

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

NEGIR CRISTHIANO SILVA PRADO

ESTUDO DE CASO: REVISÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS DA EMPRESA  
INTERTECH BRASIL

CURITIBA

2016

NEGIR CRISTHIANO SILVA PRADO

ESTUDO DE CASO: REVISÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS DA EMPRESA  
INTERTECH BRASIL

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito parcial à obtenção do grau de Especialista em Marketing, no Curso de Especialização MBA em Marketing, Setor de Ciências Sociais e Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná.

Prof. Dr. Romeu Telma Jr.

CURITIBA

2016

Dedico esta pesquisa, à minha amada família. Que nunca deixou de apoiar minhas escolhas, e sempre esteve ao meu lado. Minha amada esposa Marli, meus filhos Sara e Vinícius, vocês são o combustível que me faz acordar todas as manhãs e continuar perseguindo meus sonhos.

## RESUMO

O presente estudo, resultado da pesquisa: “*Plano de Ação: Revisão do Plano de Negócios da Empresa Intertech Brasil*”, que tem como objetivo, sugerir melhorias na estratégia operacional da empresa, destacando o aumento da competitividade do negócio, através da reorganização dos departamentos, comercial e assistência técnica, da filial brasileira da empresa Intertech Worldwide Corporation, por meio da sugestão de um plano de ação, elaborado à partir do estudo dos ambientes interno e externo. O estudo também apresenta, uma pesquisa bibliográfica a respeito de temas como, gestão de pessoas, planejamento estratégico, gestão da força de vendas, e mix de marketing. Também foi possível, embasar teoricamente o desenvolvimento de um plano de ação, que possibilitasse tornar o departamento comercial da empresa pesquisada, mais ágil e competitivo em relação ao mercado no qual a mesma está inserida. Após toda a análise teórica, e a execução de uma pesquisa a respeito de dados mercadológicos, surge a possibilidade da elaboração de um plano de ação estratégico, dividido em três eixos principais, pessoas, informações e remuneração. Com a sugestão de ações pontuais, em cada um dos eixos de atuação, foi priorizado o plano tático operacional, pelo fato do resultado esperado, poder ser observado em médio prazo. Como a empresa, já tem seus métodos e processos sedimentados, as ações tem ênfase prática e de fácil mensuração de resultados. Todos os itens estão dispostos de maneira clara e simples, com estimativas de custos, responsáveis e indicadores de resultados.

**Palavras-chave:** Plano de negócio; Análise SWOT; Benchmarking

## ABSTRACT

Company Business Plan Review Intertech Brazil", which aims to suggest improvements in the operational strategy of the company, highlighting the increasing of business competitiveness by reorganizing commercial and technical assistance departments of the Brazilian subsidiary of Intertech Worldwide Corporation, through the suggestion of an action plan developed from the study of the internal and external environments. The study also presents a bibliographic research about topics such as, people management, strategic planning, management of the sales force and marketing mix. It was also theoretically possible to base the development of an action plan, which would enable to make the commercial department of the company researched, more agile and competitive in relation to the market in which it operates. After all the theoretical analysis, and implementation of a research about market data, appears the possibility of developing a strategic action plan, divided into three main areas: people, information and remuneration. With the suggestion of specific actions in each of the actuation axes, it was prioritized the operational tactical plan, since the desired result, can be observed in the medium term. As the company already has its methods and sedimented processes, the actions has practical emphasis and easy measurement of results. All items are arranged in a clear and simple way, with cost estimates, accounting and performance indicators.

**Keywords:** Business plan; SWOT Analysis; Benchmarking

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Produção de Veículos Automotores no Brasil.....	10
Figura 2 – Fluxograma de Tarefas do Planejamento Estratégico.....	15
Figura 3 – Organograma Funcional da Intertech Brasil.....	18
Figura 4 – Fluxograma do Processo de Venda Ativa da Intertech Brasil.....	45
Figura 5 – Fluxograma do Processo de Venda Reativa da Intertech Brasil.....	46
Figura 6 – Gráfico Comparativo de Custos e Receitas.....	52
Ilustração 1- Imagens do Condomínio Techno Park, onde está Localizada a Intertech Brasil .....	41
Ilustração 2- Localização da Empresa Intertech Brasil.....	42
Ilustração 3 - Imagens internas da Empresa Intertech Brasil.....	43
Quadro 1 – Plano de Trabalho por Tarefa.....	13
Quadro 2 – SWOT Ambiente Externo: Fontes de Oportunidades e Ameaças.....	25
Quadro 3 – SWOT Ambiente Interno: Fontes de Forças e Fraquezas.....	25
Quadro 4 – Matriz de Cruzamento de Respostas entre Oportunidades, Ameaças, Forças e Fraquezas.....	27
Quadro 5 – Representação em Porcentagem (%) da Matriz de Cruzamento das Respostas .....	28
Quadro 6 – Resumo do Plano de Ação.....	48
Quadro 7 - Ação 1 do Eixo de Comunicação.....	49
Quadro 8 – Ação 2 do Eixo de Comunicação.....	49
Quadro 9 – Ação 3 do Eixo de Comunicação.....	50
Quadro 10 – Ação 1 do Eixo de Pessoas.....	50
Quadro 11 – Ação 2 do Eixo de Pessoas.....	50
Quadro 12 – Ação 1 do Eixo de Segmentação.....	52
Quadro 13 – Ação 2 do Eixo de Segmentação do Plano de Ação.....	52
Tabela 1 – Participação das Unidades da Federação no Produto Interno Bruto 2010-2013.....	40
Tabela 2 – Participação das Grandes Regiões da Federação no Produto Interno Bruto 2010-2013.....	41

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>7</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA .....	7
1.2 OBJETIVOS.....	8
1.2.1 Objetivo Geral .....	8
1.2.2 Objetivos específicos.....	8
1.3 JUSTIFICATIVA.....	8
<b>2 METODOLOGIA</b> .....	<b>11</b>
<b>3 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>12</b>
3.1 PLANO DE NEGÓCIOS.....	12
3.2 ETAPAS DO PLANO DE NEGÓCIOS .....	12
3.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	13
3.3.1 Visão .....	13
3.3.2 Missão .....	14
3.3.3 Valores .....	14
3.4 ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	15
3.5 ANÁLISE DA SITUAÇÃO.....	16
3.5.1 Análise Interna .....	16
3.6 A EMPRESA INTERTECH BRASIL .....	16
3.7 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO - MACROAMBIENTE .....	20
3.7.1 Ambiente Demográfico.....	20
3.7.2 Ambiente Econômico.....	20
3.7.3 Ambiente Natural.....	21
3.7.4 Ambiente Tecnológico .....	21
3.7.5 Ambiente Político .....	21
3.7.6 Ambiente Cultural.....	21
3.8 ANÁLISES DE SWOT DO MICROAMBIENTE E MACROAMBIENTE.....	22
3.8.1 Matriz do Cruzamento de Forças, Fraquezas, Ameaças e Oportunidades .....	26
3.9 OBJETIVOS E METAS .....	28
3.10 ESTRATÉGIAS DE MARKETING.....	30
3.10.1 O Mercado.....	31
3.10.2 Mercados Organizacionais e Comportamento do Comprador Organizacional.....	33

3.11 DESENVOLVIMENTO DE ESTRATÉGIAS DE MARKETING .....	35
3.11.1 Diferenciação de Produto .....	35
3.11.2 Diferenciação de Serviços.....	35
3.11.3 Diferenciação de Pessoal.....	36
3.11.4 Desenvolvimento e Comunicação de uma Estratégia de Posicionamento.....	37
3.11.5 O Composto do Produto.....	37
3.12 ORÇAMENTO DE MARKETING.....	38
<b>4 O CENÁRIO DA LOCALIZAÇÃO.....</b>	<b>40</b>
4.1 VENDA.....	43
4.1.1 Venda Técnica .....	44
4.1.2 Venda Ativa .....	44
4.1.3 Venda Reativa .....	45
<b>5 PLANO DE AÇÃO .....</b>	<b>47</b>
5.1 EIXO 1 - COMUNICAÇÃO .....	49
5.2 EIXO 2 - PESSOAS .....	50
5.3 EIXO 3 - SEGMENTAÇÃO.....	52
5.3.1 Situação Atual .....	53
5.3.2 Situação Proposta .....	53
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>55</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A presente pesquisa, teve por finalidade, propor um plano de ação, com suas devidas aplicações estratégicas, advindas do conhecimento adquirido ao longo do Curso de MBA em Marketing, referente aos anos de 2015 e 2016, da Universidade Federal do Paraná.

O estudo desdobra-se para a filial brasileira da empresa Intertech Worldwide, atuante no mercado brasileiro, no segmento de representação de máquinas de alta precisão há 30 anos, com sede em Campinas-SP.

