empresas nacionais do setor.

Figura 4 – Evolução do número de Funcionários



Fonte: Empresa X

5.1.2 Principais produtos

A Empresa X foi a primeira empresa a oferecer uma plataforma completamente aberta para a prestação de serviços especiais, dentro do conceito SIPT (Sistema Integrado de Posições de Tráfego) baseada no AXS/20 (*Advanced Exchange System*) e hoje é líder no fornecimento deste sistema para as Operadoras de telefonia que atuam no Brasil. Outros exemplos importantes são o SITEST – (Sistema de Avaliação de Centrais Telefônicas), primeiro robô automático para testes, com recursos técnicos para atuar tanto em centrais analógicas como digitais, e produtos como AXL (Auxílio à lista –102), que revolucionou a fórmula de atender os serviços de Auxílio à Lista, conferindo liquidez à informação.

Confirmando sua vocação para a inovação, a organização lançou no mercado o primeiro sistema CTI (*Computer Telephony Integration*), completamente integrado em plataforma única, o BXS/20 (*Basic Exchange System*). O BXS/20 introduz um novo conceito e inova o CTI convencional, integrando em uma única plataforma os recursos de comutação digital, servidor de rede e unidade de resposta audível (URA). O BXS é um

equipamento de pequeno porte, voltado as empresas privadas. O AXS, devido ao seu tamanho ficou restrito a um pequeno número de organizações. Assim sendo, pode-se afirmar que o BXS é uma versão compacta do AXS, pois ambos possuem as mesmas características, porém, ao invés de atender empresas de grande porte, o BXS visa atingir aquelas de menor porte.

Outro importante produto da Empresa X é o Postino, que será lançado em futuro próximo no mercado e é objeto deste estudo que tem como objetivo traçar diretrizes para o seu lançamento. Detalhes sobre o produto serão apresentados mais adiante, no item 5.3.

5.1.3 Concorrentes

A empresa deixa claro que para obtenção de melhores resultados torna-se necessário a busca incessante por vantagens competitivas sobre os concorrentes. A empresa conhece o mercado no qual está inserida, por isso utiliza produtos de última geração, onde há a possibilidade de unir diversas mídias, como voz, texto, imagem, rádio acesso e outro.

A empresa está concorrendo com algumas das maiores organizações multinacionais do mundo inteiro, como por exemplo: AT&T (EUA), LUCENT (EUA), ERICSSON (Suécia), SIEMENS (Alemanha), TECNET (Brasil), entre outras. Apesar disso, vem obtendo resultados bastante satisfatórios.

5.1.4 Clientes

Na era da globalização, a maior característica mercadológica do setor de telecomunicações é a acirrada competitividade em elevados níveis e a busca incansável pelo cliente, que no caso da Empresa X são muitos. Entre eles estão os setores bancários, operadoras de telefonia fixa e celular, órgãos públicos, provedores de acesso a Internet e demais instituições privadas, de várias áreas de atuação, que estejam necessitando de algum produto, solução ou serviço nas áreas de tecnologia e informação.

A preocupação com os clientes pode ser percebida através da estrutura de atendimento técnico e pós venda. O Serviço de Assistência ao Cliente (SAC), oferece suporte vinte quatro horas por dia, através de uma equipe altamente especializada de técnicos e engenheiros e dos recursos de telemanutenção e telesupervisão, que possibilitam acesso remoto aos equipamentos. Além disso, a empresa possui o Serviço de Assistência Técnica (SAT), formado por uma rede de representantes técnico comerciais em diversas regiões do Brasil, responsáveis pela instalação e manutenção dos equipamentos mais perto dos clientes.

5.1.5 O mercado consumidor

O mercado em que a Empresa X atua está todo voltado para o mercado organizacional, ou o B2B (*business to business*). Dentro desta classificação, a empresa segmenta o seu mercado do seguinte modo: automação de serviços de Telecomunicações (operadoras de telefonia); plataformas de comutação para mercados público e privado (Indústrias e comércio e prestadoras de serviços); automação de centros de operações (PM, Corpo de Bombeiros); e plataforma de serviços para Internet (provedores de Internet).

Na segmentação do mercado organizacional, a Empresa X divide o seu mercado da seguinte forma: geográfica e demográfica. Através da segmentação geográfica a empresa divide o mercado geograficamente por estados e municípios, operando em todas as áreas, mas atentando para as variações das necessidades e preferências de cada região. Com a segmentação demográfica, a empresa identifica o grupo de consumidores optando por produtos de melhor qualidade e que atenda completamente suas necessidades.

5.1.6 Canais de distribuição

A Empresa X, mais precisamente a área de comutação privada, apresenta dois tipos de canais de distribuição: venda direta e venda indireta.

- A venda direta consiste nos clientes que procuram a área comercial da empresa, para comprar os produtos direto da fábrica, os quais são atendido por funcionários da própria empresa ligados a Diretoria Financeira/Comercial. Produtos de grande valor, principalmente destinados às operadoras de telefonia, são comercializados diretamente pela Gerência de Negócios Telecom (GNT), responsável por negócios ligados a área das operadoras de telefonia fixa ou celular. Em nenhum dos casos existe comissão sobre vendas. Este método de remuneração somente é aplicado aos representantes, que não são considerados funcionários da empresa.
- No caso da venda indireta, os clientes são atendidos por representantes comerciais. Os representantes comerciais estão ligados à empresa por contratos. A forma de remuneração para os representantes é a comissão sobre as vendas realizadas (aproximadamente 10% do valor bruto do faturamento da máquina vendida). A Empresa X aplica o sistema de representação comercial em todo o território nacional, visando aumentar o nível de vendas e conseqüentemente, ganhar maior espaço no mercado de tecnologia. O representante têm como responsabilidades divulgar corretamente os produtos e serviços da empresa e atender o mercado de consumidores da região onde está locado. A Empresa X possui uma filial em São Paulo e escritórios em Belo Horizonte e Rio de Janeiro. Nestes estados, a empresa não possui representantes regionais e sim gerentes de vendas (funcionários). O representantes regionais e os gerentes de vendas estão subordinados ao gerente de vendas nacional (localizado na matriz).

5.1.7 Canais de Promoção

A área responsável pela promoção da empresa é o chamado Núcleo Imagem, pertencente a Gerência de Marketing da empresa. A empresa constantemente participa de feiras nacionais promovendo o marketing institucional e a divulgação de seus produtos. Outra forma de divulgação é a presença de publicidade da empresa nas revistas especializadas no mercado de telecomunicações. Muitos produtos, ao serem lançados, foram apresentados ao público através de uma coletiva de imprensa, o que resultou em artigos em revistas comentando sobre a empresa e o novo produto oferecido ao mercado.

Com relação aos seus produtos, a organização muitas vezes oferece aos seus clientes a oportunidade de testar o produto antes de decidir pela compra. Isto geralmente acontece quando a negociação é de elevado valor, principalmente para as operadoras de telefonia. Em outros produtos, como aos destinados aos provedores de Internet, a empresa loca seus produtos e se o cliente estiver satisfeito com o produto, pode comprá-lo ao término do período pré-estabelecido. Aos clientes que já possuem algum produto da empresa e desejam adquirir outro ou fazer um “*upgrade*”, ou atualização, do produto já existente, a empresa oferece melhores condições de compra.

