

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

ANA CARLA CAMPOS DE OLIVEIRA

**MARKETING E COMUNICAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NA
UNIDADE DE PRODUTOS CORPORATIVOS DA INTELBRAS S/A**

FLORIANÓPOLIS

2008

ANA CARLA CAMPOS DE OLIVEIRA

**MARKETING E COMUNICAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NA UNIDADE DE
PRODUTOS CORPORATIVOS DA INTELBRAS S/A**

Trabalho de conclusão de curso, apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel do Curso de Administração, do Centro Sócio-Econômico, da Universidade Federal de Santa Catarina

Orientador: Prof. Valentina Schmitt, Msc.

FLORIANÓPOLIS

2008

ANA CARLA CAMPOS DE OLIVEIRA

**MARKETING E COMUNICAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NA UNIDADE DE
PRODUTOS CORPORATIVOS DA INTELBRAS S/A**

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina e pela banca examinadora, a qual atribuiu a nota _____ à acadêmica Ana Carla Campos de Oliveira, no dia 26 de novembro de 2008, por meio da disciplina de Estágio Supervisionado, CAD 5236, do Centro Sócio-Econômico, da Universidade Federal de Santa Catarina.



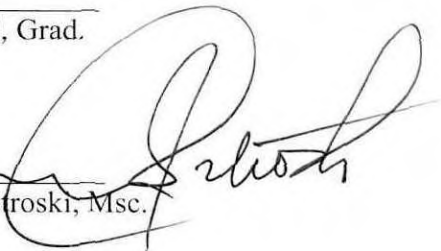
Prof. Rudimar Antunes da Rocha, Dr.
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:

Prof^ª. Valentina Gomes Haensel Schmitt, Msc.
Orientadora

Prof^ª. Louise de Lira Roedel, Grad.
Membro

Prof^º. Sinésio Stefano Dubiela Ostroski, Msc.
Membro



*Dedico o presente trabalho aos colegas de classe,
aos colegas profissionais,
aos docentes da UFSC,
aos meus amigos e meu amor,
à minha família e
a Deus.*

*A vida só pode ser compreendida olhando-se para trás; mas
só pode ser vivida olhando-se para frente.*

Soren Kierkegaard

RESUMO

OLIVEIRA, Ana Carla Campos de. **Marketing e comunicação**: um estudo de caso na unidade de produtos corporativos da Intelbras S/A. 2008. 140f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

Este estudo apresenta as atividades de marketing e comunicação da unidade de produtos corporativos da Intelbras S/A, a ICORP, realizadas durante o ano de 2008 para o mercado nacional. Para o alcance dos objetivos geral e específicos, correlaciona temas sobre o ambiente de gestão organizacional, incluindo os elementos do ambiente interno e as dimensões do ambiente externo; e sobre o ambiente de marketing, focalizando o composto promocional ou de comunicação. Constitui-se, portanto, de um trabalho qualitativo, do tipo exploratório e descritivo, quanto aos fins, e de uma pesquisa bibliográfica, documental, de campo, *ex-post-facto* e estudo de caso, quanto aos meios. Após o diagnóstico da situação atual da unidade em estudo, abrangendo as temáticas acima relacionadas, são apontadas as características favoráveis e desfavoráveis encontradas. Ao final, com o intuito de neutralizar pontos fracos e ameaças, bem como explorar pontos fortes e oportunidades, garantindo assim vantagem competitiva perante a concorrência, foram propostas algumas ações de comunicação para os problemas e potencialidades identificadas, o que possibilitará à unidade atingir um maior número de consumidores potenciais, ganhar espaço no mercado e fortalecer ainda mais sua marca e o posicionamento de seus produtos no segmento corporativo brasileiro. Os resultados obtidos pretendem servir de alicerce para o planejamento de marketing da organização, no que tange as ações de comunicação da unidade corporativa da empresa, visando auxiliá-la na estruturação de suas futuras ações promocionais.

Palavras-Chave: Marketing; Comunicação; Planejamento.

ABSTRACT

OLIVEIRA, Ana Carla Campos de. **Marketing and communication:** a case study in Intelbras SA – Corporative Product Unity in 2008. 140f. Management Course Conclusion Study (Management Course). Federal University of Santa Catarina . 2008.

The present study presents the communication and marketing activities developed by Intelbras SA – Corporative Product Unity – ICORP – for the national market in 2008. In order to achieve the general and specific objectives, it correlates organizational management environmental themes, including the internal and dimensions of the external environments; as well as the marketing environment, focusing the promotional or communication compound. Concerning the objectives, it is a qualitative, explorative and descriptive study and a bibliographic, documental, field, ex-post-facto and case-study research concerning the tools. After the diagnosis of the current situation being faced by the unity, directed to the themes previously mentioned, the favorable and non-favorable characteristics found were pointed out. At the end, aiming to neutralize weak and dangerous points, as well as, to explore strong points and opportunities, as to guarantee competitive advantages, some communication actions were proposed to solve the identified problems and increase potentialities, which will permit the unity to reach a higher number of potential customers, increase its market space and the position of its products in the Brazilian corporative segment. The obtained results are intended to be used as the basis of the organization marketing planning, concerning the communication actions of the enterprise corporative unity, aiming to help its future promotional actions.

Key Words: Marketing; Communication; Planning.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|--|-----|
| Figura 1: As três etapas ou decisões do processo de planejamento..... | 32 |
| Figura 2: Tipos de compra no mercado de negócios..... | 47 |
| Figura 3: Elementos do processo de comunicação..... | 73 |
| Figura 4: Evolução do mercado Brasil de PABX (valores R\$)..... | 87 |
| Figura 5: Tamanho do Mercado Brasil por faixa de ramal (valores R\$)..... | 88 |
| Figura 6: Evolução do <i>Market Share</i> Total Mercado de PABX (%)..... | 89 |
| Figura 7: Organograma da Unidade Corporativa da Intelbras..... | 96 |
| Figura 8: Organograma representativo dos canais de distribuição tradicionais da unidade corporativa..... | 107 |
| Quadro 1: Comparação dos processos de compra nos mercados de bens de consumo e de negócios..... | 46 |
| Quadro 2: Fatores que influenciam o comportamento de compra..... | 48 |
| Quadro 3: Principais diferenças entre os mercados de bens de consumo e de negócios..... | 49 |
| Quadro 4: Perfil dos principais tipos de mídia..... | 61 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|----|
| Tabela 1: Comparação entre o marketing <i>business-to-business</i> (B2B) e o marketing do consumidor..... | 50 |
| Tabela 2: Plataformas comuns de comunicação..... | 57 |

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| RESUMO..... | 06 |
| ABSTRACT..... | 07 |
| LISTA DE ILUSTRAÇÕES..... | 08 |
| LISTA DE TABELAS..... | 09 |
| 1 INTRODUÇÃO..... | 12 |
| 1.1 JUSTIFICATIVA..... | 13 |
| 1.2 OBJETIVOS..... | 15 |
| 1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO..... | 16 |
| 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA..... | 17 |
| 2.1 O AMBIENTE DE GESTÃO..... | 17 |
| 2.1.1 O Ambiente Externo..... | 18 |
| 2.1.1.1 Elementos de Ação Indireta..... | 19 |
| 2.1.1.2 Elementos de Ação Direta..... | 22 |
| 2.1.2 O Ambiente Interno..... | 23 |
| 2.1.2.1 A Estrutura Organizacional..... | 25 |
| 2.1.2.1.1 <i>Divisão do Trabalho e Especialização da Tarefa</i> | 25 |
| 2.1.2.1.2 <i>Mecanismos de Coordenação e Comunicação</i> | 26 |
| 2.1.2.1.3 <i>Hierarquia, Autoridade, Centralização, Amplitude de Controle e Níveis de Delegação</i> | 27 |
| 2.1.2.2 Os Recursos Humanos..... | 28 |
| 2.1.2.3 Os Recursos Tecnológicos..... | 29 |
| 2.1.2.3 Planejamento e Tomada de Decisão..... | 30 |
| 2.1.2.3.1 <i>Planejamento</i> | 30 |
| 2.1.2.3.2 <i>Tomada de Decisão</i> | 32 |
| 2.2 O AMBIENTE DE MARKETING..... | 34 |
| 2.2.1 O Mercado..... | 37 |
| 2.2.1.1 Segmentação..... | 40 |
| 2.2.1.2 O Processo de Compra e o Comportamento do Consumidor..... | 43 |
| 2.2.2 O Composto de Marketing..... | 48 |
| 2.2.2.1 Produto..... | 51 |
| 2.2.2.2 Preço..... | 53 |
| 2.2.2.3 Praça – Distribuição | 54 |
| 2.2.2.4 Promoção - Comunicação..... | 56 |
| 2.2.2.4.1 <i>Propaganda</i> | 58 |
| 2.2.2.4.2 <i>Publicidade, Relações Públicas e Assessoria de Imprensa</i> | 62 |
| 2.2.2.4.3 <i>Venda Pessoal</i> | 64 |
| 2.2.2.4.4 <i>Marketing Direto</i> | 65 |
| 2.2.2.4.5 <i>Promoção de Vendas</i> | 67 |
| 2.2.2.4.6 <i>Merchandising</i> | 70 |
| 2.2.2.4.7 <i>O Plano de Comunicação</i> | 73 |

| | |
|--|------------|
| 3 METODOLOGIA..... | 76 |
| 3.1 CARACTERIZACAO DA PESQUISA..... | 76 |
| 3.2 FONTES E TIPOS DE DADOS..... | 78 |
| 3.3 COLETA DE DADOS..... | 79 |
| 3.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO..... | 81 |
| 3.5 ANÁLISE DE DADOS..... | 81 |
| | |
| 4 RESULTADOS DA PESQUISA..... | 82 |
| 4.1 CARACTERIZAÇÃO E DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO..... | 82 |
| 4.2 A UNIDADE INTELBRAS CORPORATIVO..... | 85 |
| 4.2.1 O Ambiente Externo..... | 85 |
| 4.2.2 O Ambiente Interno..... | 95 |
| 4.2.3 O Mix de Marketing..... | 101 |
| 4.2.3.1 Produto..... | 101 |
| 4.2.3.2 Preço..... | 105 |
| 4.2.3.3 Praça - Distribuição..... | 106 |
| 4.2.3.3 Promoção - Comunicação..... | 109 |
| 4.2.4 Características Favoráveis e Desfavoráveis..... | 113 |
| 4.2.4.1 Características Favoráveis..... | 113 |
| 4.2.4.2 Características Desfavoráveis..... | 115 |
| 4.2.5 Ações de Comunicação Sugeridas..... | 117 |
| | |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 122 |
| | |
| REFERÊNCIAS..... | 125 |
| | |
| ANEXO A – Linha de produtos da unidade corporativa da Intelbras..... | 131 |
| ANEXO B – Materiais promocionais institucionais..... | 132 |
| ANEXO C – Materiais de divulgação dos produtos corporativos..... | 133 |
| ANEXO D – Políticas comerciais para <i>Dealers</i> e Revendas Corporativas..... | 134 |
| ANEXO E – Campanhas de incentivo desenvolvidas pela unidade corporativa..... | 135 |
| ANEXO F – Campanhas de vendas desenvolvidas pela unidade corporativa..... | 136 |
| ANEXO G – Feiras e eventos realizados pela unidade corporativa..... | 137 |
| ANEXO H – Ações de relacionamento desenvolvidas para as Revendas Corporativas..... | 138 |
| ANEXO I – Materiais desenvolvidos para a parceria Intelbras e Embratel..... | 139 |
| ANEXO J – <i>Website</i> Intelbras..... | 140 |

1 INTRODUÇÃO

O marketing pode ser entendido como o conjunto de atividades empresariais que são exercidas para criar e levar um produto, ou um serviço, do produtor (fabricante) ao consumidor final. Essas atividades abrangem um grande número de ações, tais como: a identificação das necessidades e do potencial de compra de determinado mercado, o desenvolvimento e o lançamento do produto ou serviço que satisfaça a essas necessidades, a escolha de canais de distribuição adequados para facilitar o acesso por parte do público, a comercialização a preços justos e condizentes com a qualidade do produto e com o público-alvo e a divulgação (comunicação) suficiente e apropriada (KOTLER, 2000).

O aumento da competitividade, o crescimento de alguns setores de trabalho e o declínio de outros, a diversidade cultural, as mudanças nas expectativas da sociedade, a equiparação de produtos e preços e a exigência cada vez maior dos consumidores, tem forçado as empresas a buscarem novas alternativas para atrair o consumidor final. Neste contexto, a necessidade da utilização das diferentes estratégias de marketing vem ganhando cada vez mais espaço e tornando-se inevitáveis para a sobrevivência das organizações modernas.

Nesta nova realidade, portanto, não é suficiente ter um produto de qualidade, com ótimo preço e inteiramente à disposição do consumidor. Para que os produtos ou serviços tornem-se conhecidos e desejados pelos consumidores, as empresas precisam investir nas diferentes ferramentas de comunicação. O mesmo ocorre para a divulgação da própria empresa ou para a criação de uma imagem favorável da marca (empresa e/ou produto).

Este fato tem levado muitas empresas a aumentarem sua verba de comunicação, com o intuito de garantir que todo o esforço investido no planejamento dos seus produtos não seja perdido no momento em que o cliente escolhe qual produto/marca levará para casa.

Da mesma forma, nesta época de mundialização, onde as pessoas são atingidas por uma enorme quantidade de informação, torna-se difícil para as empresas que não analisam e planejam suas ações de marketing e comunicação, se fazerem ouvir diante de tantos atrativos oferecidos por inúmeras comunicações. É justamente nesse momento que a criatividade, a estratégia e o conhecimento são mais exigidos, já que são as características necessárias para que as empresas se sobressaiam em meio a tantos apelos comunicacionais (GARCIA, 2006).

Entretanto, diante da abundância e facilidade de comunicação proporcionada pelas novas ferramentas e acessos, bem como pelo grande volume de informação e a grande variedade de produtos e empresas, o consumidor, que se torna mais exigente e ganha maior

poder de escolha, pode acabar confuso. É nesse ponto, portanto, que a comunicação mais específica e estruturada pode alcançar esses consumidores, uma vez que, se bem planejadas, essas ações podem trazer excelentes resultados, tornando o negócio mais atrativo, proporcionando aumento da participação na área em que a empresa atua ou, ao menos, viabilizando que a mesma se mantenha competitiva (GARCIA, 2006).

Face ao exposto, para compreender e colocar em prática o tema em questão, o presente trabalho está voltado para um estudo de caso da Intelbras S/A, mais especificamente da unidade Intelbras Corporativo (ICORP), que possui peculiaridades no que se refere à dinâmica e às mudanças constantes do mercado nacional de centrais telefônicas e produtos destinados ao segmento corporativo em geral.

Considerada a maior fabricante de centrais e aparelhos telefônicos do país, a Intelbras está situada na área industrial da cidade de São José/SC e conta atualmente com 1.700 colaboradores em uma área de 36 mil m². Possui ainda duas filiais, localizadas nas cidades de Santa Rita do Sapucaí/MG e São José dos Pinhais/PR. Seu ramo de atividade é a fabricação de equipamentos voltados para os segmentos de telecomunicações, segurança eletrônica e informática, e seu mercado direcionado tanto para empresas (corporativo) quanto para o consumidor final (varejo).

Internamente a empresa está estruturada em seis unidades de negócios: a Intelbras Consumo (ICON), focada em aparelhos telefônicos fixos e demais produtos orientados ao varejo (consumidor final); a Intelbras Corporativo (ICORP), voltada para a fabricação e comercialização de centrais telefônicas e outros produtos destinados ao mercado corporativo (empresas); a Intelbras Security (ISEC), que trabalha com produtos específicos para o segmento de segurança eletrônica; a Intelbras Networking (INET), focada em produtos específicos para a estruturação de redes; a Intelbras Celulares (ICEL), voltada para o desenvolvimento e comercialização de aparelhos móveis; e a Intelbras Computadores (ICOMP), que desenvolve computadores e notebooks.

O presente estudo, portanto, vem buscar responder o seguinte problema de pesquisa: **como fortalecer ainda mais a marca e o posicionamento dos produtos corporativos da Intelbras S/A através das ferramentas de comunicação de marketing?**

1.1 JUSTIFICATIVA

Com o propósito de associar a teoria e a prática organizacional, a realização deste trabalho visa conhecer a realidade da Intelbras S/A, dentro do contexto das estratégias e ações

promocionais de marketing desenvolvidas na unidade de produtos corporativos para o mercado nacional, explorar as suas particularidades, conhecer suas dificuldades e buscar alternativas de ação e implantação de melhorias para um bom desenvolvimento e desempenho da mesma.

A escolha da organização deu-se, primeiramente, em razão de a autora deste trabalho fazer parte da equipe de colaboradores da Intelbras, atuando mais especificamente como analista de marketing pleno na área de comunicação da unidade de produtos corporativos da empresa. Da mesma forma, o grande crescimento da organização nos dois últimos anos, ampliando o seu portfólio e passando a atuar também nas áreas de networking, segurança eletrônica, telefonia móvel e na fabricação de PCs, fechando o primeiro semestre de 2008 com crescimento no faturamento bruto na ordem de *79% em comparação ao ano anterior* (MELLO, 2008); bem como, seu papel de destaque no segmento corporativo do cenário brasileiro, conquistado ao longo de mais de três décadas de atuação, detendo em torno de 60% de participação no mercado nacional de centrais telefônicas, foram outros fatores que contribuíram sobremaneira para a preferência da Intelbras como foco deste estudo.

Para se justificar a escolha de um trabalho de investigação científica, portanto, Castro (1977) cita três critérios que devem ser levados em conta: a importância do tema, a originalidade e a viabilidade. Segundo o autor, não há dificuldade em encontrar temas que satisfaçam a um ou dois desses critérios. A dificuldade está em satisfazer aos três ao mesmo tempo.

O autor afirma que um tema é importante quando está de alguma forma ligado a uma questão crucial que polariza ou afeta um segmento substancial da sociedade ou se está ligado a uma questão teórica que merece atenção continuada na literatura especializada.

No presente estudo, a importância do tema pode ser verificada no campo da organização, uma vez que pretende colocar à disposição da mesma algumas propostas de melhoria com relação às ferramentas de comunicação mais adequadas para fortalecer o seu posicionamento no segmento corporativo, aumentando a exposição da sua marca e a divulgação de seus produtos, bem como servir de base para que possa identificar seus pontos fortes e fracos, conhecer as oportunidades e ameaças existentes no ambiente ao qual está inserida e promover as modificações necessárias no campo estudado; e da autora deste estudo, pois é uma oportunidade de colocar em exercício os conhecimentos adquiridos com o curso, enfatizando os conceitos e a aplicação das estratégias de comunicação de marketing, bem como analisar situações confrontando os conceitos acadêmicos estudados com a realidade presenciada.

Já a originalidade, para o autor, está em um tema que “tem o potencial de nos surpreender” (CASTRO, 1977, p. 57). Ao abordar temas já amplamente estudados reduz-se a probabilidade de que se encontre algo de novo ou original. No entanto, o autor ressalta que o fato de o trabalho ainda não ter sido realizado não confere originalidade a uma pesquisa.

Neste sentido, este estudo pode ser caracterizado como original devido ao pequeno número de monografias existentes sobre as ferramentas de comunicação de marketing relacionadas ao segmento corporativo.

A viabilidade, por sua vez, é o critério mais tangível. Esta pode ser definida ao se especificar questões como “os prazos, os recursos financeiros disponíveis, a competência do futuro autor, a disponibilidade de informações e o estado da teorização a respeito” (CASTRO, 1977, p.57). O referido estudo tornou-se viável, portanto, pois foi possível o cumprimento dos prazos estabelecidos e a utilização dos recursos necessários. Da mesma forma, encontrou-se uma grande disponibilidade de informações, ora através da organização objeto deste estudo, ora por meio de dados secundários diversos sobre a problemática envolvida.

1.2 OBJETIVOS

Em seqüência às reflexões mencionadas e a fim de responder à pergunta norteadora deste trabalho, definiu-se como **objetivo geral**:

- Compreender as ações de comunicação da unidade corporativa da Intelbras S/A, a ICORP, realizadas durante o ano de 2008 para o mercado nacional.

Para o alcance do objetivo geral é importante que os objetivos específicos sejam bem definidos. Para essa pesquisa definiu-se, portanto, os seguintes **objetivos específicos**:

- Apontar e descrever as ferramentas promocionais do composto de marketing;
- Diagnosticar o ambiente externo, interno e de marketing da unidade corporativa da Intelbras S/A (ICORP);
- Pesquisar e analisar as estratégias promocionais existentes e utilizadas pela Intelbras S/A para os produtos corporativos no mercado nacional;
- Identificar as características favoráveis (pontos fortes e oportunidades) e desfavoráveis (pontos fracos e ameaças) da unidade em estudo;
- apresentar sugestões de melhorias frente aos problemas e às potencialidades identificadas.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

O estudo está organizado a partir da Introdução, onde se apresenta brevemente a contextualização do tema, a estruturação da organização, o problema de pesquisa, a justificativa do trabalho e os objetivos geral e específicos do mesmo.

Na seqüência, apresenta-se a fundamentação teórica, onde se discute diversos assuntos convergentes com o tema principal deste trabalho, a comunicação de marketing, por meio de literatura específica.

A metodologia é exposta em seguida, apresentando o tipo de pesquisa realizada, a forma de coleta e tratamento dos dados, a delimitação do estudo, bem como o papel do pesquisador ao estruturar as conclusões presentes neste estudo.

Por fim, é descrita a organização objeto desta pesquisa, considerando o contexto e o tema abordado, são apontados os pontos fortes e fracos da sua unidade corporativa, identificadas as ameaças e oportunidades encontradas no ambiente em que está inserida, e propostas algumas ações para as dificuldades e potencialidades encontradas, contribuindo assim para o cumprimento dos objetivos deste trabalho, bem como para as considerações finais acerca do estudo proposto, onde são apresentados os resultados e as conclusões sobre a obtenção de cada objetivo específico.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta etapa contempla a discussão teórica do tema proposto, servindo como base para auxiliar no atingimento do objetivo geral e no entendimento das pessoas interessadas neste estudo.

Mesmo com diferentes denominações, como Referencial Teórico ou Revisão da Literatura, o importante é que neste momento aborda-se o tema de modo científico, conferindo ao trabalho credibilidade e consistência. Roesch, Becker e Mello (1999) afirmam que o referencial teórico permite levantar soluções alternativas para responder aos objetivos específicos da pesquisa em questão. Além disso, a fundamentação teórica permite o levantamento de dados e informações para dimensionar e qualificar a problemática em estudo, bem como a identificação de métodos e instrumentos para assegurar o autor da sua pesquisa e exploração do tema.

Neste intuito, o presente capítulo trata em um primeiro momento dos aspectos que abrangem o ambiente de gestão, focalizando as variáveis do ambiente externo e interno que envolvem as organizações; seguindo para o referencial teórico sobre o ambiente de marketing, onde inclui-se o mercado e as formas de segmentação do mesmo, o comportamento do consumidor de negócios e o composto de marketing (4 Ps); e finalizando com as ferramentas de *comunicação de marketing*, foco de análise deste estudo.

2.1 O AMBIENTE DE GESTÃO

Nas primeiras décadas do século passado, a maioria dos *administradores simplesmente* menosprezava o ambiente externo e suas influências, uma vez que o mesmo era previsível e estável, focalizando, então, sua gestão, no ambiente interno das organizações.

A partir da percepção da organização enquanto sistema, aberto, que interage com seu ambiente externo, as mudanças passaram a ocorrer em um ritmo cada vez mais acelerado, com efeitos importantes e muitas vezes imprevisíveis, afetando diretamente o ambiente organizacional (STONER; FREEMAN, 1999). A globalização e os avanços tecnológicos, especialmente nas áreas de computação, telecomunicações e informação, proporcionaram mercados cada vez mais competitivos. Houve mudanças profundas também no que diz respeito ao comportamento e estilo de vida do consumidor, além das mudanças geográficas e políticas.

Não se deve restringir, portanto, a análise de ambientes ao ambiente interno. Segundo Garcia (2006, p. 25), “é imprescindível que o empresário se predisponha a observar o ambiente externo”. Neste sentido, compreender as influências do ambiente em que a organização está inserida, sendo este constituído pelos elementos de dentro e fora que de forma direta ou indireta afetam os processos da mesma; torna-se uma prática saudável e indispensável para agregar vantagens competitivas à empresa, assim como auxiliar a definir suas metas e estratégias organizacionais.

2.1.1 O Ambiente Externo

O ambiente externo é constituído pelos elementos de fora da organização que afetam os processos da mesma. Segundo Lacombe e Heilborn (2003, p. 20), “nenhuma organização está isolada, mas *inserida num ambiente externo que atua sobre ela e sobre o qual ela também age*”. Os autores ainda afirmam que, as empresas, ao elaborarem seus planos, consideram o ambiente em que estão inseridas, procurando atuar sobre esse ambiente com o intuito de modificá-lo a seu favor.

Para Chiavenato (2002, p.110), o ambiente externo é “um conjunto amplo e complexo de condições e fatores externos que envolve e influencia difusamente todas as empresas”. Utilizando a tipologia de Hall (1984), o autor classifica as variáveis do ambiente externo em: tecnológica, social, econômica, política, legal, demográfica e ecológica.

Stoner e Freeman (1999, p.46) definem ambiente externo como sendo “todos os elementos fora da organização que são relevantes para a sua operação”. Nele encontram-se os elementos do ambiente, também denominados pelos autores de *stakeholders* externos, que influenciam diretamente a organização (clientes, concorrentes e fornecedores); e os elementos de ação indireta que afetam o clima onde a organização atua, mas sua capacidade para influenciá-los é relativamente limitada. Estes fatores indiretos são classificados segundo a tipologia adotada por Fahey e Narayanan (apud STONER; FREEMAN, 1999, p.55) em: social, econômico, político e tecnológico. Além destas dimensões, Stoner e Freeman (1999) acrescentam ainda a variável internacional como um fator de grande impacto nas organizações que atuam no mercado global.

No entanto, o grau de influência do ambiente externo vai variar de acordo com o tipo e com a finalidade de cada organização.

2.1.1.1 Elementos de Ação Indireta

Seguindo as tipologias abordadas no tópico anterior, os elementos de ação indireta fundamentais, ou seja, os fatores mais amplos que influenciam a organização e que têm que ser levados em consideração por seus administradores são as dimensões econômica; político-legal; social, cultural e demográfica; internacional e tecnológica.

As tendências e condições econômicas são vitais para o sucesso da organização e exigem dos administradores habilidades e atitudes para buscar informações e alternativas, visando acompanhar essas mudanças. As empresas podem aumentar sua produção e crescer nos momentos de expansão econômica, assim como eliminar gastos e assumir riscos menores quando há momentos de recessão.

O efeito da variável econômica sobre as empresas pode ser enorme, afetando desde o seu volume de produção até o preço dos produtos comercializados pela empresa e sua lucratividade (CHIAVENATO, 2002). Vários são os fatores econômicos que afetam a organização, tais como a taxa de juros, a inflação, a tributação e a variação cambial.

Os preços determinados pelos concorrentes e pelos fornecedores, bem como as políticas fiscal e monetária do governo, influenciam bastante os custos de produção de bens ou da prestação de serviços e as condições de mercado nas quais estes produtos ou serviços são vendidos. Assim, a empresa precisa dedicar muito tempo e recurso para prever a economia e a variação de preços (STONER; FREEMAN, 1999).

Da mesma maneira, aspectos como o desemprego e a instabilidade financeira, podem impactar a aquisição de produtos ou serviços, onde em épocas de recessão, por exemplo, produtos considerados supérfluos tendem a ser cortados do orçamento.

A dimensão político-legal, nas esferas federal, estadual ou municipal, em uma determinada situação, também pode afetar as organizações inseridas neste contexto (CHIAVENATO, 2002). Estas podem ser influenciadas pela pressão política que é exercida na aprovação ou reprovação de novas leis, assim como na mudança do controle político resultante das eleições.

O processo político ainda estimula a formação de grupos de interesse que buscam promover seus valores e objetivos. Para Stoner e Freeman (1999, p. 58), “à medida que os grupos de interesse (particularmente os grupos de interesse pessoais) tornam-se mais comprometidos com os seus objetivos, os conflitos políticos podem ficar mais intensos e durar mais”.

No aspecto legal, pode-se verificar como as restrições externas são importantes para as organizações, pois de alguma forma, todas elas são afetadas direta ou indiretamente por leis que as influenciam e as limitam. Esta submissão ao sistema legal pode tanto limitar as atividades da empresa como se tornar oportunidades para as organizações que fornecem bens e serviços, uma vez que se manter dentro das leis não só faz com que as empresas evitem multas e processos, como também promove a confiança entre os clientes.

Chiavenato (2002 p.113) define a dimensão legal como “o conjunto de leis e normas que regulam, controlam, incentivam ou restringem determinados tipos de comportamento empresarial em geral”. Segundo Hall (1984 p.161), “quando uma nova lei é aprovada ou quando uma interpretação é modificada, as organizações precisam fazer algumas alterações importantes caso a lei seja relevante para elas”.

Do ponto de vista do consumidor, as novas legislações podem gerar maior consumo, ou até mesmo a restrição do comércio de produtos a certa fatia de mercado, como no caso da comercialização de bebidas e cigarros aos menores de 18 anos.

A dimensão social também influencia de alguma forma a empresa integrante de determinada sociedade, seja através das tradições culturais, dos costumes e valores, das ideologias, das crenças, das pressões sociais, dos mitos, ou de outros fatores que envolvem a coletividade. As mudanças que ocorrem neste ambiente, sejam sutis ou drásticas, provocam um forte impacto nas organizações, podendo ser de forma benéfica ou não, apresentando novas oportunidades e desafios para a organização. As atitudes sociais também podem mudar, e a alteração da opinião pública pode influenciar as atividades da empresa afetando de forma positiva ou negativa a aceitação de determinados produtos ou serviços que a empresa tenha lançado no mercado (CHIAVENATO, 2002).

Segundo Fahey e Narayanan (apud STONER; FREEMAN, 1999 p. 55) as variáveis sociais podem ser classificadas em três categorias: demografia, estilo de vida e valores sociais. Estes fatores são importantes dimensões sociais para compreender adequadamente o mercado e extrair dele informações preciosas para a empresa, com o intuito de desenvolver novos produtos e/ou serviços, e aprimorar os já existentes, visando atender as necessidades do mercado-alvo.

A cultura de um determinado país ou região, por exemplo, exerce influência muito forte nas organizações, pois, para obter sucesso e prosperar, a empresa precisa entender e respeitar as condições culturais locais. Da mesma forma, o comportamento de compra difere de grupo para grupo porque depende de sua cultura, onde alguns são mais suscetíveis a preços e outros à qualidade (GARCIA, 2006).

No âmbito demográfico, os aspectos que devem ser levados em conta pela organização referem-se ao tamanho e à taxa de crescimento da população de diferentes cidades, regiões e países, devido ao fato de que alguns recursos são limitados e podem se esgotar e à preocupação com o crescimento assustador da população, principalmente em países menos favorecidos economicamente; à distribuição das faixas etárias e suas composições étnicas, pois cada grupo tem desejos e hábitos de compra específicos, e várias empresas têm direcionado seus produtos com este enfoque; aos níveis de instrução (analfabetos, com ensino médio incompleto, com ensino médio completo, com diploma universitário e com especialização), direcionando a demanda por determinados produtos e serviços; aos padrões domiciliares, considerando os lares tradicionais (as famílias) e os lares não-tradicionais (pessoas que moram sozinhas, por exemplo); e às características e movimentos regionais, onde a migração interna e entre países cria oportunidades para a comercialização de produtos específicos (KOTLER, 2000).

Na dimensão internacional, um dos fatores que mais influencia as organizações é, sem dúvida, a globalização. Os administradores devem estar atentos a todas as variáveis do ambiente externo no âmbito internacional (econômicas, sociais, políticas e tecnológicas), caso desejem competir neste mercado (STONER; FREEMAN, 1999). De acordo com os autores, até mesmo as empresas que operam somente no mercado nacional podem sofrer influências do mercado internacional, pois muitas vezes dependem de fornecedores estrangeiros.

Os fatores tecnológicos representam um dos aspectos do ambiente externo mais críticos e importantes na vida organizacional, tendo em vista a forte influência que exercem nos produtos e processos da empresa. Os avanços da tecnologia estimulam o aperfeiçoamento de produtos, processos e materiais, determinando assim, qual equipamento será utilizado e como os processos, principalmente os de produção, serão administrados (STONER; FREEMAN, 1999).

À medida que a empresa absorve e incorpora as inovações tecnológicas, essa variável externa passa a ocupar uma importante função no ambiente interno da organização, principalmente no departamento de pesquisa e desenvolvimento (P&D) (CHIAVENATO, 2002).

As mudanças e inovações tecnológicas podem, com frequência, afetar o ato dos concorrentes, podendo levar a novos posicionamentos em diferentes indústrias.

2.1.1.2 Elementos de Ação Direta

Os principais componentes de ação direta, ou seja, aqueles que influenciam e interagem de maneira forte e permanente com a organização, são os clientes, concorrentes e fornecedores. São específicos para cada organização e sua composição pode mudar com o tempo (alguns clientes são perdidos e outros serão conseguidos, por exemplo).

O aumento da competição trouxe para o primeiro plano a importância e a prioridade que as organizações têm que dar aos clientes, pois são eles que compram seus produtos e serviços e que fazem a propaganda do “boca a boca”, incrementando a divulgação da empresa. As atividades que adicionam valor para o consumidor ficam cada vez mais importantes, obrigando a uma análise permanente do que está sendo feito e por quê (LACOMBE; HEILBORN, 2003).

Stoner e Freeman (1999, p. 48) afirmam que os consumidores podem ser “uma instituição (escola, hospital, órgão público), outra empresa (empreiteira, distribuidor ou fabricante) ou ainda um indivíduo”. Kotler (1998) acrescenta que são os consumidores que mantêm a empresa viva e lucrativa.

Os principais responsáveis pelas pesquisas e análise dos consumidores são os profissionais de marketing da empresa (KOTLER, 1998). A análise costuma envolver os fatores que influenciam o comportamento do consumidor, tais como: cultural, social, pessoal e psicológico.

O mercado dos clientes pode ser altamente competitivo, com grande número de compradores e vendedores potenciais procurando o melhor negócio possível. Neste caso, as empresas precisam se preocupar com o preço, a qualidade, os serviços e a possibilidade de se encontrar o produto se quiserem conservar seus clientes antigos e ganhar outros.

Intimamente ligados com o ambiente dos clientes estão o tipo, o número e as normas de comportamento dos concorrentes da empresa. Pode-se chamar de concorrentes, aqueles que produzem bens ou serviços iguais, semelhantes ou sucedâneos, visando aos mesmos consumidores ou usuários e competindo pelos mesmos recursos junto aos mesmos fornecedores de determinada organização (LACOMBE; HEILBORN, 2003).

Para aumentar sua participação no mercado, a organização tem que ganhar negócios de alguns concorrentes, satisfazendo mais aos clientes. Chiavenato (2000) afirma que as empresas *concorrem disputando melhores recursos para conquistar mais mercados*.

A existência crescente de produtos ou serviços similares faz com que a empresa precise introduzir diferenciais, com o intuito de obter vantagem sobre a concorrência e

conquistar a preferência do cliente. No entanto, a concorrência pode ser feita também por organizações que oferecem produtos ou prestem serviços substitutos. Da mesma forma, com o mercado altamente globalizado, as empresas estão concorrendo também com organizações situadas em diferentes países.

Outro ponto importante refere-se aos seus fornecedores. Toda organização obtém matérias-primas, serviços, energia, equipamentos e mão-de-obra do ambiente e faz uso deles para produzir. Portanto, toda empresa depende de seus fornecedores, o que torna fundamental possuir parceiros preocupados com a qualidade e responsáveis pelo que oferecem. De acordo com Stoner e Freeman (1999 p.48) “as organizações dependem dos fornecedores de materiais e mão de obra, e tenta-se aproveitar da competição entre fornecedores pelo menor preço, trabalho de melhor qualidade e entrega mais rápida”.

Neste sentido, o ideal é as compras sejam divididas por vários fornecedores, evitando a dependência de um único fornecedor e aproveitando a concorrência para obter preços mais favoráveis, trabalho de melhor qualidade e prazos mais rápidos de entrega.

Como forma de controlar o estoque, algumas empresas possuem sistemas informatizados que avisam o fornecedor quando há a necessidade de novos fornecimentos/pedidos à medida que o produto/insumo vai sendo consumido. Outras organizações, com a prática cada vez mais comum do just in time, uma técnica de redução de estoques, optam por fabricar os produtos apenas sob encomenda (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2002).

Pode-se concluir, ao final de tudo exposto, que os administradores devem ser capazes de adaptar sua organização ao ambiente no qual ela atua. Usando como base essas variáveis ou dimensões, a organização que pensa em realizar mudanças, precisa analisar os fatores externos para verificar se as ações ou alterações planejadas são viáveis ou não, e que benefícios ou contratempos poderão trazer.

2.1.2 O Ambiente Interno

O ambiente interno compreende os temas referentes à estrutura organizacional, aos recursos humanos, aos recursos tecnológicos e ao processo de planejamento e tomada de decisões na organização (STONER; FREEMAN, 1999). Dentro destes itens, a empresa deve examinar as suas potencialidades e fraquezas e em seguida desenvolver o planejamento para atingir as metas específicas para o período desejado.