A pesquisa, foi desenvolvida por um funcionário da filial de Curitiba, o qual atua na empresa a mais de nove anos, atualmente no cargo de gestor.

A partir da observação e do fato, da organização, ainda não contemplar em seu planejamento estratégico, de uma política de marketing e tampouco, de ações que visem melhorar a competitividade do negócio, nesta ótica, o pesquisador chegou à conclusão, da necessidade de se envidar esforços, no sentido de potencializar as características favoráveis, e minimizar as deficiências da companhia.

Para tal, este trabalho teve foco no desenvolvimento de uma pesquisa de marketing interno e externo na empresa, e na análise de algumas características implícitas em seu plano de negócios.

Esta pesquisa, pode ser utilizada para inferir, por exemplo, atitudes do mercado em relação à participação em feiras ou outras ações de apelo promocional.

Faz-se, necessário lembrar que, a primeira "grande venda" é aquela que fazemos dentro da própria empresa, para os nossos colaboradores, que deverão sustentar as promessas feitas ao mercado.

Logo, a principal função do marketing, deve ser, despertar o interesse dos clientes, externos e internos, e lidar com a satisfação dos mesmos.

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

Aumentar a visibilidade da marca perante seus clientes, gerar melhor desempenho de seus colaboradores através de treinamentos e realizar a



segmentação de acordo com cada região do país, buscando elevar o faturamento da empresa, com atendimento diferenciado a cada cliente potencial, melhorando a qualidade do atendimento.

## 1.2 OBJETIVOS

A seguir estão descritos os objetos do presente trabalho.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Propor mudanças na gestão da operação do departamento comercial e de assistência técnica, a partir de um plano de ação estratégico.

### 1.2.2 Objetivos específicos

Entre os objetivos específicos destacam-se:

- a) sugerir um plano de comunicação, baseado na gestão das informações disponíveis;
- b) sugerir um plano de remuneração;
- c) sugerir um plano de segmentação para a área de vendas.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

A análise do composto mercadológico contribui expressivamente para a compreensão dos desejos e necessidades dos clientes da companhia, bem como

das melhores decisões financeiras e estratégicas a serem seguidas. A análise sistemática do composto mercadológico pode fornecer informações relevantes para a tomada de decisão, na implementação de ações que podem significar a continuidade ou não de uma organização em momentos de turbulência do mercado, se faz necessário empreender esforços no sentido de otimizar os recursos dispendidos pela companhia, visando melhorar a percepção de valor para seus clientes, aumentar a capacidade de adaptação a possíveis crises e mudanças mercadológicas que possam vir a ocorrer.

A economia brasileira experimenta uma situação de turbulência que pode ser observada, sobretudo, nos setores de infraestrutura e da indústria automotiva, que servem como balizadores para que possamos inferir a atual realidade no setor de comércio B2B.

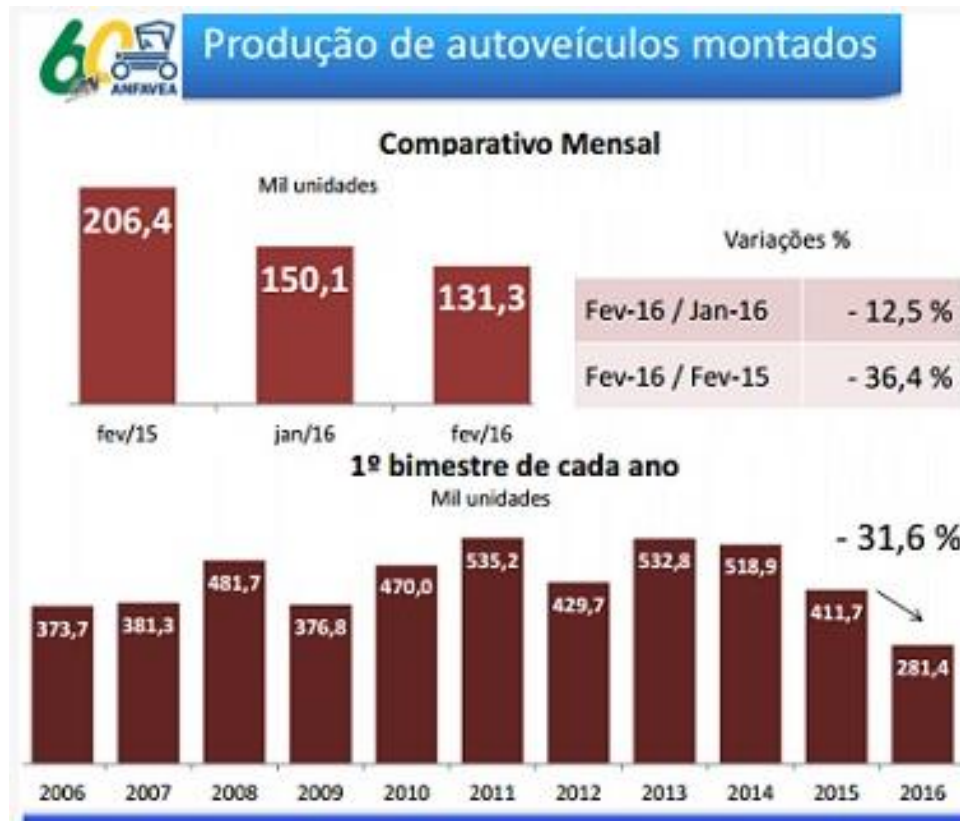
De acordo com dados de algumas das principais entidades representativas destes setores, podemos concluir que, torna-se necessário que as empresas atuantes em mercados que exigem alta especialização técnica, como é o caso do comércio de equipamentos e soluções industriais, ofereçam soluções capazes de aumentar a produtividade e a lucratividade de seus clientes.

Segundo a associação comercial de São Paulo (ACSP), com base em informações fornecidas pelos cartórios da cidade. O número de pedidos de falência no primeiro semestre de 2016, cresceu 28%. Dados referentes a empreendimentos de todos os segmentos do mercado; indústria, comércio e serviços.

De acordo com dados disponibilizados pela Associação Nacional de Fabricantes de Veículos Automotores (ANFAVEA), o aprofundamento da crise no setor automotivo nacional fez com que a indústria brasileira fechasse o primeiro bimestre de 2016 com queda na produção de 31,6% e em vendas 31,3%, na comparação com o mesmo período de 2015.

A figura a seguir demonstra a evolução dos números do setor automotivo na última década, com especial destaque para os últimos 12 meses.

FIGURA 1: PRODUÇÃO DE VEÍCULOS AUTOMOTORES NO BRASIL



Fonte: <http://www.usinagem-brasil.com.br>

Este estudo se justifica por entender que, com base nas informações acima e no inegável potencial da economia brasileira, pode-se afirmar que a economia voltará a crescer. No entanto, apenas as empresas mais adaptadas ao meio e preparadas para enfrentar possíveis turbulências estarão aptas a continuar operando.

## 2 METODOLOGIA

Para o desenvolvimento deste estudo foi utilizada uma pesquisa quantitativa de dados secundários. Dados secundários são dados que servem como ponto de partida para o pesquisador por já terem sido coletados, tabulados, ordenados e analisados. Pode-se definir pesquisar, como: procurar respostas para indagações propostas. A pesquisa é uma atividade que serve para solucionar problemas utilizando-se do emprego de processos científicos. A pesquisa científica baseia-se no raciocínio lógico e na sistematização dos procedimentos, e tem por objetivo encontrar soluções para os problemas propostos mediante o emprego de métodos científicos.

As pesquisas foram divididas em dois tipos, baseados na sua forma de abordagem: a pesquisa quantitativa e a qualitativa. A pesquisa quantitativa traduz em números as opiniões e informações e permite sua classificação e análise utilizando técnicas estatísticas. Já a pesquisa qualitativa, conforme Vergara (1998), é descritiva, ou seja, expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno, além de permitir estabelecer correlações entre as diversas variáveis e definir sua natureza. “Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação” (VERGARA, 1998).

Pela especificidade inerente as informações deste segmento de mercado e também pelo fato de muitas empresas considerarem confidenciais suas informações comerciais, os dados serão levantados, principalmente, através de informações disponíveis em sites de associações de empresas do mesmo segmento que a empresa pesquisada, em sites governamentais, e também através de informações disponíveis nos sites da concorrência.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão apresentados os autores que embasaram esse trabalho, de acordo com os tópicos analisados na empresa pesquisada.

#### 3.1 PLANO DE NEGÓCIOS

De acordo com o entendimento de Rosa (2007, p. 8):

Um plano de negócio é um documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Um plano de negócio permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado.

Baseado nesse entendimento, serão apresentadas a seguir as etapas de um plano de negócio.