5.2 Unified Messaging System

Unified Messaging é considerado como o fim das “*infolanches*”, ou avalanches de informações, e o início de novos níveis de produtividade para as empresas. A unificação das mensagens permite uma melhor comunicação entre funcionários de uma empresa ou entre pessoas em geral. É um novo conceito em tecnologia da comunicação que oferece uma ferramenta altamente eficiente para o desenvolvimento dos negócios.

5.2.1 Conceito de UMS

Unified Messaging System é um conceito que agrega tecnologias e permite o gerenciamento dos três tipos de mensagens: **voz, fax e e-mail**. Isto é feito através de uma variedade de interfaces: aparelhos telefônicos digitais e não-digitais; celulares; máquinas de fax remotos; pagers; desktops, laptops e palmtops. O controle das mensagens é centralizado, o que permite o acesso e a troca das informações de modo fácil dentro da empresa, ou até ao redor do mundo, usando um PC ou um aparelho telefônico. Os usuários podem formatar, arquivar ou escolher qualquer fim para suas mensagens: enviar mensagens padrão como resposta, deletar, encaminhar para outro número de telefone, fax ou conta de e-mail, imprimir etc.

5.2.2 Gerenciamento do Sistema

O gerenciamento das mensagens pode ser feita através de um PC conectado a um telefone, via uma interface gráfica, que permite ao usuário um acesso usando uma avançada integração tecnológica. Com isso, o gerenciamento das chamadas torna-se fácil e eficiente, podendo visualizar, responder, efetuar ligações, coloca-las na espera, fazer transferências e conferências. O gerenciador de chamadas também permite ao usuário gerenciar múltiplas ligações ao mesmo tempo e identificá-las antes de atendê-las – permitindo ao usuário priorizar suas ligações. Este sistema também possui o acesso imediato a uma lista de chamadas e dos contatos mais importantes.

5.2.3 Mensagens de e-mail

A integração com o e-mail pode ser feita de qualquer lugar e a qualquer hora, disponibilizando ao usuário o acesso aos seus e-mails a partir de seu PC ou Laptop, ou de qualquer outra localidade usando o telefone (fixo ou celular) via Text-To-Speech* (TTS), podendo ainda, imprimir-los em qualquer aparelho de fax remoto.

5.2.4 Mensagens de voz

As mensagens de voz podem ser recuperadas, além do telefone, via PC que utilize um kit multimídia, para que as mensagens possam ser ouvidas. Após serem deixadas, as mensagens de voz são enviadas para o usuário, pelo servidor de UMS, como anexos de e-mail.

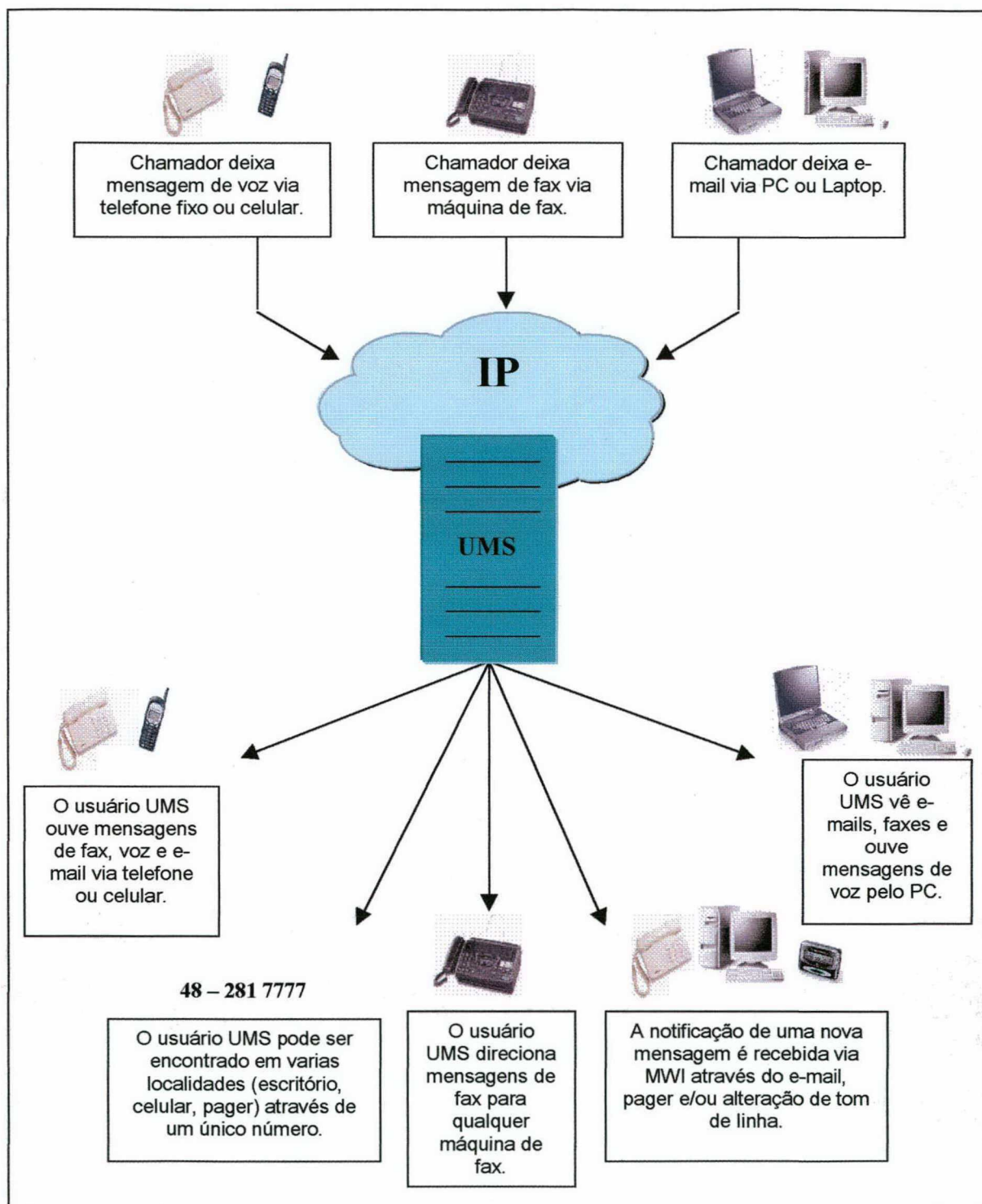
5.2.5 Mensagens de fax

As mensagens de fax podem ser recebidas, armazenadas, revisadas e enviadas utilizando somente o PC. Quando o usuário estiver viajando, ele poderá usar o telefone para acessar sua caixa de mensagens. Se houver um fax importante que ele necessite receber, ele poderá enviar a mensagem para um aparelho de fax mais próximo para ser impresso.

Para ilustrar como funciona o Sistema de Unificação de Mensagens, o diagrama a seguir mostra como são enviadas, recebidas e notificadas as mensagens:

* Tecnologia que transforma texto em voz.

Figura 5 – Funcionamento do Unified Messaging System



Fonte: Estudo de UMS, Empresa X.