A análise do ambiente interno tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e a qualidade das empresas que estão sendo analisadas, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa deverão ser determinados diante da sua atual posição (KOTLER, 2000).

2.1.2.1 A Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional é a forma como a empresa organiza seus processos de trabalho, dividindo suas tarefas de maneira coordenada, através de uma hierarquia estabelecida. Ela engloba as diferentes partes que compõem a organização, as pessoas que pertencem a cada uma dessas partes, as relações entre os empregados, subordinados ou chefes e as relações de poder e comunicação dentro da empresa.

Mintzberg (2003, p.12) define estrutura organizacional como sendo “a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e, depois, como a coordenação é realizada entre essas tarefas”. Essa divisão do trabalho cria tarefas simplificadas que podem ser aprendidas e completadas de forma rápida, ajudando os membros da organização a trabalhar em conjunto para alcançar os objetivos organizacionais.

Para Wagner e Hollenbeck (2006, p. 327) “a estrutura de uma organização é uma rede relativamente estável de interdependências entre as pessoas e as tarefas que compõem a organização”. Os autores afirmam que ela é criada e sustentada pelos mecanismos básicos de coordenação, que coordenam as relações de interdependência entre pessoas e grupos.

A estrutura organizacional refere-se ao modo como as organizações são divididas, organizadas e coordenadas (STONER; FREEMAN, 1999). As estruturas são divididas em especializações de tarefa, organizadas em departamentos, através de um organograma e coordenadas através das estruturas formais e informais.

Maximiano (2000) acrescenta elementos de autoridade e comunicação quando afirma que a estrutura organizacional define autoridade, responsabilidade das pessoas como indivíduos e como integrantes de grupos, além da comunicação entre eles.

Como relatado, os autores utilizam diferentes tipologias para caracterizar a estrutura de uma organização. Mintzberg (2003) adota a divisão do trabalho, a especialização da tarefa, a autoridade formal, a cadeia de comando, o ajuste mútuo, a supervisão direta e as padronizações (dos processos e resultados do trabalho e das habilidades dos trabalhadores). Além dessas, Wagner e Hollenbeck (2006) utilizam ainda a hierarquia e a centralização. E Maximiano (2000) agrega às demais o sistema de responsabilidade, a autoridade formal, a descentralização, a amplitude de controle, a comunicação e os níveis de delegação.

Para uma melhor compreensão dos elementos ou variáveis que compõem a estrutura de uma organização, contemplando as abordagens acima mencionadas, os sub-tópicos a seguir apresentarão de forma mais detalhada os a divisão do trabalho e a especialização da tarefa; os mecanismos de coordenação e a comunicação; e a hierarquia, a autoridade, a centralização, a amplitude de controle e os níveis de delegação.

Entretanto, é preciso estar atento a essas questões no sentido de que as mesmas poderão se tornar fatores limitadores dentro da estrutura da organização, impedindo, ou melhor, dificultando, muitas vezes, o desempenho das atividades de forma rápida e eficiente. Uma estrutura hierarquizada, por exemplo, pode ser um limitador quando a empresa necessita tomar uma decisão com o intuito de responder rapidamente a alguma mudança provocada pelo ambiente externo, uma vez que, para se chegar a uma posição final, são muitos os níveis de poder que a informação precisa transitar.

2.1.2.1.1 Divisão do Trabalho e Especialização da Tarefa

A estrutura da organização é representada através de um organograma, onde se encontram a divisão do trabalho, a relação de autoridade e hierarquia e a comunicação (MAXIMIANO, 2000). Mintzberg (2003) coloca duas exigências fundamentais que envolvem a estrutura organizacional: a divisão do trabalho em tarefas distintas e a coordenação entre essas tarefas.

A divisão do trabalho é o processo pelo qual uma tarefa é dividida em partes, podendo ser feita por uma pessoa ou por uma equipe (MAXIMIANO, 2000). É a maneira como o trabalho é dividido, ou melhor, é a definição de “quem faz o quê” no processo de trabalho da organização.

Essa divisão da empresa em tarefas padronizadas visa facilitar o trabalho dos funcionários e aumentar a produtividade da organização, uma vez que se trabalha com uma maior especialização das tarefas. Para isso, é necessário que essa padronização seja organizada e de fácil compreensão entre os funcionários. Da mesma forma, verifica-se atualmente a necessidade de todos os envolvidos no processo possuírem uma visão sistêmica da organização para opinar como seria uma eficaz divisão do trabalho.

Wagner e Hollenbeck (2006, p. 311) definem a especialização como “o modo pelo qual o trabalho de uma organização é dividido em tarefas individualizadas”. O grau de especialização pode ser medido pela diversidade de atividades incluídas nos cargos dos

funcionários. Quanto mais alto o grau de especialização, mais estreito o âmbito das atividades de cada cargo.

Os autores dividem a especialização em horizontal e vertical. A especialização horizontal é o modo pelo qual o trabalho executado em cada nível hierárquico da organização é dividido em trabalhos individualizados, ou seja, a quantidade de tarefas diferentes contidas em cada trabalho. Uma alta especialização refere-se à maneira como o trabalho é distribuído na forma de cargos especializados com atribuições totalmente distintas, no mesmo nível hierárquico. Uma baixa especialização diz respeito à maneira como o trabalho é distribuído entre trabalhadores do mesmo nível, que funcionam como generalistas.

A especialização vertical diz respeito ao grau em que a organização é dividida em níveis hierárquicos. Quanto mais alto o grau de especialização vertical, mais camadas encontram-se contidas na hierarquia de autoridade de uma organização e maior a separação da administração de uma tarefa em relação ao seu desempenho.

2.1.2.1.2 Mecanismos de Coordenação e Comunicação

Para Mintzberg (2003), a coordenação pode ser considerada o trabalho mais complicado, pois envolve vários mecanismos. O primeiro mecanismo de coordenação organizacional, segundo o autor, é o ajustamento mútuo, um mecanismo simples de coordenação e controle do trabalho através da comunicação informal dos trabalhadores dentro de uma organização.

O segundo mecanismo é a supervisão direta, onde uma pessoa passa a ser responsável pela coordenação do trabalho de outras, dando-lhes instruções e monitorando suas tarefas.

Os outros três mecanismos de coordenação envolvem a padronização. As normas já estabelecidas e consolidadas na empresa podem ser focadas nos processos de trabalho, quando o conteúdo do trabalho é especificado ou programado; nos resultados do trabalho, onde são definidas as dimensões do produto ou o desempenho, não importando o processo em si para atingir as metas; e nas habilidades, realizada através de treinamentos específicos para o desempenho do trabalho.

Wagner e Hollenbeck (2006, p. 301) utilizam praticamente os mesmos mecanismos de coordenação mostrados por Mintzberg (2003), com uma diferença na questão da padronização. Para os autores, a padronização estaria dividida em processos, produtos, habilidades e normas. A padronização de produtos equivaleria a de resultados apontada por

Mintzberg (2003), e a padronização de normas, Wagner e Hollenbeck (2006, p.305) definem como “encorajamento de atitudes e convicções que conduzam a comportamentos desejados”.

Muitos mecanismos adotados pelas empresas podem ser considerados como meios de comunicação entre as pessoas da organização, pois envolvem a troca de informações. Esses meios podem ser formais ou informais.

A comunicação informal ocorre fora dos canais formais (hierarquia) da organização, ou seja, é a comunicação entre membros do mesmo grupo ou entre membros de diferentes departamentos de uma organização, geralmente seguindo o fluxo de trabalho. Seu propósito é melhorar a coordenação e a solução de problemas, evitando o procedimento muito mais vagaroso de direcionar as comunicações através de um superior comum, o que acaba aumentando a satisfação dos empregados pelos relacionamentos desenvolvidos (STONER; FREEMAN, 1999).

A comunicação formal se processa para cima ou para baixo na cadeia de comando ou hierarquia da organização. Os principais objetivos da comunicação de cima para baixo são aconselhar, informar, dirigir, instruir e avaliar os subordinados, bem como fornecer informações sobre objetivos e políticas da organização. Já a comunicação para cima tem como principal função fornecer, através de relatórios e sugestões, informações aos níveis superiores sobre o que está acontecendo nos níveis mais baixos (STONER; FREEMAN, 1999).

Além de oral, através do contato pessoal, a comunicação dentro da organização pode se dar também de forma escrita (e-mails, relatórios).

2.1.2.1.3 Hierarquia, Autoridade, Centralização, Amplitude de Controle e Níveis de Delegação

A divisão vertical do trabalho, das funções até os cargos, tem como resultado a distribuição da autoridade em níveis (escalões hierárquicos), chamada de hierarquia ou cadeia de comando (MAXIMIANO, 2000).

Em cada nível hierárquico, o número de pessoas que estão subordinadas a um único supervisor representa o que se pode chamar de amplitude de controle. Maximiano (2000, p. 276) afirma que:

em qualquer nível, cada gerente tem determinado número de pessoas que se reportam a ele, pessoas que podem estar agrupadas em conjuntos de cargos ou outros departamentos. O número de pessoas subordinadas a um gerente define a amplitude de controle, ou amplitude de comando, desse gerente.

Para o autor, a amplitude de controle normalmente não é padronizada, pois o número de pessoas que trabalham para cada gerente é muito variado.

Wagner e Hollenbeck (2006) comentam que a hierarquia e seus vários graus de centralização podem ser utilizados para controlar as relações intergrupais, criadas pela junção de grandes grupos e camadas de gerentes com responsabilidade pelas suas atividades (departamentalização). Os autores complementam que:

o uso da hierarquia para coordenar relações intergrupais difere de uma organização para outra quanto ao nível dos gerentes – superior, médio ou de supervisão – que terão autoridade última pela tomada de decisões e emissão de ordens (2006, p. 316).

Como se pode observar, o conceito de hierarquia está intimamente ligado à autoridade e à centralização. A autoridade formal, vista como o fluxo de poder formal que desce da hierarquia, é estabelecida entre as cinco partes da organização (o núcleo operacional, a cúpula estratégica, a linha intermediária, a tecnoestrutura e a assessoria de apoio); e uma autoridade informal é estabelecida no interior de cada uma das partes (MINTZBERG, 2003).

Para Maximiano (2000, p. 274), a autoridade formal “é o direito legal que os chefes ou gerentes têm de influenciar o comportamento dos seus subordinados, bem como de utilizar ou comprometer os recursos organizacionais”.

Quando a autoridade está concentrada em uma ou em poucas pessoas, acontece o que os autores chamam de centralização. Wagner e Hollenbeck (2006, p. 316) conceituam centralização como “a concentração de autoridade e decisão na cúpula de uma empresa”. Para Maximiano (2000), uma organização na situação oposta, em que o poder de decisão está distribuído, é descentralizada por meio do processo de delegação.

Através da delegação, as pessoas de determinados cargos transferem parte de suas atribuições, tarefas específicas ou um grupo de tarefas, e sua autoridade para as pessoas de outros cargos. Quanto mais tarefas e poder de decisão forem transferidos para uma pessoa, mais autonomia ela terá. Delegar não é o mesmo que dar ordens, mas sim transferir um problema para que outra pessoa o resolva (MAXIMIANO, 2000).

2.1.2.2 Os Recursos Humanos

Em meio às mudanças ocorridas na gestão das empresas, um ponto forte que vem merecendo grande destaque e atenção de seus administradores diz respeito à valorização do capital humano.

Lacombe e Heilborn (2003, p. 239) asseguram que:

as organizações já se deram conta da importância das pessoas e da forma como são administradas, diferentemente do passado, no qual o foco recaía apenas na tecnologia do produto ou do processo, mercados protegidos ou regulamentados, acessos a recursos financeiros e economia de escala.

Os autores ainda colocam que os administradores que desejam construir uma organização perene dão total prioridade ao desenvolvimento das pessoas.

Para Hélio Beltrão (apud LACOMBE; HEILBORN, 2003), uma empresa é constituída de pessoas e seu resultado depende muito mais do desempenho destas do que da excelência de seus manuais ou de suas estruturas.

Lacombe e Heilborn (2003) asseguram que a sobrevivência e o progresso de uma grande empresa dependem, em grande parte, da sua capacidade de selecionar, treinar e alocar corretamente as pessoas com potencial para atuar futuramente na administração superior da organização, assumindo responsabilidades e agindo como uma equipe integrada.

Dentro deste aspecto, deve-se considerar os temas referentes ao processo de recrutamento e seleção de recursos humanos; os *critérios e programas de desenvolvimento e treinamento*; a política de benefícios/incentivos oferecidos aos colaboradores; a política de remuneração da empresa; os planos de carreira (ou de cargos e salários); as oportunidades de crescimento profissional oferecidas pela organização; e os critérios de avaliação do desempenho.

O que faz a empresa diferente são as pessoas que a compõem, independente de outros recursos que podem ser usados da mesma forma por qualquer outra empresa.

2.1.2.3 Os Recursos Tecnológicos

Nos últimos anos os avanços tecnológicos tornaram-se notáveis, proporcionando uma envolvente troca de informações dentro e fora das organizações. Várias empresas de computação, telecomunicações, entre outras, estão construindo uma espécie de grande via de *informações, com computadores, conexões telefônicas, transmissões por satélites e dispositivos celulares*, fazendo com que consumidores e organizações possam enviar e receber textos, imagens vídeo, dados e sons em tempo real.

Um exemplo disso é a Internet, uma extensa rede global de computadores que reúne órgãos do governo, universidades, empresas e provedores de acesso, todos ligados por linhas telefônicas. Ela é potencialmente útil em todos os processos da organização. Além de oferecer acesso a dados demográficos e outras informações sobre o ambiente externo, os sites da WEB também são um meio de comunicação com fornecedores e clientes existentes e potenciais,

uma vez que as organizações podem fornecer informações sobre si e seus produtos, cultivar relacionamentos comerciais de longo prazo e oferecer produtos para venda. Da mesma forma, a organização, através dela, pode receber retorno direto sobre seus produtos, suas promoções e outras atividades, bem como pode usá-la para construir relacionamentos com os mercados e com os membros de seus canais de distribuição por um baixo custo.

Nos tempos atuais, a informação está se transformando na mais nova riqueza das organizações. Porém, não basta simplesmente ter um acúmulo de informações, é necessário que elas estejam perfeitamente organizadas. Assim como a falta de informação leva à ignorância, o excesso de informação sem síntese e organização leva ao caos (TORRES, 1989).

Neste contexto estão os sistemas de informações (SI), que têm como finalidade no ambiente organizacional a geração de informações que auxiliem os gestores no processo decisório da empresa. Suas principais finalidades são: auxiliar a tomada de decisões, servir como modelo para o planejamento; possibilitar uma eficiência operacional; auxiliar no domínio e eficácia gerencial; melhorar os controles administrativos; auxiliar na identificação de problemas e servir como um grande e único banco de informações, onde todos têm acesso aos mesmos documentos (TORRES, 1989).

Alguns recursos materiais, como equipamentos, máquinas, instrumentos e ferramentas que a organização dispõe ou necessita para o bom desenvolvimento de suas atividades, também podem ser considerados recursos tecnológicos. E tão importantes quanto os recursos financeiros e humanos, os mesmos precisam ser gerenciados, pois são eles que darão capacidade para que a empresa vá em frente.

2.1.2.3 Planejamento e Tomada de Decisão

O planejamento é a definição dos rumos de ação da empresa e resume-se no ato de decidir antecipadamente o que fazer, como, quando e quem deve fazer. É fundamental que exista um planejamento para definição e alcance dos objetivos. Já a tomada de decisão resume-se à escolha de um desses rumos de ação planejados (STONER; FREEMAN, 1999).

2.1.2.3.1 Planejamento

Uma das bases da administração de empresas é o planejamento realizado pelos membros da organização. É através desse planejamento que as empresas podem começar a

vislumbrar os seus sonhos se transformarem em realidade, com objetivos, metas e caminhos de curto, médio e longo prazo.

O planejamento é importante para as organizações, pois é a primeira função da administração, ou seja, sem um planejamento a empresa não terá uma boa organização, coordenação e controle. Além disso, o planejamento auxilia a empresa a lidar com as incertezas do futuro.

Planejamento é o processo de estabelecer objetivos e linhas de ações adequadas para alcançá-los (STONER; FREEMAN, 1999). Maximiano (2000) acrescenta que planejar é o contrário da improvisação e, ao mesmo tempo, um processo, uma habilidade e uma atitude. Neste sentido, o autor afirma que a atitude proativa é mais vantajosa para a empresa, pois agrega características como: entendimento das forças do ambiente, impulso e desejo por mudança e antecipação aos eventos. Já a atitude reativa, rejeita as informações do ambiente, possui tendência à estabilidade e resistência à mudança.

Para a concretização do planejamento, é imprescindível que a empresa trace os objetivos de acordo com a realidade da organização. São eles que proporcionam um senso de direção; focalizam os esforços; guiam os planos e, conseqüentemente, as decisões; e principalmente, ajudam a avaliar como está o processo (STONER; FREEMAN, 1999).

O plano tem como objetivo mostrar o caminho para uma ação futura. Para tanto, ele possui alguns componentes principais, como: objetivos, meios de realização e meios de controle (MAXIMIANO, 2000).

Maximiano (2000) coloca como tipos de planos, os permanentes e os temporários. Os permanentes seriam políticas, procedimentos e outros planos que possuem decisões programadas. Os temporários, por sua vez, são cronogramas, calendários, orçamentos e projetos com data definida para terminar. Esses possuem decisões não programadas.

Stoner e Freeman (1999) utilizam outra nomenclatura e abordam dois tipos de planos relacionados entre si, mas com diferenças importantes: os estratégicos e os operacionais. O primeiro trata do planejamento elaborado pela cúpula estratégica, ou seja, pela alta administração, e possui objetivos mais amplos, relacionados à missão da empresa e pensados a longo prazo. Já os planos operacionais são elaborados pela linha intermediária e focam as tarefas do dia-a-dia e no curto prazo, com o objetivo de auxiliar na implementação do planejamento estratégico.

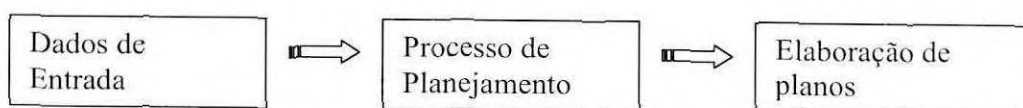
Maximiano (2000) adota essa mesma terminologia para abordar os níveis de planejamento: estratégicos, funcionais (também chamados de administrativos e táticos) e operacionais. O autor utiliza os mesmos conceitos apresentados por Stoner e Freeman (1999),

e acrescenta os funcionais como sendo os planos para definirem os objetivos de ação das áreas funcionais como marketing, produção, finanças e recursos humanos, para possibilitar a realização do planejamento estratégico.

O processo de planejamento formal é definido por nove etapas: formulação dos objetivos; identificação de metas e estratégias atuais; análise ambiental e de forças e fraquezas da organização; identificação de oportunidades e ameaças; determinação das mudanças necessárias em confronto com a realidade atual; tomada de decisões estratégicas e medição do controle do progresso (STONER; FREEMAN,1999). Cada etapa deve ser cumprida com clareza, e o tempo necessário para cada uma delas deve ser respeitado a fim de evitar dúvidas futuras que prejudiquem todo o planejamento executado.

O processo de planejamento pode ser sintetizado em três etapas, conforme demonstrado na figura abaixo.

Figura 1: As três etapas ou decisões do processo de planejamento



Fonte: Maximiano,2000.

A primeira corresponde às informações do presente, passado ou futuro do ambiente externo. Esses dados mostram as ameaças e as oportunidades para a organização. O processamento de dados é a principal etapa, pois é nela que são criadas novas informações e produzidas decisões, tudo baseado na primeira etapa. E a última é o resultado, ou seja, onde são elaborados os planos da organização através dos objetivos, metas e previsão de controle.

Neste contexto, a informação passa a ser vista como um instrumento para a tomada de decisões no que tange às estratégias da organização, pois são de suma importância em um planejamento, que é uma das ferramentas de equilíbrio, crescimento e manutenção de uma empresa.

2.1.2.3.2 Tomada de Decisão

Todas as pessoas tomam decisões diariamente, algumas mais difíceis e complicadas, outras mais fáceis. Os gestores, ao mesmo tempo, convivem com diferentes problemas, que exigem habilidades pessoais e técnicas para uma tomada de decisão com a maior agilidade possível.

Uma decisão “é uma escolha entre alternativas ou possibilidades” (MAXIMIANO, 2000, p.111). Para o autor, as decisões são tomadas tanto para resolver um problema quanto para aproveitar uma oportunidade. Stoner e Freeman (1999) definem a tomada de decisão como “o processo de identificar um problema específico e selecionar uma linha de ação para resolvê-lo”.

Existem dois tipos de decisões abordadas em consenso tanto por Stoner e Freeman (1999) quanto por Maximiano (2000): as decisões programadas e as não programadas.

Decisões programadas são aquelas destinadas para a resolução de problemas que já apareceram anteriormente e, portanto, não se faz necessário um processo de tomada de decisão muito minucioso. As decisões programadas são mais fáceis de serem tomadas, uma vez que tendem a ser repetitivas, mas, por outro lado, tendem a ser numerosas. Elas podem ser resolvidas pela utilização de regras, políticas ou resultados de técnicas computacionais e estatísticas.

As decisões não programadas são utilizadas para solucionar os problemas novos que precisam de análise para apurar as vantagens e desvantagens até chegar à solução ideal. Não é difícil de constatar, portanto, que os gestores devem procurar ter o máximo de decisões programadas nas suas empresas, reduzindo, assim, o tempo do processo decisório.

O processo de decisão é composto por cinco etapas: a identificação do problema ou oportunidade; o diagnóstico; a geração de alternativa; a escolha de uma alternativa e a avaliação da decisão (MAXIMIANO, 2000). A identificação do problema ou oportunidade é um “sinal de alerta” para as empresas, pois nessa fase o problema aparece e deve ser solucionado, e se for uma oportunidade não poderá ser desperdiçada.

A segunda etapa é do diagnóstico, ou seja, entender exatamente qual é o problema ou oportunidade e identificar suas causas e conseqüências. Para auxiliar os administradores, foram desenvolvidas diversas técnicas para análise dos problemas, entre elas: diagrama de *Ishikawa* e princípio de Pareto. A primeira tem como objetivo encontrar as causas do problema, usando variáveis como: mão de obra, métodos, máquinas e materiais. A segunda está focada em localizar quais são as prioridades, quando se tem um cenário com um grande número de problemas.

A etapa de geração de alternativas é a de gerar idéias, de ser criativo. Normalmente as empresas utilizam alguns métodos para alcançar tal objetivo como *brainstorming* e *brainwriting*, que estimulam os funcionários para mostrar suas sugestões sem receio de críticas.

A escolha da melhor alternativa depende da avaliação de todo o processo e de quem é o tomador de decisão. Além de técnicas para auxiliar na escolha, as pessoas introduzem aspectos subjetivos nas decisões, considerando sua experiência, preconceitos, valores e intuição.

Por fim, o processo termina com a avaliação da decisão e seus efeitos serão analisados. Mas é possível, a partir dessa decisão, gerar outros problemas e, assim, o processo iniciar mais uma vez.

O modelo racional do processo decisório é um desafio para as organizações, pois é praticamente impossível os seres humanos seguirem exatamente todas as etapas do processo decisório para todos os problemas que forem identificados (STONER; FREEMAN, 1999). Para explicar essa questão, os autores utilizam a teoria de Herbert Simon, que propõe uma Racionalidade Limitada, ou seja, uma racionalidade que considera algumas variáveis como pontos que interferem na racionalidade humana, tais como a falta de tempo ou dinheiro para coletar as informações; a incapacidade de absorver todas essas informações; os limites de inteligência e as diferentes percepções. Os autores aconselham seguir o modelo racional quando forem decisões importantes, porém, enfatizam que os gestores não devem dedicar os mesmos esforços para todas as decisões.

Fundamentando-se nas exposições deste tópico, pode-se concluir que para conseguir sucesso nas operações, é importante que a organização faça antes uma análise do ambiente, visando o reconhecimento de suas potencialidades e dificuldades e buscando identificar as ameaças e oportunidades existentes no mercado, e, a partir daí, desenvolva um planejamento para as ações que realmente sejam pertinentes à situação em que a mesma se encontra.

Este planejamento também deve incluir as ações de marketing, ou seja, as ações relativas ao estudo de mercado que recomendam a própria forma de concepção do produto ou serviço com seus relativos preços, o mercado-alvo mais indicado para ser trabalhado, a seleção e preparação dos canais de distribuição, além da elaboração de uma comunicação eficaz (GARCIA, 2006). Esses assuntos são discutidos com mais detalhamento na sessão seguinte.

2.2 O AMBIENTE DE MARKETING

Assim como o ambiente de gestão, o ambiente de marketing é formado pelo conjunto de fatores internos e externos à organização que interferem nas decisões e nos resultados das ações de marketing.

O conceito de marketing surgiu a partir do momento em que as empresas, na busca pela sobrevivência, depararam-se com a necessidade de atender a demanda do mercado e orientar-se pelas exigências do mesmo. O avanço da industrialização mundial acirrou a competição entre as empresas e a disputa pelos mercados trouxe novos desafios. Boone e Kurtz (2009, p. 12) explicam o aparecimento do conceito de marketing como:

uma mudança de um mercado do vendedor – um mercado em que havia mais compradores e menos produtos e serviços – para um mercado do comprador – um mercado no qual havia mais produtos e serviços do que pessoas dispostas a comprá-los.

Cobra (1992) aponta quatro fases características da evolução do mercado: a era da produção – período caracterizado pela fase de subsistência (anos 1600) e pela fase da produção em massa (segunda metade do século XIX), que surgiu como um dos efeitos da Revolução Industrial, onde não havia preocupação com a venda, uma vez que praticamente tudo que se produzia era vendido; a era da venda – entre 1900 até o início dos anos de 1950 as técnicas de produção já estavam dominadas e a preocupação passou a ser com o escoamento dos excedentes de produção; a era do produto - iniciada em 1950, levou as organizações a buscarem produtos de melhor qualidade, desempenho e concepção e, apesar de estar concentrada nos produtos, esta fase também se caracteriza pela venda massiva sem levar muito em conta as necessidades dos consumidores; e finalmente a era do marketing – iniciada a partir de 1970 onde surgiu a preocupação com o consumidor e suas necessidades, buscando a integração do meio ambiente interno (produto, funcionários) e externo (governo, fornecedores, concorrência, consumidores e comunidade em geral) de uma organização.

Neste novo período, já não bastava desenvolver e produzir produtos e serviços com qualidade e a custo competitivo, pois o cliente passou a contar com o poder de escolha, selecionando a alternativa que lhe proporcionasse a melhor relação entre custo e benefício. A partir daí, reconhecendo que a decisão final pela compra de um produto ou serviço estava nas mãos dos clientes, as empresas passaram a orientar suas decisões e ações para o mercado, adotando práticas como pesquisa e análise de mercado, adequação dos produtos segundo as características e necessidades dos clientes, comunicação dos benefícios do produto em veículo de massa, promoção de vendas, expansão e diversificação dos canais de distribuição, entre outras (LIMEIRA, 2003).

Cobra (1988, p. 34) define o surgimento do termo marketing como “uma expressão anglo-saxônica que deriva da palavra *mercari*, do latim, que significa comércio ou ato de mercar, comercializar ou transacionar”. Para Richers (1985) o berço do marketing encontra-se indiscutivelmente nos Estados Unidos. Segundo o autor, sua difusão pelo mundo foi

relativamente lenta, sendo que, mesmo na Europa, o marketing só começou a ser aceito após a Segunda Guerra Mundial. Segundo Kotler (1991, p. 29), “o marketing como estudo dos processos e relações de troca apareceu formalmente apenas no início do século XX”.

A definição oficial da *American Marketing Association* conceitua marketing como “o processo de planejamento e execução, desde a concepção, apreçamento, promoção e distribuição de idéias, mercadorias e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais” (COBRA, 1992, p. 34).

Seguindo a mesma linha de raciocínio, mas inserindo outros elementos, Boone e Kurtz (2009, p. 8) definem marketing como “o processo de planejar e executar a concepção, a fixação de preço, a promoção e a distribuição de idéias, produtos, serviços, organizações e eventos para criar e manter relacionamentos que satisfarão objetivos individuais e organizacionais”.

Kotler (1991, p. 42) é mais abrangente na sua definição quando afirma:

conceitua-se marketing como uma orientação da administração baseada no entendimento de que a tarefa primordial da organização é determinar as necessidades, desejos e valores de um mercado visado e adaptar a organização para promover as satisfações desejadas de forma mais efetiva e eficiente que seus concorrentes.

Na atividade empresarial de hoje, vê-se que as ações de marketing precisam envolver toda a vida do produto ou serviço, desde o momento em que ele é uma simples idéia ou até mesmo uma simples demanda do consumidor apontada em pesquisa (seja esse consumidor um cliente individual ou empresarial), até o momento do consumo, incluindo as etapas de pós-venda (atendimento ao consumidor após a compra do produto ou contratação do serviço).

Para que se possa efetivamente aplicar as ações de marketing, é necessário conhecer o que o consumidor deseja, estudar a produção dessa necessidade (deste bem de consumo ou serviço), produzi-la, distribuí-la e vendê-la ao consumidor, inclusive mostrando-lhe e ensinando-lhe a consumir o produto. É através do marketing que as empresas procuram satisfazer as necessidades de consumo e até mesmo criar novas necessidades. Com essa estratégia, visa-se otimizar os lucros de uma empresa, de modo a assegurar a sua sobrevivência e expansão.

É importante deixar claro que o marketing não se limita a ações de vendas ou de publicidade, mas, antes disso, engloba todas as atividades voltadas para a satisfação das ansiedades do cliente, sejam elas em relação a um produto ou serviço, à sua disponibilidade, às formas de comercialização no mercado, ao preço, ou a quaisquer outras necessidades (GARCIA, 2006).

Neste sentido, pode-se constatar que o marketing é, portanto, a exploração de um conjunto de ações e ferramentas que, usado de forma adequada, possibilita à empresa atingir seu público-alvo por meio da produção e/ou oferta do produto ou serviço que atenda às necessidades desses clientes; da adequação do preço desses produtos ao público-alvo; da escolha/preparação/decoração dos pontos-de-venda, incluindo aqui a implantação de serviços e outras conveniências; e da elaboração e veiculação de material de comunicação adequado e coerente para a situação em questão (GARCIA, 2006).

Kotler (1991, p. 31) afirma que “marketing é a atividade humana dirigida para a satisfação das necessidades e desejos, através dos processos de troca”. Nesse processo, não só os vendedores trabalham com as atividades de marketing. Enquanto os mesmos procuram identificar as necessidades dos consumidores, criar produtos e serviços, determinar preços, promovê-los, armazená-los e entregá-los, os compradores desenvolvem atividades de marketing no sentido de pesquisarem os produtos desejados a preços que realmente podem pagar.

A troca é um dos meios pelos quais o homem pode satisfazer suas necessidades e desejos oferecendo algo em retribuição. O conceito de troca, segundo Kotler (2000), leva naturalmente ao conceito de mercado, pois este é visto como um espaço para potenciais trocas.

Possuir conhecimento do mercado na qual está inserida é de suma importância para o sucesso da empresa. O autor Oliveira (2004), no seu livro “Manual de Avaliação de Empresas e Negócios” apresenta alguns aspectos fundamentais para analisar o mercado. O primeiro é sobre os canais de distribuição (vendas, quantidades, preços) e o segundo diz respeito ao produto ou serviço (marca, embalagem, logística, vantagens e desvantagens competitivas). Logo depois, o autor relata sobre a importância da pesquisa de mercado (tendências, sugestões de novos produtos, opinião dos clientes), e recomenda que o empreendedor deve dar atenção à qualidade das informações provenientes das pesquisas de mercado, caso contrário, haveria um grande risco na análise de avaliação da empresa.

2.2.1 O Mercado

O conceito de mercado nos remete ao conceito de marketing, pois trabalhar com marketing é trabalhar com mercados que significam a tentativa de realizar as trocas em potencial com o objetivo de satisfazer as necessidades e os desejos humanos. Para o autor, onde existe potencial para o comércio existe um mercado.

Corroborando com esta afirmação, Lacombe e Heilborn (2003, p. 15) asseguram que “existe mercado quando compradores que pretendem trocar dinheiro por bens e serviços, ou trocar bens e serviços por outros, estão em contato com vendedores desses bens e serviços desejados pelos compradores”.

Limeira (2003, p. 3) aprofunda mais o conceito de mercado quando o define como “o conjunto de pessoas e/ou organizações cujas necessidades podem ser satisfeitas por produtos ou serviços e que dispõem de renda para adquiri-los”.

A partir desse conceito é que se derivam as noções de mercado de consumo, referente a indivíduos e famílias que adquirem produtos e serviços para consumo pessoal, e de mercado organizacional, de negócios ou B2B (*business-to-business*), constituído por organizações que compram bens e serviços para serem revendidos ou usados produção de outros produtos e/ou na prestação de serviços.

Este último ainda é desmembrado por Bretzke (2003) em quatro categorias: o mercado empresarial, constituído de empresas industriais e de serviços; o mercado institucional, composto por escolas, hospitais, clínicas e outras instituições que fornecem bens e serviços às pessoas que estão sob seus cuidados; o mercado governamental, constituído de governos municipais, estaduais e federais, autarquias e sociedades mistas; e o mercado revendedor, formado por empresas atacadistas e revendedores que compram produtos e serviços para revenda.

Boone e Kurtz (2009) dividem o mercado de negócios também em quatro segmentos, mas utilizam terminologias diferentes: o mercado comercial, composto por pessoas físicas e empresas que adquirem produtos para serem usados, direta ou indiretamente, para produzir outros bens e serviços; os setores do comércio, constituído por organizações, como varejistas e atacadistas, que compram para revender a terceiros; o governo, cujo objetivo principal das compras, em âmbito federal, estadual e local, é oferecer algum tipo de benefício público; e por último as instituições sem fins lucrativos, que incluem uma gama diversificada de organizações, como hospitais, escolas, museus e agências sem fins lucrativos.

Seguindo a mesma linha, Kotler (2000) considera que existem quatro tipos de mercados: o mercado consumidor, o mercado global, o mercado sem fins lucrativos e governamental, e o mercado empresarial, foco deste estudo. O mercado consumidor refere-se aos indivíduos e famílias que adquirem ou alugam produtos e serviços para uso pessoal. O mercado global compreende as empresas que vendem seus produtos e serviços no mercado global, ou seja, tanto no seu país de origem quanto no exterior, atentando-se às exigências do país de destino. O mercado sem fins lucrativos, aqui também chamado de terceiro setor, e

governamental, abrange tanto os governos (municipal, estadual, federal, autarquias e sociedades mistas) quanto as igrejas, fundações, instituições de caridade, entre outras, que compram para fornecer às pessoas que estão sob seus cuidados. E o mercado empresarial é composto por organizações que compram bens e serviços que permitam fabricar um produto ou que possam ser revendidos para terceiros, objetivando a geração de lucro.

Na concepção de Boone e Kurtz (2009), o mercado de negócios ou *business-to-business* (B2B), é significativamente maior que o mercado consumidor. Segundo os autores, as empresas americanas compram mais de US\$ 300 bilhões por ano apenas em suprimentos de escritório e manutenção. As agências governamentais e o comércio mundial B2B realizado pela Internet, que totaliza mais de US\$ 2 trilhões, contribuem ainda mais para engrandecê-lo.

Esses mercados se diferenciam em muitos fatores, inclusive na maneira como estabelecem sua comunicação. O mercado de negócios ou empresarial difere do de bens de consumo no número menor de compradores, porém de maior porte, ou seja, responsáveis pela maior parcela das vendas; no relacionamento cliente-fornecedor (comprador-vendedor) mais próximo; na maior concentração geográfica; nos procedimentos de decisão de compra e na compra profissionalizada, realizada por compradores treinados; e na demanda com padrões próprios, ou seja, conjunta com a demanda por outro produto de negócios; derivada pelos produtos de uma empresa e suas compras de recursos ou da demanda dos mercados de consumo, seguindo o ciclo de negócios; com preços inelásticos, não sendo muito afetada pelas mudanças de preços; e oscilante ou volátil, ou seja, com tendência a ser mais inconstante (KOTLER, 2000; BONER; KURTZ, 2009).

Segundo Kotler (2000), os mesmos distinguem-se pelo papel dos compradores e pelo motivo de compra, não podendo, portanto, ser distinguidos pelas características dos produtos que são consumidos, pois muitos produtos são consumidos por diferentes mercados.

Uma mesma pessoa pode ser cliente em relação a vários tipos de produtos ou serviços, e, da mesma forma, as empresas podem produzir produtos e oferecer serviços que podem ser comercializados tanto no mercado de bens de consumo, como no mercado de negócios. Assim, uma empresa analisa, planeja e desenvolve compostos de marketing para os diferentes tipos de mercado, considerando o comportamento e os processos decisórios de compra dos clientes nas diferentes situações de compra (BRETZKE, 2003).