#### 3.2 ETAPAS DO PLANO DE NEGÓCIOS

Para o sucesso de um empreendimento é fundamental que se tenha um plano de negócio bem estruturado, sendo que este deve envolver tantas informações quantas forem necessárias, para ordenar e planejar as ações.

Rosa (2007, p. 8) diz que o plano serve para orientar na busca e no detalhamento de informações sobre o ramo, os produtos, os serviços a serem oferecidos, o público alvo, concorrentes, fornecedores. O plano de negócios também serve para identificar os pontos fortes e fracos, permitindo a visualização da viabilidade do negócio e da gestão da empresa.

O plano de negócios não precisa de sofisticação, mas precisa avaliar os aspectos importantes, permitir as análises corretas, dar subsídios às decisões críticas para o sucesso do novo empreendimento. Para a elaboração de um plano de

negócios, devem ser avaliados quatro pontos: conceito de negócio; funções fundamentais do negócio; plano de ação e orçamento.

Para Dolabela (2008), para um plano de negócios é importante que seja seguido um roteiro de trabalho ordenado. Em sua obra o autor resume o roteiro de trabalho e define a prioridade de cada um, sendo que de acordo com a execução das tarefas, deve ser colocado um “Ok”, na coluna Status, como pode ser observado no quadro a seguir:

QUADRO 1- PLANO DE TRABALHO POR TAREFA

<b>Ordem de realização</b>	<b>Descrição</b>	<b>Tipo de ação envolvida</b>	<b>Data de término</b>	<b>Status</b>
<b>Preliminar</b>	Decidir abrir um negócio	Análise preliminar		
<b>Preliminar</b>	Analisar as forças e fraquezas individuais	Análise preliminar		
<b>Preliminar</b>	Escolher produto/ serviço adequado a sua pessoa	Análise preliminar		
<b>1</b>	Análise do mercado	Coleta de dados		
<b>2</b>	Estratégia de marketing	Coleta de dados		
<b>3</b>	A empresa	Coleta de dados		
<b>4</b>	Plano financeiro	Análise		
<b>5</b>	Fazer o sumário executivo	Revisão		
<b>6</b>	Fazer a análise de risco e tomar as decisões	Decisão		

Fonte: Dolabela (2008, p. 133)

### 3.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O Planejamento estratégico deve ser realizado para que a empresa tenha visão ampla sobre os objetivos futuros e para tomar conhecimento de quais serão as ações necessárias para alcançar estes objetivos. O planejamento estratégico consiste em desenvolver objetivos, formulando estratégias de acordo com os recursos disponíveis e identificando as oportunidades no mercado.

#### 3.3.1 Visão

A visão consiste em demonstrar os objetivos que a empresa pretende alcançar, ou seja, demonstrar a razão pela qual a empresa foi constituída. Para

Bateman e Snell (2000), a visão deve ser o primeiro passo no planejamento estratégico, para ele, a visão é a razão básica de existir de uma organização.

A visão da Intertech:

*“Ser reconhecida como referência no fornecimento de equipamentos, serviços e soluções industriais de alta produtividade.”*

### 3.3.2 Missão

A missão deve direcionar o propósito da empresa no segmento que está inserida perante seus clientes, isto é, define o papel desempenhado pela organização.

De acordo com Kotler (2000), a missão de uma empresa é moldada por cinco elementos: história, preferências atuais dos proprietários e da administração, ambiente de mercado, recursos e competências distintivas.

A Missão da Intertech:

*“Fornecer soluções de tecnologia em equipamentos industriais, valorizando a excelência nas relações.”*

### 3.3.3 Valores

Os valores são os princípios da empresa. Devem servir como guia para decisões e comportamentos de todos os envolvidos na realização da missão, a qual deve ser voltada para a visão.

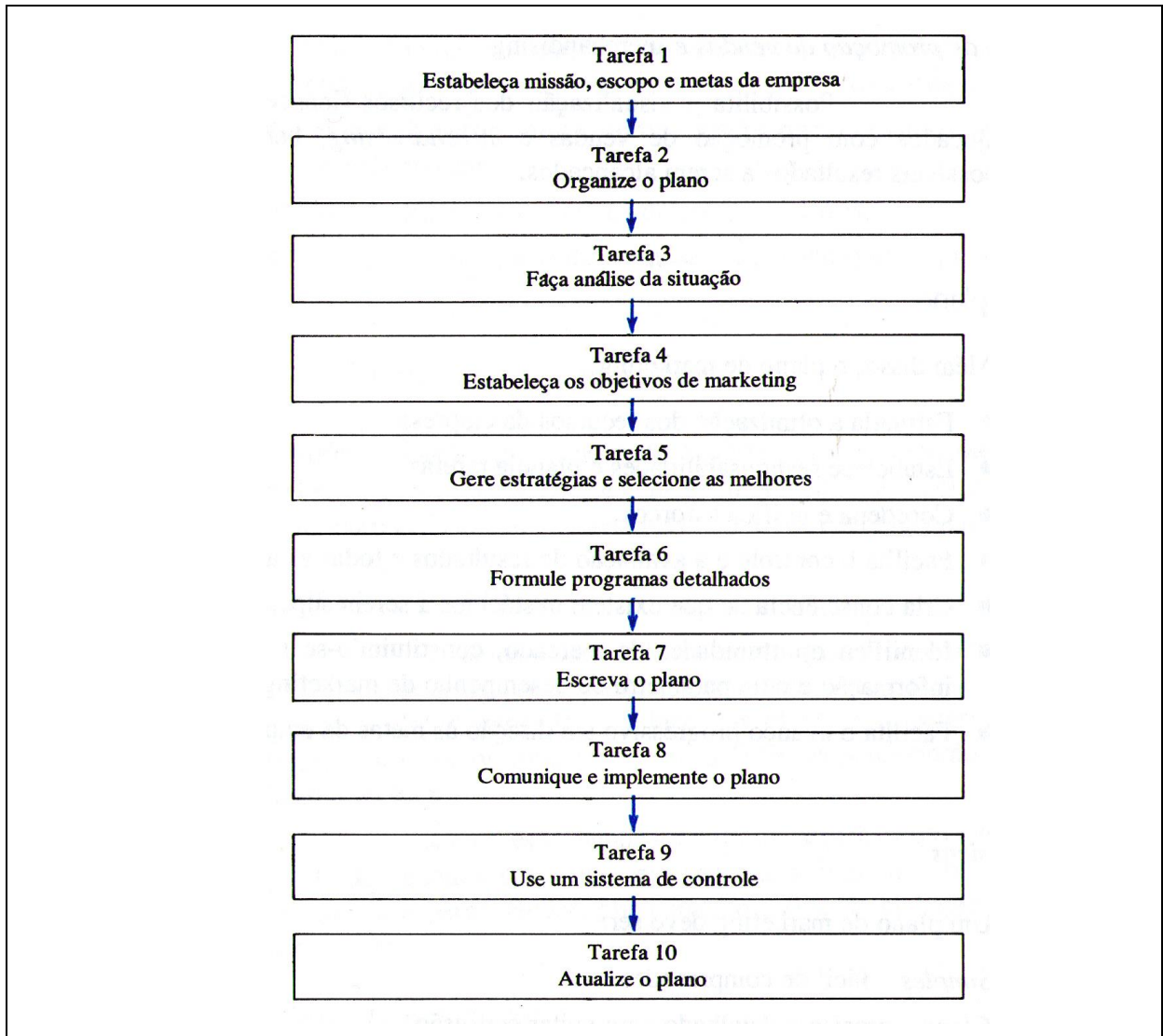
Os valores da Intertech são:

- a) total transparência;
- b) assistência ao cliente.

### 3.4 ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico, segundo Cobra (1992), deve ser realizado de forma sequencial, conforme fluxograma abaixo:

FIGURA 02 – FLUXOGRAMA DE TAREFAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



Fonte: Cobra (1992, p. 94)



### 3.5 ANÁLISE DA SITUAÇÃO

Para iniciar o planejamento estratégico é necessário identificar as condições internas e externas da organização.

A análise da situação atual permite avaliar os recursos disponíveis na empresa, sendo eles: financeiros, humanos ou materiais, além da visualização do que o mercado oferece.

Pode-se dividir a análise da situação atual em duas partes: ambiente externo e a análise interna.

#### 3.5.1 Análise Interna

A análise interna deve identificar os pontos fortes e fracos da organização, comparando-os ao mercado para elaborar ações estratégicas.

Segundo Kotler (2000), não é necessário corrigir todas as fraquezas nem destacar as forças, o propósito é identificar se a organização deve limitar-se as oportunidades em que possui pontos fortes ou se deve buscar melhores oportunidades adquirindo novas forças.

### 3.6 A EMPRESA INTERTECH BRASIL

A Intertech Brasil pertence ao grupo *Intertech Worldwide Corporation*, com sede na Flórida, Estados Unidos. Fundada em 1977, a empresa comercializa máquinas de alta precisão, com unidades no Brasil (sede em Campinas), Peru (sede em Lima) e Argentina (sede Buenos Aires, Córdoba e Rosário).