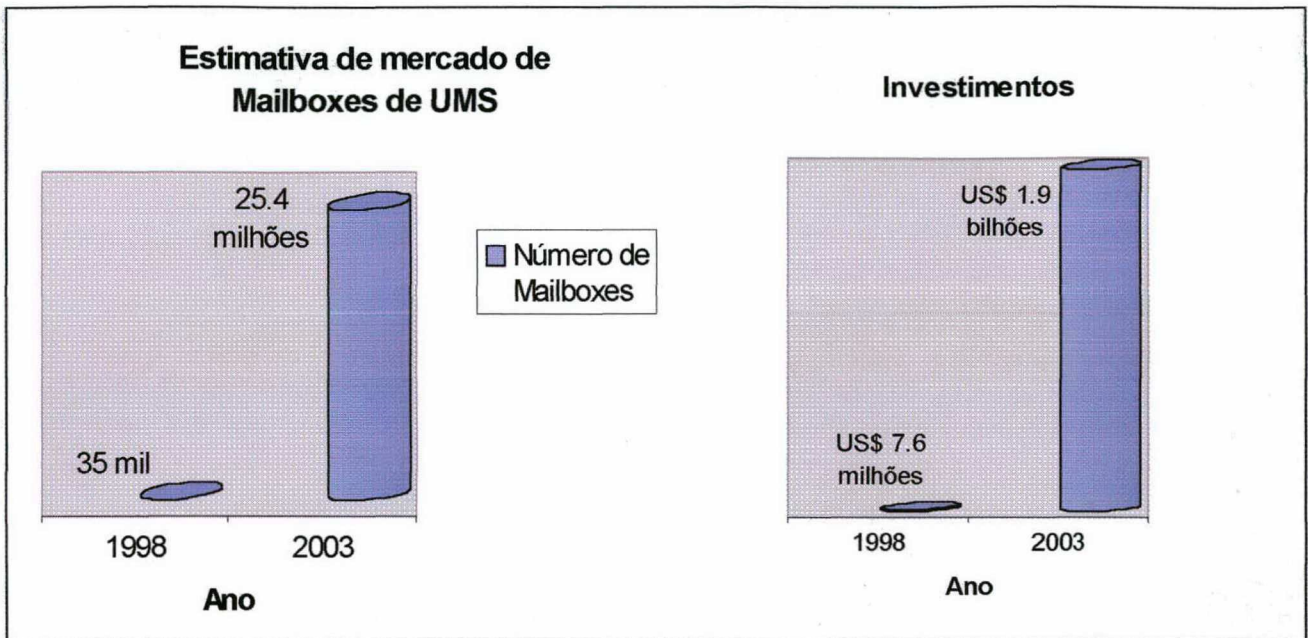
5.2.6 Benefícios do UMS

Além da facilidade de ter os três tipos de mensagens localizadas num só local, o UMS beneficia o usuário final de inúmeras maneiras. Os principais benefícios estão descritos a seguir:

- Eficiência no processamento das mensagens;
- Simplicidade e facilidade de uso;
- Utilização a qualquer hora e local;
- Otimização do tempo;
- Aumento da produtividade;
- Melhoria na comunicação;
- Redução de custos.
- Acesso as mensagens de fax de qualquer lugar;
- Receber faxes a qualquer hora, mesmo se o telefone estiver ocupado.
- Habilidade de resposta rápida e de priorizar as atividades.
- Capacidade de gerenciar as mensagens de trabalho sem precisar estar no escritório.
- Serviço disponível 24 horas por dia;
- Serviço com rápida conectividade
- Segurança no envio e recebimento das mensagens

Para reforçar um dos benefícios citados acima, foram realizados estudos pelo mercado, e apresentados nos gráficos a seguir, que comprovam a existência de uma economia de tempo dos usuários de UMS em comparação àqueles que utilizavam o método tradicional (três lugares distintos) para verificar suas mensagens no local de trabalho. Os estudos demonstram a economia gerada no caso de um acesso local (dentro do ambiente de trabalho) e acesso remoto (um funcionário viajando, por exemplo) com e sem UMS.

Figura 6 – Economia de tempo com o uso de UMS



Fonte: Estudo de Benefícios de Uso, AVT Corp.

Em ambos os casos, o UMS foi mais econômico, aproximadamente cinco minutos para o primeiro caso e de doze para o segundo. Isto significa que as mensagens de voz, fax e e-mail foram recebidas e utilizadas no UMS em menos da metade do tempo do que levou o método tradicional.

Esta economia de tempo representa também uma economia de custos, tendo em vista que o tempo ganho com o UMS pode ser utilizado para a realização de outras tarefas, aumentando a produtividade do funcionário de da empresa em geral.

5.2.7 O Mercado de UMS mundial

O conceito de UMS está presente no mercado desde meados de 1997 e, desde esta data, o seu uso não para de crescer. Conforme a Ovum, grupo britânico líder em análises industriais, este ano será o grande "boom" das mensagens unificadas, tendo seu maior crescimento nas pequenas e médias empresas da América, incluindo a do Sul e a do Norte. Ainda, também é previsto pela Ovum que, até o ano de 2003, o número de caixas

postais de UMS no mundo superará 25 milhões e, em 2006, haverá 170 milhões de assinantes de UMS servidos por provedores

Os investimentos corporativos globais realizados em UMS, no ano de 1998, foram de US\$ 7,6 milhões, e para 2002 a consultoria inglesa Ovum, estima investimentos globais de US\$ 6,3 bilhões.

5.2.8 O mercado brasileiro

A crescente busca por parte das operadoras brasileiras de telefonia pelo sistema de unificação de mensagens fará com que a competitividade no mercado de mensagens unificadas se intensifique. O motivo de interesse por parte das operadoras por este sistema, deve-se ao fato de que ele representa uma maneira de ampliar seus serviços oferecidos a seus clientes, o que melhora seu posicionamento no mercado, além de melhorar, principalmente, o índice de desempenho perante a ANATEL, agência que regula o mercado de telecomunicações no Brasil.

Além das operadoras, as corporações também vêm se mostrando interessadas na unificação de mensagens. Tais corporações já possuem seus sistemas de e-mail, de PABX e de fax, entretanto, estes sistemas funcionam separadamente, cada um com características diferenciadas. Por este motivo, o UMS tem um ótimo potencial de crescimento neste setor, oferecendo a capacidade de se integrar com estes sistemas pré-existentes, pois dificilmente as empresas estarão dispostas a investir em novos servidores.

5.2.9 Fornecedores de UMS

Atualmente são muitos os fornecedores de UMS no mundo, entretanto, por tratar-se de uma solução nova, ainda pouco comercializada, não existem muitos dados concretos a respeito da mensuração do "market share".

Todos os produtos oferecidos pelos fornecedores são voltados para o mercado corporativo, nenhum apresenta seu produto voltado para as operadoras de telefonia.

Contudo, isso é apenas uma questão de adaptação, pois a funcionalidade é a mesma, o que muda é apenas o tamanho da estrutura.

Assim sendo, a seguir estão listados os principais fornecedores de UMS, um breve comentário a seu respeito e o nome do seu produto:

Active Voice - empresa de 320 funcionários sediada em Seattle, WA, EUA. Possui escritórios na Austrália, Canadá, China, França, Suécia, Holanda e Reino Unido.
- Produto: *Phonesoft*.

AVT - empresa sediada em Marlboro, MA, EUA, representada no Brasil pela Telemikro, de Brasília. Seus principais clientes no Brasil são: Celular CRT S.A., Telemar MG e Telemar RJ. Durante o ano de 1999, as vendas do CallXpress cresceram 66%.
- Produto: *CallXpress*.