No entanto, para Kotler (2000, p. 30), “uma empresa raramente consegue satisfazer a todos em um mercado”. Devido a amplitude deste, a atividade de marketing deve ser conduzida a partir da divisão do mercado em segmentos, com o intuito de escolher aquele que melhor atenda aos objetivos da organização e cuja necessidade a empresa possa atender de

maneira superior. A divisão de mercado possui três etapas: a segmentação, que pressupõe a identificação de bases e o desenvolvimento de perfis dos segmentos; a definição de mercado-alvo, realizada pelo desenvolvimento e avaliação da atratividade do segmento e seleção dos segmentos-alvo; e o posicionamento de mercado, que ocorre com o desenvolvimento do posicionamento para os segmentos-alvo da organização, bem como de uma composição mercadológica para cada um destes segmentos (SCHMITT, 2006).

O subtópico a seguir aprofunda o conceito e os tipos de segmentação de mercado necessários para a otimização da aplicação dos recursos e das ferramentas de marketing, com enfoque para o segmento empresarial/organizacional.

2.2.1.1 Segmentação

O conceito de segmentação surge depois do período de “desmassificação”, com a conseqüente adequação de produtos e serviços para atender gostos cada vez mais diferenciados e exigentes (COBRA, 1992). Para compreender o sentido de desmassificação, Sant’Anna (1998) conceitua como massa os membros que podem vir de qualquer profissão e de todas as camadas sociais, formadas por grupos anônimos que não se integram e nem trocam informações. Sant’Anna (1998) ainda afirma que, estando os indivíduos separados uns dos outros e sendo anônimos, não têm oportunidade de se comunicar, tornando a massa frouxamente organizada e incapaz de agir de comum acordo.

Os princípios trazidos pela segmentação opõem-se aos de massa por afirmar que toda empresa deve determinar não apenas quais necessidades servir, mas também as necessidades de quem servir. Kotler (1991) assegura que a maior parte dos mercados é grande demais para que se possa atender as necessidades da grande massa. Por isso, é necessário atender a um conjunto de necessidades de um grupo homogêneo o qual se chama mercado-alvo.

Limeira (2003, p. 3) define o mercado-alvo como sendo “aquele para o qual a empresa irá direcionar seus investimentos e focar sua estratégia de marketing”. A tarefa de selecionar esse mercado é feita através da segmentação, que visa reunir as pessoas em grupos mais homogêneos, com características e necessidades comuns entre si, uma vez que elas normalmente estão agrupadas heterogeneamente (COBRA, 1992).

Dias (2003, p. 18) afirma que “segmento de mercado é o processo de dividir mercados em grupos de consumidores potenciais com necessidades e/ou características semelhantes que provavelmente exibirão comportamento de compra semelhantes”. O autor ainda coloca que através da segmentação a empresa passa a conhecer melhor o seu cliente e a contatá-lo com

mais facilidade; prepara-se para a etapa de quantificação de mercado e direciona os esforços de marketing ao cliente-alvo, sem desperdícios de recursos.

Cobra (1992) aponta alguns requisitos para a segmentação: deve-se definir quem está dentro ou fora do segmento, ou seja, é preciso que o segmento seja bem identificado e medido; um segmento precisa evidenciar uma necessidade atual (demanda por produtos e serviços existentes) ou potencial (um desejo que pode ser transformado em necessidade); ser economicamente acessível; reagir aos esforços de marketing e ser estável, pois segmentos que surgem e desaparecem não são interessantes.

Uma boa segmentação envolve a divisão do mercado por uma sucessão de variáveis. As bases, citadas por Cobra (1992), utilizadas para esta divisão são: localização geográfica (limites políticos, área comercial); características demográficas (idade, sexo, estado civil, raça, nacionalidade, religião, tamanho da família); características sócio-econômicas (renda, ocupação, escolaridade, classe social); características psicológicas (personalidade, atitudes, estilo de vida, atividades, interesses, opiniões ou valores); características relativas ao atributo do produto (benefícios, durabilidade, amplitude de modelos, lealdade à marca); características comportamentais do consumidor (processo, ocasião e razões de compra, lealdade, taxa de uso do produto, influência de compra); características relativas ao benefício buscado pelo consumidor (satisfação sensorial, durabilidade, qualidade); características relativas ao ramo de atividades/marketing (tipo de atividade, tipo de distribuição ao consumidor, tipo de compradores); e características relativas ao marketing *mix* (preço, marca, promoção de vendas, merchandising, publicidade, esforço de vendas, canal de distribuição).

O trabalho de segmentação pode ser realizado em todos os tipos de negócios, para bens de consumo, industriais ou de serviços e para empresas públicas ou privadas. Uma empresa de bens industriais pode segmentar seu mercado identificando as empresas (por ramo de atividade e porte, por exemplo) que utilizam a matéria-prima, os componentes ou os produtos acabados que ela oferece. Nesse caso de bens industriais, a segmentação e a qualificação do mercado-alvo tornam-se mais fáceis devido ao menor número de clientes industriais e sua relativa concentração geográfica (DIAS, 2003).

Para Kotler (2000), algumas variáveis apresentadas por Cobra, empregadas na segmentação do mercado consumidor, também podem ser utilizadas para segmentar os mercados empresariais, como as variáveis geográficas, os benefícios procurados e o índice de utilização do produto. Contudo, os mercados empresariais podem ainda utilizar diversas outras variáveis, como as variáveis operacionais, que envolvem a tecnologia que deve ser focalizada, o status de usuários e não-usuários e os recursos dos clientes; as abordagens de

compra, que incluem a organização em relação a compras (centralizada ou descentralizada), a estrutura de poder, a natureza dos relacionamentos existentes, as políticas gerais de compras e os critérios de compras; e os fatores situacionais, como a urgência, a aplicação específica e o tamanho do pedido.

Outras bases para a segmentação desse mercado são: as variáveis demográficas, onde a empresa deve decidir qual setor atender e depois dividir o segmento pelo tamanho da empresa, bem como quais áreas geográficas deve atender; e as características pessoais do cliente, tais como a similaridade entre comprador e vendedor, as atitudes em relação ao risco e à fidelidade (KOTLER, 2000).

Segundo Boone e Kurtz (2009, p. 196), “o processo global de segmentar mercados de negócios divide os mercados com base em diferentes critérios, normalmente características organizacionais e aplicações de produtos”. Entre as principais formas de segmentar os mercados de negócios utilizadas pelos autores estão: a demográfica (tamanho, com base no faturamento de vendas ou número de funcionários), o tipo de consumidor (fabricante, provedor de serviço, atacadista ou varejista), a aplicação pelo usuário final (maneira exata em que um comprador de negócios irá utilizar um produto) e a situação e categoria de compra (compras importantes, primeira compra, compra centralizada em um departamento de compras)

Não obstante, para serem úteis, os segmentos de mercado precisam ser: mensuráveis, ou seja, o tamanho, o poder de compra e as características dos segmentos devem ser passíveis de mensuração; substanciais, ou melhor, grandes e rentáveis o suficiente para serem atendidos; acessíveis, devendo ser efetivamente possíveis de serem alcançados e servidos; diferenciáveis conceitualmente distintos e com respostas diferentes para cada elemento do mix de marketing; e acionáveis, ou seja, que programas possam ser desenvolvidos para atrair e atender segmentos (KOTLER, 2000).

Deste modo, a segmentação de mercado tem como objetivo elaborar programas de marketing mais eficientes e orientados para um ou mais segmentos a fim de obter os melhores resultados tanto para o cliente quanto para a empresa. E nesse sentido, entender como se comportam os diferentes tipos de mercado dentro dos processos de compra, torna-se essencial para a criação de programas de comunicação efetivos, pertinentes a cada indivíduo ou organização.

Segundo Kotler (2000, p. 182), o ponto de partida para conhecer e satisfazer as necessidades dos clientes-alvo é tentar compreender o comportamento do consumidor; estudar

como pessoas, grupos e organizações selecionam, compram, usam e descartam produtos, serviços, idéias ou experiências, para satisfazer suas necessidades e desejos.

A seção seguinte propõe-se a relatar como funciona esse processo dentro do mercado de bens de consumo, porém com enfoque maior no mercado de negócios, objeto deste estudo.

2.2.1.2 O Processo de Compra e o Comportamento do Consumidor

A compra do consumidor envolve compras feitas por pessoas, as quais incluem itens para desfrute próprio, não para revenda. No entanto, as compras feitas por organizações, governos e intermediários comerciais são para serem revendidas, combinadas com outros itens para criar um produto final para revenda, ou usadas nas operações cotidianas da organização.

Assim como os consumidores finais, uma organização compra produtos para atender as suas necessidades. Contudo, sua necessidade *primária*, que é atender às demandas de seus próprios consumidores, é semelhante entre todas as empresas (BOONE; KURTZ, 2009).

O processo de compra do consumidor de bens de consumo desenvolve-se de duas formas: através de uma ação planejada ou uma ação impulsiva. Esse processo varia conforme as características dos produtos e também em função do maior ou menor profissionalismo da exposição dos mesmos no ponto-de-venda (FERRACCIÙ, 2002)

Na compra planejada, o consumidor já tem em mente o que deseja comprar, mesmo antes de sair de casa. A compra por impulso ocorre quando o consumidor é atingido por algum estímulo suficientemente forte que o leve à compra, no momento em que passa em frente à exposição do produto. Ferracciù (2002, p. 59) afirma que “o ato impulsivo decorre da manifestação de um desejo inconsciente que aflora naquele momento e que é satisfeito pelo produto”.

Pinheiro (2001) comenta que o processo de decisão por uma marca, que ocorre no subconsciente da mente do consumidor, leva em consideração três fases: a atenção, onde deve-se utilizar de técnicas para chamar a atenção do consumidor para determinada marca e provocar o interesse de um maior conhecimento; o interesse, a conseqüência da atenção é a manifestação do interesse em saber mais detalhes sobre determinada marca; e a decisão, quando o consumidor, após interessar-se pelo produto, resolve comprá-lo. Silva (1990) afirma que a efetivação da compra se dá quando o consumidor se depara frente a frente à determinada marca cujo conhecimento arquivado no seu subconsciente está ligado a uma necessidade, hábito, carência ou desejo.

Existem quatro tipos de compra no mercado de bens de consumo; a compra rotineira, onde a preferência da marca já existe ou não é relevante para a decisão de compra, existindo pouco envolvimento do cliente uma vez que os produtos são de baixo valor e não apresentam risco financeiro; a compra esporádica, onde o cliente costuma gastar mais tempo na obtenção do produto; a compra ocasional, que agrega alto conhecimento da marca ou da loja, dependendo apenas dos custos monetários; e a compra de valor ou planejada, que associa o montante investido com o risco da decisão (BRETZKE, 2003).

O processo global de compras corporativas é mais formal e profissional do que o processo de compra individual ou do consumidor. As empresas normalmente vendem menos produtos padronizados a compradores corporativos do que a consumidores finais, o que envolve maior customização, tomada de decisão mais complexa e mais tomadores de decisão, pois os objetivos organizacionais também devem ser considerados. Nesse sentido, o processo de compra se torna mais complexo, onde as considerações sobre orçamento, custo e lucro exercem forte influência nas decisões corporativas. Os compradores normalmente precisam de um intervalo de tempo maior, pois como o mercado de negócios envolve decisões mais complexas, o mesmo acaba exigindo, sobretudo para compras complexas, mais de uma rodada de concorrência e negociação (BOONE; KURTZ, 2009).

Da mesma forma, no processo de compras no mercado de negócios, mais pessoas estão envolvidas, e os compradores normalmente buscam várias fontes de fornecimento alternativas. As decisões de compra geralmente dependem de combinações de fatores como preço, atendimento, certeza do fornecimento e eficiência do produto.

Kotler (2000, p. 214) utiliza outra nomenclatura e define a compra organizacional como “o processo de tomada de decisão por meio do qual as organizações estabelecem a necessidade da compra de produtos e serviços, além de identificar, avaliar e escolher, entre as marcas e os fornecedores disponíveis, qual a melhor opção”.

As compras empresariais, governamentais e institucionais, em geral, são semelhantes em muitos aspectos. O mercado governamental faz suas compras por licitações, e os fornecedores são homologados por critérios rígidos e conhecidos em edital. Muitas organizações do mercado institucional também usam procedimentos semelhantes, porém chamados de concorrência pública. No mercado empresarial, as empresas certificadas pela ISO normalmente solicitam três orçamentos para as compras improdutivas e, para as compras de insumos e matérias-primas, têm contrato de fornecimento (BRETZKE, 2003). Do mesmo modo, em todos os diferentes tipos de mercado de negócios as transações podem variar de pedidos pequenos a encomendas de milhares de itens.

Os compradores empresariais procuram diferentes grupos de benefícios baseados no estágio do seu processo de decisão de compra: clientes em perspectiva, que ainda não compraram do fornecedor, querem que ele entenda de seus negócios, que saiba dar boas explicações e que seja confiável; os novatos, aqueles que estão iniciando um relacionamento de compras, querem manuais fáceis de entender, possibilidade de ligação gratuita e vendedores altamente treinados que *entendam do assunto*; e os sofisticados, aqueles já estabelecidos, querem rapidez de manutenção e reparo, produtos customizados e suporte técnico (KOTLER, 2000).

Segundo Boone e Kurtz (2009, p. 200), “para vender eficazmente para outras organizações, as empresas devem entender a dinâmica do processo de compras corporativas”. Nesse sentido, os autores comentam que os fornecedores que atendem mercados B2B devem trabalhar com diversos compradores, principalmente quando vendem para grandes clientes, pois os tomadores de decisão em vários níveis da organização podem influenciar os pedidos finais.

O processo de compra corporativa é composto de oito etapas: (1) reconhecimento do problema (antecipar ou reconhecer um problema/necessidade); (2) descrição da necessidade geral (determinar as características e quantidade do bem ou serviço necessário); (3) especificação do produto (descrever as características e quantidade do bem ou serviço necessário); (4) procura de fornecedores (buscar e qualificar fornecedores potenciais); (5) solicitação da proposta (adquirir e analisar propostas); (6) seleção do fornecedor (avaliar propostas e selecionar fornecedores); (7) especificação do pedido de rotina (selecionar uma rotina de pedido); e (8) revisão do desempenho (obter *feedback* e avaliar o desempenho do processo) (KOTLER, 2000; BOONER; KURTZ, 2009).

O quadro a seguir mostra comparativamente como se dá o processo de compra no mercado de bens de consumo e no mercado de negócios.

Quadro 1: Comparação dos processos de compra nos mercados de bens de consumo e de negócios

| Mercado de bens de consumo | Mercado de negócios |
|--|---|
| Reconhecimento da necessidade | Identificação do problema Descrição geral da necessidade |
| Busca de informações ou procura da solução | Especificação do produto |
| Avaliação de alternativas | Identificação de fornecedores Solicitação de proposta |
| Decisão de compra | Seleção de fornecedor Especificação da rotina do pedido |
| Comportamento de pós-compra | Revisão e desempenho |

Fonte: Bretzke, 2003, p. 80.

Assim como no mercado de consumo, no mercado de negócios as situações de compra envolvem riscos que variam de intensidade, ou seja, quanto mais rotineira e de baixo valor é a compra, menor é o risco envolvido. Com base nesses critérios, os tipos de compra existentes no mercado de negócios são: a recompra direta, onde os produtos a serem comprados, os fornecedores e os procedimentos de compra, bem como as condições de fornecimento, já foram definidos e especificados; a recompra modificada, quando ocorre alguma modificação nas condições negociais (preço, quantidade ou característica do produto), nas condições do pedido ou uma nova seleção de fornecedores; e a compra nova e a de sistemas, que são aquelas que normalmente envolvem todos os profissionais que desempenham algum papel na unidade de compra, passando pelos diversos estágios do processo decisório de compra (BRETZKE, 2003).

Para uma melhor visualização e compreensão do exposto, a tipologia das situações de compra no mercado de negócios é apresentada na figura a seguir.

Figura 2: Tipos de compra no mercado de negócios

| | | | |
|-------------------|--|---|-------------------|
| | Risco maior | | |
| Menor experiência | Compra de sistemas | Compra nova | Maior experiência |
| | Maior tempo na especificação Envolve mais pessoas na decisão e negociação Vários fornecedores envolvidos na venda Homologação mais complexa | Grande envolvimento dos diversos agentes/papéis Exige especificação técnica Maior tempo gasto no processo de compra Ocorre a homologação de fornecedores | |
| | Risco menor | | |
| | Recompra modificada | Recompra direta | |
| | Exige especificação técnica Fornecedores conhecidos Maior tempo para negociação Menor frequência de compra | Existe procedimento de compra Fornecedores homologados Frequência de compra definida | |

Fonte: Bretzke, 2003, p. 84.

Alguns fatores influenciam o comportamento de compra do cliente tanto no mercado de consumo quanto no mercado de negócios, isto é, em como o cliente percebe e reage aos estímulos resultantes das decisões de marketing, no intuito de criar a consciência de marca, despertar a necessidade, obter a preferência e levar a uma decisão de compra imediata (BTRETZKE, 2003).

Esses fatores são: o contexto do mercado (fatores externos, como as inovações tecnológicas e a economia, por exemplo) e os fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos.

As características culturais do consumidor, onde se incluem a cultura, a subcultura e a classe social do comprador, exercem grande influência sobre o comportamento de compra.

Os fatores sociais são compostos pelos grupos de referência do consumidor, papéis sociais exercidos pelo mesmo em seus grupos de referência e papéis e status exercidos.

As decisões de compra também são influenciadas por características pessoais do consumidor, como idade e estágio no ciclo de vida, ocupação profissional, situação financeira, estilo e vida, personalidade e autoconceito (ou auto-imagem).

Os fatores psicológicos do consumidor influenciam as escolhas de compra através da motivação, percepção, aprendizagem, crenças e atitudes.

Um resumo destes fatores, onde são mostradas as diferenças dos mesmos nos mercados de consumo e de negócios, pode ser vislumbrado no quadro a seguir.

Quadro 2: Fatores que influenciam o comportamento de compra

| | | | | | |
|---------------------|--|---|--|---|--|
| Mercado de consumo | Mercado Nível de oferta Emprego Crédito Ação da concorrência | Cultural Cultura Subcultura Classe social | Social Grupos de referência Família Papéis e posições sociais | Pessoal Idade Ciclo de vida Instrução Estilo de vida Personalidade Autoconceito | Psicológico Motivação Percepção Aprendizado Crenças Atitudes |
| Mercado de negócios | Mercado Nível de demanda <i>Custo do dinheiro</i> Poder de barganha dos fornecedores Política fiscal Disponibilidade dos recursos Condições de fornecimento Tecnologia | Organizacional Cultura corporativa Política Procedimentos Estrutura organizacional Sistemas | Social Autoridade Status Prestígio do cargo Influência dos papéis do centro de compra | Pessoal Idade Instrução Cargo ocupado Estilo de decisão Personalidade Autoconceito | |

Fonte: Bretzke, 2003, p. 51.

Kotler (2000) afirma que os estímulos mercadológicos que agem sobre os consumidores consistem dos 4Ps: produto, preço, praça e promoção. Estes dois últimos são tratados por Booner e Kurtz (2009) como distribuição e comunicação, o que facilita o entendimento e confirma a amplitude e abrangência de tais variáveis. No presente trabalho, as duas tipologias são utilizadas como sinônimo.

As decisões e ações específicas da função de marketing referem-se a essas quatro variáveis, que compõem o chamado composto de marketing e são tratadas com mais profundidade na seção a seguir.

2.2.2 O Composto de Marketing

Um planejamento de marketing deve levar em conta os quatro pilares que compõem o composto de marketing, também denominado *mix* de marketing, marketing *mix* ou variáveis controláveis de marketing.

Conforme definição de Kotler (2000, p. 37), “o composto de marketing é o conjunto de ferramentas de marketing que a empresa utiliza para perseguir seus objetivos de marketing no mercado-alvo”.

A interação de uma organização com seus meios ambientes internos e externos realiza-se através deste composto, que, segundo Cobra (1992), é formado pelos 4As e pelos 4Ps.

Os 4As, considerados como as quatro funções básicas de uma administração de marketing (RICHERS, 1985), compreendem: a análise - usada para compreender as forças internas e externas vigentes no mercado em que opera ou pretende operar a empresa no futuro; a adaptação - intuito de ajustar a oferta da empresa, ou seja, as suas linhas de produtos ou serviços, às forças externas detectadas através da análise; a ativação - conjunto de medidas destinadas a fazer com que o produto atinja os mercados pré-definidos e seja adquirido pelos compradores com a frequência desejada; e a avaliação - exerce controle sobre os processos de comercialização e interpretação destes resultados a fim de racionalizar os futuros processos de marketing.

Os 4Ps abrangem o produto, o preço, a praça (ou ponto de distribuição) e a promoção (ou comunicação), os quais serão analisados separadamente neste trabalho.

Algumas diferenças entre o mercado consumidor e o mercado organizacional ou de negócios, considerando os 4Ps do marketing, são propostas por Hunt (apud BRETZKE, 2003), conforme demonstra o quadro abaixo:

Quadro 3: Principais diferenças entre os mercados de bens de consumo e de negócios

| Variáveis | Mercado de negócios | Mercado de bens de consumo |
|--------------------------------|---|--|
| Produtos | De natureza mais técnica, linha de produtos mais flexível. Os serviços de valor agregado são muito importantes. | Linha de produtos padronizada; serviços de valor agregado são menos importantes. |
| Preço | Lista-padrão e preços negociados para produtos específicos. | Lista de preços inflexível ou pouca flexibilidade. |
| Distribuição | Menor, com venda direta. | Maior, com diversos intermediários. |
| Composto promocional | Ênfase na venda pessoal. | Ênfase na propaganda. |
| Relacionamento com os clientes | Mais estreito e complexo. | Contato menos freqüente, relacionamento de curta duração. |
| Processo decisório de compra | Envolvimento de um maior número de grupos da organização. | Individual ou da unidade familiar. |

Fonte: Bretzke, 2003, p. 46.

Considerando também as variáveis que compõem o mix de marketing, Boone e Kurtz (2009) comparam as práticas de marketing comumente usadas tanto no mercado B2B como no mercado de bens de consumo, através da tabela apresentada abaixo:

Tabela 1: Comparação entre o marketing *business-to-business* (B2B) e o marketing do consumidor

| | MARKETING B2B | MARKETING DO CONSUMIDOR |
|--------------------------------|--|--|
| Produto | De natureza relativamente técnica, forma exata normalmente variável, serviços de acompanhamento muito importantes. | Forma padronizada, serviço importante mas menos do que para produtos comerciais. |
| Comunicação | Ênfase na venda pessoal. | Ênfase na publicidade. |
| Distribuição | Relativamente curta, canais diretos para comercializar. | O produto passa por vários elos intermediários em direção ao consumidor. |
| Relacionamento com os clientes | Relativamente duradouro e complexo. | Contato comparativamente pouco freqüente, relacionamento de duração relativamente curta. |
| Processos de tomada de decisão | Membros diversos da organização tomam a decisão. | O indivíduo ou a unidade familiar toma a decisão. |
| Preço | Concorrência de licitação para itens únicos, preços de tabela para itens padrão. | Preço de tabela. |

Fonte: Boone; Kurtz, 2009, p. 194.

Segundo os autores, o atendimento ao consumidor é extremamente importante para os compradores de negócios. No entanto, neste mercado, a comunicação desempenha um papel muito menor do que no mercado consumidor, embora propagandas em revistas de negócios ou publicações empresariais comerciais sejam comuns. Nesse caso, os profissionais de marketing anunciam principalmente para falar de novos produtos, melhorar a imagem e a presença da empresa e atrair clientes potenciais.

Ao contrário da comunicação, a venda pessoal tem um papel muito maior nos mercados de negócios, onde também os canais de distribuição são mais curtos, o relacionamento com o consumidor tende a durar mais e as decisões de compra podem envolver múltiplos tomadores de decisão, como visto anteriormente.

O mix ou composto de marketing também pode se basear em quatro outros pilares, chamados por Garcia (2006) de 4Cs. Estes incluem o cliente, o qual a empresa deverá procurar suprir suas necessidades por meio do oferecimento de novos produtos ou serviços que facilitem sua rotina; o custo, que deve ser baseado em relação aos benefícios oferecidos; o canal de distribuição, onde o ponto-de-venda de produtos pode agregar serviços para o cliente; e a comunicação integrada, uma comunicação amplificada que atinja todos os públicos com os quais a empresa se relaciona.

Mesmo com nomenclaturas diferentes, todas as definições relativas às variáveis ou pilares que compõem o composto de marketing acabam convergindo para os 4Ps acima mencionados (produto, preço, praça (distribuição) e promoção (comunicação)), e que são abordados de forma mais detalhada nos tópicos seguintes.

2.2.2.1 Produto

A primeira variável que integra o composto de marketing refere-se ao produto. “Um produto é qualquer coisa que pode ser oferecida a um mercado para aquisição ou consumo; incluindo-se objetos físicos, serviços, personalidades, lugares, organizações e idéias” (KOTLER, 1991, p. 224). Segundo o autor, podemos distinguir três conceitos básicos para um produto: o produto tangível, que se refere a um objeto físico ou serviço que é oferecido ao mercado-alvo, sendo reconhecido pela sua configuração física, estilo, qualidade, embalagem e nome da marca; o produto genérico, que é a utilidade ou benefício essencial que está sendo oferecido ou procurado pelo comprador, ou seja, é aquilo que nem sempre pode ser visualizado e que é acrescentado na parte tangível do produto; e o produto ampliado, que é a totalidade dos benefícios que a pessoa recebe ou experimenta na obtenção de um produto tangível; é o algo a mais oferecido junto com o produto, tal como os serviços que são agregados (instalação, entrega, crédito, garantia, serviço pós-venda).

Quanto à classificação dos produtos, Cobra (1988), os coloca da seguinte forma:

a) bens de consumo: duráveis (bens tangíveis que normalmente resistem a muitos usos, como roupas e automóveis); bens não duráveis ou de consumo de massa (produtos tangíveis que normalmente são consumidos em um ou em poucos usos como refrigerantes, creme dental e xampus); e serviços (atividades, benefícios ou satisfações que são oferecidas para a venda como cabeleireiro, despachantes, locação de veículos);

b) bens industriais: materiais e componentes (as matérias-primas e os componentes que entram na fabricação de outros bens), bens de capital (entram parcialmente na composição do produto auxiliando no processo de fabricação, ou seja, na montagem de outros produtos) e suprimentos e serviços (não entram na composição do produto final).

No entanto, levando-se em consideração as definições e objetivos do marketing, a tarefa maior de um produto é satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores, proporcionando retornos financeiros à organização. McKenna (1992) coloca que, do ponto de vista do consumidor, um produto tem uma infinidade de significados, e que, portanto, é o mercado quem define o produto.

Neste sentido, Boone e Kurtz (2009) enfatizam que a estratégia de um produto, além de envolver a decisão de quais mercadorias e serviços a empresa deve oferecer a um grupo de clientes, inclui decisões sobre atendimento ao cliente, design da embalagem, nomes de marcas e marcas registradas, patentes, garantias, ciclos de vida de produtos, desenvolvimento de novos produtos e posicionamento de produtos no mercado.

Contribuindo com este mesmo pensamento, Limeira (2003) afirma que as decisões de produto englobam a identificação de oportunidades de lançamento de produtos e serviços, a adequação destes às necessidades e desejos dos clientes, a formulação de estratégias de produtos e linhas de produtos (como diferenciação e posicionamento), a administração do ciclo de vida do produto, entre outras.

McKenna (1992) coloca que a diferenciação de um produto no mercado pode estar baseada em vários fatores: tecnologia, preço, aplicação, qualidade, serviço, canais de distribuição, público-alvo, clientes específicos e alianças. O autor assegura que as empresas devem entender as engrenagens do mercado para poder influenciar as formas pelas quais o mesmo posiciona seus produtos.

O acelerado avanço tecnológico dos processos industriais de desenvolvimento de produtos permite que muitos fabricantes ofereçam ao mercado produtos com as mesmas especificações, o que elimina seus diferenciais físicos (PINHO, 1996).

Neste sentido, a estratégia de posicionamento de produto visa criar uma posição para um nome (uma marca) na mente dos consumidores em relação às marcas concorrentes. O posicionamento também pode ocorrer pela associação da marca a algo que já está na mente dos consumidores, pois os produtos variam de acordo com a percepção de sua importância face à quantidade de benefícios que o produto possa proporcionar na sua compra. Um ponto importante para construir uma imagem de marca é fixar a mensagem do produto e sua marca na mente do consumidor (RIES; TROUT, 1999).

Cobra (1992) ressalta que todo o composto de marketing - produto, preço, distribuição e promoção - é essencial na operação dos detalhes táticos do posicionamento. Algumas vantagens competitivas como o design do produto, a capacidade de fabricação, a aceitação dos consumidores, a capacidade de distribuição e de entrega são também apontadas pelo autor como importantes no posicionamento de um produto.

A palavra posicionamento foi popularizada por dois executivos da área de propaganda: Al Ries e Jack Trout. Eles o definem como um exercício criativo feito com um produto existente:

o posicionamento começa com o produto. Uma peça de 'merchandising', um serviço, uma empresa, uma instituição, ou mesmo uma pessoa. Mas o posicionamento não é o que você faz com o produto. O posicionamento é o que você faz com a mente do cliente em perspectiva. Ou seja, você posiciona o produto na mente do comprador em potencial (1999, p. 02).

Cobra (1992, p. 323) define o posicionamento como "a arte de configurar a imagem da empresa e o valor oferecido em cada segmento de mercado, de forma que os clientes possam entender o que a empresa proporciona em relação à concorrência". Para ele, a empresa necessita desenvolver uma estratégia de posicionamento de produto, que pode ser a posição de preços baixos, de bons serviços, de alta qualidade ou ainda de avançada tecnologia, para cada segmento de mercado.

2.2.2.2 Preço

Apesar de outros fatores influenciarem na decisão de compra, o preço ainda é o principal fator determinante na escolha e na motivação de compra por parte do consumidor. Por isso, o mesmo precisa ser monitorado constantemente em função das variações e exigências do mercado.

O preço é o elemento do composto de marketing que gera receita, enquanto os outros produzem custos. Ele ainda é o mais flexível em caso de necessidade de mudanças, pois é mais fácil mexer no preço de um produto do que nas características ou nos canais de distribuição.

Para Cobra (1988), o preço numa economia de mercado é um valor arbitrário para o pagamento de um produto ou serviço, respeitando-se todos os custos de produção, a concorrência, o poder aquisitivo dos compradores e as políticas governamentais de controle aos preços, se existirem.

Para o consumidor, o preço está relacionado à qualidade e ao nível de satisfação que determinado produto pode oferecer-lhe. Cobra (1992, p. 468) afirma que "cada indivíduo tem sua escala de valores para classificar a utilidade do bem e o preço que ele se dispõe a pagar pela sua posse".

Kotler (2000) acredita que o preço é uma ferramenta essencial do composto de marketing, pois as empresas devem levar em consideração que o preço tem de ser compatível com o valor que os consumidores percebem o produto, senão estes podem correr para a concorrência. Esta, inclusive, é um dos muitos fatores que influenciam a estratégia de preços de profissionais de marketing (BOONE; KURTZ, 2009).

As decisões de preço envolvem a seleção da estratégia de preço que gere vantagem competitiva e diferenciação para cada produto ou linha de produto, bem como maximize o retorno para a empresa e para os parceiros do canal de distribuição (DIAS, 2003).

As três estratégias básicas de precificação são: baseada em custos, determinada pelos custos incorridos na produção do bem ou do serviço, e que não leva em conta a dinâmica competitiva do mercado e tampouco a percepção de valor por parte do cliente; baseada em valor, onde os custos são administrados em função do que o mercado está disposto a pagar, estando voltada à percepção de valor do consumidor informado, e otimizando a possibilidade de geração de lucro por unidade; e baseada na concorrência, onde a empresa supõe que o consumidor baseia seu julgamento de preço comparando os concorrentes entre si (FASTI, 2003).

Boone e Kurtz (2009, p. 56) afirmam que “uma boa estratégia de preços deve ser proveitosa para os clientes, construindo e fortalecendo seu relacionamento com uma empresa e seus produtos”.

No entanto, é preciso ter cautela na hora de uma empresa determinar os preços de seus produtos ou serviços. Kotler (2000) assinala alguns erros comuns que acontecem com algumas empresas, tais como a orientação demasiada para os custos, deixando de lado outros fatores importantes na determinação de preços; a inconstante revisão, ou seja, os mesmos não são revisados constantemente para se adaptarem às mudanças do mercado; e a determinação independente dos outros elementos do composto de marketing, ao invés de fazerem parte da estratégia de posicionamento de mercado como um todo.

2.2.2.3 Praça – Distribuição

Desde o período em que o homem começou a realizar trocas dos excedentes produzidos, a distribuição exerce papel fundamental para manter ou expandir mercados. O produto ou serviço só tem utilidade se posicionado junto ao seu mercado consumidor.

Para um produto chegar do fabricante até o consumidor, ele geralmente é intermediado pelo que se chama de canais de distribuição. Para Cobra (1992), a função básica de um canal de distribuição é escoar a produção de bens em geral, sejam bens de consumo, bem industriais ou serviços.

As empresas utilizam-se de canais de distribuição porque para alguns tipos de negócios fica difícil ter uma estrutura que possa atender a todos os mercados e consumidores onde quer que eles estejam. E assim como o produto, a distribuição também deve satisfazer as

necessidades do consumidor.

Para Cobra (1992, p. 44):

a distribuição precisa levar o produto certo ao lugar certo através dos canais de distribuição adequados, com uma cobertura que não deixe faltar produto em nenhum mercado importante localizando para isso fábricas, depósitos, distribuidores e dispondo ainda de um investimento de estoques para suprir as necessidades de consumo através de recursos de transporte convenientes.

Neste contexto, as decisões da variável distribuição englobam a escolha dos canais de vendas e distribuição para que o produto esteja no lugar certo, no momento certo, e o cliente possa realizar a compra e satisfazer sua necessidade. Essas decisões envolvem meios de transporte, armazenagem, controle de estoque, processamento de pedidos e seleção de canais de marketing (compostos de intermediários que podem estar envolvidos na transferência de produtos do fabricante ao consumidor final, tais como os varejistas e atacadistas) (BOONE; KURTZ, 2009).

O processo de distribuição pode ser direto, sem a intermediação de terceiros (pessoas jurídicas que compram para revender), podendo ser realizado através da venda pessoal (venda direta de um fabricante aos seus clientes através dos seus vendedores) e do marketing direto (telefone, catálogos, Internet); ou pode ser indireto, com a utilização das figuras do varejo e/ou atacado no fluxo dos produtos. Este ainda pode ser classificado em distribuição intensiva, colocação dos produtos em todo e qualquer ponto de venda; distribuição seletiva, quando se leva em conta a imagem do produto, associando-o à imagem do ponto de venda; e a distribuição exclusiva, que é empregada quando se quer preservar ao máximo a imagem do produto (DIAS, 2003).

Existem vários fatores que podem orientar a seleção do melhor sistema de distribuição tanto para bens de consumo quanto para bens industriais. Entre eles, pode-se citar a classificação dos bens (industriais, consumo ou serviços), onde no caso de bens industriais a distribuição direta é mais indicada; a disponibilidade de recursos, ou seja, quanto mais recursos, maior a possibilidade de a empresa fazer uso da distribuição direta; o potencial de mercado, onde quanto maior o potencial, mais indicada é a distribuição direta; a concentração geográfica dos clientes, que obedece ao mesmo critério do potencial de mercado; a necessidade de estocagem, que, quanto maior, mais recomendável torna-se a distribuição indireta; a complexidade do bem, onde quanto mais complexo, melhor a distribuição direta; o grau de mudança tecnológica ou de estilo, ou seja, freqüentes mudanças costumam merecer uma distribuição indireta; e a perecibilidade dos bens, que, pela necessidade de serem distribuídos rapidamente, faz da distribuição indireta a forma mais indicada (DIAS, 2003).

No entanto, além da necessidade de todo um trabalho de desenvolvimento de um bom produto, da fixação correta de preços e da formação de uma rede de distribuição adequada, é de fundamental importância que a empresa comunique a existência desse bem ou serviço ao mercado e promova-o utilizando os meios de comunicação. Dessa forma, a construção de um amplo e efetivo planejamento de comunicação deve considerar as diversas ferramentas do composto promocional de marketing, o qual está exposto com mais detalhamento no próximo tópico.

2.2.2.4 Promoção - Comunicação

A comunicação é uma das principais ferramentas do marketing e costuma ser utilizada pelas empresas com fins lucrativos para fornecer informações e motivar os consumidores, estimular ou estabilizar as vendas, diferenciar ou acentuar o valor de um produto, melhorar a imagem de sua marca junto ao público em geral e envolver os distribuidores (BOONE; KURTZ, 2009).

O composto promocional, formado por diversas ferramentas de comunicação e promoção, visa comunicar o produto ou serviço ao mercado, criando estímulos para fazer com que os consumidores o desejem. Refere-se a como os profissionais de marketing informam, convencem e lembram os clientes sobre os produtos e/ou os serviços da empresa.

Segundo Kotler (1991, p. 397), a promoção “é a relação dos instrumentos que estão à disposição do emitente, cujo papel principal é o da comunicação persuasiva”. Contudo, para muitas empresas, o problema não é comunicar-se, mas sim o que dizer, para quem dizer e com que frequência dizer (KOTLER, 2000).

As formas comumente utilizadas pelas organizações para se comunicarem com o mercado envolvem a propaganda; a publicidade, relações públicas e assessoria de imprensa; a venda pessoal; o marketing direto; a promoção de vendas e o merchandising. Para a execução destas, existe uma infinidade de canais, tais como: mídia eletrônica, impressa, alternativa, Internet, entre outras.