A unidade Brasil atua no mercado brasileiro há 30 anos. É uma empresa familiar inserida em um mercado onde a competição é bastante acirrada. Localizada em Campinas-SP, às margens da rodovia Anhanguera, junto a uma reserva florestal, no condomínio Techno Park, possui em sua estrutura interna apenas 10 funcionários sendo: 1 na área administrativa, 4 na área comercial, 4 na área de suporte e 1 na

parte de serviços gerais. Está dividida em departamentos funcionais de modo que cada departamento tenha um conjunto de deveres e responsabilidades não semelhantes.

A empresa procura sempre ser aberta e transparente. Na admissão, o profissional recebe um vídeo institucional com informações a respeito do Código de Ética do grupo Intertech, apresentação da sede Brasil e outras mais. Acredita-se que esta é uma forma clara de expor o comportamento que se espera do profissional. Os colaboradores são incentivados a trabalhar em equipe, onde o foco é o atendimento as necessidades do cliente.

Visando a otimização de recursos e priorizando a qualidade de seu quadro funcional, a empresa optou por manter um quadro reduzido, porém, com alto nível de capacitação técnica. Essa decisão foi tomada, partindo do princípio de que a empresa necessita de profissionais altamente capacitados a gerir e solucionar as mais diversas situações do ambiente organizacional. A partir desta premissa, valorizou-se o conhecimento técnico, para as funções de suporte que não estão diretamente relacionadas ao objetivo fim do negócio, utilizando-se de mão de obra contratada temporária ou contínua. Logo, o conceito do grupo Intertech se define como unidades enxutas.

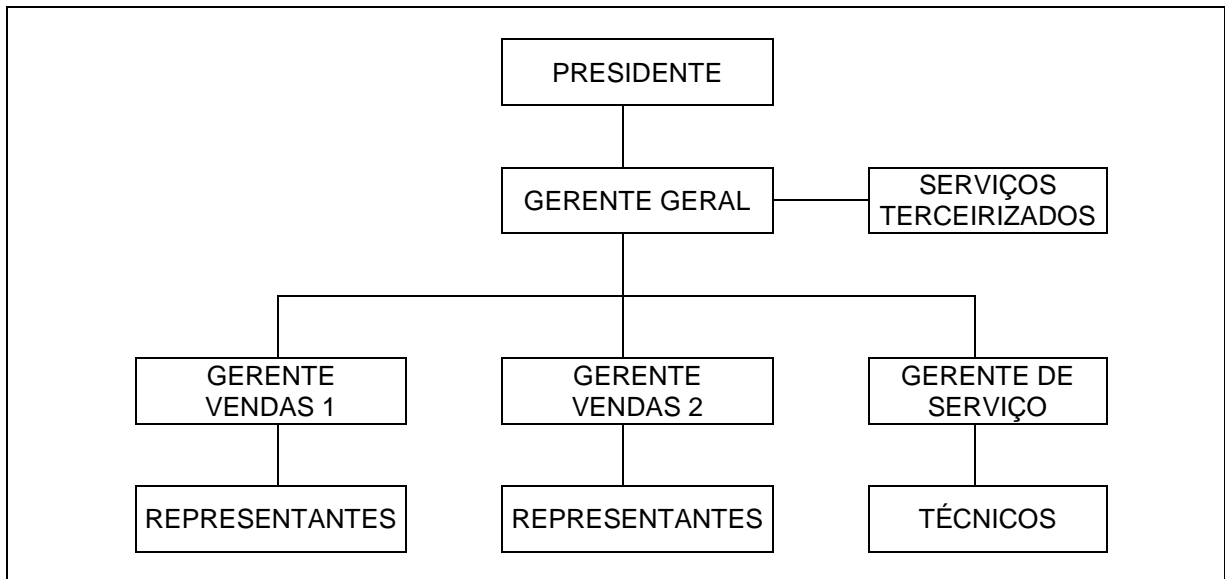
A alta administração é linear e centralizada por obedecer à hierarquia, porém, em procedimentos comerciais, tende a respeitar o conhecimento e as informações do pessoal de linha de frente. Geralmente, lidera quem conhece o assunto.

A estrutura financeira está organizada de modo que os pagamentos e recebimentos são gerenciados internamente pelo gerente geral. Já os documentos contábeis são administrados por um escritório de contabilidade.

O setor de Recursos Humanos da empresa está também sobre os cuidados do gerente geral, que se utiliza de empresas de consultoria e treinamentos. Já o departamento de pessoal é todo terceirizado.

A figura a seguir ilustra de maneira simplificada o organograma funcional da empresa:

FIGURA 3: ORGANOGRAMA FUNCIONAL DA INTERTECH BRASIL



Fonte: O autor (2016)

Em relação aos seus fornecedores, a Intertech é representante de alguns dos mais importantes fabricantes de equipamentos do mundo. Em sua maioria líderes dos mercados nos quais atuam. Algumas marcas representadas pela Intertech do Brasil:

- a) usinagem de metais: Kitamura, Leadwell, Fast Cut, Quick Tech;
- b) corte e conformação de chapas: Tailif, Multicam, Jet Edge;
- c) comunicação visual e publicidade: Multicam;
- d) intra-logística: Kardex-remstar.

A empresa também se utiliza de prestadores de serviço para executar tarefas de suporte, sobretudo nas áreas de Gestão de Recursos Humanos, Departamento de Pessoal, Departamento de Marketing, Departamento Financeiro, Assistência Técnica e Serviços Gerais.

A Intertech conta com uma carteira de clientes dos mercados governamentais e industriais dos mais diversos segmentos. A comunicação com o cliente se dá por meio da mídia, revistas especializadas, entrega de folders e catálogos em visitas técnicas realizadas por gerentes, vendedores e equipe de suporte.

Dentre seus clientes destacam-se empresas dos seguintes setores:

- a) automobilística: Wolkswagem, CNH (grupo Fiat), WHB, AAM, Hubner, Fremax, Lacombe;
- b) metal mecânica: Romaq, Almar, Lanmar, Rolldoctor, Fobrasa;
- c) aéreo espacial: Embraer;
- d) eletro eletrônica: Motorola, Flextronics;
- e) farmacêutica: Laboratório Schering;
- f) sucro alcooleiro: TGM e Usina Colombo;
- g) comunicação visual: Mão Colorida, Cenomax, Iberplas, Diam;
- h) fabricação de Artefatos de Metal: Artefal, MMP, Macropainel;
- i) fabricação de móveis plásticos: Planmar;
- j) governo: Tribunal de Justiça de Pernambuco.

Em virtude de uma carteira de clientes tão renomada, é certo que a empresa apresentaria uma concorrência acirrada, sendo essa caracterizada por concorrentes que disputam o mesmo mercado na linha de máquinas industriais. Logo, considera-se importante conhecer as estratégias de composição de preço da concorrência, além de avaliar constantemente seus pontos fortes e fracos. Para o grupo, monitorar a concorrência é fundamental.

Entre os concorrentes da a Intertech estão: Romi, Mazak, Moriseiki, Okuma, Shiron, DMG, Chimsa, Vekert, Heller, Victor Ciola, Toyoda, System Modula e Hannel.

Já em relação ao público-alvo da empresa, este por ser caracterizado por qualquer indivíduo, de esfera física ou jurídica, que de alguma maneira possa estar vinculado a algum produto ou equipamento que façam parte da cadeia produtiva ou de comercialização da Intertech. Pode-se citar como exemplos os usuários de automóveis, admiradores de tecnologia, consumidores de açúcar, brinquedos, enfim, o público em geral, que tenham interesse atual ou potencial na organização, de modo a causar impacto em sua capacidade de atingir seus objetivos.

### 3.7 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO - MACROAMBIENTE

A análise do ambiente externo tem como objetivo identificar as ameaças e oportunidades diante do cenário externo no qual a organização está inserida.

Segundo Cobra (1992), as ameaças e oportunidade do ambiente são incontrolláveis, porém, a partir do momento que a organização consiga prever estas tendências, poderá transformá-las em oportunidades estratégicas.

Várias são as análises de ambiente que devem ser observadas nas organizações. A seguir, algumas dessas serão descritas.

#### 3.7.1 Ambiente Demográfico

No ambiente demográfico encontra-se empresas, que independentemente da sua forma jurídica, possam estar ligadas de alguma maneira aos setores de atividades industriais, agropecuária, comércio, serviços e outros. Atuam em todas as áreas geográficas do país, independente da região, tamanho da cidade, densidade, clima e área, observando sempre o crescente índice de empresas novas lançadas diariamente no mercado industrial das cidades brasileiras.