Centigram - empresa norte americana localizada em San Jose, CA. Possui mais de 300 funcionários e atende mais de 50 países. Seu rendimento em 1999 foi de U\$ 100 milhões. No Brasil ainda não há nenhum produto de UMS instalado.
- Produto: *OneView*.

Cisco - empresa localizada em San Jose, CA, EUA. Possui aproximadamente 30.590 empregados ao redor do mundo e fechou o ano fiscal de 1999 com rendimentos de U\$ 12.2 bilhões. O produto de UMS da Cisco está disponível apenas para o mercado norte americano.
- Produto: *Cisco uOne*.

Comverse - empresa israelense que possui seus escritórios centrais em Woodbury, Long Island, NY, EUA. No Brasil, a empresa é representada pela Splice, empresa que tem participação na operação das bandas A e B em diversos estados brasileiros.

- Produto: *TRILOGUE Infinity*

Lucent - empresa norte americana de New Jersey presente em mais de 90 países e com 151.000 funcionários em todo mundo e destes, 1.700 no Brasil. No Brasil, seus principais negócios são com as operadoras de telecomunicações. Na área de telefonia celular, a Lucent fornece equipamentos para as operadoras atenderem a mais de 3 milhões de assinantes.

- Produto: *ICosm*.

Mitel - empresa canadense com 74 escritórios em todo o globo com 6.300 colaboradores. Seus rendimentos em 1999 foram de U\$ 1,4 bilhões. Seu produto de UMS recebeu prêmios certificados por dois periódicos do ramo de telecomunicações.

- Produto: *One Point Messenger*

NEC - empresa japonesa que atua no Brasil desde 1968 como uma das maiores indústrias de telecomunicação do país. Investe por ano U\$ 3,5 bilhões em P&D. A penetração da NEC no mercado Internet para médias empresas no ano de 1999 foi de 89%.

- Produto: *NeaxMail AD40*

Nortel - empresa canadense que está instalada no Brasil desde 1991 ocupando 34.1% da participação no mercado UMS mundial, sendo líder no oferecimento deste sistema. Seus principais clientes são a Telemig, Tele Centro Oeste, Americel e Norte Brasil Telecom. Na telefonia fixa, em 1999 a empresa fechou um contrato com a Vesper S.A. para construir uma avançada rede de telefonia para prestação de serviços de comunicação de

voz e dados, nas modalidades local e longa distância regional. A Nortel foi contratada também pela Intelig para fornecimento de equipamentos e serviços de comutação e dados. O produto UMS da Nortel está à venda no Brasil desde abril de 1999.

- Produto: *CallPilot*.

Sema Priority Call - empresa americana sediada em Wilmington, MA, EUA que conta com 20.000 funcionários em mais de 160 localidades no mundo. Entre seus parceiros tecnológicos, destacam-se: Dialogic, Lucent, Cisco e Nortel. Para o seu serviço de UMS conta com a parceria da LINX Solutions.

- Produto: *Oryx*.

Siemens - companhia alemã fundada em 1847 com rendimentos mundiais de US\$10.6 bilhões em 1999. Possui aproximadamente 50.000 empregados envolvidos em P&D.

- Produto: *XPression 470*.

Telecordia - empresa americana sediada em Miami, FL. Conta com aproximadamente 350 engenheiros trabalhando em P&D.

- Produto: Telecordia Unified Messaging

5.3 O Produto da Empresa X

5.3.1 O nome

Para decidir pelo nome da solução da Empresa X para Unified Messaging System, buscou-se um nome criativo, que fugisse do convencional adotado pela empresa (ex: BXS/20, AXS etc.) e que trouxesse consigo a idéia do conceito. Existiu a preocupação em distinguir entre o produto que será oferecido às operadoras de telefonia fixa e celular. Entretanto, o nome principal deveria permanecer o mesmo, mudando apenas a "extensão".

Assim sendo, decidiu-se pelo nome *POSTINO*. O significado do nome vem do italiano, que significa carteiro. Além disso, o radical da palavra (POST) tem significado na língua inglesa e na portuguesa e, em todos os casos, o radical *Post* traz a idéia de postagem, envio de mensagem etc.

5.3.2 Características

A facilidade no gerenciamento de mensagens de e-mail, voz e fax, é uma das principais exigências do mercado de telecomunicações atualmente. O Postino, levando isso em consideração, tem a facilidade de gerenciamento como sua principal característica. A navegação por telefone realizada através da URA ocorre de maneira simples e clara. Todos os comandos são padronizados, o que torna o processo mais fácil e simples. O gerenciamento das mensagens é feito, através de uma interface gráfica no PC do usuário (GUI), o que supre, além da otimização do tempo, uma redução de custos e um aumento da produtividade, tendo em vista que as mensagens são administradas pelo próprio usuário, permitindo que ele decida quando, como e onde recuperar ou enviar suas mensagens.

Outra importante característica do Postino, é a capacidade de transformar, com um nível satisfatório de qualidade, as mensagens de texto em voz (TTS), utilizando a

língua portuguesa. Isto vem suprir uma grande deficiência do mercado, pois grande parte dos concorrentes adotam sistemas de TTS na língua inglesa.

Para o futuro, o Postino irá desenvolver a capacidade de recursos de reconhecimento de voz, o que o tornará ainda mais ágil e versátil, simplificando ainda mais o seu gerenciamento.

5.3.3 Funcionalidades

O Postino apresenta diferentes funcionalidades conforme o tipo de mensagem e o tipo de dispositivo utilizado para gerenciar o sistema. As principais funcionalidades estão descritas nas tabelas a seguir:

- Mensagens de Voz

Tabela 2 – Mensagens de Voz

DISPOSITIVO	MENSAGENS DE VOZ
Celular, Pager	<ul style="list-style-type: none"> - Notificação de uma nova mensagem de voz é feita por aviso luminoso, ou informações no display do aparelho. [C e P] - Acesso às informações do UMS pelo display do aparelho: Número de mensagens de voz novas/ arquivadas, número do remetente, nome se cadastrado, e data. [C e P] - Seleção, via display, da mensagem a ser vocalizada. [C] - Armazenamento/ Exclusão de mensagens via display. [C] - Geração rápida de chamada ao remetente da mensagem, via comando de teclado, voz, ou menu de URA, após a recuperação do VoiceMail. [C] - Personalizar saudações. [C] - Acesso ao gerenciamento completo do UMS através de navegação em URA, digitando comando de teclado. [C]
Telefone Fixo Digital e não Digital	<ul style="list-style-type: none"> - Notificação de nova mensagem por alteração do tom de linha. - Acesso às informações do UMS pela URA: Número de mensagens recuperadas/ existentes, número do remetente, nome se cadastrado, e data. - Seleção, via URA, da mensagem a ser vocalizada. - Armazenamento/ Exclusão de mensagens via URA. - Geração rápida de chamada ao remetente, via comando de voz ou menu de URA, após a recuperação da mensagem. - Personalizar saudações.
Desktop, Laptop, Palmtop	<ul style="list-style-type: none"> - Acesso remoto as mensagens de voz, via browser de navegação na Internet (Internet Explorer, Netscape). - Acesso local às mensagens de voz via gerenciadores de e-mail (ex: MS Outlook, ou Notes) - Vocalização via Kit Multimídia das mensagens de voz.