A tabela a seguir enumera as plataformas de comunicação mais comuns, ou seja, os canais de comunicação mais conhecidos e utilizados dentro de cada ferramenta do composto promocional.

Tabela 2: Plataformas comuns de comunicação

| Propaganda | Promoção de vendas | Relações públicas | Vendas pessoais | Marketing direto |
|----------------------------------|---|------------------------------|-------------------------|------------------------------|
| Anúncios impressos e eletrônicos | Concursos, jogos, loterias e sorteios | Kits para imprensa | Apresentações de vendas | Catálogos |
| Embalagens externas | Prêmios e presentes | Palestras | Reuniões de vendas | Malas diretas |
| Encartes da embalagem | Amostragem | Seminários | Programas de incentivo | Telemarketing |
| Filmes | Feiras setoriais | Relatórios anuais | Amostras | Vendas eletrônicas |
| Manuais e brochuras | Exposições | Doações | Feiras e exposições | Vendas por meio da televisão |
| Cartazes e folhetos | Demonstrações | Patrocínios | | Mala direta via fax |
| Catálogos | Cupons | Publicações | | E-mail |
| Reimpressão de anúncios | Reembolsos parciais | Relações com a comunidade | | Correio de voz |
| Outdoors | Financiamento a juros baixos | Lobby | | |
| Painéis | Diversão | Mídia de identificação | | |
| Displays nos pontos-de-compra | Concessões de troca | Revista ou jornal da empresa | | |
| Material audiovisual | Programas de fidelização | Eventos | | |
| Símbolos e logotipos | Integração com produtos de entretenimento | | | |
| Fitas de vídeo | | | | |

Fonte: Kotler, 2000, p. 571.

Para Costa e Crescitelli (2003, p. 55) as ferramentas do composto promocional de marketing “visam divulgar e dar conhecimento do produto/empresa, provocar a consciência, a fidelidade (ou preferência) de um produto, fortalecer (ou criar) a imagem do produto/empresa e, finalmente, levar o público à decisão e ação de compra”. Os autores ainda afirmam que cada uma dessas ferramentas, em razão de suas características próprias, devem ser utilizadas visando objetivos específicos, podendo inclusive, ser aplicadas em conjunto. O trabalho do profissional de comunicação de marketing é justamente explorar as diversas ferramentas de comunicação e identificar quais serão as mais eficientes para atender cada cliente, analisando seu perfil e suas necessidades.

A integração dessas ferramentas, ou melhor, a utilização conjunta das diferentes

ferramentas do composto de comunicação, forma o conceito de comunicação integrada, que, de acordo com Limeira (2003), resulta do reconhecimento de que os objetivos de comunicação de marketing só poderão ser eficazmente alcançados se todos os elementos do programa de comunicação forem coordenados e integrados, de modo a criarem uma posição, mensagem ou imagem únicas, diferenciadas e consistentes na mente do consumidor-alvo do produto.

Diante das novas ferramentas disponibilizadas ao longo dos anos, desde os impressos, passando pelo rádio e televisão até chegar à Internet, e levando em consideração a possibilidade de fidelizar o consumidor, as organizações devem buscar as mídias que podem ser utilizadas para melhor se comunicarem com o cliente, devem pesquisar onde está o cliente, que assuntos mais lhe atraem e que tipo de opções ele prioriza em seus produtos ou serviços.

Nesse sentido, as decisões envolvidas no tema comunicação abrangem: o que dizer, a quem dizer, quando dizer, com que frequência, de que forma e por qual meio de comunicação. Estas devem ser contempladas no plano de comunicação, o qual precisa ser coerente com os objetivos de mercado e com as estratégias dos demais elementos do composto de marketing, combinando os diversos elementos de comunicação para estimular com eficácia determinado tipo de resposta do consumidor.

Cada uma das ferramentas que compõem o *mix* promocional de marketing é descrita separadamente e de forma mais abrangente nos subtópicos que se seguem.

2.2.2.4.1 Propaganda

Propaganda é o uso da mídia paga para informar, persuadir e lembrar o cliente sobre um produto/serviço ou uma marca. Neste sentido, ela tanto pode ser promocional, visando estimular a venda imediata, quanto institucional, com o objetivo de divulgar a imagem de empresas ou marcas de produtos, com intenção de venda indireta.

Para Limeira (2003, p. 273) propaganda é:

a forma paga e não pessoal de comunicação de marketing, com um patrocinador identificado, dirigida a um público definido e veiculada por mídia de massa, segmentada ou dirigida, visando criar imagem para a marca com base em seu posicionamento, e estimular a aquisição do produto.

Kotler (1991) afirma que o propósito da propaganda é fazer com que o consumidor reaja mais favoravelmente às ofertas da empresa, fornecendo informações aos clientes, tentando mudar seus interesses e fornecendo razões para que prefiram os produtos de

determinada empresa.

Suas finalidades podem ser: fixação do nome da empresa em longo prazo (propaganda institucional), desenvolvimento de marca em longo prazo (propaganda de marca), divulgação de informações sobre uma venda, serviço ou acontecimento (propaganda classificada), anúncio de uma venda especial (propaganda de vendas) e assim por diante (KOTLER, 1991).

Para Booner e Kurtz (2009) as principais vantagens da propaganda são a sua capacidade em criar a percepção instantânea de um produto, serviço ou idéia; o alcance a um amplo grupo de consumidores potenciais por um custo por contato relativamente baixo; o controle completo sobre a mensagem final; a construção do valor da marca; e a sua adaptação para públicos de massa ou segmentos de público específicos. Em contrapartida, as principais desvantagens incluem a dificuldade em medir sua eficácia e os custos altos das mídias.

Apesar de suas intenções, existem divergências quanto aos efeitos da propaganda para muitos autores.

McKenna (1992) alega que estamos testemunhando a obsolescência da propaganda. Para o autor, a propaganda no mercado atual deixa escapar o ponto fundamental do marketing: adaptabilidade, flexibilidade e capacidade de resposta. “O novo marketing exige um ciclo de *feedback*; esse é o elemento que falta no monólogo da publicidade, mas que existe no diálogo do marketing” (p.15).

Kotler (1991) lembra que a propaganda não é capaz de agir isoladamente. Se o consumidor compra ou não depende também do produto, do preço, da embalagem, da venda pessoal, dos serviços, do financiamento e de outros aspectos do processo de marketing. O autor completa que, para assegurar uma resposta positiva à propaganda, deve-se definir os seus objetivos, o orçamento a ser gasto, que mensagem e modo de apresentação devem ser utilizados (estratégia de mídia), como deve ser organizada a propaganda e quais os melhores métodos para se saber o que a mesma está realizando (meios de avaliação de resultados).

Para Sant’Anna (1998), a propaganda cumpre a sua missão quando contribui para levar ao consumidor o conhecimento da existência do produto; a compreensão de suas características e vantagens; a convicção racional ou emocional de seus benefícios e, finalmente, a ação que conduz à venda.

Os benefícios aos consumidores são passados pela propaganda através das recompensas que são identificadas, segundo Cobra (1992) como: recompensa racional - baseada nas características técnicas do produto; recompensa sensorial - baseada nos benefícios psicológicos do produto; recompensa social - baseada na projeção social que a posse do produto possa oferecer ao comprador; e satisfação do ego - quando o consumidor

sente-se mais jovem ou bem-sucedido pela projeção que o produto proporciona.

Quando um produto ou serviço é anunciado, essa comunicação tem como objetivo torná-lo público e promover as vendas do mesmo. Para vender, no entanto, é necessário implantar na mente do consumidor uma necessidade de adquirir e utilizar aquilo que está sendo divulgado. A propaganda faz bem esse papel, ou seja, utiliza os canais (mídias, veículos) adequados para o desenvolvimento do plano de comunicação do anunciante.

Por outro lado, de pouco valerá uma peça publicitária se os veículos escolhidos para divulgá-la não atingirem o público capaz de interessar-se pela coisa anunciada, o que caracteriza a importância da escolha da mídia (SANT'ANNA, 1998).

Segundo Sant'Anna (1998, p. 194) "as palavras mídia (de *médium* - meio), ou veículo, ou meio, é que designam o elemento material que divulga a mensagem". O anunciante, ao escolher um tipo de mídia, está tentando atingir certo alcance, frequência, impacto e continuidade (KOTLER, 1991).

As mídias podem ser classificadas da seguinte forma: veículos visuais - para serem lidos ou vistos, como jornais, revistas, cartazes, painéis e luminosos, folhetos, *displays*; veículos auditivos, como rádio e alto-falantes; veículos audiovisuais - para serem ouvidos e vistos, como televisão e cinema, e por último, veículos funcionais - para desempenhar uma dada função, como amostras, brindes e concursos (SANT'ANNA, 1998).

O quadro seguinte apresenta os principais veículos de propaganda e seus respectivos custos, vantagens e limitações.

Quadro 4: Perfil dos principais tipos de mídia.

| MEIO | VANTAGENS | LIMITAÇÕES |
|------------------|---|---|
| Jornais | Flexibilidade, oportunidade, boa cobertura de mercado local, ampla aceitação, alta credibilidade | Vida curta, baixo nível de qualidade de reprodução, pequeno público circulante |
| Televisão | Combina visão, som, movimento, apela para os sentidos, alta repetição, alta cobertura | Custo absoluto alto, saturação de comunicação elevada, exposição transitória, menor grau de seletividade do público |
| Mala direta | Seletividade de público, flexibilidade, ausência de concorrência dentro do mesmo veículo, personalização | Custo relativamente alto, imagem de correspondência inútil |
| Rádio | Uso de massa, alto grau de seletividade geográfica e demográfica, baixo custo | Apresentação sonora apenas, menor grau de atenção do que da televisão, tarifas não tabeladas, exposição transitória |
| Revistas | Alto grau de seletividade geográfica e demográfica, credibilidade e prestígio, alta qualidade de reprodução, longa vida, boa circulação de leitores | O espaço precisa ser comprado com muita antecedência, certo desperdício de circulação, nenhuma garantia de posição |
| Outdoor | Flexibilidade, alto grau de repetição de exposição, baixo custo, baixa concorrência | Seletividade de público limitada, limitações criativas |
| Páginas amarelas | Excelente cobertura local, alta credibilidade, ampla cobertura, baixo custo | Alta concorrência, o espaço precisa ser comprado com muita antecedência, limitações criativas |
| Informativos | Seletividade muitíssimo alta, controle total, oportunidades interativas, custos relativos baixos | Os custos podem fugir do controle |
| Brochura/folder | Flexibilidade, controle total, mensagens de maior impacto | A produção excessiva pode levar ao descontrole dos custos |
| Telefone | Muitos usuários, oportunidade de dar um toque pessoal | Custo relativo alto, a não ser que conte com voluntários |
| Internet | Alta seletividade, possibilidades interativas, custo relativamente baixo | Veículo relativamente novo com um pequeno número de usuários em alguns países |

Fonte: Kotler, 2000, p. 606.

Na escolha da mídia, alguns elementos devem ser considerados, tais como os hábitos de mídia do público-alvo, as características do produto, os custos da mídia, os objetivos da mensagem, a audiência do veículo, a circulação do veículo e a audiência efetiva (número de pessoas com as características do público-alvo que estão expostas ao veículo) (COBRA, 1992).

Há algum tempo, a propaganda tradicional (de massa) vem dando lugar aos sistemas que objetivam atingir nichos de mercados mais específicos, gerando a segmentação de veículos de comunicação.

Deve-se, portanto, trabalhar em cima de alternativas de mídia que estejam de acordo com as possibilidades da empresa e que visam atingir os veículos de comunicação aos quais os clientes tenham acesso. Em termos de propaganda, esse fator é fundamental para que a empresa obtenha os retornos desejados.

Em 1995, a revista *Mídia & Mercado* (1995) já abordava o assunto em uma matéria intitulada “Alternativas de Mídia”, relatando que o planejamento de mídia só com os meios tradicionais já estaria ficando ultrapassado. A concentração de verba em TV, jornal, revista e rádio cedem lugar à diversificação de alternativas, onde entra a mídia alternativa, cuja função básica é a inovação ligada à maior eficiência do meio escolhido para atingir o público-alvo. São exemplos de mídia alternativa: placas em ônibus e bancas de jornal, painéis e placas colocados em locais alternativos, propaganda aérea, publicidade em táxi, patrocínio ou divulgação em eventos esportivos, outdoor móvel, painéis eletrônicos, publicidade em placas de indicação de rua, enfim todas as formas de divulgação de um produto que fogem do tradicionalmente conhecido (MÍDIA & MERCADO, 1995).

Além destas, há também outras opções que podem ser de interesse da empresa. Hoje é possível anunciar em embalagens de produtos, sacos plásticos, carrinhos de supermercados, toalhas de mesa em bares e ainda no metrô. Da mesma forma, a Internet, o CD-ROM, a TV por assinatura e a TV a Cabo são alternativas de mídia também consideradas atuais, cujas principais características são especificidade de público e custos reduzidos.

No entanto, por ser uma ferramenta dispendiosa, a propaganda deve ser usada como um elemento integrante de todo o esforço de marketing. A maior parte da propaganda de televisão e da mídia impressa de cobertura nacional, por exemplo, diz respeito aos bens de consumo com grandes vendas anuais, ou serviços como a atividade bancária e de seguros de grandes empresas.

2.2.2.4.2 Publicidade, Relações Públicas e Assessoria de Imprensa

Assim como adotado neste trabalho, Costa e Crescitelli (2003) diferenciam a publicidade da propaganda, pois a consideram como sendo

a estratégia que explora o caráter informativo da comunicação, a criação de fatos e provocação de notícias, desenvolvendo um trabalho de formação e fortalecimento da imagem corporativa da empresa e a informação do lançamento, modificações e de características específicas de produtos (p. 59).

A definição de Limeira (2003, p. 302) diz que publicidade é “a divulgação de

informações sobre as atividades da empresa e seus produtos por intermédio da imprensa, para o público-alvo, sem custo adicional”. Kotler (1991, p. 399) afirma que “uma empresa e seus produtos podem captar a atenção do público, pelo simples fato de ser valiosa em termos de notícias”. E por parecerem ser reportagens pesquisadas pela própria mídia, as mensagens publicitárias geram maior credibilidade e interesse do público.

Cobra (1992, p. 643) acredita que publicidade “são estímulos não pessoais para criar a demanda de um produto ou unidade de negócio através de meios de comunicação como rádio, televisão e outros veículos, teoricamente com materiais não pagos pelo patrocinador”.

Pinho (1996, p. 136) afirma que a publicidade exerce o papel de auxiliar o consumidor a perceber o valor de uma marca, produto ou serviço. A comunicação publicitária pode ser utilizada na construção do conhecimento do nome da marca, na percepção de suas qualidades, na formação de associações e até mesmo, na fidelidade dos consumidores. Todas essas formas contribuem para a construção da imagem da marca pelo fato do seu alto poder de penetração e convencimento que a mídia exerce hoje junto aos clientes.

A publicidade explora as ações de Assessoria de Imprensa e Relações Públicas.

A assessoria de imprensa, geralmente executada por um jornalista, está constantemente em contato com veículos de comunicação. Por meio da divulgação de *releases*, isto é, textos informativos enviados para a imprensa para divulgação ao público, ou da organização de entrevistas exclusivas ou coletivas, o assessor de imprensa trabalha para que a marca, o produto ou o serviço da empresa possa virar notícia. Para Limeira (2003, p. 302) a assessoria de imprensa é “o trabalho de criar um relacionamento com os representantes dos meios de comunicação, que são formadores de opinião, visando promover uma atitude favorável à marca do produto e à empresa”.

Da mesma forma, as empresas chegaram a conclusão de que para se escrever uma boa publicidade e fazer com que esta atinja a imprensa, são necessárias algumas habilidades especiais e, por isso, resolveram entregar esse trabalho aos profissionais de Relações Públicas.

Sant’Anna (1998, p. 38) define relações públicas como:

cuidadoso estudo das causas e dos resultados da conduta humana; sistema de relações com pessoas; arte gentil de acomodar os indivíduos à nossa própria trajetória; arte de fazer bem as coisas e obter crédito por elas; comunicação serena do comportamento meritório; filosofia de dirigir que põe o interesse do povo antes de qualquer decisão ou ação; relações públicas antes de tudo é um método de interferência na formação de correntes de opinião pública.

Para Cobra (1988, p. 329), “os objetivos de relações públicas de uma empresa podem ser diversos, inclusive obter imagem favorável para a empresa e contornar boatos

desfavoráveis à organização”.

Limeira (2003) coloca que foi a partir de 1990, com o surgimento das ONGs, que as pessoas ficaram mais exigentes e passaram a questionar as iniciativas das empresas. Em função dessa constatação é que as empresas viram a necessidade de manter relacionamentos duradouros e favoráveis com os diversos públicos com os quais se relaciona.

Apesar de ainda não ser compreendido por muitos, o papel do profissional de relações públicas é vital para uma empresa. É através desse profissional que se estabelece canais com os diversos públicos de uma empresa (público interno, fornecedores, revendedores, consumidores, imprensa, governos e comunidade em geral) e assegura-se a preservação de uma imagem.

2.2.2.4.3 Venda Pessoal

Alguns autores não consideram a venda pessoal como uma estratégia de comunicação por ser uma ação de caráter comercial, restrita a ação de vender (COSTA; CRESCITELLI, 2003). No entanto, assim como vários outros autores, este trabalho considera a venda pessoal como parte integrante do composto promocional de marketing, uma vez que se utiliza da comunicação verbal e apóia-se nos materiais de comunicação para convencer o comprador a efetuar a compra.

Kotler (1991, p. 399) afirma que a venda pessoal poderá ser usada para muitos fins tais como “o de criar a consciência sobre o produto, o de despertar o interesse, desenvolver a preferência pelo produto, a negociação de preços e outras condições, a realização da venda e proporcionar um reforço pós-venda”.

Para Cobra (1988, p. 286) “um bom produto apoiado em um bem engendrado plano de marketing pode fracassar se a equipe de vendas não estiver comprometida com o seu sucesso”. O autor afirma que tanto o gerente de vendas quanto os gerentes de produtos precisam primeiro vender o produto ao vendedor, pois se isso não for feito, a possibilidade de rejeição é grande.

Miguel (2003, p. 310) diz que a venda pessoal “é a única parte do composto de comunicação de marketing em que a comunicação é realizada de forma pessoal e direta entre a empresa e seus clientes ou consumidores”. Isso permite que o vendedor seja capaz de fazer ajustes imediatos na sua conversa com o cliente e acaba fazendo com que o comprador se sinta na obrigação de dar uma resposta imediata ao vendedor.

Da mesma forma, o vendedor fornece e adapta as ofertas da empresa às necessidades

individuais dos clientes e também acaba fornecendo à empresa uma grande quantidade de informações sobre o mercado (KOTLER, 1998).

No entanto, assim como todos os outros tipos de comunicação, a venda pessoal apresenta desvantagens. As principais são o alto custo por contato e a dependência quase exclusiva das habilidades do vendedor (BOONE; KURTZ, 2009).

A determinação do tamanho da força de vendas pode variar em função da carga de visitação de clientes, perspectivas de negócios, custos de atendimento, potencial de vendas, tipos de produtos e de clientes e localização (MIGUEL, 2003).

Os vendedores, para seus clientes, representam a empresa que trabalham e estão entre os recursos mais produtivos e onerosos que uma organização possui. Por isso, o recrutamento e a seleção de vendedores torna-se um passo importante para identificar e selecionar os profissionais que são mais adequados à função.

2.2.2.4.4 *Marketing Direto*

Quando se fala em Marketing Direto, a maioria das pessoas pensa em mala direta, em um método de vendas pelo correio ou ainda o confundem com canal de distribuição.

No entanto, Drayton Bird (2000) afirma que existe o velho marketing direto, que representava apenas o conceito de vendas diretas, seja ela por correspondência, por telefone ou através da televisão, e o novo marketing direto, que significa informação sobre pessoas, tanto físicas quanto jurídicas, que são armazenadas em bancos de dados; e informação para pessoas, que são as comunicações com alto teor de persuasão, customizadas e com maior teor informativo.

“Como o marketing direto, no contexto do marketing tradicional, pode ser uma atividade de comunicação e um canal de distribuição, é muito difícil formular uma definição que englobe esses dois aspectos”, afirma Bretzke (2003, p. 398). Para a autora, muitos autores e usuários ainda o usam com um foco restrito, apenas como canal de distribuição separado e vêem os outros canais como concorrentes. Ela afirma, por exemplo, que “o comércio eletrônico é, na realidade, uma evolução do marketing direto como canal de distribuição, bem como o uso da Internet para divulgar e entregar conteúdos aos clientes é uma evolução do marketing direto como mídia”.

O novo marketing direto também recebe outros nomes como: Marketing de Relacionamento, Marketing um-a-um, Marketing de Resposta Direta, Database Marketing, entre outros. Entretanto, para a maioria dos autores da área, estas denominações são apenas

variações do termo Marketing Direto, pois todas elas têm suas bases na informação, que, no mundo globalizado e informatizado de hoje, pode ser facilmente capturada e administrada.

Da mesma forma, já é possível formar grandes bancos de dados com informações relevantes sobre as pessoas (físicas e jurídicas), agrupando-as por dados de semelhança, e assim ter um verdadeiro conhecimento individualizado dos consumidores, usuários e clientes potenciais, para aí então, agir sobre eles a fim de realizar vendas constantes e manter um relacionamento duradouro. Essa possibilidade gerada pela informática trouxe de volta o contato direto, só que agora, independente da presença física.

Esse é o propósito do marketing direto: isolar os clientes e compradores como indivíduos e construir um relacionamento prolongado com os mesmos para benefício deles e melhores lucros da empresa, permitindo, desta forma, conhecer melhor o cliente, sabendo precisamente aquilo de que ele necessita, ficando muito mais fácil efetuar-lhe uma venda ou oferecer-lhe um serviço. Isolar alguém como um indivíduo significa descobrir o que o torna diferente dos demais, conhecendo quais são as suas necessidades, preferências, interesses e personalidade exclusivos.

Segundo definição encontrada na *home page* da Associação Brasileira de Marketing e Negócios (www.abmn.com.br), “marketing direto é o conjunto de atividades de promoção de vendas e de comercialização em que se desenvolve um relacionamento direto entre a empresa (que oferece um produto ou serviço) e o consumidor”.

Já a definição encontrada na *home page* da Associação Brasileira de Marketing Direto (www.abemd.org.br), define o marketing direto como sendo um

sistema interativo de marketing que usa uma ou mais mídias para obter uma resposta ou transação em algum lugar. Tem como diferencial propiciar uma mensuração do resultado obtido em comparação ao esforço empreendido, revelando desta forma a relação custo x benefício.

Além da base de informações, falada anteriormente, a comunicação também é um ponto extremamente importante do marketing direto. Drayton Bird (2000, p. XII).assegura que:

se a empresa não usa marketing direto a sua propaganda é um monólogo repetitivo, ainda que tenha criatividade e dê leões em Cannes. Mas, se a empresa usa um processo de marketing direto, então a sua comunicação é um diálogo, ou seja, ela fala às pessoas e ouve essas mesmas pessoas, continuamente.

Dessa forma, as comunicações de marketing direto cumprem duas grandes funções: conquista de nomes de pessoas e manutenção e ativação de relacionamento contínuo com pessoas já conquistadas (clientes). A conquista de nomes de pessoas é feita com propaganda e

outros meios de captação: anúncios com cupons-resposta, anúncios com a oferta de catálogos, certificados de garantia retornados, captação de nomes em feiras, eventos, lojas de varejo, *site* na Internet, concursos e promoções e mala-direta com ferramentas de resposta. A manutenção e ativação do relacionamento com pessoas conquistadas são feitas através da comunicação dirigida (para todo o *Database* ou para agrupamentos ou segmentos dele). Aqui, as ferramentas geralmente utilizadas são os *newsletters*, as malas diretas, os catálogos, o telemarketing ativo, as cartas seqüenciais e os eventos reservados (KOTLER, 2000).

As principais características e vantagens do marketing direto são: a interatividade; a utilização integrada de várias mídias; a mensuração da resposta; a comunicação (mensagem) pertinente, completa e individualizada (personalizada); a transação em qualquer lugar e por qualquer meio; e o uso da propaganda para obter uma resposta direta e imediata (BRETZKE, 2003; BOONER; KURTZ, 2009).

Por outro lado, o alto custo por leitor e a possibilidade de aborrecer os consumidores são consideradas as maiores desvantagens.

As principais ferramentas do marketing direto são as listas (conjuntos de nomes e endereços de clientes que possuem algo em comum), as mídias (a mala direta, o telemarketing, as mídias eletrônicas e as mídias impressas, o catálogo e a Internet), e a oferta (de um produto ou serviço).

2.2.2.4.5 Promoção de Vendas

Há pouco tempo, o investimento em comunicação por parte das empresas em geral era maciço em propaganda, pois esta era a única ferramenta conhecida capaz de criar nos consumidores o desejo de adquirir os produtos e serviços divulgados e ao mesmo tempo levá-los à compra.

Hoje, no entanto, os investimentos em promoção de vendas têm crescido consideravelmente durante as duas últimas décadas (KOTLER, 2000). O autor afirma que “há dez anos, o índice propaganda-promoção de vendas era cerca de 60:40. Hoje, em muitas empresas de bens de consumo, a promoção de vendas responde por 65 a 75 por cento do orçamento combinado” (p. 616).

As razões para o rápido crescimento da promoção de vendas estão ligadas a diversos fatores internos e externos, relacionados por Kotler (2000) como: a aceitação, por parte das empresas, de que a promoção de vendas é uma ferramenta eficaz de vendas; o aumento do número de gerentes de produtos qualificados para utilizar as ferramentas da promoção de

vendas; a pressão encima dos mesmos a aumentarem as vendas; o crescimento do número de marcas; a freqüência com que os concorrentes fazem promoções; maior sensibilidade do consumidor ao preço; aumento do número de marcas similares; a exigência, por parte do comércio, para os fabricantes fazerem mais promoções e a queda da eficiência da propaganda devido ao alto custo, à saturação da comunicação e a restrições legais.

Segundo Ferracciù (2002, p. 348), a promoção de vendas pode ser definida como a “técnica, arte e ciência de fazer alguma coisa acontecer, diligenciando para a efetiva realização das vendas de um bem, idéia ou serviço”. O autor complementa dizendo que a promoção de vendas “constitui-se em todo o esforço feito para levar o produto ao comprador, diferenciando-se da propaganda, que faz o esforço contrário: levar o comprador ao produto”. Para Kotler (2000) a propaganda oferece uma razão para comprar e a promoção de vendas oferece um incentivo à compra.

Na definição de Legrain e Magain (1992, p. 9) a promoção de vendas é “o conjunto de métodos e recursos com o objetivo de aumentar o nível de vendas de um produto ou serviço durante um período determinado”. Também delimitando a duração de uma promoção de vendas, Costa e Crescitelli (2003, p. 59) dizem que a mesma “é uma estratégia de efeito rápido que dever ter curta ou média duração”.

Para Sant’Anna (1998, p. 24) “a promoção de vendas engloba a pesquisa, o estudo, a afinação e a aplicação de todas as idéias e iniciativas que possam conduzir à coordenação, ao melhoramento e ao desenvolvimento das vendas”.

A promoção de vendas define-se por si própria: é uma técnica de promover vendas, ou seja, prepara o caminho da execução das vendas, dando impulso a estas (FERRACCIÙ, 2002). Legrain e Magain (1992) colocam como objetivos da promoção de vendas: obter uma reação de compra imediata, visar o curto prazo e desestabilizar os clientes fiéis à concorrência.

Todas as definições consideram a promoção de vendas uma estratégia direcionada ao aumento das vendas, induzindo o consumidor a adquirir o produto ou serviço. No entanto, segundo Costa e Crescitelli (2003), em consequência da evolução do planejamento das organizações na busca das causas e soluções para as necessidades dos produtos e das empresas, a promoção de vendas vêm adquirindo mais importância do que somente buscar a venda. Ela pode ser utilizada para outros objetivos, como, por exemplo, apoiar a propaganda e a publicidade na formação e no fortalecimento da imagem de produtos e empresas.

Os objetivos da realização de uma promoção de vendas variam de acordo com o público ao qual se dirige. Uma promoção pode ser orientada para o consumidor final, para o

canal de distribuição, para a força de vendas da empresa. Uma promoção de vendas voltada para o consumidor visa encorajá-lo a comprar maiores quantidades, fazê-lo experimentar produtos dos quais não é usuário e atrair usuários instáveis de outras marcas. Para o canal de distribuição, os objetivos são: persuadir os varejistas, atacadistas e revendedores, a adquirirem novos itens e manterem maiores níveis de estoque, estimular a compra fora de estação e estocar os itens relacionados, equiparar-se aos concorrentes em termos de promoções, construir fidelidade à marca e conquistar o acesso a novos pontos. Já para a força de vendas, as finalidades são conseguir o apoio da equipe para um novo produto ou modelo, incentivar uma maior prospecção de vendas e estimular as vendas fora de estação (KOTLER, 2000).

De acordo com o público-alvo, os tipos de produtos, os objetivos e a viabilidade da promoção (técnica, financeira, jurídica e prazo de implantação) definem-se as técnicas promocionais mais apropriadas. As mais aplicadas são: concursos, sorteios, vales-brinde, ações de marketing de incentivo (ações que motivam e estimulam, por meio de recompensas, os profissionais que se esforçaram para atingir o objetivo proposto), ofertas, descontos, liquidações, prêmios, cuponagens, amostras, degustação, demonstração, experimentação, milhagens, brindes, eventos diversos (feiras, convenções, shows, espetáculos), ações conjugadas, bonificações e patrocínios.

A promoção de vendas age por diferentes meios, segundo Legrain e Magain (1992): através da comunicação, ao transmitir as informações contidas pela propaganda; através do estímulo, ao oferecer algo mais além do produto, sensibilizando o consumidor; através da solicitação, ao estimular o consumidor a agir imediatamente e através da limitação de tempo, ao exigir uma decisão de compra rápida ou imediata para aproveitar as vantagens oferecidas.

A promoção de vendas oferece uma série de vantagens às empresas: estimula e aumenta o tráfego no ponto-de-venda; incentiva o consumidor a comprar; evita quedas de venda de produtos sazonais; estimula a tendência de demonstrar o produto; atenua a competição, porque o cliente prefere aquele que promove o produto; aumenta a atração pelo produto gerada pela propaganda; facilita a introdução de novos produtos ou novos usos para o produto; convence as pessoas a comprarem maior quantidade de produtos; leva as pessoas a citarem o produto; propicia o testemunho das pessoas sobre o produto; leva o cliente revendedor a fornecer mais espaço ao fabricante; inspira compradores a obterem e manterem maior estoque; estimula a força de vendas; e familiariza o público com novas embalagens (COBRA, 1992).

Esta ferramenta oferece uma resposta muito rápida, podendo ser medida de imediato, ou seja, pode-se acompanhar seu retorno ainda durante o processo de vendas e consumo no

pré, durante e pós-promocional. E imediatamente após a realização da ação a empresa tem condições de saber se o que foi investido, como e onde foi investido trouxe resultados satisfatórios (PINHEIRO, 2001).

Como toda atividade de marketing, a promoção de vendas deve ser planejada. Ela é parte do composto de comunicação e, por isto, é elaborada paralelamente aos outros instrumentos de comunicação, ou seja, todos os instrumentos devem seguir a mesma linguagem e o mesmo objetivo para determinada ação ou campanha. As técnicas promocionais são múltiplas e diversificadas, podendo associar-se a todas as atividades de comunicação e vendas, com o objetivo de multiplicar resultados (FERRACCIÙ, 2002).

2.2.2.4.6 Merchandising

O merchandising é um instrumento importante para a divulgação de uma marca, produto ou serviço, e também para conquistar um cliente. Essa ferramenta tem sido cada vez mais utilizada como diferencial, pois suas técnicas aproveitam a loja como veículo promocional fazendo com que a maior parte das decisões de compra possam acontecer dentro do ponto-de-venda.

Pancrazio (2000, p. 29) comenta que “o merchandising é a atividade de marketing mais próxima à decisão de compra, pois por ser realizado no ponto-de-venda, atua no momento em que o consumidor decide-se entre esta ou aquela marca”. Ferracciù (2002, p. 53) afirma que “todos os esforços normalmente desenvolvidos pelas empresas convergem para o ponto-de-venda”. É na loja que as coisas acontecem, ou seja, que a decisão de compra está sendo tomada.

Antigamente as agências de propaganda, por desconhecimento, insistiam em entender merchandising simplesmente como a criação e produção de peças e materiais de ponto-de-venda.

Alguns setores ainda hoje submetem o termo à ótica de seu relacionamento com as lojas e os pontos-de-venda que comercializam seus produtos, entendendo o merchandising simplesmente como toda a forma de atividade e prestação de serviços, planejada ou improvisada, que aproveitam áreas de oportunidade, executadas pela loja, com o objetivo de acelerar a rotação do produto (FERRACCIÙ, 2002).

O merchandising, na realidade, engloba tudo isso. Na verdade, poucas pessoas o entendem em sua total abrangência, como estratégia do marketing, depois que as outras atividades cumpriram seu papel que é de levar para dentro da loja o consumidor.

Para Blessa (2003, p. 18), o merchandising é:

qualquer técnica, ação ou material promocional usado no ponto-de-venda que proporcione informação e melhor visibilidade a produtos, marcas ou serviços, com o propósito de motivar e influenciar as decisões de compra dos consumidores.

O termo merchandising também é utilizado sob outro aspecto no meio publicitário, significando a exposição comercializada da marca ou de produtos em novelas, filmes cinematográficos, peças teatrais, espaços editoriais dos veículos de comunicação, eventos, programas de auditório ou outros, produzidos pelos veículos de comunicação. Para Ferracciù (2002, p. 52) “essa não é a aceção correta do termo, mas recebeu esse nome indevido para justificar sua formal e, ao mesmo tempo, furtiva veiculação nos meios de comunicação”. Ele ainda diz que é evidente que esse tipo de “comercialização” estimula sutilmente o consumidor a adquirir os produtos, interagindo com seu ídolo artístico, mas não é merchandising.

Blessa (2003, p. 18) afirma que “o merchandising é considerado a mídia mais eficiente, pois é a única em que a mensagem conta com os três elementos-chave para a concretização de uma venda: o produto, o consumidor e o dinheiro”.

Em diversas ocasiões, e por estarem fortemente ligados, o merchandising é confundido com a promoção de vendas e encontra dificuldades em ser entendido na sua correta definição. É comum vermos as pessoas citarem conjuntamente os dois termos. Pinheiro (2001, p. 45) afirma que “o trabalho de merchandising terá sempre que ser utilizado por uma marca de produto ou serviço, mesmo quando não se está fazendo um esforço promocional específico para este produto ou serviço”. Isto quer dizer que os recursos do merchandising são sempre utilizados para apoiar um produto promocionado ou não. Para Pancrazio (2000) existem três pontos que nos permitem estabelecer uma diferenciação entre os dois termos:

- a) enquanto a promoção de vendas é dirigida a diversos públicos como vimos no item anterior, o merchandising é dirigido apenas ao consumidor;
- b) a promoção de vendas compreende a realização de atividades realizadas nos locais onde o público-alvo se encontra e o merchandising é realizado apenas no ponto-de-venda;
- c) a promoção de vendas tem como objetivo acelerar a decisão de compra dos diversos públicos e o merchandising objetiva provocar a decisão de compra por impulso no público final.

Pinheiro (2001) explica que o trabalho de merchandising envolve: fazer a marca aparecer na área de vendas; ter a mercadoria bem abastecida nesta área; ter a mercadoria com

o preço certo para o ato da decisão da compra; deixar a mercadoria perfeitamente exposta e limpa; colocá-la no melhor local da área de vendas (o de melhor visualização e nas principais passagens do consumidor) e chamar para si toda a atenção através de materiais de apoio bem fixados neste ponto.

A grande questão está em como otimizar os esforços de merchandising, uma vez que o consumidor é bombardeado de informações e estratégias dentro do ponto-de-venda e a diferenciação tem sido cada vez mais difícil. Por isso a importância de destacar os produtos, entre tantos em exposição no ponto-de-venda, oferecer as diversas variedades de cada produto e ter uma boa comunicação aos segmentos do público-alvo.

Nesse contexto entram os materiais de merchandising, também chamados de materiais de ponto-de-venda, que servem para auxiliar na boa exposição do produto.

Os pontos essenciais para a confecção dos materiais de ponto-de-venda são: a criatividade (o material deve ser criativo e bem dimensionado para o local onde será aplicado), a originalidade (concepção inédita, tema apropriado, texto curto e fácil e bom impacto visual) e a funcionalidade (simplicidade, boa acomodação do produto, montagem, colocação e reposição fácil) (BLESSA, 2003).

As principais vantagens dos materiais de ponto-de-venda, segundo Blessa (2003), são: o custo baixo, em comparação à propaganda na televisão, sendo que ainda tem a vantagem de ficar exposta por um longo período de tempo no melhor veículo de compra (o ponto-de-venda); a hora certa, pois os materiais focalizam o consumidor e a comercialização do produto no momento decisivo (a hora da compra); e o marketing flexível, pois estes podem ser facilmente elaborados de acordo com as diferentes necessidades dos pontos-de-venda e dos públicos-alvo.