Regularmente atenta com as variações locais, procura conhecer e respeitar os costumes de cada Estado brasileiro, de modo que o quadro de colaboradores que atuam nas regiões Sudeste e Sul, área de maior concentração de clientes, seja formado por profissionais locais.

#### 3.7.2 Ambiente Econômico

O ambiente econômico se define como a economia em fase de industrialização, que varia de acordo com as oscilações do mercado financeiro mundial, estando, na maioria das vezes, relacionado com as classes de rendas médias e altas. Um sistema de compras de cobertura global com financiamento próprio permite oferecer a mais avançada tecnologia e qualidade pelo menor preço, garantindo a melhor relação custo benefício para o investimento.

### 3.7.3 Ambiente Natural

O grupo Intertech, busca e prioriza por produtos com maior eficiência energética e menor poluição, dando preferência a fabricantes que se utilizam de processos sustentáveis e com baixo consumo de energia.

Visando maior interação com o meio ambiente, a unidade Brasil fez questão de se localizar junto a uma reserva florestal em Campinas, São Paulo.

### 3.7.4 Ambiente Tecnológico

A Intertech prima pela busca contínua de parceiros que estejam em constante desenvolvimento nas áreas tecnológicas, a fim de melhorar a eficiência energética e a produtividade do ambiente industrial. A empresa também busca investimentos em educação continuada na área de marketing e desenvolvimento comercial.

### 3.7.5 Ambiente Político

O ambiente político da Intertech apresenta ênfase na ética, na execução de todos os seus processos, sobretudo de não sonegar impostos, de não realizar concorrência desleal, sendo uma empresa eticamente correta.

### 3.7.6 Ambiente Cultural

Esse ambiente consiste na persistência dos valores familiares, mantendo padrões de comportamento moral.

O presidente da Intertech, em uma de suas várias vindas que faz anualmente ao Brasil, faz questão de reunir os colaboradores e seus familiares para jantar em um requintado restaurante. Também, para cada filho de colaborador que nasce, a direção da empresa solicita o envio de uma bela cesta de café da manhã com uma orquídea nobre e rara para a mãe, juntamente com um elegante presente

para o bebê. Segundo ele, “a família é à base de tudo”, ou seja, para que o colaborador desenvolva um bom trabalho na empresa, o ambiente familiar deverá estar em total equilíbrio (família, financeiro, tempo e trabalho). Caso contrário, o empregado não conseguirá desenvolver suas atividades prazerosamente bem.

### 3.8 ANÁLISES DE SWOT DO MICROAMBIENTE E MACROAMBIENTE

Para Goldschmidt (2003), uma das etapas mais importantes no desenvolvimento de um planejamento estratégico é a chamada análise SWOT, que segundo o autor, vem das iniciais dos termos em inglês: *streghts* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças). Esta análise tem como característica ser dividida em duas partes: o ambiente externo, que engloba oportunidades e ameaças, e o ambiente interno, que diz respeito às forças e fraquezas.

Para a análise ambiental da Intertech Brasil, foram observados os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças. A metodologia de SWOT possibilitou identificar as oportunidades e ameaças que o mercado oferece pelo ambiente de negócios que a empresa está inserida, bem como os seus pontos fortes e fracos, através da análise do ambiente interno (Forças e Fraquezas).

O modelo de SWOT permite avaliar as capacidades internas e externas da empresa pela identificação de suas forças e fraquezas, oportunidades e ameaças, de forma a apresentar suas deficiências e qualidades. Por esse motivo este modelo mostra para a empresa o que ela precisa trabalhar de forma a maximizar as influências positivas, através das oportunidades e das forças internas, e minimizar as influências negativas das ameaças e fraquezas.

Para a análise do ambiente externo da organização, foram agrupados pontos referentes a política, tecnologia, sociedade e economia. Já para o ambiente interno se fez necessário observar atentamente as áreas funcionais como a empresa, os fornecedores, os clientes, os concorrentes e o público da organização. Esta análise consiste em observar os pontos relevantes do mercado.

O preenchimento dos quatro campos da análise de SWOT dá uma noção intuitiva da situação da empresa junto ao mercado. Já para uma análise mais

precisa, pode-se elaborar um algoritmo para transformar o resultado da análise em números percentuais, a partir do cruzamento de diferentes informações. Já sobre a elaboração do modelo matemático, será mencionado adiante.

Com base na análise de SWOT, foi possível listar os seguintes pontos da Intertech Brasil:

a) Forças:

- bom relacionamento com os clientes(fidelização);
- credibilidade da empresa;
- atendimento personalizado;
- amplo *show room*;
- equipamentos testados e avaliados antes de sua aquisição;
- moderno centro de treinamento para capacitar e treinar a equipe de operação do cliente;
- representante de marcas conceituadas internacionalmente;
- financiamento próprio;
- facilidade de acesso às mais novas tecnologias disponíveis no mercado internacional;
- alto nível de capacitação técnica dos funcionários;
- funcionários incentivados a trabalhar em equipe;
- valorização dos funcionários;
- preocupação ambiental.

b) Fraquezas:

- comunicação interna inadequada;
- falta de normatização de procedimentos;
- prazo de entregas longo;
- baixo nível de estoque;
- pouco volume de capital para financiamentos;
- equipe de trabalho muito pequena para atender território muito grande;
- falta de financiamentos subsidiados pelo governo.



c) Oportunidades:

- parque industrial nacional, mas antigo, com necessidade de modernização;
- demanda crescente, por soluções com incremento de produtividade;
- crescimento do mercado de máquinas e tecnologia;
- governo focado em promover a retomada da economia do país;
- fidelização dos clientes;
- constante busca por serviços cada vez mais personalizados;
- aumento do custo de construção e manutenção de imóveis comerciais e industriais.

d) Ameaças:

- alto nível de concorrência;
- atuação em um mercado sujeito a oscilações de caráter político e econômico;
- quebra de grandes organizações;
- migração dos sistemas produtivos para a China e outros países em desenvolvimento;
- incentivo governamental para aquisição de equipamentos de fabricação nacional;
- falta de mão de obra especializada;
- instabilidade da economia mundial.

Nos quadros abaixo é possível visualizar o comparativo entre as fontes de oportunidades x ameaças do ambiente externo, e as fontes de pontos fortes x fracos do ambiente interno.

QUADRO 2 – SWOT AMBIENTE EXTERNO: FONTES DE OPORTUNIDADES E AMEAÇAS

<b>AMBIENTE EXTERNO</b>	
<b>AMEAÇAS</b> (Vulnerabilidades)	<b>OPORTUNIDADES</b> (Defesas)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alto nível de concorrência;</li> <li>2. Atuação em um mercado sujeito a oscilações de caráter político e econômico;</li> <li>3. Quebra de grandes organizações;</li> <li>4. Migração dos sistemas produtivos para a China e outros países da Ásia.</li> <li>5. Incentivo governamental para aquisição de equipamentos de fabricação nacional;</li> <li>6. Falta de mão de obra especializada;</li> <li>7. Instabilidade da economia.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Parque industrial brasileiro, muito antigo, com necessidade de modernização;</li> <li>2. Demanda crescente, por soluções com incremento de produtividade;</li> <li>3. Crescimento do mercado de máquinas e tecnologia;</li> <li>4. Governo focado em promover a retomada da economia do país;</li> <li>5. Fidelização dos clientes;</li> <li>6. Constante busca por serviços cada vez mais personalizados;</li> <li>7. Aumento do custo de construção e manutenção de imóveis comerciais e industriais.</li> </ol>

Fonte: O autor (2016)

QUADRO 3 – SWOT AMBIENTE INTERNO: FONTES DE FORÇAS E FRAQUEZAS

<b>AMBIENTE INTERNO</b>	
<b>FORÇAS ± Pontos Fortes</b> (Potencialidades)	<b>FRAQUEZAS ± Pontos Fracos</b> (Debilidades)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bom Relacionamento com os clientes(fidelização);</li> <li>2. Credibilidade da empresa;</li> <li>3. Atendimento personalizado;</li> <li>4. Amplo show room;</li> <li>5. Equipamentos testados e avaliados antes de sua aquisição;</li> <li>6. Moderno centro de treinamento para capacitar e treinar a equipe de operação do cliente;</li> <li>7. Representante de marcas conceituadas internacionalmente;</li> <li>8. Financiamento próprio;</li> <li>9. Facilidade de acesso as mais novas tecnologias disponíveis no mercado internacional;</li> <li>10. Alto nível de capacitação técnica dos funcionários;</li> <li>11. Funcionários incentivados a trabalhar em equipe;</li> <li>12. Valorização dos funcionários;</li> <li>13. Preocupação ambiental.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comunicação interna inadequada;</li> <li>2. Falta de normatização de procedimentos;</li> <li>3. Prazo de entregas longo;</li> <li>4. Baixo nível de estoque;</li> <li>5. Pouco volume de capital para financiamentos;</li> <li>6. Equipe de trabalho muito pequena para atender território muito grande;</li> <li>7. Falta de financiamentos subsidiados pelo governo.</li> </ol>

Fonte: O autor (2016)

### 3.8.1 Matriz do Cruzamento de Forças, Fraquezas, Ameaças e Oportunidades

Por atuar em um mercado onde a competição na linha de máquinas industriais é bastante acirrada, considera-se importante que se conheçam bem as forças e as fraquezas da Intertech Brasil, para saber qual seu diferencial e suas forças competitivas.