- Mensagens de e-mail

Tabela 3 – Mensagens de e-mail

DISPOSITIVO	E-MAIL
Celular, PAGER	<ul style="list-style-type: none"> - Visualizar cabeçalho do e-mail no display do aparelho. [C e P] - Visualizar Short Message enviado pelo portal da empresa, cujo número de caracteres é limitado. [C e P] - Responder e-mail ao remetente com mensagem padrão escolhida on-line. [C] - Encaminhar o e-mail para um endereço de Fax remoto escolhido pelo usuário. [C] - Imprimir em impressora ou Fax da rede local. [C] - Vocalizar e-mail recebido (TTS). [C]
Telefone Digital e não Digital	<ul style="list-style-type: none"> - Responder E-mail ao remetente com mensagem anexada on-line, por menu de URA. - Encaminhar o E-mail para um endereço de Fax remoto escolhido pelo usuário. - Imprimir E-mail em impressora ou Fax da rede local. - Vocalizar E-mail recebido (TTS).
Desktop, Laptop, Palmtop	<ul style="list-style-type: none"> - Acesso completo à conta de E-mail do assinante.

- Mensagens de Fax

Tabela 4 – Mensagens de fax

DISPOSITIVO	FAX
Celular, PAGER	<ul style="list-style-type: none"> - Notificação de novo Fax por aviso luminoso, ou informações no display do aparelho (MWI). [C e P] - Acesso às informações do UMS pelo display do aparelho: Número de Fax recuperados/ existentes, número do remetente, nome se cadastrado, e data). [C e P] - Encaminhar, via comando de display, Fax para máquina de Fax escolhida pelo usuário. [C] - Imprimir Fax, via comando de display. [C] - Receber, no display, notificação de resultado de impressão e re-encaminhamento de Fax. [C] - Armazenamento/ Exclusão de Fax via display. [C] - Acesso ao gerenciamento UMS através da navegação em URA, digitando 131. [C]
Telefone Digital e não Digital	<ul style="list-style-type: none"> - Notificação de nova mensagem por alteração do tom de linha (MWI). - Acesso às informações do UMS pela URA: Número de Fax recuperados/ existentes, número do remetente, nome se cadastrado, e data). - Encaminhar, via menu de URA, Fax recebido para máquina de Fax escolhida pelo usuário. - Imprimir Fax, via menu de URA. - Armazenamento/ Exclusão de mensagem via display.
Desktop, Laptop, Palmtop	<ul style="list-style-type: none"> - Acesso remoto aos Fax, via browser de navegação na Internet (Internet Explorer, Netscape). - Acesso local aos Fax via gerenciadores de E-mail (ex: MS Outlook, ou Notes). - Visualizar Fax no monitor do PC, usando o Outlook. - Imprimir, alterar, arquivar, excluir e reencaminhar Fax recebido. - Editar novo Fax, e enviar pelo aplicativo Outlook.

5.4 Diretrizes para o lançamento do produto no mercado

5.4.1 Segmentação do mercado

As características de comercialização do conceito de UMS, bem como para o Postino, se adaptam perfeitamente para o mercado organizacional. Isto é, as características de comercialização do Postino estão todas voltadas para as organizações. Entretanto, o seu mercado pode ser dividido em: corporações que desejem adquirir o Postino e ter esta ferramenta de comunicação a disposição de seu corpo funcional (sem gerar receita com o produto) e; para empresas que proverão este serviço aos usuários finais, como por exemplo as operadoras de telefonia fixa e celular (gerando receita com o Postino). Desta forma, se faz necessário desenvolver esforços para decidir corretamente o mercado de atuação do produto, para que este seja posicionado de maneira coerente.

Assim sendo, é preciso analisar algumas características a respeito do mercado do Postino, para que seja possível concentrar melhor seus esforços de marketing. A seguir apresentam-se algumas das principais considerações do mercado em relação ao UMS, e ao Postino propriamente dito:

- Empresas que desejem disponibilizar este serviço ao seu corpo funcional:
 - A concorrência neste mercado é altamente acirrada, tendo em vista que todos os concorrentes diretos do Postino oferecem soluções para este mercado;
 - O preço final do produto é elevado para a realidade da maioria das empresas brasileiras;
 - A falta de conhecimento deste mercado pelo produto exigiria um elevado investimento em promoção do Postino para a Empresa X;
- Operadoras de telefonia fixa e celular:
 - Poucos concorrentes dispõem soluções de UMS para este mercado;
 - O produto de UMS será uma nova maneira de gerar renda para a organização;
 - O UMS proporcionará o aumento do número de serviços oferecidos;

- Este mercado que já tem conhecimento sobre as vantagens do produto e já vem demonstrando interesse em adquiri-lo.
- Financeiramente, este mercado tem melhores condições retorno à empresa do que o mercado voltado para as organizações que disponibilizem o produto aos seus funcionários.

Levando em consideração as principais características do mercado acima citadas e outras de ordem interna da empresa, como por exemplo: a Empresa X possui equipamentos instalados em algumas das maiores operadoras de telefonia do Brasil além de manter um bom relacionamento com elas e, a comercialização para as empresas que não desejem gerar receita com o Postino exigirá da empresa elevados investimentos em treinamento do canal de venda (representantes) e promoção do produto; propõe-se que a Empresa X lance a sua solução de UMS apenas para as operadoras de telefonia.

Portanto, o Postino se destinará as operadoras de telefonia fixa e celular localizadas no Brasil, tendo em vista que a Empresa X não atua no mercado internacional. De início, sugere-se que o Postino seja oferecido às operadoras que já tenham relacionamento com a organização e, principalmente, com as operadoras que já possuam em suas instalações seus produtos. Um exemplo disso é a Brasil Telecom, operadora de telefonia fixa que atua em 10 (dez) estados do Brasil e já possui o SPM (Serviço Público de Mensagem) desenvolvido pela Empresa X e, já demonstrou grande interesse em adquirir uma solução de Unified Messagin System.

5.4.2 Mercado-alvo

Como visto acima, o mercado de atuação sugerido é o organizacional, sendo este dividido em: operadoras de telefonia fixa e operadoras de telefonia celular.

Para a decisão do mercado-alvo, sugere-se que se adote a estratégia proposta por KOTLER (1994) de marketing diferenciado. Tal estratégia consiste em projetar ofertas separadas para cada segmento do mercado. Assim sendo, propõe-se que se ofereça um modelo de Postino destinado para as operadoras de telefonia fixa e outro destinado para

as operadoras celulares. Esta diferenciação se faz necessária pois, apesar de ambas serem de telecomunicações, as tecnologias utilizadas por cada uma, são distintas.