Os principais materiais de merchandising são os *displays* ou expositores (permanentes, semi-permanentes e temporários), importantes para despertar a atenção dos consumidores e criar novos pontos extras no ponto-de-venda; os adesivos (para chão ou para qualquer outra superfície); as bandeirolas; os banners; os cartazes; os infláveis; os luminosos (relógios, *back-lights*, *front-lights*); e os móveis (pendurados no teto por um fio).

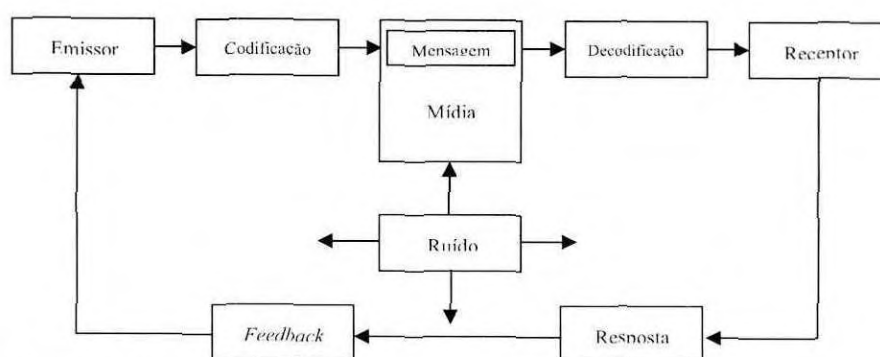
Segundo Silva (1990), os materiais de merchandising podem ser reunidos em três grandes grupos: materiais de exposição (*displays* diversos, cartazes e cartazetes, infláveis), materiais de argumentação (o mais usado é o *broadside* – folheto contendo todas as informações aos promotores, vendedores e lojistas), e os materiais de uso diário (ferramentas necessárias para o desenvolvimento do trabalho de merchandising, como cola, tesoura e grampeador).

2.2.2.4.7 O Plano de Comunicação

O sistema de comunicação de uma organização é bastante complexo, e quanto maior a diversidade de públicos com os quais a mesma quiser se comunicar, mais complexo será este sistema.

Para uma comunicação eficiente, é preciso compreender os principais elementos que compõem esse processo. A figura abaixo apresenta o modelo proposto por Kotler (2000), o qual possui nove elementos.

Figura 3: Elementos do processo de comunicação



Fonte: Kotler, 2000, p. 571.

O emissor e o receptor representam as principais partes envolvidas na comunicação (quem emite e quem recebe a mensagem). Outros dois elementos - a mensagem e o meio - representam as principais ferramentas de comunicação: o que se diz e de que forma o receptor tem acesso à informação. A codificação, a decodificação, a resposta e o *feedback* são os elementos que dizem respeito ao processo de comunicação em si, representando as principais funções da comunicação. E o último elemento - o ruído - corresponde a todos os fatores que possam interferir na mensagem que se pretende transmitir.

Para transmitir mensagens, as empresas precisam codificá-las levando em consideração o modo como o público-alvo as decodifica. Da mesma forma, precisam também transmitir a mensagem por meio de veículos de comunicação eficazes que alcancem o público-alvo e desenvolvam canais de *feedback* para monitorar a resposta à mensagem (KOTLER, 2000).

As empresas podem implementar duas principais alternativas de comunicação: uma estratégia “puxar”, no intuito de tentar estimular a demanda do usuário final, que então exerce pressão no canal de distribuição; ou uma estratégia “empurrar”, cujo objetivo é tentar

comunicar e promover o produto aos membros do canal em vez de para os usuários finais, contando fortemente com a venda pessoal (BOONE; KURTZ, 2009).

No entanto, muitas vezes as organizações não possuem recursos para investir em comunicação. Em outros momentos, ficam com a sensação de que o dinheiro foi mal investido porque o resultado das ações ficou abaixo do esperado. Otimizar o processo de comunicação, portanto, é uma forma de tornar a gestão dos recursos mais eficaz.

Assim, pelo fato de poder consumir recursos financeiros significativos, a comunicação *deve ser planejada criteriosamente para que a organização obtenha os resultados desejados e não desperdice seus investimentos*. Nesse sentido, com um plano de comunicação em mãos, será mais fácil para a empresa fazer ajustes se o plano ideal for oneroso demais.

O desenvolvimento de um plano de comunicação eficaz envolve algumas etapas fundamentais (GARCIA, 2006; KOTLER, 2000; LIMEIRA, 2003; BOONE; KURTZ, 2009):

- a) Identificação/Seleção do público-alvo, envolvendo não apenas a determinação de quem são as pessoas com as quais a empresa quer se comunicar, mas também uma avaliação de todo o conjunto de crenças e atitudes destas pessoas e da imagem que têm da organização.
- b) Determinação/Definição dos objetivos da comunicação, ou seja, o que se deseja comunicar para cada um dos públicos selecionados, levando em consideração o tipo de resposta que se deseja (cognitiva – inculcar alguma coisa na opinião dos consumidores; afetiva – mudar uma atitude; ou comportamental – levar o consumidor a agir).
- c) Elaboração da mensagem, abrangendo o conteúdo (o que dizer), a estrutura (como dizê-lo de maneira lógica), o formato (como dizê-lo de maneira simbólica) e a fonte (quem deve dizê-lo).
- d) Seleção dos elementos do mix de comunicação, ou seja, as empresas precisam distribuir o orçamento promocional entre as diversas ferramentas promocionais já apresentadas (propaganda, promoção de vendas, relações públicas e publicidade, vendas pessoais, marketing direto e merchandising), considerando as vantagens e os custos de cada ferramenta, bem como a natureza do mercado e do produto, o estágio no ciclo de vida do produto, o preço e os recursos disponíveis para a comunicação.
- e) Seleção dos meios de comunicação, podendo esta ser pessoal – face a face, por telefone, por e-mail - ou através de mídias (propaganda, relações públicas, marketing direto), eventos e outras atividades. Os meios de comunicação

devem ser escolhidos de acordo com as características do público que se deseja atingir. Além disso, cada meio de comunicação traz um benefício e tem um custo diferente, porém somados, *proporcionarão um impacto maior do que se utilizados separadamente.*

- f) Elaboração do orçamento de comunicação, uma vez que todas as atividades de comunicação geram despesas e, portanto, é importante que a organização avalie se haverá recursos disponíveis para colocar o seu plano em prática. Da mesma maneira, o orçamento detalhado do plano de comunicação ajudará no processo de avaliação de resultados, tornando possível analisar o que foi gasto e que resultados foram alcançados, orientando decisões futuras sobre a comunicação da organização.
- g) Avaliação dos resultados do sistema de comunicação, ou seja, avaliar o impacto que o plano de comunicação gerou no público de interesse, quanto custou, o que poderia ser melhorado e efetuar os ajustes para o ano seguinte a fim de explorar ao máximo a potencialidade desta ferramenta do marketing.

Desta forma, por ser parte integrante do plano de marketing, o plano de comunicação deve ser coerente com os objetivos de mercado e com as outras estratégias do composto de marketing (produto, preço e praça).

Deve, portanto, resultar na maneira mais efetiva de combinar os elementos de comunicação, ou seja, a organização deve buscar gerenciar o processo de comunicação integrada de marketing, isto é, administrar e coordenar toda a ação de comunicação, utilizando conjuntamente as diversas ferramentas promocionais, e planejando-a da mesma maneira que a empresa planeja todas as outras atividades que desenvolve.

3 METODOLOGIA

A escolha de uma metodologia de levantamento e tratamento de dados é, sem dúvida, uma etapa importante do processo de elaboração de um trabalho, pois através dela definem-se os procedimentos para a concretização dos objetivos propostos.

Roesch, Becker e Mello (1999) afirmam que a metodologia propõe-se a escolher o modo de busca de informações para identificar a realidade de uma organização e, desta forma, alcançar os objetivos específicos de determinado estudo.

A metodologia é, portanto, um conjunto de regras estabelecidas para a realização de uma pesquisa. Pode ser definida como o conjunto de métodos ou caminhos que são percorridos na busca do conhecimento (ANDRADE, 2003, p. 129).

O método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que permite alcançar o objetivo, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista (LAKATOS; MARCONI, 2001, p.83).

Neste sentido, depois de caracterizado o tema do presente estudo, identificados seus objetivos (geral e específicos), apresentada sua justificativa e seu embasamento teórico, torna-se importante comentar sobre a caracterização da pesquisa, os tipos e fonte de dados, bem como os métodos para a coleta e análise dos mesmos.

3.1 CARACTERIZACAO DA PESQUISA

Antes de se detalhar os métodos utilizados na consecução dos objetivos, cabe aqui apresentar o tipo de pesquisa realizada neste trabalho. Isto porque diferentes tipos de pesquisa implicam diferentes procedimentos para coleta e análise dos dados (MATTAR, 1999).

Uma pesquisa pode ser definida como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos, utilizando, para isso, métodos, técnicas e outros procedimentos científicos (GIL, 1987). Ou seja, é uma busca, uma procura, isto é, um conjunto de atividades que tem por objetivo a aquisição de novos conhecimentos, devendo ser planejada, desenvolvida e redigida seguindo as regras determinadas por uma metodologia. É a maneira que um indivíduo tem de ampliar seus conhecimentos sobre determinado assunto com o objetivo de analisar o fato estudado.

Segundo Lakatos e Marconi (2001, p.155), “a pesquisa é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”. O desenvolvimento

de um projeto de pesquisa compreende seis passos: 1) seleção do tópico a ser investigado; 2) definição do problema; 3) levantamento das hipóteses; 4) coleta, sistematização e classificação dos dados; 5) análise e interpretação dos dados; 6) relatório do resultado da pesquisa.

A pesquisa é requerida quando não se dispõem de informações suficientes para responder ao problema, ou quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não possa ser adequadamente relacionada ao problema. Pode ser feita de diversas formas, cabendo ao pesquisador estabelecer um ou vários métodos como critério para obtenção de dados.

Existem vários caminhos para se coletar os dados de uma forma mais precisa. O instrumento, portanto, deve ser estipulado pelo pesquisador com a finalidade de se obter resultados ideais. Neste sentido, torna-se extremamente importante definir o tipo de pesquisa e a escolha do instrumental ideal a ser utilizado.

Quanto aos fins, utilizando-se como base as classificações de Triviños (1987) e Vergara (1997), esta pesquisa pode ser definida como exploratória, devido ao intuito de ampliar e aprofundar o conhecimento do pesquisador sobre os temas Marketing e Comunicação dentro do segmento corporativo; e descritiva, uma vez que busca conhecer a realidade da unidade de produtos corporativos da Intelbras, procurando descrever com exatidão suas características e as atividades de marketing e comunicação realizadas pela organização para os produtos corporativos. Dessa forma, a presente pesquisa teve o intuito de conhecer a realidade, de descrevê-la, e também servir de base para pesquisas seguintes que poderão explicar o porquê dos fenômenos percebidos, além de fazer desta pesquisa um meio de intervenção na realidade.

Quanto aos meios de investigação determinados por Vergara (1997), esta pesquisa é considerada como bibliográfica, em função da utilização de fontes diversas, como livros, trabalhos acadêmicos, revistas e *websites* relacionados ao Marketing e à Comunicação, bem como aos outros temas abordados; documental, pois se utiliza de dados e documentos internos da organização pesquisada; de campo, uma vez que se utiliza da observação do pesquisador quanto aos procedimentos e atividades realizadas pela organização para atingir seus objetivos de marketing; estudo de caso, pois se utilizou de uma organização privada na pesquisa, buscando analisar o tema proposto de forma profunda e detalhada dentro da mesma; e *ex-post-facto*, uma vez que são analisados os fatos que já ocorreram, sem interferência nas variáveis por parte do pesquisador.

Depois de identificado o tipo de pesquisa e as formas para contemplá-la, faz-se necessário determinar a abordagem da pesquisa, que tanto pode ser quantitativa quanto qualitativa. Uma não substitui a outra, mas ao contrário, complementam-se.

As pesquisas quantitativas são mais adequadas para apurar opiniões explícitas e conscientes dos entrevistados, pois utilizam instrumentos padronizados (questionários) (LAKATOS; MARCONI, 2001). São aplicadas quando se sabe exatamente o que deve ser perguntado para atingir os objetivos da pesquisa, utilizando-se de escalas numéricas para a obtenção das respostas, as quais são submetidas posteriormente à análise estatística. Elas testam, de forma precisa, as hipóteses levantadas para a pesquisa e fornecem índices que podem ser comparados com outros.

As pesquisas qualitativas possuem caráter exploratório, ou seja, estimulam os entrevistados a pensar e falar livremente sobre algum tema, objeto ou conceito. Elas fazem surgir aspectos subjetivos, atingem motivações não explícitas, ou mesmo não conscientes, de forma espontânea. Detectam tendências não mensuráveis, ou não quantificáveis, e por essa razão seus resultados não podem ser generalizados para a população. A pesquisa qualitativa busca, portanto, a descrição detalhada e aprofundada do fato para identificar sua realidade.

Roesch, Becker e Mello (1999) afirmam que a abordagem qualitativa foca a realidade, não havendo regras e padrões, permitindo maior liberdade ao pesquisador na observação e na interpretação das atitudes, aspirações, crenças, comportamentos e opiniões das pessoas, não podendo ser mensurada, como ocorre na quantitativa.

Para Barbetta (2002), quando os possíveis resultados de uma variável são números de uma certa escala, diz-se que esta variável é quantitativa. Ao contrário, quando os possíveis resultados são atributos ou qualidades, a variável é dita qualitativa.

O presente estudo é predominantemente qualitativo, pois se propõe a analisar as ações de marketing e comunicação da unidade de produtos corporativos da Intelbras, de que forma estas ocorrem e se atingem realmente os clientes de acordo com os conceitos apresentados.

3.2 FONTES E TIPOS DE DADOS

Os dados são classificados de acordo com Mattar (1999) em primários, aqueles dados levantados pelo próprio pesquisador, obtidos/coletados diretamente em uma pesquisa de campo, ou seja, a partir de informações da própria organização estudada; e os secundários, aqueles dados para consulta que já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, até analisados, e que estão catalogados à disposição dos interessados.

A principal fonte de dados primários é do pesquisador, que depende dos seus esforços para conseguir os dados junto ao pesquisado.

No caso de dados secundários, as fontes de pesquisa são bastante amplas. Dependendo do tema escolhido, uma fonte para um trabalho pode ser encontrada até mesmo num panfleto qualquer. Os livros, documentos, filmes em forma de documentários, periódicos, como o jornal e a revista, e até mesmo as experiências de vida são consideradas formas de fontes.

Atualmente, a rede mundial de computadores tornou-se uma fonte bastante rica em qualquer campo de conhecimento. Como um grande banco de dados, a Internet está ao alcance de qualquer pessoa que dispõe de um computador ligado à rede telefônica e de um provedor, permitindo encontrar *sites* que contenham informações como: instituições não governamentais, acervos de revistas, livros, jornais, dicionários, além de informações do governo.

Esta pesquisa utilizou-se de ambos os dados, e a forma de coleta e análise dos mesmos serão apresentadas nos tópicos seguintes.

3.3 COLETA DE DADOS

A escolha correta da técnica é fundamental para coletar os dados necessários e transformá-los em informações úteis, para assim possibilitar a resposta do problema de pesquisa e, conseqüentemente, a consecução dos objetivos propostos.

Os estudos exploratórios são realizados, além de outras formas, a partir de dados secundários (já disponíveis), captados através de levantamento bibliográfico e análise documental.

Segundo Gil (1987) a pesquisa bibliográfica deve ser desenvolvida a partir de materiais já elaborados, principalmente livros e artigos científicos.

O levantamento documental é outra importante ferramenta de obtenção de informações, pois, segundo Mattar (1999), a própria empresa mantém em seus arquivos valiosas informações sobre resultados de pesquisas anteriores, registros de gastos e propaganda e promoção de vendas, número de vendedores por mês e por região, dados sobre produção, estoques e vendas mensais, práticas de preço, entre outras. Essas informações poderão ser de grande importância, não só para a pesquisa em pauta, mas para o delineamento de novas pesquisas. Também, os documentos internos podem conferir menor custo à pesquisa e maior rapidez às informações (ZANELLA, 2006).

Já os estudos descritivos, procuram descrever situações a partir de dados primários, obtidos originalmente por meio de entrevistas pessoais e/ou observações, relacionando e confirmando as hipóteses levantadas na definição do problema de pesquisa.

Lakatos e Marconi (2001) afirmam que a entrevista é um encontro entre duas ou mais pessoas, permitindo a análise de atitudes, comportamentos, reações e gestos. As autoras classificam uma entrevista como estruturada, aquela padronizada e que possui um roteiro de perguntas definido; semi-estruturada, com flexibilidade de acordo com o decorrer do encontro, porém roteirizada; e não estruturada, sem padrão algum, onde as perguntas são feitas de acordo com o desenrolar da conversa.

Também na abordagem qualitativa, a observação é um ótimo instrumento de coleta de dados. Este método baseia-se na atuação do pesquisador para obter determinados tipos de informações sobre resultados, processos e impactos. A observação depende mais da habilidade do pesquisador em captar informação através dos cinco sentidos, julgá-las sem interferências e registrá-las com fidelidade, do que da capacidade das pessoas de responder a perguntas ou se posicionar diante de afirmações. Em geral, este método pode ser dividido em observação participante, realizada quando o pesquisador faz parte da equipe da organização que está sendo estudada; e observação não participante, aplicada com o pesquisador completamente fora das situações, fatos ou pessoas que está observando, ou seja, quando o pesquisador não faz parte da realidade da organização e permanece nesta durante a pesquisa (VERGARA, 1997).

Para a coleta dos dados secundários e com a finalidade de conhecer a temática em questão e colher mais informações acerca da empresa objeto deste estudo, foi realizada uma pesquisa exploratória nos documentos e no *website* da Intelbras, bem como um levantamento bibliográfico em fontes diversas como livros, trabalhos acadêmicos, artigos, periódicos, revistas e *websites*.

Para a obtenção dos dados primários, foi feito uso do método da comunicação oral, onde a coleta de dados foi realizada através de uma entrevista não estruturada com o Gerente de Marketing da empresa, com o intuito de coletar informações importantes acerca das estratégias promocionais existentes e utilizadas pela empresa para os produtos corporativos. Da mesma forma, foram realizadas conversas informais junto a alguns colaboradores do departamento de marketing da organização, de forma bem rápida, à medida que sobrava tempo e oportunidade para realizar algumas perguntas no local de trabalho.

Outro instrumento utilizado para o levantamento de informações foi a observação participante, realizada pela pesquisadora, já que a mesma faz parte da equipe de colaboradores

da organização, atuando diretamente na área de marketing e comunicação da empresa, com foco na unidade de produtos corporativos.

3.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Este trabalho teve como principal limitante o tempo de desenvolvimento do mesmo, impossibilitando uma abordagem mais profunda dos temas propostos e sua conseqüente aplicação dentro da organização escolhida como objeto deste estudo.

Vale também ressaltar que, para dar maior veracidade às informações e proporcionar maior convergência da teoria de Marketing e Comunicação com a prática, escolheu-se estudar apenas uma unidade de negócios da organização. Logo, as informações coletadas neste estabelecimento não permitem ao leitor a generalização dos resultados para as demais unidades da empresa antes de uma prévia análise e conferência.

3.5 ANÁLISE DE DADOS

Após a coleta, Vergara (1997) sugere o agrupamento dos dados, para em seguida ocorrer sua análise, sua compreensão e seu entendimento.

Na presente pesquisa, buscou-se agrupar de forma organizada os dados coletados, buscando facilitar sua transformação em informações relevantes e, com o apoio do referencial teórico, atingir os objetivos específicos. As conversas realizadas foram repassadas à pesquisa, de forma a contemplar, da mesma forma, os objetivos do trabalho.

No entanto, por ser de ordem qualitativa, a análise do conteúdo não está livre do subjetivismo do pesquisador.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

A apresentação e a análise dos resultados obtidos com o processo de investigação devem convergir com os temas abordados na fundamentação teórica, buscando assim fornecer as respostas para o problema de pesquisa.

Em um primeiro momento, serão abordados os temas referentes à história da organização e sua caracterização nos dias atuais. Posteriormente serão analisados os ambientes *externo e interno da empresa*, no que tange a unidade de produtos corporativos, bem como o seu ambiente de marketing, enfatizando as estratégias de comunicação utilizadas para o mercado brasileiro. Continuamente, serão identificadas as ameaças e oportunidades do ambiente externo, apontados os pontos fortes e fracos da unidade em estudo, e apresentadas algumas sugestões de melhorias para os problemas e as potencialidades identificadas.

4.1 CARACTERIZAÇÃO E DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A empresa iniciou suas atividades em 22 de março de 1976, onde, a família Diomício Freitas fundou a INTELBRAS S/A - Indústria de Telecomunicação Eletrônica Brasileira. Presidida inicialmente pelo Sr. José Francione de Freitas, a Intelbras é uma empresa 100% nacional, sendo uma das primeiras empresas brasileiras a entrar no mercado de Telecomunicação.

Disputando espaço com empresas multinacionais e com tecnologia própria, a Intelbras foi pioneira nos lançamentos de produtos e serviços de telecomunicação, como as Centrais Telefônicas CPA. Em 1987, foi a primeira empresa a lançar uma central tipo PABX com tecnologia nacional e *durante muitos anos foi a principal fornecedora dos programas governamentais de telefonia.*

Até 1990, a empresa era fornecedora do Sistema Telebrás de Comunicação, fabricando telefones para as diversas operadoras estatais de telefonia do Brasil. Apesar da baixa produtividade e lucratividade, tinha uma situação confortável.

A partir do momento que as companhias telefônicas deixaram de entregar ao usuário o aparelho telefônico juntamente com a linha telefônica, em 1991, a empresa deixa de atuar *no setor de telefonia pública para operar somente no mercado privado*, crescendo consideravelmente suas vendas e marcando sua participação neste setor. No entanto, para isto acontecer, a empresa teve que enfrentar momentos difíceis. Nessa mesma época, vislumbrava um quadro crítico: passava por uma forte dificuldade financeira, os preços de seus produtos

estavam fora da realidade internacional e havia muita instabilidade no setor de telecomunicações. Associados a essa incerteza, havia internamente um clima autoritário, pessoal desmotivado e com baixa produtividade.

Mesmo enfrentando momentos muito difíceis, diante da crise a empresa vislumbrou-se numa nova situação de mercado. Em 1992, reformulou sua linha de produtos, buscando satisfazer as necessidades dos novos clientes, ou seja, o consumidor final que vai até o ponto de venda escolher um telefone.

Além de toda a mudança na linha de produtos e sistemas de produção, a alta direção chegou a conclusão que o engajamento dos 140 funcionários que restaram seria fundamental para reerguer a empresa. Mesmo com salários atrasados e com um clima de insegurança, os colaboradores abraçaram a causa e trabalharam fortemente para fazer com que a Intelbras voltasse a dar lucro e crescesse. Foi neste momento que a força de trabalho passou a ser chamada de “colaborador” e a empresa iniciou a implantação de um processo de gestão participativa e de programas de qualidade total.

Em 1994, com a certificação ISO 9001, a Intelbras começou a exportar seus produtos e está presente em alguns países da América Latina. Concentrada geograficamente na região do MERCOSUL, atualmente, a exportação representa 6% do total das vendas da empresa e conta com dois escritórios representativos, sendo um na Argentina e outro no México.

Ao longo de mais de 30 anos de atuação, a Intelbras se destaca no mercado de telecomunicações. Desde 1996 está na liderança do mercado, buscando sempre produtos com tecnologia, qualidade e preço acessível para atender a necessidade dos consumidores. A boa imagem da empresa, conquistada com a fabricação de produtos de qualidade e o bom serviço de pós-venda, facilitou ao ingresso em outros setores.

Conhecida como a maior fabricante de centrais e aparelhos telefônicos na América Latina, a partir de 2007 passou a atuar também na área de equipamentos para segurança e informática, ampliando seu portfólio de produtos e soluções em comunicação. No mesmo ano, a Intelbras adquiriu duas empresas de atuações diferenciadas. A Maxcom, uma companhia mineira de atuação no segmento de centrais telefônicas para condomínios e porteiros eletrônicos, e a Nova Computadores, localizada em São José dos Pinhais (Paraná), com parque fabril de 12 mil metros quadrados, fabricante de desktops e notebooks.

Atualmente, a empresa está focada na fabricação de equipamentos e prestação de serviços voltados para os segmentos de telecomunicações, segurança eletrônica e informática, tendo seu mercado direcionado tanto para empresas (corporativo) quanto para o consumidor final (varejo).

A fábrica, ou melhor, a matriz Intelbras está situada na área industrial da cidade de São José/SC, em uma área de 36 mil m² com capacidade produtiva anual de 180 mil centrais telefônicas e 5,4 milhões de telefones, incluindo também 65.000 centrais e 300.000 acessórios entre diferentes tipos de sensores e controles remotos de acionamento, voltados ao setor de segurança eletrônica. Somada às outras duas filiais (PR e MG), a empresa possui um universo de mais de 1.700 colaboradores diretos.

Com presença em todo o território nacional, seus produtos são ofertados em aproximadamente nove mil pontos de venda de varejo e seis mil revendedores corporativos, através da presença da força de vendas indireta, composta por 74 representantes e nove bases (escritórios) comerciais; bem como da equipe de *trade marketing*, constituída por 92 *merchandisers* e promotores.

Na área ambiental, a empresa conquistou em 2006 a certificação internacional ISO 14001, a norma que garante preocupação com as questões ambientais, após o cumprimento de diversas etapas e o atendimento a normas rígidas. As práticas ambientais da Intelbras garantem a destinação correta a 100% dos resíduos industriais. Além disso, a empresa monitora seus processos, assegurando padrões consistentes de respeito ao meio ambiente e garantia de qualidade.

Possui um dos maiores centros de pesquisa e desenvolvimento privado da América Latina, uma das maiores redes de assistência técnica no mercado brasileiro, nos segmentos onde atua, e disponibiliza ainda duas centrais de atendimento aos clientes, sendo uma para clientes finais e outra para técnicos e representantes comerciais.

Devido ao grande crescimento da fábrica e do mercado de atuação, a Intelbras está procurando agir de forma mais focada, voltando-se especificamente ao público-alvo de cada segmento de atuação. Para isto, iniciou em 2006 um processo de mudança na estrutura interna, onde passou a trabalhar em unidades com focos específicos.

As vantagens da implantação das Unidades de Negócios são: melhor exploração dos diversos negócios que fazem parte da empresa; delegação de poder e autoridade para decisão; caracterização de responsabilidade; acompanhamento de retorno sobre os investimentos; agilidade para possibilitar decisões com rapidez e correção; foco de atuação na unidade; e redução de custos a médio prazo pela competitividade interna, melhor clareza e acompanhamento.

As unidades IND (Intelbras Industrial) e IAF (Intelbras Adm. Financeiro) estão focadas nos processos e operações internas da empresa. As outras seis unidades são orientadas para os negócios da empresa, estando divididas em: Intelbras Consumo (ICON), focada na

fabricação e comercialização de aparelhos telefônicos fixos e demais produtos orientados ao varejo (consumidor final); Intelbras Security (ISEC), que trabalha com equipamentos para vigilância e monitoramento eletrônico; Intelbras Networking (INET), focada em produtos específicos para a estruturação de redes; Intelbras Celulares (ICEL), voltada para o desenvolvimento e comercialização de aparelhos móveis; Intelbras Computadores (ICOMP), que desenvolve computadores e notebooks; e Intelbras Corporativo (ICORP), voltada para a fabricação e comercialização de centrais telefônicas e outros produtos destinados ao uso profissional, ou melhor, ao mercado corporativo (empresas), foco de estudo do presente trabalho.

4.2 A UNIDADE INTELBRAS CORPORATIVO

Entende-se por unidade de negócio a forma de estruturar a organização em unidades autônomas e ao mesmo tempo interdependentes, isto é, cada unidade funcional possui gestão sobre suas estratégias, recursos e resultados, mas está alinhada a uma estratégia corporativa.

A divisão corporativa da Intelbras (ICORP) é focada no desenvolvimento, na venda e na promoção de equipamentos, serviços e meios para comunicação de voz e/ou dados para uso profissional, ou seja, para o segmento B2B (*Business to Business*). Em resumo, a ICORP oferece soluções para pequenas, médias e grandes empresas que necessitam de produtos e serviço de instalação especializados.

Os tópicos a seguir tratam de apresentar com mais detalhes os aspectos do ambiente externo relacionados à unidade corporativa da Intelbras, o ambiente interno da mesma, bem como o seu composto de marketing, com foco nos esforços de comunicação utilizados para o mercado nacional. Por fim, serão apresentadas as ameaças e as oportunidades encontradas, as fraquezas e as forças da unidade, como também algumas sugestões para as ações de comunicação futuras, conforme o objetivo proposto neste trabalho.

4.2.1 O Ambiente Externo

Conhecer e compreender o comportamento do mercado no qual a unidade está inserida, torna-se fundamental para que se possa fazer as análises necessárias.

O desenvolvimento dos sistemas de telefonia só foi possível devido à função de comutação, ou seja, da existência de mecanismos que possibilitam a ligação entre os assinantes (MELO; GORINI; DA ROSA, 1996).

Inicialmente, a ligação era estabelecida manualmente pelas telefonistas operando mesas de telefonia, nas quais a ligação entre dois assinantes era feita pela plugagem dos então chamados cordões de chamada e cordões de atendimento, o que nada mais era que a conexão física entre os cabos de quem fazia a chamada e de quem a recebia. O grande crescimento do tráfego telefônico, entretanto, estimulou o surgimento de centrais automáticas, que reproduziam as funções da telefonista na operação das ligações, bem como introduziam sistemas de registro e controle, também automáticos, das chamadas de cada assinante, incluindo a função de tarifação/bilhetagem.

Todos estes processos automáticos eram eletromecânicos. Com o avanço da eletrônica, em função da difusão de componentes semi-condutores, passou-se a utilizar memórias e microprocessadores nas centrais de comutação, substituindo grande parte dos componentes eletromecânicos, disseminando-se o uso de centrais de comutação inteiramente eletrônicas.

Fisicamente, as centrais de comutação eletrônicas são compostas por gabinetes metálicos (bastidores), com várias gavetas, nas quais são inseridas as diferentes placas de circuito impresso (placas de assinantes, fontes de alimentação, etc.). As vantagens apresentadas pela comutação eletrônica são em termos de manutenção, confiabilidade e custo de investimento (MELO; GORINI; DA ROSA, 1996).

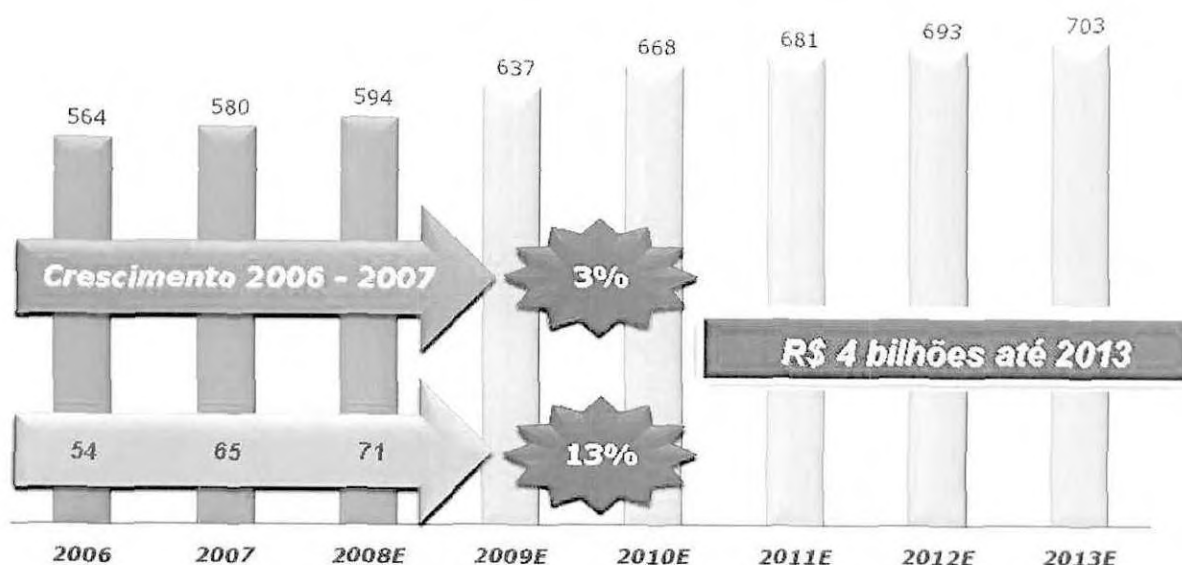
As centrais de comutação privada são mais conhecidas pelas siglas PBX (*Private Branch Exchange*) e PABX (*Private Automatic Branch Exchange*), caso sejam, respectivamente, de operação manual ou automática. Estas centrais são utilizadas basicamente por empresas, órgãos públicos, condomínios, etc., onde o tráfego telefônico interno alcance volumes consideráveis. A central se liga à rede telefônica pública externa por certo número de linhas, ou troncos, e dispõe de linhas internas, ou ramais, em quantidade várias vezes superior à de troncos. A grande vantagem da central PABX é o seu menor custo de operação em face à utilização da rede pública, basicamente por não haver tarifação das chamadas internas e por demandar menor número de linhas/troncos que o número total de terminais atendidos.

Assim como as centrais públicas, as centrais privadas podem ser manuais ou automáticas, classificando-se estas últimas em eletromecânicas e eletrônicas. Na atualidade, praticamente todas as centrais produzidas são eletrônicas automáticas (PABX), estando a operação manual limitada a fins muito específicos, como por exemplo, chamadas internacionais. Mais recentemente, inclusive, tem-se disseminado a digitalização da comutação privada, que permite o uso de serviços de valor adicionado (MELO; GORINI; DA ROSA, 1996).

A privatização da Telebrás e o ingresso das empresas de telefonia móvel nos anos 90 mudaram a vida do brasileiro, desde a classe A até a D, e esta mudança não foi sendo nada silenciosa. Ao contrário, o mercado de telecomunicações está bastante barulhento, divulgando exaustivamente seus lançamentos, criando expectativas e a todo o momento colocando um novo objeto de desejo aos consumidores, o que torna as indústrias desse setor como uma das mais movimentadas do mercado brasileiro.

Uma noção exata do tamanho desse mercado no Brasil, bem como seu comportamento nos últimos anos, é mostrada na figura a seguir, na qual também se inclui uma estimativa da sua evolução até o ano de 2013.

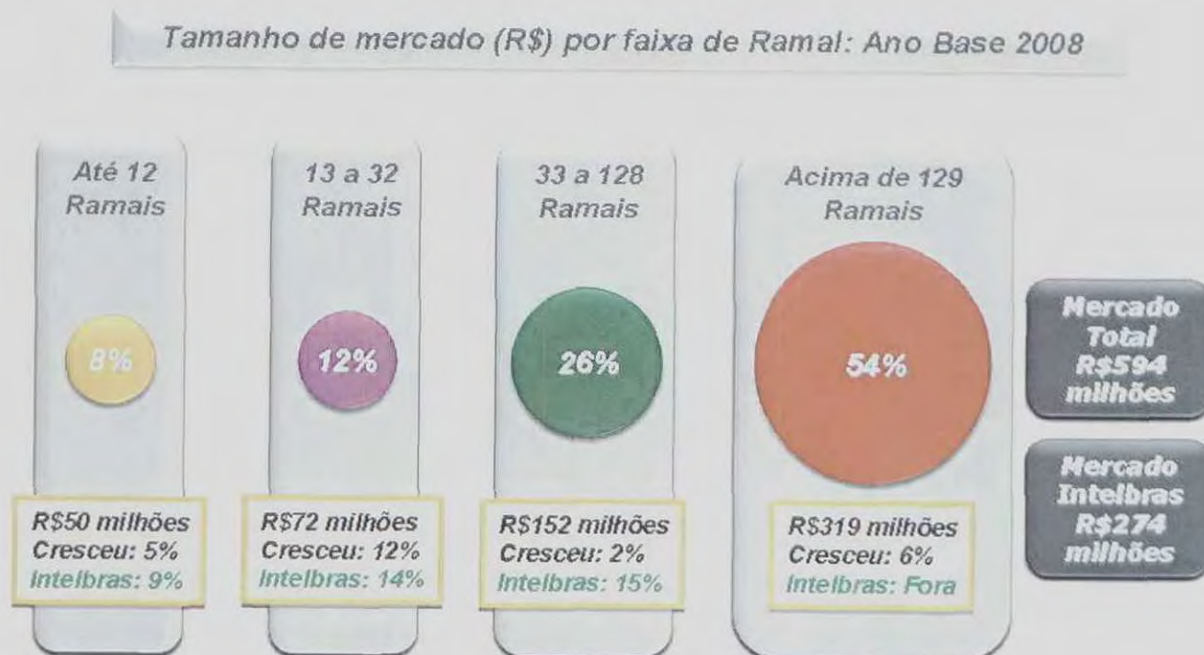
Figura 4: Evolução do mercado Brasil de PABX (valores R\$)



Fonte: Departamento de Informações e Controles Comerciais da Intelbras.