Para realizar uma análise de SWOT mais precisa, foi utilizado o seguinte procedimento: montou-se uma matriz que permite o cruzamento entre as relações de forças, fraquezas, ameaças e oportunidades.

Para tanto, se fez necessário responder as perguntas a seguir, para assim mensurar os potenciais da análise de SWOT:

a) Forças x Oportunidades:

- o ponto forte da Intertech Brasil lhe permite aproveitar da oportunidade para potencializar a empresa?

b) Forças x Ameaças:

- o ponto forte da Intertech Brasil lhe permite se defender desta ameaça?

c) Fraquezas x Oportunidades:

- o ponto fraco da Intertech Brasil atrapalha aproveitar esta oportunidade?

d) Fraquezas x Ameaças:

- o ponto fraco da Intertech Brasil a torna mais suscetível a esta ameaça?

Com base nas respostas das perguntas descritas acima foi possível elaborar uma nova matriz, onde as respostas positivas receberam um “S” e as negativas um “N”, de acordo com o quadro abaixo:

QUADRO 4 – MATRIZ DE CRUZAMENTO DE RESPOSTAS ENTRE OPORTUNIDADES, AMEAÇAS, FORÇAS E FRAQUEZAS

	OPORTUNIDADES – OP							AMEAÇAS – AM							
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
FORÇAS - FO	1	S	S	S	N	S	S	S	S	N	S	N	N	S	N
	2	S	S	S	N	S	S	S	S	S	S	N	S	S	N
	3	S	S	N	N	S	S	S	S	S	S	N	N	N	N
	4	S	S	S	N	S	S	N	S	S	N	N	N	N	N
	5	S	S	S	N	S	S	N	N	N	N	N	N	N	N
	6	S	N	S	N	S	S	N	S	N	N	N	N	N	N
	7	S	S	S	N	S	S	N	N	N	N	N	N	N	N
	8	N	N	S	N	S	N	S	S	N	N	N	N	N	N
	9	S	S	S	N	S	S	S	S	N	N	N	N	N	N
	10	S	S	S	N	S	S	S	N	N	N	N	S	N	N
	11	N	S	N	N	S	S	N	S	N	N	N	N	N	N
	12	N	N	N	N	S	S	N	S	N	N	N	N	S	N
	13	S	N	N	N	N	S	N	N	N	N	N	N	N	N
FRAQUEZAS – FR	1	S	S	S	N	S	S	N	S	S	S	N	N	N	N
	2	N	S	S	N	S	S	N	S	S	N	N	N	S	N
	3	N	S	N	N	S	N	N	S	S	N	N	S	N	N
	4	N	N	N	N	S	S	N	S	S	N	N	S	N	N
	5	S	N	N	S	S	S	N	S	S	N	N	S	N	S
	6	S	S	S	N	S	S	N	S	N	N	N	N	N	N
	7	S	S	S	S	S	S	N	S	S	S	N	S	N	S

Respostas dos cruzamentos

**FO / OP (58 / 91) = 63,7 %**

**FR / OP (28 / 49) = 57,1 %**

**FR / AM (22 / 49) = 44,9 %**

**FO / AM (20 / 91) = 22 %**

Fonte: O autor (2016)

Após responder todas as perguntas, pôde-se calcular as respostas negativas e positivas, e a partir das respostas da matriz anterior obteve-se o seguinte resultado:

QUADRO 05 – REPRESENTAÇÃO EM PORCENTAGEM (%) DA MATRIZ DE CRUZAMENTO DAS RESPOSTAS

<p><b>Quanto as forças da Intertech Brasil tornam possível que a empresa aproveite de suas oportunidades.</b></p> <p><b>FORÇAS</b> <b>X</b> <b>OPORTUNIDADES</b></p> <p><b>58/91 = 63,7%</b></p>	<p><b>Quanto as forças da Intertech Brasil as protegem das ameaças.</b></p> <p><b>FORÇAS</b> <b>X</b> <b>AMEAÇAS</b></p> <p><b>20/91= 22%</b></p>
<p><b>Quanto as fraquezas da Intertech Brasil atrapalham em suas oportunidades.</b></p> <p><b>FRAQUEZAS</b> <b>X</b> <b>OPORTUNIDADES</b></p> <p><b>28/49= 57,1%</b></p>	<p><b>Quanto as fraquezas da Intertech Brasil as tornam expostas as ameaças.</b></p> <p><b>FRAQUEZAS</b> <b>x</b> <b>AMEAÇAS</b></p> <p><b>22/49= 44,9%</b></p>

Fonte: O autor (2016)

### 3.9 OBJETIVOS E METAS

Após ser definida a missão da empresa, avaliando os cenários internos e externos, ponderando os recursos disponíveis, deve-se definir os objetivos e metas que a empresa deseja alcançar. Para Cobra (1992), “o objetivo é algo que se quer alcançar e a meta é a quantificação deste alvo”.

Os objetivos devem ser classificados como de curto, médio e longo prazo, porém, para que sejam alcançados, é importante que estejam de acordo com os recursos disponíveis. Por outro lado, traçar objetivos inatingíveis pode comprometer todo o planejamento.

Segundo Kotler (2000) os objetivos devem atender a quatro critérios principais:

- a) devem ser hierarquizados do maior para o menor grau de importância;
- b) devem ser quantitativamente declarados;
- c) as metas devem ser realistas, partindo da avaliação das oportunidades e ameaças;
- d) os objetivos devem ser consistentes.

Kotler (2000) ainda afirma que deve-se estabelecer dois tipos de objetivos, o financeiro e o de marketing. Os objetivos financeiros devem ser transformados em objetivos de marketing, pois para manter a participação no mercado, a empresa deve estabelecer metas para lembrança da marca, cobertura de distribuição, entre objetivos.

Nesse sentido, a empresa tem como principais metas:

- a) triplicar o volume de vendas em um ano;
- b) triplicar o número de clientes ativos.

A análise das forças contingenciais do ambiente também é muito importante para um bom desenvolvimento da empresa. Essa análise contingencial deve prever alterações no ambiente que possam influenciar na capacidade da empresa em atingir seus objetivos, devido as alterações externas. Utilizando as informações coletadas através desta análise, pode-se criar métodos para minimizar os impactos das alterações ocorridas no ambiente externo.

Entre as alterações mais impactantes para a organização em questão estão as oscilações de caráter político e econômico, quebra de grandes organizações, incentivo governamental para aquisição de equipamentos de fabricação nacional e instabilidade da economia mundial.

### 3.10 ESTRATÉGIAS DE MARKETING

Todas as organizações possuem concorrentes, independentemente do ramo que atuam. Para auxiliar as empresas a desenvolver vantagens competitivas, é preciso realizara análise do ambiente competitivo.

Porter (1991), após analisar as bases da competição, definiu cinco forças competitivas.

- a) rivalidade entre os concorrentes: todas as empresas buscam a ampliação ou manutenção no mercado, introduzindo novos produtos, realizando competição de preços ou disputando, através de propagandas. Para isso é necessário ter maior flexibilidade para responder aos ataques dos concorrentes;
- b) poder de barganha dos clientes: os clientes tem a possibilidade de forçar a redução de preços de um determinado produto ou barganhar por alta qualidade. Isto ocorre quando um determinado cliente tem uma parcela maior de compra ou possui uma grande faixa do mercado, em que possibilita exigir de seu fornecedor baixo custo ou qualidade, e este, por sua vez, obriga-se a aceitar tais condições para manter-se no mercado atuante;
- c) poder de barganha dos fornecedores: os fornecedores são parte importante da força competitiva de uma organização. Quando um grupo pequeno de fornecedores possui grande parte do mercado, tem a possibilidade de elevar o valor do produto ou reduzir a qualidade do mesmo, desta forma seus clientes são obrigados a aceitar o produto, pois não há outras opções no mercado;
- d) ameaça de novos entrantes: todas as organizações estão sujeitas que novas empresas venham a atuar no mesmo ramo, aumentando assim as ameaças de novas estratégias para ganhar mercado, além de alto investimento buscando atingir seus objetivos. Existem algumas barreiras que impossibilitam o crescimento destas ameaças em determinados setores, pois quanto mais altas as barreiras, menor a entrada de novos concorrentes;

- e) ameaça de produtos substitutos: as empresas estão sempre competindo com empresas de outros setores que fornecem produtos similares aos clientes. Com o intuito de manter-se no mercado, a empresa deve manter a qualidade de seus produtos buscando sempre a correlação do custo-benefício para seus clientes.