Desta forma, a seguir estão relacionados os dois mercados-alvo do Postino com seus respectivos representantes:

- **Operadoras de Telefonia Fixa:** este mercado, atualmente, ainda é o maior que o mercado de telefonia celular. Segundo projeções da Anatel, em 2001 o Brasil terá 40,5 milhões de acessos fixos e em 2005 haverá 58 milhões. Com relação à densidade telefônica (número de aparelhos telefônicos por cem habitantes), em 1999 o Brasil possuía 16,8% e em 2005 as previsões apontam para o valor de 32,6%. Segue abaixo uma breve descrição sobre as operadoras de STFC (Sistema de Telefonia Fixa Comutada) atuantes no Brasil:
 - **TELEMAR:** É a maior operadora do País em número de assinantes e em área de cobertura. Surgiu da união de 16 operadoras estaduais (ES, PE, AM, RR, PA, PI, CE, BA, AM, PB, SE, AL, MA, MG, RJ, E RN) com o desafio de atender uma região de 5 milhões de metros quadrados onde vivem 90 milhões de pessoas. Em dezembro de 1999 sua rede fixa atingiu a 10,4 milhões de terminais, representando 19% de expansão em um ano.
 - **BRASIL TELECOM:** Atua em dez estados do Brasil (AC, RO, MT, MS, GO, TO, PR, SC, RG e DF) numa região com renda *per capita* de aproximadamente U\$ 5 mil ao ano e que é responsável por 18% do PIB nacional. Em 1999 a empresa encerrou o ano com 5,2 milhões de linhas instaladas, representando um crescimento de 25% em relação à 1998. Na mesma data a densidade telefônica aumentou 24% em relação ao ano anterior chegando à 16,6%.
 - **TELEFÔNICA:** Atua no estado de São Paulo, que detém 18% da população, 38% da renda nominal e menos de 5% da área territorial do país. No final de dezembro a Telefônica contabilizava 8 milhões de linhas fixas em serviço. A operadora prevê investir no ano 2000 R\$ 3,2 bilhões dos quais R\$ 1 bilhão destina-se à expansão de plataformas para ampliar serviços dirigidos ao mercado corporativo e de transmissão de dados.

- *Outras Operadoras*: CTBC Telecom (Triângulo mineiro e adjacências), Sercomtel (Londrina), Vésper (Espelho* da Região I e II do PGO), Global Village Telecom (Espelho Região III).

- **Operadoras de Telefonia Celular**: dos dois mercados-alvo, este é o que mais cresce. No final de 1999, conforme a Anatel, a planta de telefonia celular alcançou 15 milhões de usuários no Brasil, o que representa uma expansão de 103% com relação ao ano anterior. Uma grande mudança que começa a ocorrer no setor é o uso de serviços sem fio para transmissão de dados e voz. A seguir segue descrição das principais operadoras:

* Entende-se por operadoras espelhos as concorrentes das operadoras de telefonia fixa de certa região.

Tabela 5 - Operadoras Celulares Banda A

Operadora	Cidade	Atuação	Clientes 1999	Sócios	Informações Adicionais
TELESP CELULAR	São Paulo - SP	SP - 620 municípios	2,9 milhões	Telefônica e Portugal Telecom – Portelcom(51.79%) Outros(48.21%).	Tecnologias CDMA e AMPS, Maior Operadora do Brasil
TELE SUDESTE CELULAR	Rio Janeiro - RJ	RJ - ES	1,1 milhões	Telefônica Internacional (42.72%) Previ (10.72%) Iberdrola (3.62%) Fundo BB (0.20%) BNDESPar (2.01%) e outros (40,67%).	Tecnologia CDMA
TELEMIG CELULAR	B. Horizonte - MG	MG - 96 municípios	776,3 mil	TIW Canadá (48%); Opportunity (21%); Previ (13%); Sistel (5%) e outros (13%).	Tecnologia TDMA IS-136 oferecida pela canadense Nortel
TELE CELULAR SUL	Curitiba - PR	SC - PR - Pelotas RS	1,034 milhões	Telecom Italia Mobile (51,79%), Bancos estrangeiros (7,5%) Ações em poder público(40,7%)	Utiliza tecnologia TDMA da Lucent
TELE CENTRO OESTE CELULAR	Brasília - DF	GO - TO - MT - MS - AC - RO - DF	811,16 mil	BID SA (Splice) (67.9%); Unilinvest (7.2%); Previ (7.1%), Orc (3.8%); Petros (2,0%); Outros	A TCO ampliou a área de cobertura, melhoria de redes e a digitalização dos canais de voz (TDMA IS-136)
TELE NORTE -AMAZÔNIA CELULAR	Belém - PA	PA - AM - MA - AP - RR	344 mil	Telpart (51,79%) Previ (5,39%), Utilinvest (4,54%), FMIA CL BB (3,75%), Fundos estrangeiros (3,25%), Petros e Funcef (1,88%) e BNDESPar (1,11%)	Utiliza tecnologia TDMA da Nortel
TELE LESTE CELULAR	Salvador - BA	BA - SE	536 mil	Telefônica Internacional (42,72%),Iberdrola Investimentos(3,62%), Previ(10,72%), BNDESPar (2,01%), BB(0,2) , Outros (40,67%)	Tecnologia CDMA - Bahia Tecnologia TDMA - SE
CRT	Porto Alegre - RS	RS - Pelotas	967,8 mil	TBS (85,1%), TCS (8,1%), Governo RS (4%) e Outros (2,8%)	Tecnologia TDMA
TELE NORDESTE CELULAR	Recife - PE	PI - CE - RN - PB - PE - AL	1,18 milhões	Bitel Participações (51.8%); Ações em poder público (40,7%), Outros (7,5%)	Tecnologia TDMA

Tabela 6 - Operadoras Celulares Banda B

Operadora	Cidade/ Estado	Atuação	Clientes 1999	Sócios	Informações Adicionais
BCP SP	São Paulo - SP	Cidade de São Paulo e 63 municípios	1,5 milhões	Verbier (39%), Bell South (30,4%), Santabel (12,1%), Splice (6,83%), Estado SP (6%) e Celipar (3,5%)	Utiliza Tecnologia TDMA da Nortel
TESS	Campinas - SP	Interior SP (aprox. 500 municípios)	350 mil	Telia(49%), ERILINE (31,01%) e Algar (19,99%)	Tecnologia TDMA Ericsson
ATL	Rio Janeiro - RJ	RJ e ES	1,1 milhão	Algar Telecom (51%), Williams Internacional (30%) e South Bell West (19%)	Utiliza Tecnologia TDMA Ericsson
MAXITEL MG	Belo Horizonte- MG	MG, BA e SE	439 mil	Stet Mobile Holding (43,1%), Vicunha (37%) e União Global Bradesco (19,9%)	Tecnologia TDMA Ericsson
TELET	Porto Alegre - RS	RS	200 mil	Bell (20%) Telesystem (20%), IEI (9%), BB (6,4%), Forpart (3,2%), Operate (2,1%) e div. Fundos (39,3%)	Utilizava Tecnologia TDMA Nortel, posteriormente substituindo pela Ericsson
AMERICEL	Brasília - DF	DF, GO, TO, MT, MS, RO, AC	212 mil	Bell (20%) Telesystem (20%), IEI (9%), BB (6,4%), Operate (2,1%) e div. Fundos (39,3%)	Tecnologia TDMA
NORTE BRASIL	Belém - PA	AM, AP, PA, MA, RR	105 mil	TCO-Splice(95%) e Inepar (5%)	Utiliza Tecnologia TDMA da Nortel
GLOBAL TELECOM	Curitiba- SP	PR, SC	180 mil	DDI (48,34), Motorola (24,31%), INEPAR (17,34%) e Global Telecom (10%)	Tecnologia CDMA
BSE	Recife - PE	PI, PB, CE, RN, PE e AL	150 mil	Verbier (42,3%), Beelsouth(33,7%), Santabel(11,1%), Splice (6%), O Estado SP (4,38%) e Safra (2,6%)	Tecnologia TDMA da Nortel