O mercado de comutação privada pode ser segmentado em três níveis, a saber: até 12 ramais; entre 13 e 32 ramais; entre 33 e 128 ramais e acima de 129 ramais - que correspondem, respectivamente, a 8%, 12%, 26% e 54% do faturamento total do setor, mensurado com base nesse ano de 2008 em US\$ 594 milhões. Esses dados, assim como outros mais detalhados, tanto do setor quanto da Intelbras, podem ser melhor visualizados na figura abaixo.

Figura 5: Tamanho do Mercado Brasil por faixa de ramal (valores R\$)



Fonte: Departamento de Informações e Controles Comerciais da Intelbras.

O mercado de telefonia PABX no Brasil está dividido basicamente em centrais analógicas, centrais digitais, centrais híbridas e centrais puramente IP.

Os PABX Analógicos e Digitais são mais conhecidos como sistemas tradicionais ou centrais convencionais, que operam através da tecnologia TDM (*Time Division Multiplexing*), onde o sinal de voz é amostrado, convertido para analógico ou digital e transmitido periodicamente por um meio físico qualquer. As centrais analógicas são mais suscetíveis a ruídos e eco. Nas centrais digitais, o padrão utilizado é o E1, ou seja, um padrão de transmissão que compacta 30 canais de voz em um canal digital, proporcionando melhor qualidade de áudio, diversas outras facilidades e uma melhor relação custo/benefício, conforme o número de linhas necessários para a empresa. Da mesma forma, nas centrais digitais não há a possibilidade de escutas telefônicas, o que fornece maior segurança ao usuário.

Os PABX Híbridos possibilitam aos sistemas tradicionais de telefonia obter algumas características de telefonia IP, a partir do acréscimo de um cartão ao PBX tradicional. São centrais que operam tanto com tecnologia TDM quanto IP, suportando ambos tipos de terminais e proporcionando redução de custos com telefonia através das ligações via VoIP

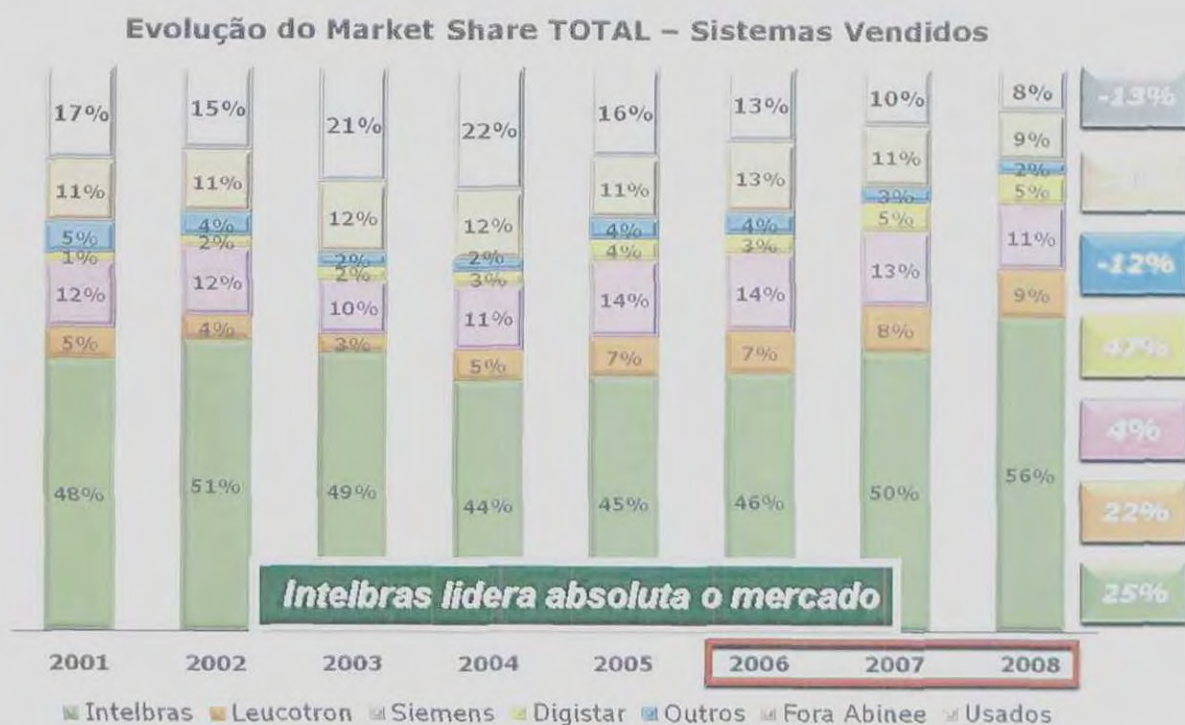
(Voice over Internet Protocol), que é uma tecnologia que permite a transmissão de voz por IP, tornando possível a realização de chamadas telefônicas (com qualidade) pela Internet.

Já a solução de telefonia IP pura é uma central telefônica 100% baseada na tecnologia IP, ou seja, da chamada ao gerenciamento de aparelhos telefônicos, tudo é 100% IP (*Internet Protocol*), o que traz uma série de facilidades e vantagens para o sistema telefônico das empresas que a utilizam.

Atualmente a Intelbras produz equipamentos analógicos, digitais e híbridos. Neste contexto, a empresa atua em todas as faixas de ramais, com soluções que vão de 4 até 160 ramais, como as novas centrais Impacta 140 e Impacta 220, lançadas há praticamente um mês. As soluções puramente IP ainda estão em fase de desenvolvimento.

De maneira geral neste mercado, a Intelbras é líder em vendas, como mostra a figura abaixo, com base nos dados da ABINEE – Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica, fornecidos pela empresa.

Figura 6: Evolução do Market Share Total Mercado de PABX (%)



Fonte: departamento de Informações e Controles Comerciais da Intelbras.

Os principais *players* com os quais a Intelbras compete diretamente, conforme pôde ser visto na figura anterior, são a Leucotron, a Siemens e a Digistar.

A Leucotron Telecom é empresa brasileira que desenvolve soluções integradas de telecomunicações para corporações e mercado SOHO (*Small Office/Home Office*) e está localizada no Vale da Eletrônica, um dos principais pólos de eletrônica do país, na cidade de Santa Rita do Sapucaí, em Minas Gerais, atuando no mercado há 23 anos. Possui mais de 110 mil centrais PABX em operação em todo país e seu segmento de atuação é a fabricação de PABX digitais com até 192 portas. A empresa mantém, em todo o Brasil, 300 concessionárias autorizadas que comercializam, instalam e oferecem manutenção de toda a linha de produtos da marca, entre eles, itens com tecnologia VoIP (Voz sobre IP), Centrais PABX, Tarifadores, entre outros produtos, *direcionados a empresas e residências*.

Atuando no mercado de PME (Pequenas e Médias Empresas) e com uma linha de produtos de qualidade, política comercial clara para suas vendas e plano de expansão sólido, a Leucotron vem ganhando espaço e respeito no mercado nacional de PABX. Focada em parcerias com vendas, não possui capilaridade adquirida através dos distribuidores, mas vem conquistando algumas vendas no Norte e Nordeste. Somado a isso, a forte parceria com a operadora Oi (31 + Parceiros), vem lhe rendendo bons resultados. Disponibiliza ainda condições especiais para o estado de Minas Gerais, local de sua sede, permitindo o pagamento de seus produtos em até 10 vezes. A assistência técnica é feita através de troca expressa nos canais, ou seja, nas próprias vendas. Para clientes corporativos, a empresa disponibiliza um contato 0800.

Com produtos de qualidade, utilizando principalmente a tecnologia digital, a Digistar traçou sua expansão baseada no modelo de comercialização capilarizado, competindo diretamente com a Intelbras, mas perdendo na briga por preços devido à escala de produção. Sua estrutura comercial segue a tendência – Distribuidor - RA e Venda, tendo escritórios regionais que também fazem o papel de distribuidores. Forte no Rio Grande do Sul e em São Paulo, movimenta-se nas regiões Norte e Nordeste através de visitas a clientes da concorrência, chegando a disponibilizar algumas centrais sem compromisso para conquistar os mesmos. Recentemente tornou-se parceira da operadora Oi, além da Embratel, Brasil Telecom e GVT. A rede de assistências técnicas não é muito abrangente e aparentemente seus produtos apresentam mais problemas que a linha Leucotron.

A Siemens trabalha com canais de distribuição concentrados, buscando parcerias consolidadas e não volume - não costuma abordar clientes da concorrência. É uma empresa mais sólida no mercado de centrais de grande porte, que possuem um preço mais elevado, e vem apresentando uma leve queda na participação do mercado de pequenas e médias. Sua estrutura de comercialização é através de Distribuidores (VAD - *Value Added Distributor*),

Revendas (*System Partner*) e RA (*Business Partner*), operando também com as principais operadoras e grandes clientes. Os *System Partner* equivalem às Revendas Corporativas da Intelbras. São as Revendas Siemens mais antigas e tradicionais, estruturadas tecnicamente e comercialmente para instalar os equipamentos e dar manutenção aos grandes clientes da empresa. Compram diretamente da Siemens, mas hoje são em número bem pequeno. Os *Business Partner* equivalem aos Revendedores Autorizados da Intelbras. São Revendas Siemens que compram (são abastecidas) pelos Distribuidores (*Value Added Distributor*), possuindo um limite de comercialização de equipamentos devido ao seu porte.

Um pouco mais estruturada, a Intelbras, ao longo dos mais de 30 anos de existência desenvolveu uma forte estrutura de vendas e serviços aos clientes, o qual acredita ser o seu diferencial em relação aos concorrentes.

Seus clientes ativos na unidade corporativa somam em média 300 Revendas Corporativas e 100 *Dealers* (distribuidores), com os quais mantém um relacionamento contínuo através do contato pessoal da força de vendas externa, eventos e ações de relacionamento e treinamentos comerciais e técnicos para a instalação, utilização e comercialização dos seus produtos. Da mesma forma, as operadoras de telefonia fixa também fazem parte da carteira de clientes da unidade corporativa da Intelbras, mais especificamente a Embratel, onde os produtos Intelbras representam 60%/70% de suas compras; e a Telefônica. As demais operadoras, como a Brasil Telecom, a GVT e a Oi, estão sendo trabalhadas através dos gerentes recém contratados especificamente para esta finalidade.

Os *Dealers* são empresas com características de distribuidores, voltadas para o mercado de pequenas revendas e autônomos, com volume significativo de compra mensal, adequado a sua região de atuação. Conseguem comprar em maior volume, pois seus preços são mais agressivos e suas margens mais rentáveis. Os *Dealers* fornecem, em muitos casos, apoio técnico a sua rede de revendedores, mesmo que terceirizado.

As Revendas do Mercado Corporativo (RMCs) são especializadas na comercialização de produtos, serviços e acessórios de telecomunicações ao consumidor final, possuindo estrutura técnica capaz de dar suporte às necessidades destes consumidores na instalação, programação e pós-venda dos produtos Intelbras. Dependendo do seu volume de compras, esse cliente adquire os produtos diretamente da Intelbras ou através dos *Dealers*.

Apesar de não negociar diretamente com seus clientes finais, a Intelbras preocupa-se em desenvolver soluções que atendam as necessidades dos usuários finais dos seus produtos. Estes são compostos por pequenas, médias e grandes empresas em geral, dos mais diversos segmentos de mercado, bem como usuários residenciais e profissionais autônomos. O foco da

unidade corporativa é o mercado B2B (*Business to Business*), ou seja, o mercado de empresas, órgãos públicos e instituições diversas que compram seus produtos para uso profissional ou comercial.

Com relação a sua rede de fornecedores, a Intelbras, assim como diversas outras organizações, busca em outros países uma grande quantidade de matéria-prima. A empresa trabalha com o sistema *just in time*, que nada mais é que comprar a quantidade certa, para abastecer a linha de produção de acordo com as projeções de vendas, estimadas através de bases históricas e das necessidades do mercado, sem gerar grandes estoques de matéria-prima.

A Intelbras possui um departamento de compras especializado e dividido em dois sub-setores: compras dependentes e compras independentes. O pessoal que trata de compras dependentes abastece a fábrica com matéria-prima que será utilizada na fabricação dos seus produtos. Cerca de 90% dos insumos que vão para a linha de montagem dos produtos corporativos são importados, sendo que desses, 70% são compras feitas com fornecedores da Ásia. Tigres Asiáticos como a China, representada por Hong Kong, Taiwan e Coréia são os maiores fornecedores. Nesse caso, a forma de comunicação utilizada com mais frequência é o e-mail, reduzindo assim o custo de ligações internacionais e formalizando as propostas.

No entanto, devido a essa representatividade, a Intelbras, no ano de 2000, implantou um escritório de compras na cidade de Hong Kong, onde dois colaboradores, um brasileiro e outro chinês, desenvolvem fornecedores locais, negociando, assim, para reduzir custos operacionais de logística e de matéria-prima.

O sub-setor de compras independentes abastece a empresa com diversos materiais, inclusive o de expediente, e a fábrica com insumos não diretamente relacionados à produção. Utiliza um programa específico para conseguir realizar uma boa compra em um menor tempo possível, através de cotações eletrônicas com fornecedores cadastrados,

Tão importante como considerar os concorrentes, os clientes e os fornecedores que afetam diretamente a unidade corporativa da Intelbras, a análise das variáveis ambientais também é fundamental para conhecer os fatores externos que, indiretamente, oferecem influências positivas ou negativas nos objetivos da unidade.

Principalmente no momento atual do cenário mundial, o dólar torna-se um fator essencial para a avaliação econômica do ambiente de uma organização. No caso da Intelbras, a alta do dólar provoca uma série de dificuldades, principalmente pelo fato de ter a maior parte de sua matéria-prima importada e não ter uma forte exportação. Da mesma forma, a compra de produtos prontos de parceiros estrangeiros para revenda, em regime de OEM (*Original Equipment Manufacturer*) fica prejudicada e, em muitos casos, torna-se inviável.

Igualmente, a falta de capital disponível no mercado, e conseqüentemente as altas taxas de juros, impactam sobremaneira a Intelbras, visto que uma parte considerável dos seus investimentos para aquisição de matéria-prima e equipamentos é proveniente de capital de terceiros. Sem recursos disponíveis no mercado, a empresa está num movimento intenso para eliminar gastos, o que afeta diretamente os investimentos em comunicação. Dessa forma, em função da crise mundial, muitas ações que estavam programadas estão sendo canceladas ou postergadas. Do mesmo modo, os investimentos planejados para o próximo ano terão de ser revistos e reduzidos consideravelmente.

Os fatores políticos estão ligados diretamente à concepção partidária predominante no país. Uma política não centralizada e favorável à globalização, onde constantemente realizam-se acordos com outros países, favorece a Intelbras porque ela precisa ter uma relação amigável para poder negociar da melhor forma toda a matéria-prima importada. O processo de exportação também se torna positivo devido às negociações entre países e à redução de alíquotas. Uma política muito protecionista, assim como o aumento de tarifas, dificulta o processo de importação, podendo prejudicar, conseqüentemente, a exportação.

Todos esses fatores refletem também a dimensão internacional dentro da unidade corporativa da Intelbras. Primeiro por depender demasiadamente de fornecedores estrangeiros, e depois pelo fato de concorrer com todo o mercado global, seja diretamente através da exportação dos seus produtos, ou indiretamente por meio dos produtos chineses vendidos no Brasil e das fabricantes multinacionais que comercializam seus produtos no país.

Para comercializar os produtos corporativos nos diferentes países, e até mesmo nas diferentes regiões do mercado interno, a Intelbras considera também as condições culturais locais. Além da customização do produto para atender mercados específicos, que possuem tecnologias e exigências diferenciadas, o comportamento de compra também é diferente de região para região, onde algumas são mais suscetíveis a preços, exigindo da unidade uma política comercial diferenciada ou até mesmo o desenvolvimento de produtos de menor valor agregado para atender as necessidades específicas desses clientes.

Os aspectos de âmbito demográfico também são levados em conta pela unidade corporativa da Intelbras, principalmente aqueles necessários para os estudos de mercado que são feitos, tais como o tamanho e a taxa de crescimento da população de diferentes cidades, regiões e países, com os quais a unidade pode estimar, por exemplo, o potencial de mercado de determinado local. Ao mesmo tempo, os estilos de vida e os valores sociais são importantes dimensões sociais para que a unidade possa compreender adequadamente o

mercado e extrair dele informações valiosas, objetivando, com isso, desenvolver novos produtos e/ou serviços, e aprimorar os já existentes, a fim de atender as exigências do mesmo.

Dentro deste contexto também entram os aspectos legais, ou seja, todos os produtos corporativos, assim como os demais produtos de telecomunicações da empresa, para serem colocados no mercado, precisam estar homologados pela Anatel, comprovando, desta forma, estar dentro dos padrões e normas estabelecidas pelo órgão e confirmando a qualidade do produto. A ANATEL – Agência Nacional de Telecomunicações é o órgão que regulariza todo o segmento de telecomunicações no país. Aqueles que não possuem a certificação da Anatel, como o caso de diversos produtos importados da China que não são homologados, são recusados por muitos estabelecimentos, que hoje pagam multa por venderem produtos fora dos padrões exigidos.

Outro fator legal que precisa ser acompanhado constantemente são as marcas e as patentes. A empresa não pode utilizar uma função que já esteja patenteada em suas centrais telefônicas, o que serve também para o nome do produto. Além do fator negativo, a Intelbras pode estar se protegendo das cópias dos concorrentes patenteando suas invenções ou o nome de seus produtos.

Da mesma maneira, a marca Intelbras também precisa ser protegida para evitar que outros utilizem seu nome. O órgão responsável pelo processo de patentes é o INPI (Instituto Nacional de Propriedade Industrial), onde estão registrados a marca Intelbras e os nomes de vários produtos, que, atualmente, com o intuito de evitar esse processo burocrático e custoso, são formados através da composição de letras e números.

Ao mesmo tempo, os fatores tecnológicos são essenciais para manter a competitividade da empresa, e em particular da unidade, visto que exercem forte influência no desenvolvimento de produtos e nos processos da mesma.

Com a abertura de mercado nos anos 90, que possibilitou a instalação de empresas multinacionais no país sem o auxílio de manobras políticas, várias empresas nacionais foram obrigadas a se profissionalizar, inclusive tecnologicamente. Antes disso, a Intelbras, assim como diversas empresas brasileiras, por se situar em um ambiente de mercado fechado como era o Brasil, não se preocupava muito com concorrência e tecnologia. O ambiente era extremamente acomodado, sem mudanças bruscas e com preços combinados entre fabricantes, pois o único comprador era o Governo.

No entanto, para se tornar competitiva com as multinacionais que estavam se instalando no Brasil, a empresa notou que a única saída seria investir na tecnologia de seus produtos. Isso gerou uma mudança na cultura organizacional da empresa, que assim começou

sua busca por avanços tecnológicos no mercado externo, principalmente em feiras especializadas de países Europeus, Estados Unidos e Tigres Asiáticos.

No início, colaboradores da empresa viajavam em busca de “*design houses*” (empresas especializadas em vender tecnologia, que cobram *royalties* pela venda dos produtos) para adquirir tecnologia de ponta e transportá-la para a empresa. Hoje em dia, existe um grupo de engenheiros especializados em pesquisa e desenvolvimento (P&D), encarregados do aperfeiçoamento de produtos e do desenvolvimento de novas tecnologias.

Todas as centrais telefônicas Intelbras são de tecnologia própria, desenvolvidos na empresa pelo setor de P&D, que é dividido em *software* e *hardware*. Entretanto, quando não possui domínio de determinada tecnologia, a empresa conta com parcerias temporárias com incubadoras e institutos de pesquisa, para que seus produtos sejam permanentemente aperfeiçoados no mercado. Da mesma forma, a empresa também adquire alguns produtos prontos de fornecedores estrangeiros, em sua maioria chineses, para que possa complementar seu portfólio e oferecer soluções completas ao mercado.

Atualmente as mudanças tecnológicas que estão ocorrendo no mercado de PABX também afetam diretamente a unidade corporativa da Intelbras. Segundo a empresa internacional de pesquisa e consultoria de mercado, Frost & Sullivan, o salto de receita do mercado VoIP na América Latina será de US\$ 72,3 milhões, em 2007, para US\$ 625,9 milhões, em 2012, significando um crescimento superior a oito vezes (IT WEB, 2008).

O franco crescimento do mercado de tecnologia IP faz com a empresa tenha que ampliar sua área de atuação, através do desenvolvimento de novos produtos. Atualmente a Intelbras já oferece as clientes quatro modelos de centrais telefônicas com tecnologia híbrida, e futuramente estará trabalhando com centrais 100% IP, que é uma inevitável tendência de mercado. Isso significa novas possibilidades de negócios e, inclusive, de mercado de trabalho para quem quiser investir em aperfeiçoamento.

4.2.2 O Ambiente Interno

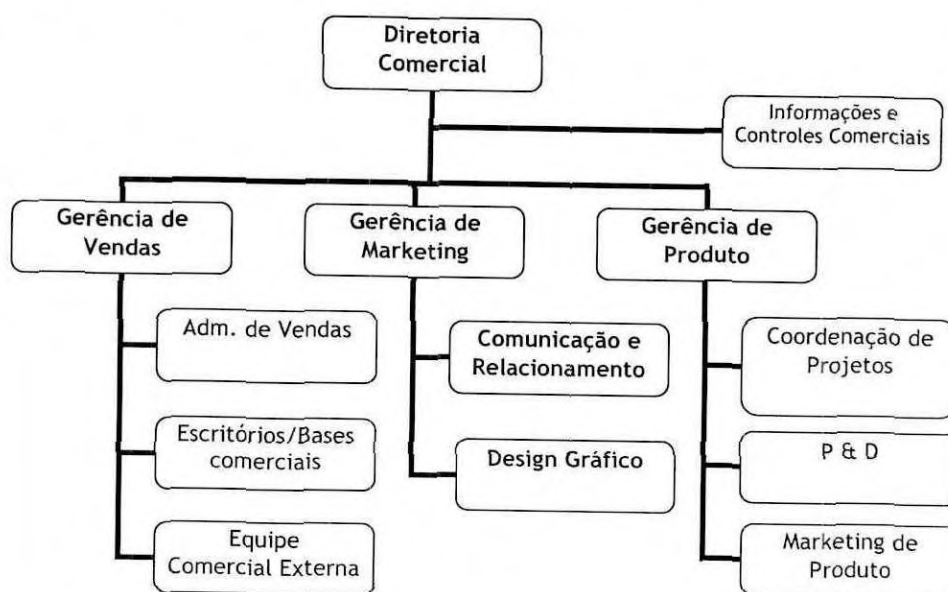
Este tópico abordará os temas referentes à estrutura, aos recursos humanos (pessoas), aos recursos tecnológicos e ao processo de planejamento e tomada de decisões que se desenvolve na unidade corporativa da Intelbras.

A estrutura da unidade é bastante hierarquizada. Internamente, ou seja, na fábrica, é composta por cinco níveis: diretoria, gerência, supervisão (que na empresa é chamado de liderança), analista e assistente. Mais detalhadamente, possui uma diretoria comercial, três

gerências (uma de vendas, uma de marketing e uma de produto), três lideranças (das três áreas mencionadas), diversos analistas (de produto, de marketing, de vendas) e alguns assistentes na área de vendas.

De forma simplificada, a estrutura pode ser mais facilmente compreendida através da figura abaixo.

Figura 7: Organograma da Unidade Corporativa da Intelbras



Fonte: elaborada pela autora.

A área de informações e controles comerciais é responsável pelo acompanhamento e entendimento do mercado e dos clientes, contemplando as análises da concorrência, participação e números do mercado, elaboração do orçamento de vendas e dos preços dos produtos (em conjunto com a administração de vendas), e o planejamento estratégico da unidade.

A gerência e administração de vendas são responsáveis pelo planejamento, execução e administração dos resultados de vendas dos produtos da unidade nos canais definidos/apropriados, e por manter ações constantes voltadas para o fortalecimento da competência fundamental da Intelbras: o relacionamento com os clientes. Externamente, a unidade conta com 56 representantes terceirizados em todo o país, 9 bases comerciais (escritórios de apoio a vendas), 1 *key account* (gerente de grandes contas), 3 gerentes de operadoras e 3 gerentes regionais de vendas.

A área de marketing é responsável pelo planejamento, gestão e controle das atividades de marketing para os mercados interno e externo, englobando as ações de relacionamento com os clientes, as campanhas de incentivo de vendas, o desenvolvimento/criação de materiais de comunicação (design gráfico) e a promoção dos produtos para o mercado nacional e exportação. Da mesma forma, o departamento é responsável pelo posicionamento e promoção da marca Intelbras.

As áreas comercial e marketing estão voltadas para atender às necessidades dos representantes, pois todas as vendas de produtos corporativos são efetuadas por intermédio dos mesmos, como será melhor explicado mais adiante.

A área de produto é responsável por pesquisar e desenvolver produtos e soluções que visem atender as necessidades do mercado, por identificar parcerias em OEM (*Original Equipment Manufacturer*) a fim de complementar o portfólio de produtos e pelo acompanhamento e sinalização das tendências com relação aos produtos comercializados pela unidade. O marketing dessa área está voltado ao desenvolvimento de novos produtos, ciclo de vida dos mesmos, acompanhamento da concorrência (juntamente com área de planejamento comercial), entre outros aspectos considerados importantes para manter a competitividade do produto no mercado.

A amplitude de controle não é padronizada, pois o número de pessoas que trabalha para cada gerente é muito variado. Nos departamentos de vendas e produto, a amplitude de controle é maior, pois o número de subordinados é considerável (média de 10 profissionais). Ao contrário, na área de marketing apenas um profissional trabalha exclusivamente para a unidade corporativa, fazendo com que a amplitude seja bem menor.

A autoridade está presente tanto formal, ligada diretamente à hierarquia, quanto informalmente, estabelecida dentro de cada nível hierárquico. De maneira geral, o poder de decisão é bem distribuído dentro da unidade, tornando a autoridade descentralizada por meio da delegação. Cada profissional tem autonomia para tomar as decisões e resolver os problemas pertinentes às suas atividades, dentro do limite de suas atribuições. No entanto, dependendo da decisão que precisa ser tomada, quando esta envolve um impacto maior, a autoridade fica centralizada nos níveis hierárquicos mais altos (diretoria, gerência e supervisão).

Para tanto, a unidade utiliza-se das duas formas de decisão: as não programadas, que são utilizadas quando surgem situações novas que necessitam de mais tempo e um maior detalhamento para se chegar à melhor solução, como por exemplo, a decisão sobre o desenvolvimento de um novo produto, que envolve análise de custos, de mercado, entre

outras; e as programadas, que são aquelas rotineiras e mais fáceis de serem tomadas, como a decisão de escolher uma entre diversas opções de anúncios apresentadas para a divulgação de um produto, por exemplo.

Neste mesmo contexto, a ICORP trabalha tanto com planos permanentes, como as políticas desenvolvidas para a comercialização de seus produtos e os diversos procedimentos adotados (procedimento para desenvolvimento de embalagens e lançamento de produtos, por exemplo), quanto com planos temporários, os quais incluem os projetos e os cronogramas de desenvolvimento de novos produtos, os orçamentos de vendas e despesas, entre outros.

A área de informações e controle comercial, que conta com um colaborador exclusivo para atender as demandas da unidade, foi estruturada justamente para dar apoio, ou melhor, para fornecer a base de informações necessárias para que as demais áreas possam planejar suas ações e tomar as decisões de forma mais acertada. Antes disso, muito do que se planejava para a unidade, estava estrategicamente posicionado na cúpula estratégica da organização, não sendo repassada, na grande maioria das vezes, para as demais áreas a fim de complementar os seus planejamentos táticos e operacionais.

Atualmente, portanto, a unidade está desenvolvendo um trabalho de planejamento bastante interessante, com a participação de todas as áreas envolvidas na construção do modelo chamado internamente de 5W2H. A necessidade de utilização desse modelo surgiu através de um estudo elaborado recentemente pela área de informações e controles comerciais, que traçou as metas de faturamento pretendidas para a unidade até o ano de 2010. Esse modelo trata do desdobramento do plano em ações propriamente ditas, especificando o quê fazer, como fazer, quem vai fazer, onde fazer, por quê fazer, como fazer e quanto custará (*What, Who, When, Where, Why, How e How Much*). Para isso, são feitas reuniões semanais com toda a equipe envolvida. Da mesma forma, como complemento, todas as segundas-feiras a diretoria convoca uma reunião com os principais colaboradores de todas as áreas, com o intuito de alinhar as informações, discutir os problemas da unidade e propor soluções e ações para que o planejamento seja executado e os números alcançados.

Como mecanismos de coordenação, a unidade apresenta tanto o ajustamento mútuo, onde o controle do trabalho é feito através da comunicação informal entre os colaboradores de cada departamento, quanto a supervisão direta, com a presença das lideranças monitorando formalmente o trabalho dos seus subordinados. A comunicação, portanto, é processada de maneira formal e informal dentro da unidade, e é realizada tanto oralmente, através do contato pessoal, quanto de forma escrita, por meio de relatórios e e-mails. Da mesma forma, a Intelbras possui uma série de iniciativas para manter seu pessoal informado, como as reuniões

de divulgação dos resultados da empresa, os encontros com a diretoria para esclarecimento de dúvidas e comentários sobre a estratégia da empresa, bem como a consulta aos empregados toda a vez que existe a possibilidade de mudanças.

Todas essas ações são realizadas dentro da unidade corporativa, a qual também possui uma característica particular, onde a diretoria proporciona a toda a sua equipe o canal aberto para conversas, resolução de problemas e sugestões de melhoria.

Algumas ações, como as políticas de recursos humanos e os investimentos em tecnologia, são gerais da empresa, ou seja, são instituídas pela empresa de forma geral, envolvendo, portanto, a unidade corporativa.

As diversas práticas de gestão de recursos humanos, reconhecidas como referência no mercado, demonstram que a Intelbras é feita por pessoas e para pessoas, equilibrando as relações comerciais e os resultados com a busca de uma vida melhor para aqueles que trabalham pelo seu sucesso.

Mais da metade dos seus 1.700 colaboradores têm entre 26 e 35 anos, fazendo da Intelbras uma empresa cada vez mais jovem. Além de jovem, é também uma empresa feminina (cerca de 60% dos colaboradores são mulheres). Com relação à escolaridade, a grande maioria dos funcionários possui o 2º grau ou menos.

Ter colaboradores comprometidos com a filosofia da empresa e motivados a trabalhar pelo êxito de todos é uma das chaves do sucesso da política de relações humanas da Intelbras, que é padronizada para todas as unidades. São ações e programas relacionados à saúde (ginástica laboral, ambulatório equipado com um médico em período integral e diversos programas, como o Vida e Afeto, que é destinado às gestantes); segurança do trabalho (como a CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes); educação (como os programas Pró-Educar e o PASCAP - Passaporte para a Capacitação Profissional); gestão (como a prática da gestão participativa na empresa); e motivação dos colaboradores (realização de eventos diversos, premiações por tempo de casa, entre outros).

Com relação aos benefícios, além da previdência privada, dos convênios e planos de saúde, da linha de crédito e do auxílio creche, a Intelbras desenvolveu um programa de participação nos lucros e resultados (PLR), que existe desde 1995 e beneficia 100% dos colaboradores.

A Intelbras busca colaboradores que se integrem aos valores da organização, que reflitam a filosofia da empresa, que tenham motivação para construir um bom ambiente de trabalho e um bom resultado produtivo. As principais formas de contratação, em ordem de importância, são: o recrutamento interno, a indicação e a consultoria especializada.

Com relação à eficácia do processo seletivo, a empresa tem como prática que os candidatos sejam conduzidos pelas psicólogas e pela liderança que está requisitando a vaga. Através de um trabalho conjunto, os mesmos traçam o perfil da vaga e definem a metodologia de seleção que será utilizada. Entrevista com a liderança da área, testes psicológicos, dinâmicas de grupo, entrevista por competências, entre outras ferramentas de avaliação são utilizadas a fim de avaliar a adequação do candidato aos requisitos da vaga.

Do conjunto de nove valores adotados pela empresa (segurança no negócio, simplicidade, empresa feliz, ética, gestão participativa, produtividade, transparência, qualidade e respeito pelo ser humano), cuja construção teve a participação ativa e determinante dos colaboradores, cinco estão relacionados diretamente às pessoas. Isso reflete a constante busca da empresa por um ambiente de trabalho sadio, seguro, respeitoso e ético.

Dentro deste ambiente, com um dos maiores centros de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) privado de telecomunicações do país, o qual conta com mais de 180 colaboradores dedicados, a empresa detém pleno domínio da tecnologia necessária à manufatura de seus produtos.

No entanto, a Intelbras é uma companhia nacional seguidora de tecnologia, isto é, não desenvolve novas tecnologias e as apresenta ao mercado. A partir do que existe, a empresa busca repensar formas de entrega ao mercado buscando inovar na aplicação e manufatura.

Com foco de atuação, o setor de P&D é integrado a cada unidade, ou seja, há uma equipe técnica altamente qualificada dedicada à pesquisa e ao desenvolvimento de tecnologia específica para cada unidade de negócio.

Diversas ferramentas avançadas de manufatura e qualidade são utilizadas pela Intelbras. Entre elas estão o KANBAN - sistema de produção puxada que aumenta a flexibilidade de fabricação; os Grupos Auto-Gestão - gerenciamento no posto de trabalho e tomada de decisão rápida pelos operadores; a Produção Enxuta - filosofia de gestão com foco na produção contínua e solução rápida de problemas; e o CEP (Controle Estatístico de Processo) - mantém os processos de fabricação sob controle e estáveis.

Da mesma forma, a empresa utiliza vários processos tecnológicos integrados, como o SMD (*Surface Mount Technology*) - tecnologia de montagem automatizada, com capacidade para inserir cerca de 70 milhões de componentes por mês; COB (*Chip On Board*) - montagem de micro chips, onde a Intelbras é pioneira na implantação no Brasil; e a Produção em Células, especializadas por famílias de produto, com tempos menores de ajustes e maior flexibilidade.

Como complemento, a Intelbras possui diversos equipamentos de última geração, como as máquinas Injetoras, que processam cerca de 100 toneladas mensais de plástico para a fabricação dos produtos. Da mesma forma, a empresa desenvolve internamente, no setor de informática, muitos das ferramentas utilizadas para a realização das atividades dos seus colaboradores, como a Intranet, o B2B Comercial (programa para a colocação dos pedidos dos representantes e clientes, e a área destinada ao cadastramento de currículos e ao suporte a clientes do site da empresa. Programas de terceiros também fazem parte dos recursos da empresa, possibilitando o gerenciamento e a integração das informações todos os departamentos (comercial, financeiro, contabilidade, produção, logística, entre outros), como o EMS (atual Sistema de Gestão Empresarial em uso pela empresa, que contempla módulos de para a área de Materiais, Manufatura, Distribuição e Financeiro), o *Isosystem Document* (programa de padronização de documentos e processos), o *Isosystem Project* (programa de gerenciamento de projetos), e o DBM – *Database Marketing* (programa de banco de dados, recentemente adquirido, e que será utilizado para cadastrar informações dos diversos públicos com os quais a unidade se relaciona e executar ações de relacionamento com os mesmos).

4.2.3 O *Mix* de Marketing

A fim de possibilitar uma maior compreensão sobre o funcionamento interno da unidade corporativa da Intelbras, com o intuito de incrementar os demais aspectos já abordados, faz-se relevante a descrição do seu *mix* ou composto de marketing, que tem por objetivo caracterizar os aspectos referentes aos produtos oferecidos, preços praticados, praças abrangidas e promoções realizadas pela organização.

4.2.3.1 Produto

Os maiores investimentos da empresa são na área de inovação e P&D, onde busca diferenciais para os seus produtos e novas tendências para atender às necessidades do mercado.

Conforme seja economicamente mais vantajoso, objetivando maximizar sua rentabilidade e competitividade, a Intelbras possui flexibilidade para escolher entre fabricar os produtos nos seus próprios parques industriais, utilizando-se de parcerias para o desenvolvimento de tecnologias diferenciadas/inovadoras das quais não possui domínio; ou

comprar os mesmos diretamente de fabricantes estrangeiros, contratados e supervisionados por ela, para revender ao mercado.

A unidade corporativa oferece soluções compactas em comunicação, de fácil operação, programação, manutenção e instalação, e que geram economia, agilidade, segurança, conforto e praticidade para consultórios, escritórios, hospitais, residências, hotéis e muitos outros negócios.

Dentro do conceito de produto, o objetivo da empresa é oferecer um *mix* que atenda as necessidades e desejos dos clientes e consumidores-alvos e que garanta a lucratividade esperada pela empresa, provendo serviços que fortaleçam o relacionamento com o mercado.

A linha de produtos da unidade corporativa é dividida em sete categorias: centrais telefônicas, terminais inteligentes, soluções para hotelaria, *softwares*, acessórios, soluções voz sobre IP (VoIP) e *headsets* (ver ANEXO A), que são as mais rentáveis, ou seja, as que fornecem a maior margem de contribuição para o lucro da empresa.

O carro-chefe da unidade são as centrais telefônicas, que, entre outros benefícios, permitem dar o poder de comunicação a um número maior de pessoas do que a quantidade de linhas que um cliente eventualmente dispõe, seja este comercial ou residencial; possibilitam um maior controle e monitoramento da conta telefônica; e permitem que um usuário possa realizar ou receber chamadas individualmente, sem a utilização de extensões e com várias facilidades agregadas ao produto.