Sabe-se que a empresa tem como principal eixo o atendimento ao cliente. Assim, relações como *ganha x ganha* e a satisfação das necessidades e dos desejos, devem ser o principal objetivo de todas as áreas da organização. Todos os funcionários devem ser capacitados para realizar o atendimento técnico e esclarecer todas as questões relevantes para os clientes.

### 3.10.1 O Mercado

As organizações devem estar sempre voltadas a monitorar o ambiente externo e interno, buscando novas oportunidades, aumentando suas vantagens competitivas e mantendo o crescimento.

Para Kotler (2000), é possível encontrar oportunidades identificando tendências, que são sequências de eventos que ocorrem em determinado momento e prometem durabilidade. O autor também relata que a identificação de certas tendências não significa sucesso garantido, por este motivo a pesquisa de marketing deve ser utilizada para identificar o potencial de lucratividade de determinada oportunidade.

Já para Cobra (1992), o ambiente econômico é a força mais volátil para afetar os negócios, pois não é possível controlá-lo. A única forma para não sofrer com as alterações econômicas, é antecipar-se aos fatos e realizar previsões coerentes com o cenário. Para que a organização possa compreender a influência econômica em seus negócios, ela precisa conhecer o ciclo de negócios, o crescimento da renda, a inflação e a variação de consumo.

Por atuar no mercado de comércio de equipamentos industriais, de fabricação estrangeira, a empresa Intertech Brasil está suscetível a todas as variações da economia global. Porém, crises nos países desenvolvidos, movimentos de protecionismo de mercado e especulação financeira são os fatores com maior



influência no mercado em que a empresa está inserida. A empresa não sofre pressões diretas por conta de mudanças no ambiente demográfico, seus clientes têm atuação global e, portanto, as principais influências que ocorrem no cenário ao qual a empresa faz parte estão ligadas ao setor político e econômico.

Segundo Kotler (2000), as decisões do marketing são afetadas por ações do ambiente político, o qual é composto de leis, órgãos governamentais e grupos de pressão que geram influências sobre as organizações e a sociedade.

A legislação comercial pode também trazer oportunidades para as empresas, pois busca protegê-las da concorrência desleal, além de proteger os consumidores de práticas comerciais abusivas e proteger os interesses da sociedade perante o comportamento das empresas.

Nesse contexto, Cobra (1992), descreve que o ambiente cultural é totalmente mutável e pode ser classificado em seis grupos de estilos de vida: Inovadores, Conservadores, Tomadores, Transformadores, Pesquisadores e *Escapers*. Compreender cada um destes grupos é uma ferramenta eficaz para elaborar estratégias de marketing compatíveis com seus valores culturais.

Nas últimas décadas o mundo tem sofrido fortes e constantes mudanças. No ambiente industrial, as alterações podem ser percebidas em todas as áreas: as dificuldades impostas pelas distâncias diminuíram muito; o acesso à tecnologia foi facilitado devido a redução dos custos e a globalização das operações; a melhoria nas condições econômicas do Brasil permitiu que mais pessoas tivessem acesso a bens de consumo e a maiores níveis de escolaridade.

Toda esta conjuntura de acontecimentos provocou fortes alterações no mercado de equipamentos do Brasil, setores como o de automobilística e logística, por exemplo, tiveram altas nunca antes experimentadas.

Contudo, para que a empresa possa se manter no mercado e em constante crescimento, é necessário acompanhar as mudanças do ambiente e adaptar-se a elas. A inovação é um dos caminhos para esta adaptação, pois somente inovando com novos métodos, novas tecnologias e acompanhando as tendências do mercado é possível continuar crescendo e se desenvolvendo como organização, de modo a não se tornar vulnerável às alterações de ambiente. Uma organização que não se adapta e não inova, está a caminho da decadência e extinção.

### 3.10.2 Mercados Organizacionais e Comportamento do Comprador Organizacional

Há diferença entre mercados organizacionais e mercado de consumo. Segundo Kotler (2000), mercados organizacionais consistem em todas as empresas que adquirem bens e serviços para a fabricação de produtos ou serviços que serão vendidos, fornecidos ou alugados a terceiros. Já o mercado de consumo refere-se a todos os indivíduos que adquirem bens ou serviços para consumo pessoal.

Alguns fatores influenciam o comportamento do comprador organizacional. De acordo com Kotler (2000), os fatores que influenciam sobre a compra organizacional são classificados em 4 grupos:

- a) ambientais: sofrem influência dos fatores econômicos atuais e futuros, como nível de demanda, taxa de juros, perspectiva econômica, desenvolvimentos políticos e legais, desenvolvimento competitivo e taxa de mudança tecnológica;
- b) organizacionais: são influenciados pelas políticas, procedimentos, objetivos, sistemas específicos e estrutura organizacional;
- c) interpessoais: recebem influência por existirem diversos participantes no mesmo setor com interesses, posição social, empatia, autoridade e grau de persuasão diferentes;
- d) individuais: cada integrante do processo de compra possui motivações, percepções e preferências que são influenciadas por idade, renda, formação educacional, cultura, personalidade, cargo e atitudes de risco.

O processo de decisão de compra organizacional segue alguns estágios, ou seja, os compradores organizacionais adquirem bens e serviços para que suas empresas ganhem dinheiro, seguindo um processo de compra.

Segundo Kotler (2000), são oito os estágios de compra, também denominados como grid de compra ou fases de compra:

- a) identificação do problema: é o estágio onde alguém da empresa identifica uma necessidade ou um problema que pode ser atendido ou solucionado com a aquisição de um bem ou serviço;

- b) descrição da necessidade: quando identificada a necessidade, o comprador passa a identificar as características e a quantidade necessárias deste item. A empresa deve sempre orientar o comprador de como o produto atende as necessidades da organização;
- c) especificação do produto: o comprador deve desenvolver as especificações técnicas do item solicitado, podendo determinar que uma equipe técnica de engenharia de análise dê valor para o projeto. Esta análise de valor tem como objetivo a redução de custos, identificando se o item pode ser redesenhado, padronizado ou fabricado com baixo custo;
- d) busca de fornecedores: após a especificação do produto, o comprador deve identificar os possíveis fornecedores. Esta busca se dá por anuários comerciais, buscas na internet, anúncios em revistas especializadas e feiras específicas. O fornecedor deve sempre manter-se próximo de seus prováveis clientes e demonstrar capacidade de atendê-los de forma plena, buscando sempre estar entre os mais capacitados;
- e) solicitação de proposta: identificados os fornecedores, o comprador irá solicitar a estes que apresentem suas propostas. Caso seja um item complexo ou caro, o comprador deverá exigir uma proposta detalhada de cada fornecedor. Posteriormente, deverão ser realizadas apresentações formais, que inspirem a confiança do comprador referente a cada fornecedor;
- f) seleção de fornecedor: o centro de compras da organização compradora especifica os atributos desejados e indica a importância ou relevância de cada item. Após, os fornecedores são avaliados referente a cada item e identificados;
- g) especificação da rotina de pedidos: selecionados os fornecedores, são especificados então o pedido final, prazo de entrega, especificação técnica, quantidade, política de devolução e garantia. Em casos de manutenção, consertos e operações, algumas empresas optam por contratos em aberto, facilitando a compra periódica;
- h) revisão de desempenho: após todas as providências para a compra ter sido tomada, o comprador revisa o desempenho dos fornecedores

escolhidos. Este processo pode fazer com que o fornecedor seja continuado, modificado ou descartado dependendo do resultado da análise.

### 3.11 DESENVOLVIMENTO DE ESTRATÉGIAS DE MARKETING

Algumas estratégias de marketing devem ser desenvolvidas para que o produto ou serviço de uma determinada empresa tenha uma boa aceitação no mercado.

#### 3.11.1 Diferenciação de Produto

A diferenciação de produto: a diferenciação de produtos ocorre de acordo com algumas variáveis: características, desempenho, conformidade, durabilidade, confiabilidade, facilidade no conserto, estilo e designer.

A Intertech comercializa máquinas de alta precisão, como:

- a) tornos verticais e horizontais CNC;
- b) centros de usinagem verticais e horizontais;
- c) corte por jato d'água e plasma;
- d) routers para madeira;
- e) sistemas de armazenagem verticais e horizontais.

#### 3.11.2 Diferenciação de Serviços

Quando o produto não pode ser facilmente diferenciado, uma ferramenta competitiva é a ampliação de serviços agregados ao produto. Esta diferenciação está relacionada a facilidade de pedido, entrega, instalação, treinamento do consumidor, orientação do consumidor, manutenção e conserto, além de serviços diferenciados.