Tabela 7 - Operadoras Regionais

Operadora	Cidade	Área de Atuação	Clientes 1999	Sócios	Informações Adicionais
CTBC	Uberlândia - MG	MG, SP, GO, MS (303 cidades)	150 mil	Grupo Algar (69,2%) e Família Garcia (20,3%) e outros (10,5%)	Tecnologia TDMA IS 136
SERCOMTEL	Londrina - PR	Londrina e Tamarana (PR)	30,2 mil	Prefeitura de Londrina (54,99%) e COPEL (44,99%)	Tecnologia TDMA
CETERP	Ribeirão Preto - SP	Ribeirão Preto, Bonfim Paulista e Guatapar (SP)	29,3 mil	Prefeitura RP(51,04%), Previ (19,8%), Sistel (16,09%), Teles (9,07%) e IPMRP (2,04%)	Tecnologia CDMA - Motorola

5.4.3 Posicionamento

Ao se pensar no posicionamento do Postino, levou-se em consideração que os competidores do mercado UMS são todos estrangeiros e de forte apelo de marca, ou seja, as marcas de seus concorrentes já são conhecidas no mercado e, geralmente, são associadas com qualidade, confiança, segurança e, até, prestígio. Assim sendo, o Postino deve buscar o seu próprio posicionamento no mercado, diferenciando-se dos seus concorrentes e não buscando associar o posicionamento do produto a marca da Empresa X mas, posicioná-lo conforme as suas características particulares.

Assim, por tratar-se de um produto complexo, de alta tecnologia, que abrange três meios de comunicação, seus clientes podem identificá-lo como um produto de difıcil compreensão e uso, o que não é verdade. Por esse fato, propo-se que o produto se posicione frente ao seu mercado como uma nova ferramenta de comunicação, e de informação, extremamente fácil de usar. O posicionamento de “uso fácil” fará com que o produto se diferencie dos demais concorrentes, atingindo um aspecto de relevada importância para os usuários de novas tecnologias, que é a simplicidade no

gerenciamento da nova tecnologia. Pois, de nada adianta ser inovador e avançado, se as suas características não proporcionam facilidade e eficiência.

Outro aspecto que deve ser considerado no posicionamento do Postino é a relação entre o seu preço e as suas características. Em todos os produtos que a empresa oferece, sempre o seu preço é mais baixo que o da concorrência. Com o Postino, não será diferente. E, em relação as suas características, o Postino apresenta-se como um completo sistema de mensagens unificadas. Portanto, isso permite a adoção de outra tática de posicionamento para o Postino. Esta tática é o posicionamento do “mais por menos”. Isto é, o produto, por ser completo, oferece uma grande gama de opções de gerenciamento no seu sistema, por um preço inferior que a concorrência. Deve-se salientar que o objetivo não é posicionar o Postino como o mais barato e sim, como um produto de elevado valor agregado, em comparação ao seus clientes, tendo em vista que ele oferecerá todas as funções de um bom sistema de mensagens unificadas, além dos serviços oferecidos pela empresa (como por exemplo: SAC e garantia), por um valor extremamente competitivo.

Tanto uma como outra, ou as duas táticas de posicionamento juntas, proporcionarão ao Postino a capacidade de associar-se a uma imagem que conquiste a mente dos consumidores e o diferenciem dos seus concorrentes. O objetivo é fazer com que o mercado, ao pensar em UMS, associe o produto da Empresa X como sendo o produto de maior facilidade de uso e de melhor valor agregado.

Sugere-se então, que uma mensagem de posicionamento seja elaborada pela agência de publicidade contratada pela empresa, de forma simples e clara, porém, que passe a idéia acima mencionada. O objetivo desta mensagem é fazer com que a idéia chegue até o seu público-alvo, por meio de sua promoção.

5.4.4 Distribuição

Sendo o Postino um produto destinado ao mercado organizacional, sugere-se que a sua distribuição seja feita, conforme NICKELS & WOOD (1999), sem a participação de distribuidores industriais. A distribuição seria feita diretamente pela Empresa X, através de seus agentes (ou funcionários da gerência de Negócios Telecom), para os

clientes organizacionais. Assim sendo, a Gerência de Negócios Telecom da empresa, com os seus próprios agentes intermediários, seria responsável pelo canal de distribuição do Postino.

O processo de distribuição teria, de certa forma, características de distribuição exclusiva; uma vez que a organização manteria o controle do canal de marketing e os responsáveis pela distribuição (os agentes intermediários da GNT) possuem grande conhecimento não só do produto mas, principalmente, do mercado e dos clientes que nele atuam.

Para o despacho do Postino, a Empresa X utilizaria de facilitadores para o transporte do produto. Duas empresas já realizam essa tarefa para os outros produtos da empresa. Elas são responsáveis pela escolha da melhor rota e do melhor meio de transporte possível para fazer com que a carga chegue no local determinado (cliente) na data prevista. Propõe-se, então, que se mantenha os mesmos facilitadores a fim de se reforçar o relacionamento com os mesmos e garantir a qualidade no processo de despacho que já vem sendo alcançada pela organização com os seus demais produtos.

5.4.5 Preço

O que se propõe para o apreçamento do Postino, no momento de seu lançamento, é alcançar apenas um objetivo, proposto por NICKELS & WOOD (1999), para a Empresa X: o crescimento das vendas. Isto porque tratar-se de um novo produto para o mercado, e a empresa deseja aumentar a sua participação, criar relacionamentos com novos clientes e aprofundar o relacionamento com os clientes atuais.

O objetivo de lucratividade também é importante, entretanto, será focado apenas quando a solução já estiver consolidada no mercado e, seus custos diminuïrem.

Desta forma, o preço de lançamento vai ser relativamente baixo, se comparado com seus custos, fazendo com que proporcione uma maior participação no mercado para a Empresa X e, conseqüentemente, um melhor relacionamento com seus clientes.

O método de apreçamento sugerido para o Postino, é o mesmo que a empresa adota para todos os seus produtos: *o preço de markup*. A taxa de retorno adotada pela

empresa, normalmente é de 40%. Entretanto, para o lançamento do Postino, essa taxa baixaria para 20%. Seus custos totais de produção, são aproximadamente de R\$ 4,60 por licença*. Assim sendo:

$$\text{Preço} = \frac{\text{Custo unitário}}{(1 - \text{taxa de retorno desejado})}$$

$$\therefore 4,60 \div 0,8 = \text{aproximadamente R\$ 5,75}$$

Desta forma, sugere-se que o Postino seja vendido com preços que não ultrapassem R\$7,00 para o preço máximo e R\$4,50 para o preço mínimo. Essa faixa de preços está atrelada ao número de licenças desejadas pelo cliente. Ou seja, quanto menos licenças o cliente desejar, mais caro ele pagará. A tabela a seguir demonstra como seriam os preços propostos para o Postino:

Tabela 8 – Preço

Número de Licenças	Preço Unitário	Preço
De 1 à 200.000	R\$ 7,00	R\$ 1.400.000,00
De 200.001 à 400.000	R\$ 6,50	R\$ 2.600.000,00
De 400.001 à 600.000	R\$ 5,70	R\$ 3.420.000,00
De 600.001 à 800.000	R\$ 5,00	R\$ 4.000.000,00
De 800.001 à 1.000.000	R\$ 4,50	R\$ 4.500.000,00

* O Postino será vendido para as operadoras conforme o número de licenças desejadas pelo cliente. Cada licença permite o acesso de apenas um usuário, ou seja, cada licença representa um usuário final.