As centrais são desenvolvidas e produzidas internamente na fábrica Intelbras, com alta tecnologia e cerca de 90% da matéria-prima proveniente da Ásia. Conforme comentado anteriormente, algumas parcerias são utilizadas com o intuito de incrementar mais facilidades aos produtos, as quais a empresa não possui domínio tecnológico para desenvolver internamente.

Divididas por famílias, a Intelbras oferece aos seus clientes centrais analógicas, digitais e híbridas. Fazem parte das centrais analógicas os seguintes produtos: Conecta, Modulare i, Corp 6000, Corp 8000, Corp 16000, e a central para condomínio, Lobby 640 i.

As centrais Conecta e Modulare i são destinadas a pequenos negócios, e possuem pequenas diferenças quanto as facilidades oferecidas. A primeira possui configuração fixa de 2 linhas e 8 ramais, e a segunda pode ser configurada com 2 ou 4 linhas, e com 4 a 12 ramais. A família Corp diferencia-se uma da outra somente pela capacidade de portas (linhas + ramais). A Corp 6000 possui configuração mínima de 2 linhas e 4 ramais, assim como a Corp 8000, e configuração máxima de 6 linhas e 16 ramais. A configuração máxima da Corp 8000 é de 8 linhas e 24 ramais. Já a Corp 16000, direcionada para um segmento de mercado de

médio porte, pode ser configurada com 2 linhas e 8 ramais, e possui capacidade estendida até 16 linhas e 64 ramais. Com um conceito um pouco diferenciado, mas com praticamente todas as funcionalidades de uma central telefônica, a Lobby 640 i possui configuração mínima de 2 linhas e 8 ramais, e máxima de 4 linhas e 64 ramais, sendo voltada especificamente para condomínios.

As centrais 95 e 141 Digital, como o próprio nome diz, compõem a família de centrais digitais. Elas são centrais de maior porte, direcionadas para médias e grandes empresas, e com um custo mais elevado devido à tecnologia digital, o que proporciona maior qualidade de áudio, discagem direta a ramal e identificação de chamadas. A central 141 Digital pode ser configurada até 45 troncos digitais e 96 ramais (analógicos e/ou digitais), e a 95 Digital possui configuração máxima de 45 troncos digitais, 1 tronco analógico e 48 ramais (analógicos e/ou digitais).

A linha Impacta, nos modelos 16, 68, 140 e 220, formam a família de PABX híbridos com interface VoIP (*Voice over Internet Protocol*) para o segmento corporativo, principalmente para empresas que precisam aumentar o desempenho da comunicação entre a matriz e as filiais, minimizando os custos com telefonia através da utilização da Internet. Os nomes das centrais foram criados dentro do conceito de portas, ou seja, o somatório de linhas e ramais disponíveis em cada modelo.

Os terminais inteligentes, da mesma maneira que as centrais, são desenvolvidos e fabricados internamente na Intelbras, tendo modelos específicos para cada uma das três famílias (analógicas, digitais e híbridas). Para as centrais analógicas, a empresa oferece a TI 730 i e a OP 1610 i, uma mesa operadora que, além do terminal inteligente, possui um módulo adicional de 64 teclas, com sinalização para acesso a ramais ou agenda de uso coletivo. Com praticamente as mesmas funcionalidades, só que compatíveis com as centrais digitais, estão a TI 3130 Digital e a OP 3130 Digital. Complementando o portfólio de terminais inteligentes, com design inovador e outras funcionalidades mais modernas e compatíveis com as centrais da mesma linha, a TI 4245 e a TI 2165, assim como os módulos adicionais de 16 e 64 teclas, que só podem ser acoplados a TI 4245, são os produtos direcionados para a família Impacta.

As soluções para hotelaria são compostas por um telefone de hotel, o TH 10, e três versões de software, especialmente desenvolvido para o setor hoteleiro, em parceria com uma empresa especializada em produtos e serviços direcionados para esse segmento.

A linha de *softwares* da Intelbras também é direcionada para as famílias de centrais. Com as mesmas funcionalidades, só que desenvolvidos para serem compatíveis com

tecnologias diferentes, a empresa comercializa *softwares* de tarifação (o Rêmora 5, destinado às centrais analógicas e digitais, e o Controller, desenvolvido especialmente para a família Impacta); de atendimento virtual (o Clic Fone, nas versões Impacta e Analógica/Digital, e a OP 4114 Virtual, voltada somente para as centrais digitais); e de programação, sendo estes últimos *ferramentas gratuitas para os técnicos* que instalam e programam as centrais telefônicas da empresa.

A família de acessórios, para as centrais contemplam a XME 1000, um acessório para música de espera que pode ser acoplado em qualquer central Intelbras; o IC E1, uma interface de conexão E1 que permite às centrais analógicas obterem linhas digitais; o *Voice Mail* ou Correio de Voz, como é popularmente conhecido; o ITA 700 e o IP 700, que são interfaces para acionamento externo de sirenes, portões e lâmpadas, e para interligação de porteiros eletrônicos de outros fabricantes às centrais Intelbras respectivamente; e o PI 100, um porteiro eletrônico através do qual é possível identificar quem está acessando as dependências da empresa ou residência e até comandar a abertura de fechaduras elétricas.

O Telefone IP Intelbras Voiper, assim como as placas PXE, que, agregadas a um computador e o *software* livre (*open source*) Disc-OS, simulam as funções de um PABX IP Virtual, bem como os Adaptadores para Telefones Analógicos (os ATAs), compõem a linha de soluções voz sobre IP (VoIP).

Por fim, a família de *headsets* é composta pela base discadora HSB 10, e pelo amplificador HSA 10, ambos com a tiara *headset* agregada ao produto, facilitando a execução das atividades diárias, direcionado para as pessoas que recebem muitas ligações e precisam ficar com as mãos livres para outras atividades.

Fora as centrais, os terminais inteligentes, os *softwares*, os acessórios e as placas PXE, os demais produtos são todos desenvolvidos através do regime de OEM (*Original Equipment Manufacturer*), onde produtos acabados são adquiridos de fornecedores diversos, geralmente chineses, para serem comercializados pela Intelbras através do seu amplo canal de vendas, com a sua marca e o apoio da sua rede de assistência técnica.

Todas as embalagens dos produtos corporativos são desenvolvidas em três idiomas (português, espanhol e inglês), possuem os dados da fábrica e do Serviço de Atendimento ao Consumidor (0800), e contemplam um manual simplificado do produto, onde também se encontra o termo de garantia do mesmo. Neste sentido, prezando pela qualidade de seus produtos, a empresa oferece um ano de garantia em toda a sua linha, contando com um amplo serviço de assistência técnica em todo o país.

As embalagens das centrais telefônicas ainda possuem um kit de 5 lâminas informativas do produto, com o intuito de auxiliar o revendedor na comercialização e divulgação do mesmo.

O desenvolvimento de novos produtos é formado por um time de projetos multidisciplinar, e segue vários procedimentos e regras estabelecidas para a execução das atividades e o cumprimento dos prazos. Na unidade corporativa, existem três coordenadores de projetos, os quais utilizam a ferramenta *Isosystem Project* para programar e coordenar todas as atividades inerentes a cada projeto. São feitas reuniões semanais com todos os integrantes do time, que é composto por profissionais das mais diversas áreas, como marketing, produto, P&D *software* e *hardware*, design industrial, pós-venda, LCAP (Laboratório de testes), comercial, mecânica e homologação.

4.2.3.2 Preço

A empresa procura manter seus produtos posicionados com preços mais baixos que a concorrência, buscando desta forma oferecer uma linha de produtos mais baratos, tornando-se, portanto, mais competitivos, e com a qualidade, o suporte e a confiança de uma marca tradicionalmente conhecida no mercado nacional de PABX.

A unidade corporativa possui uma política exclusiva para seus canais/clientes. Neste sentido, e também por possuírem peculiaridades na dinâmica de seus negócios, a unidade elaborou duas políticas comerciais distintas: uma destinada aos *Dealers* (distribuidores) e outra orientada às Revendas Corporativas. Alguns pontos são comuns nas duas políticas, como os documentos necessários para cadastramento, alguns descontos concedidos por pedido (como o de pontualidade no pagamento e o de exclusividade na venda de PABX Intelbras), bem como as modalidades de financiamento oferecidas. No entanto, as condições comerciais destes, tais como o valor dos pedidos e das parcelas mínimas, são bastante diferentes para cada cliente/canal.

Além de oferecer a opção direta de pagamento parcelado em até 3 vezes sem juros, a empresa também disponibiliza outras opções de financiamento, como o cartão BNDES, que financia as compras dos produtos em até 36 vezes e oferece uma das taxas mais baixas do mercado; e o sistema Vendor, que permite o parcelamento das compras em até 6 vezes, com juros também atrativos. Nestes dois casos, as condições também são diferenciadas para cada cliente. Através do cartão BNDES, por exemplo, os distribuidores podem optar entre adquirir os produtos diretamente da Intelbras, ou revendê-los aos seus clientes (Revendedores

Autônomos ou Revendas Corporativas menores) com a autorização e o cadastramento da Intelbras no portal de vendas do BNDES.

A Intelbras ainda disponibiliza uma condição especial às Revendas Corporativas: a realização de transações comerciais com financiamento automático para o consumidor final, ou seja, a venda direta (faturamento) da Intelbras ao consumidor/cliente final. Esta modalidade tem a vantagem de não interferir no limite de crédito da Revenda com a Intelbras e de reduzir o comprometimento do capital de giro próprio da mesma, que continua recebendo o comissionamento pela intermediação da venda. A Venda Direta ao Consumidor Final permite dois tipos de financiamento: via Intelbras ou via Cartão BNDS. Da mesma forma que a compra normal, esse processo é realizado através do Representante Intelbras que atende a Revenda.

Devido à variação do dólar, a tabela de preços é revisada constantemente, e as condições que sofrerem alterações são repassadas aos representantes comerciais para serem informadas aos clientes (distribuidores e RMCs). As faixas de descontos especiais (que incluem preços e prazos) concedidos no caso de volume de compra também podem ser revistas durante a vigência de cada pedido, levando-se em consideração as possíveis alterações de preços no período.

Duas políticas interessantes utilizadas pela empresa são: o Preço Mínimo de Anúncio (PMA), onde o preço mínimo anunciado pelos canais deve ser o mesmo da tabela de preços repassada pela empresa e destinada ao consumidor final; e o Preço Mínimo de Distribuição (PMD), onde a venda do *Dealer* para a sua rede de revendedores deve obedecer como base os valores mínimos constantes nas tabelas de preço.

A Intelbras também disponibiliza o acesso dos clientes/canais ao sistema B2B Comercial, o Sistema *On-line* do Departamento Comercial da Intelbras, onde são disponibilizadas informações diversas, como tabela de preços, títulos e emissão de pedidos.

4.2.3.3 Praça - Distribuição

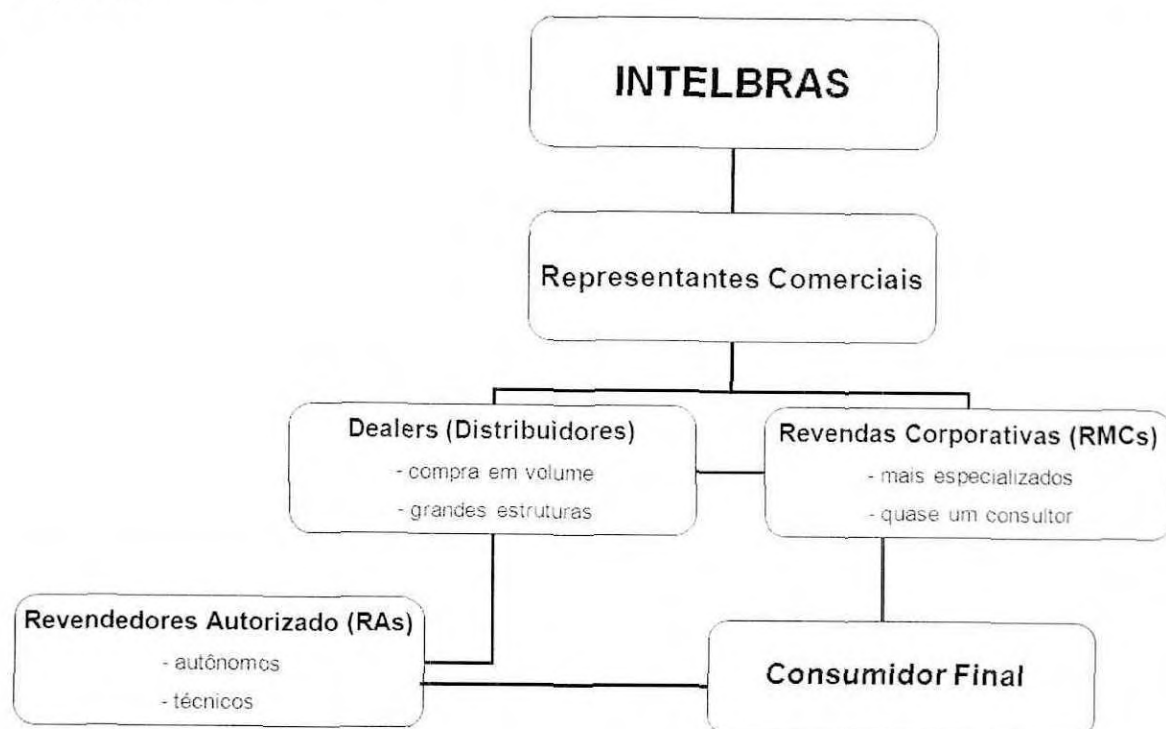
Conforme comentado anteriormente, a Intelbras não comercializa seus produtos diretamente aos consumidores finais, que tanto podem ser pessoa física quanto jurídica. No caso específico da ICORP, os clientes finais são as empresas em geral, os órgãos públicos e as diversas instituições, que são atingidos indiretamente pelos canais de venda tradicionais da empresa ou pelas operadoras telefônicas. Assim como na unidade, este trabalho optou por

considerá-los das duas formas: como clientes diretos e como canais de venda/distribuição dos produtos corporativos da Intelbras.

Os canais tradicionais são compostos pelos Distribuidores, mais conhecidos como *Dealers*, que revendem os produtos aos Revendedores Autônomos, os RAs, que por sua vez os comercializam aos clientes finais; e pelas Revendas do Mercado Corporativo, as RMCs, que vendem os produtos diretamente ao consumidor final.

A estruturação e o fluxo habitual de distribuição dos produtos corporativos da Intelbras pode ser mais bem visualizado na figura a seguir.

Figura 8: Organograma representativo dos canais de distribuição tradicionais da unidade corporativa



Fonte: elaborada pela autora.

Os *Dealers* são empresas constituídas (PJ) com foco na distribuição de produtos corporativos aos RAs e a revendas pequenas, normalmente multimarcas (que comercializam diversas marcas de produtos). As vendas acontecem geralmente no balcão, dentro do seu espaço físico, ou via telemarketing e mala direta. Como a comercialização acontece muitas vezes dentro da sua loja ou escritório, os distribuidores necessitam expor os produtos para melhor explorar a venda e auxiliar o RA, uma vez que o mesmo não possui estrutura. Não vendem diretamente ao consumidor final, e promovem treinamentos, fornecem suporte

técnico e apoio aos seus clientes. Não possuem exclusividade de marca, mas conseguem benefícios ao privilegiarem a marca Intelbras. Por comprarem em maior volume, conseguem descontos maiores, o que torna os seus preços mais atrativos.

O Revendedor Autônomo, que costuma ser chamado de RA, faz o papel de vendedor, instalador e ainda dá manutenção aos equipamentos que instala, prestando assistência técnica ao cliente. Trabalha mais por instalação e manutenção que por venda, atendendo principalmente microempresas. Compra os produtos corporativos de um *Dealer*, e geralmente *não possui empresa constituída: seu escritório é o carro, ou moto, e seu meio de trabalho é a pasta com suas ferramentas.*

As Revendas do Mercado Corporativo (RMCs) são geralmente empresas de pequeno porte, onde o capital de giro é destinado ao pagamento de despesas e à compra de produtos, o que faz com que as mesmas os estoquem. Como compram em menor escala, não conseguem negociações tão interessantes. Logo, não possuem tanta vantagem com relação aos preços dos produtos. Estão constituídas em escritórios comerciais, *home offices* ou garagens, sendo que muitas delas nem loja possuem. Comercializam os produtos Intelbras diretamente ao consumidor final (pequenos e médios clientes corporativos, profissionais liberais e clientes residenciais), e são consideravelmente mais bem estruturadas que os revendedores autônomos. *As revendas mais estruturadas contam com uma equipe de vendedores internos, os quais atendem os clientes muitas vezes através de telemarketing, oferecendo também serviços e assistência técnica, agregando valor ao produto e ao cliente. Atuam dessa forma como uma consultoria em telecomunicações.*

A unidade estima que o universo de revendedores corporativos seja em torno de 6000, incluindo os distribuidores, os autônomos e as revendas mercado corporativo. A grande concentração destes canais está na região sudeste, mais especificamente nos estados de São Paulo, Minas Gerais e Rio de Janeiro, onde também se encontram os maiores compradores de produtos corporativos da empresa.

As operadoras telefônicas também são grandes aliadas da unidade, pois fornecem seus serviços a clientes corporativos juntamente com os equipamentos da Intelbras. Em resumo, elas compram os produtos customizados, ajustados para serem compatíveis com as facilidades e serviços que disponibilizam, e comercializam para o cliente o pacote completo, incluindo, muitas vezes, o serviço de manutenção das assistências técnicas Intelbras. Atualmente, a empresa possui uma parceria forte com a Embratel, mas também comercializa soluções corporativas para a Telefônica.

Os elos entre a empresa e seus canais de distribuição, portanto, são os representantes comerciais e os gerentes de operadoras. São eles que visitam e oferecem os produtos corporativos da Intelbras aos canais/clientes, e fazem os pedidos para a fábrica através do sistema B2B comercial. São todos terceirizados e fazem o papel de representar externamente a empresa no mercado. Para isso, precisam ter completo domínio dos produtos e das políticas da unidade corporativa. Conforme comentado no item 4.2.2, a unidade conta com 56 representantes terceirizados em todo o país e 3 gerentes de operadoras, localizados na capital do estado de São Paulo, o grande centro comercial do país.

A distribuição física dos produtos é feita através de empresas transportadoras terceirizadas que entregam os mesmos para todos os estados do Brasil.

4.2.3.3 Promoção - Comunicação

A área de comunicação é responsável pela divulgação dos produtos corporativos já existentes (de linha), pelo desenvolvimento de embalagens e lançamento de produtos novos, pelo desenvolvimento de campanhas promocionais para os canais de vendas, pelas ações de relacionamento com os clientes/canais, e pelo contato com as agências (de propaganda e design), bem como com a assessoria de imprensa.

O investimento destinado para a área de comunicação corresponde a 2% do faturamento total (anual) da unidade, que gira em torno de R\$ 120 milhões. Outro recurso utilizado é a VPC (Verba de Propaganda Cooperada), um fundo gerenciado pela diretoria da unidade, onde uma porcentagem do faturamento mensal é destinada a ações de comunicação, podendo variar em função das vendas.

A VPC foi criada para auxiliar as ações promocionais desenvolvidas pelos clientes/canais no sentido de promover a marca e os produtos corporativos da Intelbras, tais como a publicação de anúncios e a criação de encartes com a identificação das duas empresas, bem como o desenvolvimento de campanhas de vendas ou de incentivo com a equipe interna dos mesmos e a produção de novas fachadas para seus estabelecimentos comerciais, objetivando, com tudo isso, fomentar as vendas para ambas as partes (cliente/canal e Intelbras). No entanto, atualmente, ela tem sido utilizada de maneira geral, conforme o critério estabelecido pela diretoria da unidade, para a execução de várias ações promocionais, que não apenas as mencionadas acima, funcionando como um complemento do orçamento da área de comunicação.

São várias as ferramentas e ações que a unidade utiliza para relacionar-se com o mercado, comunicando seus produtos e divulgando a marca Intelbras.

Alguns materiais promocionais são desenvolvidos apenas com a marca da empresa para que se possa atender a todos os clientes de maneira geral (de todas as unidades de negócios), com menor custo, ou seja, com ganho de produção devido à quantidade a ser comprada, bem como para fortalecer a presença da Intelbras dentro do ponto de venda ou na mente dos clientes, fazendo com que a mesma seja sempre lembrada. São brindes em geral, como agendas, cadernos, pastas, blocos, canetas e camisetas, utilizados para fortalecer o relacionamento da empresa com os clientes/canais, bem como para a prospecção de novos, seja através dos representantes ou da realização de eventos e treinamentos comerciais; e materiais de PDV, como cubos, testeiras, apliques e *banner* institucional, utilizados para expor e destacar a marca dentro do Ponto de Venda, bem como em feiras e eventos dos quais a unidade participa/realiza (ver ANEXO B).

Outros materiais de comunicação são voltados especificamente para a promoção e a venda dos produtos corporativos, tais como catálogos impressos e eletrônicos, com todas as informações e imagens dos produtos corporativos comercializados pela empresa; anúncios eletrônicos direcionados aos representantes e clientes/canais através de e-mail marketing, com informações sobre produtos, promoções, campanhas e lançamentos; apresentações eletrônicas de todos os produtos, contendo informações comerciais, características técnicas e argumentos de vendas; materiais específicos para o lançamento de novos produtos, como folhetos, lâminas, cartazes e *broad-sides*; *banners* de produtos (ou linha/família de produtos) e de campanhas promocionais; e anúncios impressos publicados esporadicamente em revistas do segmento corporativo (com foco em telecomunicações e tecnologia), como a RTI e a CRN (ver ANEXO C).

Todos os materiais que são impressos e produzidos costumam ser enviados aos representantes para que os mesmos possam estreitar o relacionamento com os clientes/canais, sendo também utilizados em eventos de maneira geral. Recentemente, inclusive, a área de comunicação, juntamente com o departamento comercial da unidade, reestruturou as políticas comerciais, dando um enfoque mais promocional aos materiais e tornando-os mais compreensíveis e visualmente mais atrativos para os clientes/canais. Essa ferramenta também foi elaborada com o intuito de aproximar os representantes dos seus clientes/canais, bem como difundir e aclarar a política comercial da unidade (ver ANEXO D).

A área de comunicação também desenvolve campanhas de incentivo focadas na equipe de vendas do cliente/canal e nos representantes da unidade. Esse tipo de campanha

visa estimular as vendas dos produtos corporativos, bem como girar aqueles que estão “encalhados” no estoque, tanto da fábrica quanto do cliente/canal, oferecendo um incentivo (prêmio ou dinheiro) para que os vendedores se sintam motivados e atinjam as metas estabelecidas. Normalmente essas ações duram em torno de 3 a 6 meses, são planejadas com bastante antecedência e monitoradas em conjunto pelo departamento comercial e de marketing (ver ANEXO E).

Do mesmo modo, algumas campanhas relâmpago são realizadas para estimular as vendas dos produtos da unidade, através de pacotes ou descontos. Essas campanhas são esporádicas, mais rápidas (duram um ou alguns dias) e surgem da necessidade de girar produtos específicos que não estão com as vendas satisfatórias. Às vezes as ofertas são direcionadas somente aos *Dealers*, e outras contemplam também as Revendas Corporativas. Estas ainda possuem uma campanha exclusiva e contínua, chamada “Fim de Semana Maluco”, onde a empresa divulga algumas ofertas para as compras realizadas nos finais de semana, através do sistema B2B Comercial. Essa campanha foi idealizada há dois anos com o intuito de estreitar o relacionamento entre a empresa e as RMCs, oferecendo às mesmas a vantagem de comprar os produtos corporativos com melhores condições (ver ANEXO F).

A participação em feiras corporativas, como a Futurecom e a Telexpo, para exposição e demonstração dos produtos desse segmento, bem como a realização de eventos diversos, tanto para fortalecer o relacionamento e apresentar as facilidades dos produtos Intelbras aos clientes/canais, quanto para motivar os representantes, são outros focos trabalhados pela empresa. As feiras são mais utilizadas para gerar novos negócios; manter contato com consumidores; lançar produtos; fornecer informações dos produtos aos clientes; aproximar o público da empresa e do produto; e ampliar o nível de conhecimento da marca Intelbras. Do mesmo modo, os eventos também servem para associar a marca ao evento ou à atividade, e criar uma imagem favorável junto à opinião pública. Muitas vezes a unidade realiza seus próprios eventos, mas também participa de outros através de apoios e patrocínios (ver ANEXO G).

Outra forma que a unidade utiliza para estreitar o relacionamento com os clientes/canais, em especial com as Revendas Corporativas, é através da criação, produção e entrega de placas comemorativas e de homenagem (melhor revenda da região ou na categoria vendas de determinado produto), bem como a criação e o patrocínio para produção de fachadas personalizadas e adesivagem de frota (motos e veículos) com a comunicação visual da Intelbras e da RMC (ver ANEXO H).

Do mesmo modo, alguns materiais são desenvolvidos com o intuito de atender as parcerias com as operadoras para a comercialização de produtos corporativos da Intelbras em conjunto com os serviços oferecidos pelas mesmas, como também são realizados alguns eventos com objetivo de fortalecer o relacionamento e oferecer treinamento comercial para os seus vendedores internos (ver ANEXO I).

Seguindo o mesmo raciocínio, a unidade conta também com um centro de treinamento em tecnologias, chamado ITEC (Centro de Excelência em Tecnologia Intelbras), com salas de treinamento e laboratórios próprios dentro da Intelbras, voltado aos RAs, Distribuidores e RMCs. O objetivo é a capacitação técnica nas novas tecnologias associadas aos produtos corporativos, possuindo uma proposta de treinamento continuado e fidelização à marca Intelbras.

A divulgação da marca, além de ser trabalhada independentemente pelas unidades de negócios, através dos profissionais do departamento de marketing e comunicação dedicados a cada uma destas, também é desenvolvida institucionalmente pelo gerente e pelas lideranças da área. Recentemente uma das maiores ações institucionais da empresa foi elaborada pelo departamento, conjuntamente com uma agência de propaganda contratada. Pela primeira vez, a Intelbras investiu na comunicação de massa, apresentando na mídia uma campanha publicitária com enfoque institucional. As peças (filme de 30 segundos e anúncios impressos) foram veiculadas na TV, revistas e jornais, no período de agosto a outubro desse ano, nos estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul. O material teve a intenção de mostrar o reposicionamento da empresa presente hoje não apenas na área de telecomunicações, mas em segurança eletrônica e informática. Antes da veiculação na mídia, a campanha foi lançada internamente para todos os colaboradores.

Outro canal que a empresa utiliza para se comunicar diretamente com todos que a cercam, incluindo os usuários finais de seus produtos, é o *website* Intelbras. Nele, estão disponibilizadas todas as informações sobre a empresa, incluindo a possibilidade de cadastramento de currículo; os produtos oferecidos ao mercado, com todas as informações necessárias sobre os mesmos; os contatos comerciais e técnicos (assistências e laboratórios avançados) de todo o país; área de suporte a clientes, com os manuais de todos os produtos e acesso restrito para o *download* de *softwares* gratuitamente; acesso à Loja Intelbras, uma loja virtual que vende alguns produtos diretamente ao consumidor final, mas que atualmente está em reformulação; área destinada à publicação dos eventos realizados e das matérias que saíram na imprensa; entre outras facilidades e informações (ver ANEXO J).

A Intelbras mantém contrato com uma agência de design para o desenvolvimento de diversos trabalhos de comunicação, incluindo embalagens, catálogos e materiais de lançamento de produtos, e com uma agência de propaganda para a criação de anúncios e a publicação dos mesmos em veículos especializados. No entanto, o departamento de marketing estruturou recentemente uma área de design gráfico para o desenvolvimento interno de todas as ações de comunicação da empresa, incluindo as destinadas aos produtos e ao mercado corporativo.

Da mesma forma, a unidade utiliza os serviços da assessoria de imprensa, prestados por uma empresa terceirizada, para divulgar as novidades de lançamentos, os eventos dos quais participou, entre outras informações. O trabalho da assessoria serve para fortalecer o relacionamento da empresa, e conseqüentemente da unidade, com órgãos e representantes da imprensa – formadores de opinião, para divulgação da empresa e seus produtos, como também para criar uma atitude favorável em relação aos produtos corporativos e à empresa de forma geral.

4.2.4 Características Favoráveis e Desfavoráveis

A partir da análise do cenário em que a unidade corporativa da Intelbras está inserida, bem como da situação atual da unidade no que diz respeito a seu ambiente interno, torna-se possível identificar as oportunidades e ameaças que tangem a sobrevivência da mesma, e apontar os seus pontos fortes, que devem ser mantidos e continuamente explorados, e seus pontos fracos, que devem receber ações de mudança e/ou melhorias.

Nesta seção, portanto, serão apresentadas as características favoráveis (pontos fortes e oportunidades) e desfavoráveis (pontos fracos e ameaças) da empresa em estudo, como também serão propostas algumas ações de comunicação com o intuito de transformar as fraquezas internas e as ameaças externas em fortalezas e oportunidades para a unidade corporativa da Intelbras, assim como explorar as potencialidades encontradas nos ambientes que a cercam.

4.2.4.1 Características Favoráveis

Os pontos fortes são os aspectos que alavancam o desenvolvimento da empresa e constituem seu diferencial competitivo perante a concorrência. Já as oportunidades consistem

em propriedades a serem exploradas pela organização, pois oferecem a possibilidade de crescimento e/ou melhor posicionamento da empresa no mercado.

Após a análise dos ambientes interno e externo da unidade corporativa da Intelbras, foram identificados os seguintes pontos favoráveis:

- a) As práticas diferenciadas de gestão de pessoas, incluindo os investimentos em capacitação e a gestão participativa como filosofias na empresa, e conseqüentemente na unidade ICORP;
- b) A capacidade produtiva da empresa, bem como seus investimentos em tecnologia de ponta nos sistemas de produção e nos produtos, fazendo com que a unidade seja capaz de superar os momentos de crise direcionando seus esforços para a produção interna (nacional);
- c) A flexibilidade para trabalhar com produtos OEM (*Original Equipment Manufacturer*), uma vez que conta com profissionais altamente qualificados para customizar os produtos junto aos parceiros estrangeiros, fazendo com que os mesmos estejam dentro dos padrões de qualidade adotados pela empresa, pelos órgãos regulamentadores e pelo mercado (clientes/canais);
- d) O atual *mix* de produtos, amplo e diferenciado, permitindo à unidade oferecer soluções completas, com qualidade reconhecida, aos clientes/canais atuais e potenciais;
- e) A grande margem para negociação, ou seja, a excelente margem dos seus produtos permite que a unidade tenha flexibilidade para trabalhar com os seus preços, oferecendo melhores condições aos seus clientes/canais e combatendo as ações dos concorrentes;
- f) A estratégia de preços baixos, tornando os produtos altamente competitivos no segmento corporativo, assim como as variadas formas de financiamento oferecidas aos clientes/canais para aquisição dos produtos corporativos;
- g) O porte e a abrangência da estrutura de vendas, tanto interna (representantes e gerentes) quanto externa (canais de distribuição), presente em todo o país (capilaridade) para dar suporte às necessidades dos clientes;
- h) A ampla rede de pós-venda espalhada por todo o país (postos de assistência técnica, laboratórios avançados, centro de atendimento técnico e suporte aos clientes), gerando nos clientes/canais a confiança de que sempre receberão o suporte técnico quando necessário;
- i) O Centro de Excelência em Tecnologia Intelbras, o ITEC, possibilitando uma maior aproximação com seus clientes/canais, fortalecendo o relacionamento da empresa e da

unidade com os mesmos, assim como oferecendo a estes capacitação técnica e comercial para facilitar o atendimento e a assistência aos clientes e a comercialização dos seus produtos;

- j) A participação em feiras e eventos do segmento corporativo, proporcionando uma maior visibilidade à marca, assim como uma maior divulgação dos seus produtos e aproximação com seus clientes/canais;
- k) A aquisição de um sistema de banco de dados (DBM), fazendo com que a unidade possa otimizar seus esforços de comunicação, através de ações e campanhas direcionadas ao perfil de cada cliente/canal;
- l) A criação do departamento de Design Gráfico junto ao marketing, funcionando como uma agência interna, o que facilita a troca de informações e o entendimento da cultura e dos produtos da empresa, acelerando e otimizando o desenvolvimento dos materiais de comunicação;
- m) A tradição da marca Intelbras, há 32 anos no mercado, e a liderança no mercado de PABX, dentro das faixas onde atua, o que a torna uma referência no segmento corporativo, mais especificamente no ramo de PABX de pequeno e médio porte;
- n) As operadoras de telefonia, oferecendo aos clientes soluções (serviços e produtos), e permitindo a realização de parcerias no segmento corporativo; e
- o) A pulverização da Internet, facilitando o contato da empresa com seus públicos e possibilitando um maior alcance de suas ações de comunicação, com um custo relativamente baixo.

As estratégias de marketing e comunicação devem dar foco ao investimento constante nos pontos fortes destacados, garantindo que se mantenham como verdadeiras fortalezas da organização, bem como devem ser voltadas ao desenvolvimento de ações que permitam à organização a exploração das oportunidades apresentadas, buscando a expansão da unidade, e conseqüentemente da empresa, e a manutenção de sua forte marca no mercado.

4.2.4.2 Características Desfavoráveis

Os pontos fracos são os aspectos que estão deficientes e merecem especial atenção da organização, pois se constituem em uma fraqueza perante os competidores, enquanto as ameaças consistem em perigos que cercam a empresa, oferecendo riscos de instabilidade à mesma.

Após a análise dos ambientes interno e externo da unidade corporativa da Intelbras, foram identificados os seguintes pontos desfavoráveis:

- a) A lentidão no desenvolvimento dos produtos e a baixa velocidade de reação a inovações tecnológicas, comprometendo a agilidade comercial da unidade frente à concorrência;
- b) A concentração das vendas, tanto na região sudeste quanto nas mãos dos distribuidores (*Dealers*), deixando um pouco de lado a atenção às Revendas Corporativas, diminuindo a expansão dos negócios da unidade, e deixando-a vulnerável a qualquer modificação por parte de *Dealer* (como trocar de fornecedor, por exemplo), ou à abrangência maior dos competidores;
- c) As parcerias com fornecedores estrangeiros, tanto em virtude da alta do dólar, o que dificulta a aquisição de produtos prontos para revenda e também a sua comercialização no país (preço mais alto); quanto da insegurança com relação ao negócio, uma vez que a unidade fica na mão do fornecedor e caso este não cumpra o que foi acordado, acaba por ter que abortar o projeto, incorrendo em prejuízo;
- d) A pouca comunicação com o público final, de forma direta ou através dos canais de vendas, fazendo com que a marca Intelbras não seja tão reconhecida entre o mesmo, e, portanto, pouco solicitada no momento da compra de produtos do segmento corporativo;
- e) A falta de um planejamento de marketing, ou melhor, da elaboração de um plano detalhado de comunicação, baseado nos objetivos pretendidos e nos resultados esperados pela unidade corporativa, como forma de orientar a realização das ações de comunicação destinadas ao mercado nacional;
- f) A infidelidade por parte dos canais/clientes, pois a grande maioria não comercializa exclusivamente os produtos corporativos da Intelbras, o que torna as ações dos concorrentes uma ameaça constante para a unidade;
- g) A crise mundial, acentuando a flutuação cambial (oscilações do dólar) e provocando uma grande instabilidade financeira no mercado, com a escassez de recursos e, portanto, de crédito, o que afeta diretamente a Intelbras, por ter a maioria de sua matéria-prima importada, possuir financiamentos de terceiros e ter a necessidade de se capitalizar para expandir seus investimentos;
- h) O crescimento dos concorrentes, angariando lentamente as fatias do mercado e aumentando sua participação no mesmo, seja pelo lançamento de novos produtos, com tecnologias que a Intelbras não possui ou não trabalha, ou pelas ações de

comunicação que promovem, expandindo sua presença e seus negócios no mercado; e

- i) As grandes mudanças tecnológicas, e a velocidade com que as mesmas estão ocorrendo, colocando, muitas vezes, a unidade atrás de seus concorrentes diretos em termos de produto, uma vez que a Intelbras é uma empresa seguidora de tecnologia e não é uma organização inovadora.

Os pontos fracos da unidade, assim como as ameaças do ambiente externo, são foco importante das estratégias de marketing e comunicação, que terão como objetivo minimizar estes aspectos ou, se possível, transformá-los em novos pontos fortes e novas oportunidades para a empresa.

4.2.5 Ações de Comunicação Sugeridas

Em relação aos clientes/canais, a unidade precisa pensar em mais ações para fidelizá-los, uma vez que a grande maioria dos mesmos comercializa produtos de diversas marcas, inclusive dos concorrentes da Intelbras. Uma alternativa seria a implantação de um programa de fidelização no qual o cliente/canal ganha descontos progressivos à medida que realiza suas compras (coloca os pedidos na fábrica) e participa dos treinamentos oferecidos pela empresa, incluindo os que são ministrados no ITEC. Desta maneira, o cliente/canal se sente motivado a solicitar os produtos corporativos da Intelbras, bem como a participar das capacitações.

Como complemento, a unidade deve elaborar uma ação de divulgação desses treinamentos que ocorrem em campo, uma vez que a existência dos mesmos não é efetivamente comunicada ao público final ao qual se destinam, o que acaba acarretando em pouca adesão. Essa ação deve contemplar a criação de peças que possam ser colocadas dentro do estabelecimento do cliente/canal, tais como um banner geral e um livreto/folheto contendo toda a programação (semestral ou anual) da região, com o intuito de informar aos seus vendedores internos e aos revendedores autônomos a existência de treinamentos específicos acerca dos produtos corporativos da Intelbras, e a agenda de quando e onde os mesmos serão ministrados. O mesmo tipo de ação pode ser utilizado para aumentar a divulgação e, conseqüentemente, a procura pelos cursos e treinamentos oferecidos no ITEC.

Ainda com relação à fidelização dos clientes/canais, e visando também aumentar e diversificar os negócios da unidade, uma política de relacionamento com as Revendas Corporativas precisa ser implementada. Uma idéia seria a criação de uma campanha de

fortalecimento das revendas que já trabalham com os produtos corporativos da Intelbras, bem como uma ação de combate, ou melhor, um plano de abordagem às revendas da concorrência.

A ação de fortalecimento das RMCs pode contemplar a estruturação e a implantação de um projeto de merchandising corporativo, fomentando a colocação de fachadas, a adesivagem da frota de veículos e a utilização de materiais promocionais diversos (*banners*, adesivos, cubos de papel, expositores, luminosos, testeiras, entre outros), tanto institucionais, para fortalecer a marca Intelbras no PDV, quanto específicos dos produtos corporativos, para promover as vendas dos mesmos; a realização de eventos mais descontraídos, específicos para estreitar o relacionamento da empresa e da força de vendas com os clientes/canais, objetivando também a divulgação dos produtos de forma indireta; e a criação de uma política de premiações, com critérios bem definidos, para a entrega de troféus e placas aos melhores vendedores de determinada região ou de determinada linha de produto.

Os materiais promocionais mencionados poderão e deverão ser utilizados de forma geral em todos os clientes/canais, servindo tanto para fortalecer a marca Intelbras, tornando-a mais conhecida e lembrada no momento da compra, quanto para fomentar a divulgação e aumentar a venda dos produtos corporativos dentro dos PDVs. No caso específico dos expositores, a idéia é apresentar e mostrar fisicamente os produtos corporativos aos clientes finais, fazendo com que estes interajam com os mesmos, e tornando-os mais atrativos e lembrados para que sejam escolhidos em detrimento dos concorrentes.

Para o plano de abordagem às revendas da concorrência, a intenção é estruturar um kit de “boas-vindas”, com os materiais que a unidade já desenvolve, como pasta, caneta, política comercial, catálogo de produtos, entre outros, envolvendo a força de vendas para a seleção dos canais/clientes, bem como para a realização das visitas. Da mesma forma, a unidade pode programar a realização de eventos regionais, com o intuito de apresentar a empresa e seus produtos, fazendo-se presente e colocando-se como uma nova opção de compra.

Algumas ações de relacionamento propostas podem ser estendidas aos demais canais/clientes da unidade, incluindo as operadoras de telefonia. A realização de eventos e de treinamentos direcionados aos mesmos, além de possibilitar uma maior aproximação da empresa, também são maneiras de promover as vendas dos produtos corporativos, de facilitar a formação de parcerias, e ao mesmo tempo fortalecê-las, e de aumentar a abrangência da marca Intelbras no segmento.

Essa estratégia também pode ser utilizada para que a unidade expanda seus negócios às demais regiões do país, distribuindo melhor seu faturamento, que acaba ficando concentrado na região sudeste. No entanto, nesse caso, faz-se necessário incluir outros

canais/clientes potenciais, tornando a participação e a capilaridade da força de vendas imprescindível para a seleção e para o contato inicial com os mesmos.

Neste mesmo contexto, outra ação proposta seria a exploração dos preços competitivos dos seus produtos através da divulgação pontual para determinadas regiões. Ou seja, a idéia é que a unidade promova ofertas exclusivas e específicas para determinadas regiões do país, com o objetivo de aumentar suas vendas e ampliar sua área de atuação e seus canais/clientes, combatendo de forma direta a concorrência.

Igualmente, a excelente margem dos produtos corporativos também permite que a unidade elabore e divulgue promoções combinadas. Nesse caso, os produtos que oferecem uma maior margem de contribuição, podem subsidiar outros para que o pacote se torne interessante ao cliente/canal, dando a este a impressão de vantagem, ou seja, de que está ganhando gratuitamente outro produto na compra.

Do mesmo modo, a empresa pode e deve explorar a oferta de outros meios de financiamento oferecidos para a aquisição de seus produtos corporativos, como o Cartão BNDES e a Venda Direta para as Revendas Corporativas. A sugestão é a estruturação de uma ampla campanha de divulgação, contemplando a criação de materiais específicos para apresentar as vantagens e os benefícios da utilização desses financiamentos, como também explicar os procedimentos que envolvem o processo de compra através dos mesmos. A divulgação do cartão BNDES inclui a elaboração de anúncios eletrônicos e a criação de um folheto informativo para serem enviados aos clientes/canais e aos representantes comerciais, assim como uma cartilha explicativa para que a força de vendas saiba como oferecer essa modalidade de financiamento. O *website* da empresa e o B2B Comercial também podem ser utilizados como veículos de comunicação para fomentar a utilização do mesmo. Da mesma forma, a unidade pode colocar o selo do cartão BNDES em todos os materiais destinados à promoção dos produtos corporativos, tais como os anúncios impressos e eletrônicos. Por fim, a criação de um *banner* e de adesivos específicos para colocação nos pontos de venda, servirão para estimular que os clientes comprem os produtos corporativos da Intelbras com o cartão BNDES através dos distribuidores autorizados.

No caso da Venda Direta via Revenda Corporativa, a ação de divulgação precisa ser mais direcionada, utilizando a força de vendas como base para fomentar o uso dessa modalidade. Nesse sentido, alguns materiais de apoio precisam ser elaborados, tais como folhetos explicativos e anúncios eletrônicos.

Com relação às propostas para divulgação do seu vasto portfólio de produtos, as sugestões seriam: a elaboração de um material específico para a apresentação das soluções

integradas que a unidade oferece, destinado aos gerentes de vendas e de operadora; o desenvolvimento de folhetos específicos de cada produto para serem colocados dentro das embalagens, aumentando a abrangência da divulgação e fazendo com que os mesmos cheguem até o público final; e a criação de um folheto econômico, para que possa ser produzido em grande quantidade, contendo todos os produtos que a unidade oferece e um espaço dedicado à elaboração de um orçamento, destinado aos representantes comerciais para as visitas aos clientes. Esse material tem o objetivo de lembrar o representante de oferecer o portfólio completo da unidade, bem como incentivá-lo a deixar um orçamento prévio para o cliente/canal, buscando motivá-lo a um contato futuro.

Além da elaboração de materiais impressos, e aproveitando a necessidade da empresa em reduzir seus custos, bem como a pulverização da Internet como uma nova forma de comunicação, a unidade deve procurar explorar o *website* da empresa e a utilização de materiais eletrônicos tanto para a divulgação dos produtos corporativos quanto para a promoção da marca Intelbras. Uma ferramenta interessante e de baixo custo, que pode substituir a impressão do catálogo de produtos da unidade, e conseqüentemente poupar recursos para a mesma, é a criação de um catálogo virtual, hospedado no *website* da empresa, onde o usuário pode folhear as páginas, imprimir o que deseja e baixar o arquivo para seu computador. Da mesma forma, a ferramenta recentemente adquirida, o DBM (*Database Marketing*), depois de bem organizado, permitirá que a unidade possa trabalhar a sua comunicação de forma mais direcionada, atingindo públicos segmentados ou até mesmo grandes massas, com um investimento relativamente baixo, através do meio eletrônico, ou seja, do *e-mail marketing*.

Outra sugestão para reduzir os custos da empresa, e conseqüentemente da unidade, e ao mesmo tempo reconhecer a capacidade e os talentos internos, seria a utilização exclusiva do departamento de design gráfico para o desenvolvimento criativo de peças e campanhas de comunicação, excluindo dessa forma, os contratos com as agências externas.

Por fim, a não existência de um plano de comunicação formal na Intelbras, e conseqüentemente na unidade corporativa, dificulta o trabalho do departamento de marketing devido à falta tanto de foco nas operações quanto de planejamento. Nesse caso, as tarefas “apaga-incêndio” prevalecem sobre as ações estratégicas e de desenvolvimento, tornando o plano uma ferramenta de grande utilidade para o crescimento da empresa. Com ações escritas, divulgadas e controladas, os trabalhos de comunicação da unidade terão focos mais bem definidos, o que direciona os esforços para o atingimento dos objetivos almejados, dando aos

profissionais limites de atuação e maior responsabilidade de suas tarefas, possibilitando maiores resultados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O marketing moderno, assim como a atual situação do mercado, exige mais do que desenvolver um bom produto que satisfaça as necessidades e os desejos dos consumidores; definir preços atraentes, ajustados às condições de custo de fabricação e de mercado; e torná-lo acessível, da forma mais rápida possível, aos clientes-alvo. É necessário saber se comunicar com os parceiros e o público em geral.

Nesse contexto, o composto promocional de marketing, que engloba as ferramentas de propaganda, publicidade, relações públicas, assessoria de imprensa, venda pessoal, marketing direto, promoção de vendas e merchandising, tem o objetivo de divulgar e promover o produto ou serviço ao mercado, estimulando a concretização da venda. Quando bem aplicadas, essas técnicas ajudam a fixar a marca da empresa e de seus produtos, bloqueando os esforços da concorrência.

Planejar conjuntamente as ações é garantir que, em todos os momentos em que os consumidores entram em contato com a marca, a mensagem seja homogênea, oportunizando, assim, a integridade da imagem da marca e a preferência do consumidor.

Com o intuito de compreender de que maneira a utilização das diversas ferramentas de comunicação de marketing podem auxiliar no fortalecimento da marca e do posicionamento dos produtos, o presente trabalho buscou estudar o caso da unidade de produtos corporativos da Intelbras S/A.

Atendendo aos objetivos geral e específicos deste estudo, fez-se necessário um levantamento da história da organização e das suas características atuais; um diagnóstico do ambiente organizacional externo e do mercado, englobando as variáveis que influenciam diretamente e indiretamente a unidade corporativa; uma análise do seu ambiente interno, quanto à estrutura organizacional, seus recursos humanos e tecnológicos, sua comunicação e seu processo de planejamento e tomada de decisões, assim como do seu ambiente de marketing, contemplando os 4 Ps (Produto, Preço, Praça e Promoção), mas focalizando os esforços promocionais desenvolvidos pela mesma; buscando ao final apontar as características favoráveis e desfavoráveis da unidade em estudo e propor algumas ações de comunicação para os problemas e potencialidades identificadas.

Para a busca de fundamentação teórica, com a finalidade de conhecer a temática em questão, e colher mais informações acerca da empresa objeto deste estudo, foi realizada uma pesquisa exploratória nos documentos e no *website* da Intelbras, bem como um levantamento bibliográfico em fontes secundárias diversas como livros, trabalhos acadêmicos, artigos,

periódicos, revistas e *websites*. Numa segunda etapa, para levantar os dados primários e transformá-los em informações, buscando confrontar a teoria estudada e a prática encontrada, realizou-se uma entrevista não estruturada com o Gerente de Marketing da empresa, bem como algumas conversas informais junto a aos colaboradores do departamento de marketing da organização.

A Intelbras – Indústria de Telecomunicação Eletrônica Brasileira é uma empresa 100% nacional com 32 anos de mercado, completados neste ano de 2008. Seu ramo de atividade é a fabricação de equipamentos e a prestação de serviços voltados para os segmentos de telecomunicações, segurança eletrônica e informática, tendo seu mercado direcionado tanto para empresas (corporativo) quanto para o consumidor final (varejo). Estruturada atualmente em unidades de negócios, focadas em segmentos específicos, a empresa entra em uma fase de maturidade e consolida-se como líder na fabricação de telefones e centrais telefônicas de pequeno e médio porte da América Latina.

A ICORP (Intelbras Corporativo) é a unidade de negócio da empresa voltada para a fabricação e comercialização de centrais telefônicas e outros produtos destinados ao mercado B2B (*Business to Business*), ou seja, o mercado de empresas, órgãos públicos e instituições diversas que compram seus produtos para uso profissional ou comercial.

Após a análise da situação atual da unidade, foram identificados os seus pontos fortes e fracos, onde puderam ser destacados: o atual portfólio de produtos corporativos, extremamente diversificado e competitivo; a grande margem que os seus produtos possuem, possibilitando a oferta de melhores condições aos clientes; as variadas opções de financiamento oferecidas, assim como a competitividade dos produtos corporativos, devido à adoção da estratégia de preços baixos; os treinamentos oferecidos, incluindo a estrutura do ITEC (Centro de Excelência em Tecnologia Intelbras); a compra de um sistema de banco de dados (DBM); e a criação de um departamento de design gráfico como principais pontos fortes; e como pontos fracos, a concentração das vendas da unidade na região sudeste e nas mãos dos distribuidores; a pouca comunicação realizada com foco no público final; e a falta de planejamento na área de comunicação e marketing.

A apreciação do cenário atual permitiu identificar as oportunidades e ameaças oferecidas pelo ambiente em que unidade se insere. Como oportunidades destacam-se a possibilidade de realização de parcerias com as operadoras de telefonia; e a pulverização da Internet como forma de comunicação, com o melhor custo/benefício. Já a infidelidade por parte dos canais/clientes, que comercializam diversas marcas de produtos corporativos; bem

como a crise financeira e econômica instalada, constituem-se como as principais ameaças que afetam a unidade corporativa da Intelbras.

Para neutralizar pontos fracos e ameaças, bem como explorar pontos fortes e oportunidades, garantindo diferenciais competitivos perante a concorrência, foram propostas algumas ações de comunicação que possibilitarão à unidade atingir um maior número de consumidores potenciais e também ganhar espaço no mercado. Com o intuito de estreitar e fortalecer o relacionamento com os seus diversos públicos (canais/clientes em geral), bem como fomentar a venda dos produtos corporativos e aumentar a abrangência e a divulgação da marca Intelbras no segmento corporativo, as ações sugeridas envolvem a criação de uma campanha de fidelização com os diversos públicos da unidade, incluindo a realização de eventos e treinamentos, o desenvolvimento de campanhas de divulgação e pacotes promocionais específicos, e a exploração dos materiais eletrônicos como forma de redução de despesas.

Todo o diagnóstico apresentado e as ações recomendadas proporcionam uma visão pontual dos esforços de marketing e comunicação da unidade de negócio da empresa em questão, além de apresentar novos caminhos de ação e perspectivas futuras de mudanças e melhorias. A partir do estudo desenvolvido, a unidade corporativa da Intelbras poderá avaliar e promover as modificações estratégicas necessárias, aprimorando sua atuação no mercado e seu posicionamento frente aos demais competidores.

Da mesma forma, estudos mais aprofundados sobre os temas Merchandising Corporativo, Plano de Comunicação, Marketing de Relacionamento e a ferramenta CRM (*Customer Relationship Management*), poderiam certamente contribuir com esta pesquisa e auxiliar a organização no planejamento estruturado de suas futuras ações de comunicação, no que tange a unidade de produtos corporativos da empresa.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos de graduação**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE MARKETING DIRETO. **Institucional**. Disponível em: <http://www.abemd.org.br/materias_conteudo.asp?coddocumento=1679>. Acesso em: 13 set. 2008.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada as ciências sociais**. 5. ed. rev. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2002.

BIRD, Drayton. **Bom senso em marketing direto**. São Paulo: Makron Books, 2000.

BLESSA, Regina. **Merchandising no ponto-de-venda**. São Paulo: Atlas, 2. ed. 2003.

BRETZKE, Miriam. Comportamento do Cliente. *In*: DIAS, Sérgio Roberto (Coord.). **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003. Capítulo 3, p. 37-94.

_____. Marketing Direto. *In*: DIAS, Sérgio Roberto (Coord.). **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003. Capítulo 15, p. 395-439.

BOONE; Louis E.; KURTZ, David L. **Marketing contemporâneo**. 12. ed. São Paulo: Cengage, 2009.

CASTRO, C. M. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2000.

_____. **Administração de empresas:** uma abordagem contingencial. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2002.

COBRA, Marcos. **Marketing essencial:** conceitos, estratégias e controle. São Paulo: Atlas, 1988.

_____. **Administração de marketing.** São Paulo: Atlas, 2. ed., 1992.

COSTA, Antonio R.; CRESCITELLI, Edson. **Marketing promocional para mercados competitivos.** São Paulo, Atlas, 2003.

DIAS, Sérgio Roberto. Análise de Mercado. *In:* _____. **Gestão de marketing.** São Paulo: Saraiva, 2003. Capítulo 2, p. 17-35.

_____. Estratégia de Distribuição. *In:* _____. **Gestão de marketing.** São Paulo: Saraiva, 2003. Capítulo 5, p. 125-141.

FASTI, Estratégia de Distribuição. *In:* _____. **Gestão de marketing.** São Paulo: Saraiva, 2003. Capítulo 5, p. 125-141.

FERRACCIÙ, João De Simoni Soderini. **Promoção de vendas:** 45 anos de teoria e prática. São Paulo: Pearson Educação do Brasil, 2002.

GARCIA, Maria Tereza (Org.). **Marketing & Comunicação para pequenas empresas.** São Paulo: Novatec, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1987.

HALL, Richard. **Organizações:** estruturas e processos. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.

INTELBRAS S.A. **Empresa**. Disponível em: <<http://www.intelbras.com.br/>>. Acesso em: 7 set. 2008.

_____. **Balanco Social 2007**. Disponível em: <<http://www.intelbras.com.br/download/BalancoSocial2007.pdf>>. Acesso em: 18 set. 2008.

IT WEB. Home. Notícias. Telecom. **Mercado de VoIP deve crescer mais de oito vezes, até 2012**. Disponível em: <<http://www.itweb.com.br/noticias/index.asp?cod=49962>>. Acesso em: 18 out. 2008.

KOTLER, Philip. **Marketing**. Ed. compacta. São Paulo: Atlas, 1991.

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

_____. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 4. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2001.

LEGRAIN, Mar; MAGAIN, Daniel. **Promoção de vendas**. São Paulo: Makron Books, 1992. (Empresas emergentes).

LIMEIRA, Tania Maria Vidigal. Fundamentos de Marketing. In: DIAS, Sérgio Roberto (Coord.). **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003. Capítulo 1, p. 1-15.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MCKENNA, Régis. **Marketing de relacionamento**: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

MELLO, Leila. **Clipagens Intelbras 2 - agosto** [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <leila@intelbras.com.br> em 15 ago. 2008

MELO, Paulo Roberto de Sousa; GORINI, Ana Paula Fontenelle; DA ROSA, Sérgio Eduardo. **Telecomunicações**: comutação telefônica de pequeno porte. Jul. 1996. Disponível em: < <http://www.bndes.gov.br/conhecimento/bnset/comut.pdf>>. Acesso em: 11 out. 2008.

MÍDIA & MERCADO. **Alternativas de mídias**. São Paulo: M&M, n.3, p.14-16, jun. 1995.

MIGUEL, Nicolau André de. A Venda Pessoal. *In*: DIAS, Sérgio Roberto (Coord.). **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003. Capítulo 12, p. 309-344.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de Avaliação de Empresas e Negócios**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PANCRAZIO, Paulino Da San. **Promoção de vendas**: o gatilho do marketing. São Paulo: Futura, 2000.

PINHO, José Benedito. **O poder das marcas**. São Paulo: Summus, 1996.

PINHEIRO, Prof. Eduardo Perrone. **Promoção de vendas e merchandising**: o esforço integrado no desenvolvimento mercadológico. São Paulo: Omega Editora, 2001.

RICHERS, Raimar. **O que é marketing?** 7. ed. São Paulo: Brasiliense, 1985.

RIES, Al; TROUT, Jack. **Posicionamento: a batalha pela sua mente.** São Paulo: Pioneira, 1999.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo; BECKER, Grace Vieira; MELLO, Maria Ivone de. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANT'ANNA, Armando. **Propaganda: teoria, técnica e prática.** 7 ed. rev. São Paulo: Pioneira, 1998.

SCHMITT, Valentina Gomes Haensel. UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA Programa de Pós-Graduação em Administração. **Comportamento do turista estrangeiro em Florianópolis.** Florianópolis, 2006. 186 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação em Administração.

SILVA, Joaquim Caldeira da. **Merchandising no varejo de bens de consumo.** São Paulo: Atlas, 1990.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração.** 5.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TORRES, Norberto A. **Planejamento de informática na empresa.** São Paulo: Atlas, 1989.

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

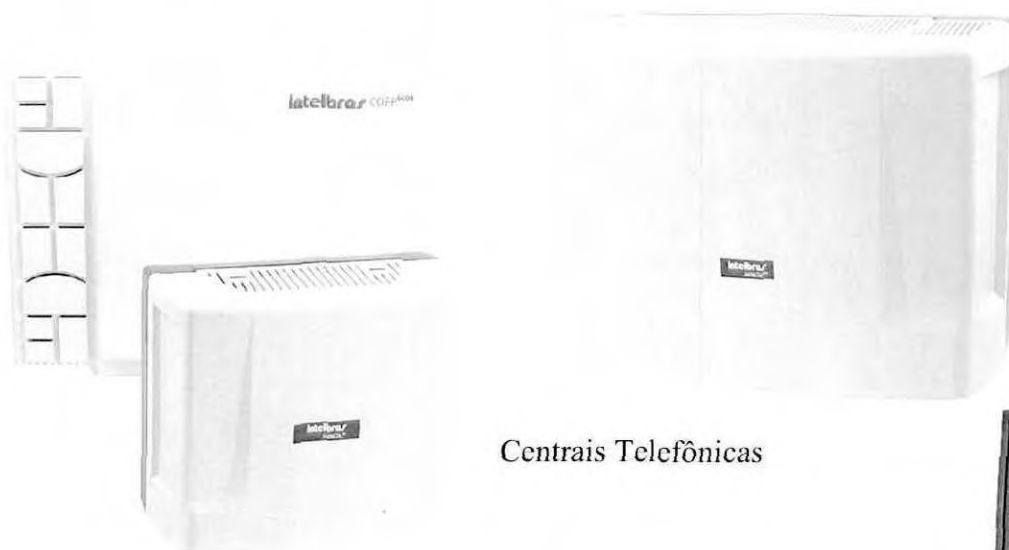
VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

WAGNER III, John; HOLLENBECK, John. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2006.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia da pesquisa**. Florianópolis: SeaD-UFSC, 2006.

ANEXOS

ANEXO A – Linha de produtos da unidade corporativa da Intelbras.



Centrais Telefônicas



Terminais Inteligentes



Softwares



Soluções para Hotelaria



Soluções VoIP



Headsets

Acessórios



ANEXO B – Materiais promocionais institucionais.



Banner



Materiais Promocionais



Materiais de Ponto de Venda (PDV)

ANEXO C – Materiais de divulgação dos produtos corporativos.



Catálogos

PACOTE PROMOCIONAL

DEPOIS DESSA PROMOÇÃO VOICÉ VOI PODER SAIR DE CÉRIAS TRANQUÍLO.

02 Impacta 68
com 02 pilhas de bateria recarregável (RT), 02 pilhas de reserva e mais 10 pilhas de reserva analógico (4R)

Tudo a pagar com **20% FRETE GRÁTIS** de desconto

Intelbras

O preço do Voiper BAIXOU!
Mas economia para o seu cliente.

Adote os benefícios de Voiper™

Preço médio por minuto com 0,045 por 1,0%

RS 134,35
de RS 139,99
RS 125,92
com 0,045 por 1,0%

RS 114,04
por minuto (incluindo 0,045)

Faça já o seu pedido: 800 11 9111 ou www.intelbras.com.br

Intelbras

Intelbras Impacta 220 e 140 para Rack.
Para grandes empresas que ligam para soluções inteligentes em telecomunicações.

Intelbras

Deixe os hóspedes falarem bem dos seus serviços.

Intelbras

Anúncios Eletrônicos e Impressos

Deixe os hóspedes falarem bem dos seus serviços.

Telefone para hotel com 10 teclas

LANÇAMENTO

10, 03, 02, 01

Intelbras

NOVA GERAÇÃO DE PABX INTELBRAS COM TECNOLOGIA IP.

Impacta 220 Impacta 140

PABX Híbrido (TDM e IP) • 220 e 140 portas • Disponível também para rack (6 U)

Intelbras

NOVA GERAÇÃO DE PABX INTELBRAS

IMPACTA

VERSATILIDADE A TODA PROVA

Linha Impacta inova o mercado de telecomunicações com produtos totalmente novos, adaptáveis a diversos nichos de mercado. Tudo pode ser configurável, desde facilidades e programações. E ainda, oferece interfaces de comunicação via protocolo VoIP para proporcionar maior economia e tecnologia para as empresas.

Intelbras

Deixe os hóspedes falarem bem dos seus serviços.

Intelbras

Banners Produtos

Materiais de Lançamento

ANEXO D – Políticas comerciais para Dealers e Revendas Corporativas.



7. Linha de Produtos Intelbras

| | | | | |
|--|---|---|---|--|
| ICORP Sistema de Comunicação por Rádio | ICON Sistema de Comunicação por Rádio | ICSC Sistema de Comunicação por Rádio | ICMT Sistema de Comunicação por Rádio | ICOSP Sistema de Comunicação por Rádio |
|--|---|---|---|--|

8. Outras considerações

PRD
 O prazo mínimo de validade de um contrato comercial é de 12 meses, podendo ser renovado automaticamente por 12 meses adicionais, salvo indicação em contrário.

PRD 2
 O prazo mínimo de validade de um contrato comercial é de 12 meses, podendo ser renovado automaticamente por 12 meses adicionais, salvo indicação em contrário.

PRD 3
 O prazo mínimo de validade de um contrato comercial é de 12 meses, podendo ser renovado automaticamente por 12 meses adicionais, salvo indicação em contrário.

1. Como se tornar um Dealer Intelbras

1.1. DOCUMENTOS NECESSÁRIOS PARA O CADASTRAMENTO SÃO:
 - Fatura comercial que evidencie a atividade econômica do cliente, emitida por um contador ou advogado;
 - CNPJ;
 - Registro de comércio de São Paulo.

2. Política para Dealer (descontos por período)

2.1. Política para Dealer (descontos por período)

2.1.1. Política para Dealer (descontos por período)

2.1.2. Política para Dealer (descontos por período)

2.1.3. Política para Dealer (descontos por período)

3. Política para Dealer (descontos por período)

3.1. Política para Dealer (descontos por período)

3.2. Política para Dealer (descontos por período)

3.3. Política para Dealer (descontos por período)

4. Política para Dealer (descontos por período)

4.1. Política para Dealer (descontos por período)

4.2. Política para Dealer (descontos por período)

4.3. Política para Dealer (descontos por período)

5. Cartão PODES

5.1. Política para Dealer (descontos por período)

5.2. Política para Dealer (descontos por período)

5.3. Política para Dealer (descontos por período)

6. Descontos especiais por quantidade de compra

6.1. Política para Dealer (descontos por período)

6.2. Política para Dealer (descontos por período)

6.3. Política para Dealer (descontos por período)

7. Política para Dealer (descontos por período)

7.1. Política para Dealer (descontos por período)

7.2. Política para Dealer (descontos por período)

7.3. Política para Dealer (descontos por período)

8. Política para Dealer (descontos por período)

8.1. Política para Dealer (descontos por período)

8.2. Política para Dealer (descontos por período)

8.3. Política para Dealer (descontos por período)

ANEXO E – Campanhas de incentivo desenvolvidas pela unidade corporativa.

campanha de incentivo

Embarque Imediato.
 Já está no sistema B75 as cotas de vendas do mês de Setembro. Buenos Aires te espera.

Lugares especiais em Buenos Aires: a Rua-Museu Caminito, cercado pelos típicos cortiços de La Boca, é hoje um centro dedicado à exposição permanente de obras de artistas nacionais e estrangeiros. Com apenas 100 metros de comprimento, esta rua, que funcionou como parte da linha ferroviária, se transformou em um dos lugares mais visitados de Buenos Aires. Durante os fins de semana, artistas profissionais dançam e cantam tangos, e há uma feira de artesanato.






Desde já, venda o mix, monitore e controle as suas cotas, negocie menores prazos de pagamento e antecipe as suas vendas.

Buenas Ventas!

Motivos #Iniciativas vendidas e registradas | **intelbras**



campanha de incentivo

iVamos a superarnos!

Agite o seu mix e acumule pontos para os prêmios finais



Está na hora de conferir como anda o seu mix de vendas. Antecipe o faturamento, negocie menores prazos e cumpra a sua cota.

Lembremos que para ganhar os prêmios finais, a Intelbras deve atingir no mínimo 95% do resultado de vendas planejado, conforme consta no regulamento.

A antecipação do seu faturamento também rende pontos-extra. Até o dia 20 de cada mês, são 5 pontos e até o dia 25, são 2.

Dicas para fechamento de mix:

| ICON | ICORP |
|--------------|------------|
| Q85c | Corp 16000 |
| ART Voice | Ti 730 |
| Gôndola | Conecta |
| TC 500 | Modulare i |
| Intelbras ID | Premium |

Para mais informações, consulte o regulamento

intelbras

campanha de incentivo

Ganadores del mês

Pise fundo nessa reta final. O podium espera por você.

Confira quem ganhou na Bata no mês de Setembro:

Parabéns!

- 1º Lugar: R. SERRA
- 2º Lugar: R. SERRA
- 3º Lugar: R. SERRA

Trabalhando bem, em 1998 a Intelbras alcançou o primeiro lugar. Agora a Intelbras espera que você também alcance o primeiro lugar. A Intelbras acredita no potencial de cada um de vocês e espera que você também seja um vencedor.

Confira a performance detalhada em cada região:

| REGIÃO | CONQUISTA | CONQUISTA | CONQUISTA | CONQUISTA |
|---------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| ALAGOAS | ... | ... | ... | ... |
| AMAPÁ | ... | ... | ... | ... |
| AMAZONAS | ... | ... | ... | ... |
| BAHIA | ... | ... | ... | ... |
| CEARÁ | ... | ... | ... | ... |
| DIST. FEDERAL | ... | ... | ... | ... |
| ESPÍRITO SANTO | ... | ... | ... | ... |
| GOIÁS | ... | ... | ... | ... |
| MAICÉ | ... | ... | ... | ... |
| MINAS GERAIS | ... | ... | ... | ... |
| PARANÁ | ... | ... | ... | ... |
| PERNAMBUCO | ... | ... | ... | ... |
| PIAUÍ | ... | ... | ... | ... |
| RIO DE JANEIRO | ... | ... | ... | ... |
| RIO GRANDE DO NORTE | ... | ... | ... | ... |
| RIO GRANDE DO SUL | ... | ... | ... | ... |
| SANTA CATARINA | ... | ... | ... | ... |
| SANTA CECILIA | ... | ... | ... | ... |
| SERGIPE | ... | ... | ... | ... |
| SPIRITO SANTO | ... | ... | ... | ... |
| TOCANTINS | ... | ... | ... | ... |
| VAL DO PARAÍSO | ... | ... | ... | ... |
| VERA CRUZ | ... | ... | ... | ... |

Acelera.
 Essa é a hora de ultrapassar.

Para mais informações consulte o regulamento

intelbras

Continue melhorando o seu desempenho. BUENOS AIRES ESTÁ A UM PASSO DE VOCÊ.

intelbras

BUENOS AIRES / FLORIANÓPOLIS

intelbras

Tabela de Planejamento Comercial

Ganhe prêmios com Intelbras e PHILIPS

intelbras

PHILIPS, Intelbras

Retel em Floripa com a Intelbras

Vendendo Intelbras todos vão para Floripa produzir a maior fábrica de telefones e centros telefônicos da América Latina. É um mar de oportunidades esperando por você.



intelbras

Cartão de crédito: 010 101 2273 0300 4944 4 A.A.A 000000 R\$ 200,00

DUZENTOS BEAIS



intelbras



ANEXO F – Campanhas de vendas desenvolvidas pela unidade corporativa.

Oferta mais doce que mel de abelha!

Fim de Semana Maluco
Toda Sexta, Sábado e Domingo
Exclusivo para Revendas Intelbras Corporativas

IMPACTA 16
4 linhas e 12 ramais + TI 2165

Tudo por **R\$ 239,99** em 5 parcelas sem juros. Frete Grátis.

Assessor AGORA: <http://revendas.intelbras.com.br>

Exclusivo para revendas Intelbras corporativas. Somente produtos Intelbras nos dias 08, 09 e 10 de outubro de 2008 em até 100 unidades por loja. Não acumulável com outras promoções.

Exclusivo para Revendas Corporativas

FIM DE SEMANA MALUCO

Toda Sexta, Sábado e Domingo

PACOTE MÉDIA EMPRESA SÓ ESSE FIM DE SEMANA

TODA SEXTA, SÁBADO E DOMINGO

FIM DE SEMANA MALUCO

EXCLUSIVO PARA REVENDAS CORPORATIVAS

PACOTE:
01 Corp 16000 c/ 08 linhas e 40 ram
+ 10 HSB 10 telephone headset
+ 05 TI 730i terminal inteligente

Assessor AGORA: <http://center.intelbras.com.br>

Somente produtos Intelbras nos dias 01 de outubro, 02 e 03 de novembro de 2008 em até 100 unidades por loja e por loja.

PACOTE:
01 Corp 16000 c/ 08 linhas e 40 ram
+ 10 HSB 10 telephone headset
+ 05 TI 730i terminal inteligente

Assessor AGORA: <http://center.intelbras.com.br>

Somente produtos Intelbras nos dias 01 de outubro, 02 e 03 de novembro de 2008 em até 100 unidades por loja e por loja.

EXCLUSIVO PARA REVENDAS CORPORATIVAS

FIM DE SEMANA MALUCO

TODA SEXTA, SÁBADO E DOMINGO

ESSE FIM DE SEMANA TEM

PACOTE:
02 CORP 16000 central 4 x 16
02 TI 730i terminal inteligente

TUDO POR R\$ 677,34 em 5 parcelas sem juros. Frete Grátis.

Assessor AGORA: <http://center.intelbras.com.br>

Somente produtos Intelbras nos dias 01 de outubro, 02 e 03 de novembro de 2008 em até 100 unidades por loja e por loja.

Pacote:
05 Conecta central PABX
05 Modulare i central PABX
01 M 500 telefone celular

TUDO POR R\$ 606,32 em 5 parcelas sem juros. Frete Grátis.

Assessor AGORA: <http://center.intelbras.com.br>

Somente produtos Intelbras nos dias 01 de outubro, 02 e 03 de novembro de 2008 em até 100 unidades por loja e por loja.

Promoção

Relâmpago

A qualquer momento, uma oferta especial pra você.

EXCLUSIVA PARA DEALERS INTELBRAS

Pacote:
02 CORP 6000 4 linhas e 12 ramais c/ IDA
05 TI 730i terminal inteligente
10 HSB10 telephone headset

Preços por volume:
Quando mais você compra, melhor o preço para você.
Acima de 20 pacotes: 4 X de R\$ 824,82 / pacote
Acima de 30 pacotes: 4 X de R\$ 842,82 / pacote
Acima de 50 pacotes: 4 X de R\$ 857,45 / pacote
sem juros

Frete Grátis
Para toda o Brasil

Promoção válida para os dias 07, 08 e 09 de julho de 2008

Assessor AGORA: <http://center.intelbras.com.br>

PROMOÇÃO

Relâmpago

A qualquer momento, uma oferta especial pra você.

EXCLUSIVA PARA DEALERS INTELBRAS

As primeiras 1.000 CONECTA compradas têm placa IDA grátis!

grátis

Promoção válida até o dia 15 de agosto de 2008 ou enquanto durar o estoque.

Assessor AGORA: <http://center.intelbras.com.br>

ANEXO G – Feiras e eventos realizados pela unidade corporativa.



ANEXO H – Ações de relacionamento desenvolvidas para as Revendas Corproativas.



intelbras
Integra. Inova.

A Intelbras, representada pela Diretoria Comercial, comemora com a

CATARINENSE TELECOMUNICAÇÕES

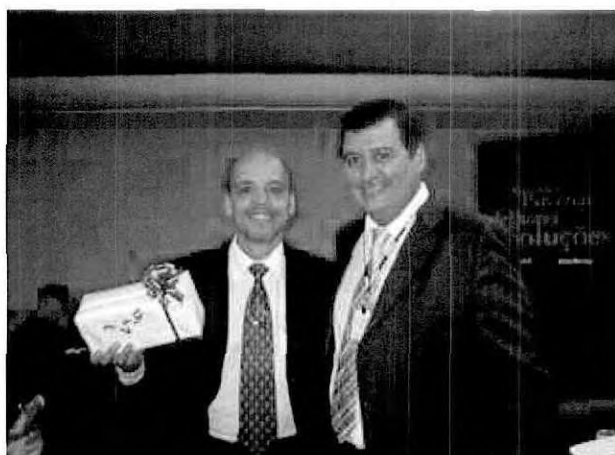
a inauguração da sua nova sede, reforçando a satisfação de estar comprometida com a distribuidora em seu crescimento e desenvolvimento no mercado.

Parabéns!

Jorge Grunsky - Dir. Unidade CORP
Outubro de 2008



ANEXO I – Materiais desenvolvidos para a parceria Intelbras e Embratel.



ANEXO J – Website Intelbras.