5.4.6 Promoção

Por tratar-se não só de um novo produto, mas também de um novo conceito, sugere-se que a promoção do Postino se inicie, antes de mais nada, internamente. Isto é, deve-se construir a consciência do produto entre os funcionários da empresa, principalmente no canal de vendas.

Tendo conscientizado o canal de vendas à respeito do produto propõe-se, então, que se inicie a promoção e o processo de comunicação para os seus clientes atuais e potenciais. Para isso, conforme KOTLER, os seguintes passos são sugeridos:

- Identificação da Audiência-alvo: como visto anteriormente, o mercado-alvo do Postino são as operadoras de telefonia fixa e celular, desta forma, a audiência-alvo do canal de promoção são os funcionários destas operadoras, principalmente os que tem o poder de decisão.
- Determinação do objetivo: o principal objetivo no momento de introdução do produto no mercado é fazer com que o seu nome fique conhecido e estimule o interesse de seus clientes à experimentação.
- Mensagem: o enfoque da mensagem deve estar atrelada ao seu posicionamento, ou seja, a mensagem deve passar a imagem de um produto de uso fácil, sem complicações de gerenciamento para o usuário final. Para isso, a agência de publicidade contratada pela Empresa X seria responsável pela elaboração de uma mensagem que consiga transmitir tal idéia.
- Canais de Comunicação: propõe-se que se adote um canal de comunicação informal, onde o produto seja veiculado nos periódicos destinados ao mercado de telecomunicações, principalmente nas revistas em que a Empresa X já costuma veicular outros produtos, como por exemplo: RNT, ComputerTelephony, Jornal Telecom, Consumidor Moderno e Tele Time. Outra possibilidade de comunicação é a apresentação do produto em feiras. A organização costuma participar das maiores feiras e exposições do Brasil e, a apresentação do Postino nestes eventos, seria de extrema importância para sua promoção, visto que seria oferecido aos visitantes a possibilidade de experimentação do produto durante o período do evento. O canal de

comunicação pessoal provavelmente acontecerá entre os próprios clientes e será consequência de uma boa elaboração do canal de comunicação impessoal.

- Estabelecimento de Orçamentos: o orçamento para promoção da Empresa X é estabelecido conforme a sua disponibilidade de recursos. Ou seja, varia conforme os rendimentos do exercício do ano anterior, tendo em vista que o orçamento é anual. No ano de 2000, o orçamento para promoção e comunicação foi de aproximadamente R\$ 100.000,00.
- Composto Promocional: a técnica de propaganda é indispensável para o lançamento do produto. Sugere-se que se invista na elaboração não só de campanhas publicitárias para a veiculação em periódicos, como também, em materiais informativos (folders, white papers*, etc). Na promoção de vendas propõe-se que sejam oferecidos descontos aos atuais clientes da organização e um período de teste do produto sem custo algum para o cliente, seja ele atual ou potencial. A técnica de Relações Públicas do composto promocional oferecerá um atendimento de pós-venda pelo responsável pela venda e uma pesquisa periódica de satisfação do cliente com relação ao Postino e aos serviços oferecidos pela empresa, como o SAC, por exemplo.

* White Paper é o nome dado à documentos que contenham várias informações sobre o produto, principalmente informações técnicas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao término deste estudo pode-se entender do que se trata este novo conceito de tecnologia de comunicação que está se apresentando no mercado mundial, e brasileiro, como uma ferramenta revolucionária de informação. Ao mesmo tempo, pode-se analisar o mercado desta solução, conhecendo quem está atuando neste setor e as perspectivas de crescimento do mercado no mundo e no Brasil.

Pode-se perceber também, que a Empresa X está preparada para lançar a sua solução de UMS no mercado, tendo em vista que é uma empresa de renome nacional e atuante em diversos segmentos do mercado de telecomunicações. A empresa já possui um sólido relacionamento com os seus clientes atuais e a pré-disposição de criar novos relacionamentos com novos clientes. O seu canal de distribuição, bem como o seu canal de promoção são bem planejados e atendem bem as necessidades impostas pelo mercado.

A respeito do produto, o Postino, evidenciou-se que se trata de um produto complexo, por agregar três meios de comunicação num só local; e completo, por oferecer diversas possibilidades de gerenciamento. Entretanto, percebeu-se que apresenta uma extraordinária facilidade de uso, o que o torna um produto simples para o usuário final e extremamente competitivo para o mercado.

Finalmente, com relação as diretrizes de lançamento do produto no mercado, foi sugerido que o produto seja destinado apenas para o mercado de operadoras de telefonia fixa e celular, posicionando-o como um produto de “fácil uso” e de alto retorno de custo/benefício, ou seja, “mais por menos”. Com relação a sua promoção, sugere-se, entre outros, que se adote, do composto promocional, as técnicas de propaganda e a promoção de vendas, para despertar o interesse dos clientes pelo produto e canais de comunicação como revistas da área telecom e feiras para apresentar o produto ao mercado. Ao que diz respeito a distribuição, propõe-se que se mantenha o canal de distribuição que já vem sendo adotado pela empresa, sendo da gerência de negócios telecom, a responsabilidade de vender e distribuir o produto. Já, com relação ao preço do Postino, foi proposto que se adote o método de “markup” para a elaboração de um preço que varie conforme o número de licenças desejadas pelo cliente.

Diante disto, conclui-se que existe possibilidade real para um lançamento do Postino no mercado de telecomunicações brasileiro. Seguindo as devidas diretrizes apresentadas, o seu lançamento será eficiente e eficaz, uma vez que todas as possibilidades e ações para o lançamento de um produto no mercado foram abordadas, estudadas, analisadas e adaptadas para a realidade da empresa e do próprio produto neste estudo.

7 BIBLIOGRAFIA

AAKER, David. A arquitetura da marca. HSM Management., n.13, p-112. São Paulo : Savana, mar./abr.1999.

BAXTER, Max. Projeto de produto. 2 ed. São Paulo : Edgar Blücher, 2000.

GIL, Antoni Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo : Atlas, 1987.

KOTLER, Philip. Administração de marketing : análise, planejamento, implementação e controle. 4 ed. São Paulo : Atlas,1994.

KOTLER, Philip. Kotler on marketing: how to create, win, and dominate markets. New York : The Free Press, 1999.

KUCZMARSKI, Thomas D. Por uma consciência inovadora. HSM Management., n.6, p-62. São Paulo : Savana, jan./fev.1998.

LEVITT, Theodore. Miopia em Marketing. Coleção Harvard de Administração. São Paulo : Nova Cultural, 1986.

MARTINS, Petrônio G., LAUGENI, Fernando P. Administração da Produção. São Paulo : Saraiva, 1998.

MOREIRA, Daniel A. Administração da Produção e operações. 3 ed. São Paulo : Pioneira, 1998.

NICKELS, William G., WOOD, Marian B. Marketing: relacionamento, qualidade, valor. Rio de Janeiro : LTC, 1999.

SEMENIK, Richard J., BAMOSSY, Gary J. Princípios de marketing : uma perspectiva global. São Paulo : Makron Books, 1995.

SLACK, Nigel *et al.* Administração da produção. São Paulo : Atlas, 1997.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

TROUT, Jack. Diferenciar ou merrrer. HSM Management., n.22, p-100. São Paulo : Savana, set./out.2000.