A Intertech é hoje representante de produtos com tecnologia internacional, que se adapta a qualquer necessidade brasileira. Uma de suas representadas é reconhecida como a melhor empresa fornecedora de sistemas de estocagem inteligente do mundo. Está em constante inovação em suporte técnico (programação, manutenção e processos).

É uma empresa voltada ao cliente, acompanha constantemente seus clientes quanto a satisfação relacionada aos produtos e serviços prestados. Qualquer funcionário ao receber alguma reclamação deve registra-lá, efetuando o acompanhamento da mesma. Essa construção de relacionamentos está baseada em relações de confiança e desenvolvimento de parcerias, que visam o melhor custo-benefício para o cliente.

### 3.11.3 Diferenciação de Pessoal

Essa diferenciação pode ser feita através de contratação de pessoal treinado e capacitado. Segundo Kotler (2000), estas pessoas devem exibir seis características: competência, cortesia, credibilidade, confiabilidade, expansividade e boa comunicação.

A Intertech Brasil possui profissionais capacitados para realizar o atendimento técnico e esclarecer todas as questões relevantes para seus clientes. O profissional técnico da empresa deve ter como pré-requisitos a formação voltada ao setor industrial, elétrica, mecânica e mecatrônica, além de conhecimento na área comercial.

Completam o perfil do profissional da Intertech Brasil: a lógica matemática, a iniciativa, a comunicação, o trabalho em equipe, o relacionamento, o auto desenvolvimento e ser bom ouvinte. Além disso, são ofertados aos profissionais programas de desenvolvimento anuais, como treinamentos com compreensão de segmentação de clientes e técnicos operacionais.

#### 3.11.4 Desenvolvimento e Comunicação de uma Estratégia de Posicionamento

De acordo com Kotler (2000), após definida a estratégia de posicionamento da empresa, esta deve realizar a comunicação efetiva a seus clientes. A qualidade também deve ser comunicada através de outras ferramentas de marketing, como a embalagem, distribuição, propaganda e promoção, assim como o preço elevado, que demonstra tratar-se de um produto de alta qualidade.

A comunicação com o cliente ocorre através de divulgação em *websites*, revistas especializadas, participação em feiras específicas do setor industrial, nas quais a Intertech está inserida.

A empresa preza pela total proteção da imagem da marca, uma vez que o atendimento é personalizado por meio de venda direta, apresentações pessoais especializadas e qualificadas, estas divididas por regiões, visitas técnicas e comerciais para apresentação do portfólio de produtos, sendo utilizados materiais de divulgação impressos e audio-visuais.

#### 3.11.5 O Composto do Produto

De acordo com Kotler (2000), “produto é algo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer a um desejo ou uma necessidade”, ou seja, refere-se a todo item oferecido ao cliente para consumo. Para o autor, mesmo alguns produtos que já sejam adaptados frequentemente aos gostos e preferências locais, em algumas situações estes também devem ser adaptados a superstições e crenças locais.

Produtos industriais, por sua vez, são aqueles que são utilizados na fabricação de bens e serviços para consumo final. A Intertech comercializa máquinas de alta precisão utilizadas na fabricação de peças para empresas automobilísticas, metal mecânica, aero espacial, eletro eletrônica, farmacêutica, sucro alcooleiro, comunicação visual, fabricação de artefatos de metal e sistemas de intra-logística.

Já em relação a promoção, esta refere-se a forma com que as empresas se comunicam com seus clientes, informando ou lembrando os mesmos sobre seus produtos ou serviços. Para Kotler (2000), as empresas podem utilizar uma mesma propaganda ou promoção usada em outro mercado, ou adaptá-la para ao mercado

local. A comunicação com o cliente da Intertech ocorre através de divulgação em websites, revistas especializadas, participação em feiras específicas.

O preço, por sua vez, está relacionado a quantidade de recursos financeiros que os clientes estão dispostos a pagar pelo produto oferecido. Os preços se diferenciam de acordo com o produto e a quantidade a ser adquirida. A Intertech possui financiamento próprio, facilitando as condições de acordo com os anseios do cliente e o comportamento do mercado. Por se tratar de um serviço diferenciado, não existe política de descontos, o benefício revertido para o cliente é obtido em função de diferenciais de pré e pós- vendas.

Sobre os canais de distribuição, Cobra (1992), ressalta que “a função básica de um canal de distribuição é escoar a produção de bens em geral, sejam bens de consumo, bens industriais ou ainda de serviços”.

Neste contexto, entende-se que praça, ou canais de distribuição, refere-se a forma com que os produtos são disponibilizados aos clientes para compra. Os canais de distribuição da Intertech, para operações, logística e transporte, são executados por empresas especializadas, contratadas de acordo com as necessidades de cada segmento de produto e são de responsabilidade dos clientes.

### 3.12 ORÇAMENTO DE MARKETING

O orçamento de marketing tem como objetivos examinar o processo de estruturação do orçamento e despesas de marketing, fornecer o modelo de planejamento e controle do orçamento. Por meio do orçamento é possível verificar os gastos necessários para implementação do plano de negócios, analisar as perdas e lucros, rentabilidade e viabilidade do plano de marketing.

Sobre os mercados potenciais e sua avaliação, Kotler (2000), comenta que “o mercado potencial é o conjunto de consumidores que demonstram um nível de interesse suficiente para uma oferta ao mercado.”

Assim, o mercado potencial trata-se do maior volume de vendas que está disponível às empresas de um mesmo setor, por um período determinado, atrelado aos esforços do marketing deste setor e as condições ambientais.

As necessidades de informação também se fazem relevantes, visto que, segundo Kotler (2000), “toda empresa deve organizar e manter um fluxo contínuo de informações para seus gerentes de marketing”.

Surge assim o Sistema de Informação de Marketing (SIM), que é composto de equipamentos, pessoas e processos direcionados a coletar, classificar, analisar, avaliar e distribuir informações de forma clara e precisa para a tomada de decisão. Essas informações, por sua vez, são geradas através de registros internos e pesquisa de marketing.

De acordo com Kotler (2000), o setor de marketing depende dos registros internos de vendas, pedidos, preços, custos, contas a pagar e receber, níveis de estoque entre outros. É através da análise destes indicadores que a empresa pode identificar problemas importantes ou oportunidades.

A maioria das organizações tem optado por utilizar softwares de gerenciamento de informação, os chamados ERP, que facilitam a organização das informações coletadas e armazenadas no banco de dados da empresa.

As informações coletadas através das pesquisas de marketing ou dos sistemas de informação devem ser analisadas pelos gerentes de marketing. Esta análise pode ser superficial ou profunda, de acordo com a aplicação que será realizada, podendo incluir uma análise estatística avançada.

Quanto maior for a quantidade de informação sobre o ambiente interno e externo, melhor será a elaboração do planejamento, a implementação e o controle das atividades de marketing.

Após realizadas as análises das informações, estas devem ser repassadas aos tomadores de decisão, que irão identificar qual o melhor investimento para alcançar os objetivos traçados pela organização.



## 4 O CENÁRIO DA LOCALIZAÇÃO

A globalização da economia fez com que as empresas mudassem suas estratégias para competir de forma mais favorável em escala mundial. Isto exige uma reflexão ainda maior e mais pontual, para a determinação do melhor local para se implantar uma operação.

No caso de operações industriais, a decisão de estar mais próximo dos clientes (mercado) ou dos fornecedores (matérias-primas) está ligada a um estudo dos custos do transporte dos produtos e materiais. Em caso da operação estar próxima dos clientes, comparado aos custos de transporte dos produtos acabados – quando a operação está perto da matéria-prima. Assim, Moreira (1998) salienta que as atividades industriais, de modo geral, tendem a se localizar próximo aos recursos (matérias-primas, água, energia elétrica e mão-de-obra).

A Intertech escolheu implantar sua sede no Brasil na cidade de Campinas-SP, às margens da rodovia Anhanguera, em sede própria, dentro do condomínio Techno Park. A escolha desta localização se deu levando em conta, principalmente, a proximidade do maior mercado consumidor do tipo de produto comercializado pela empresa.

Os dados do IBGE, relacionados ao Produto Interno Bruto de algumas Regiões e Unidades da Federação, demonstrados nas tabelas abaixo, representam melhor a escolha da localização da empresa:

TABELA 1 – PARTICIPAÇÃO DAS UNIDADES DA FEDERAÇÃO NO PRODUTO INTERNO BRUTO 2010-2013

<b>Participação das Unidades da Federação no Produto Interno Bruto 2010-2013</b>				
Unidades da Federação	Participação no Produto Interno Bruto (%)			
	2010	2011	2012	2013
<b>Sudeste</b>	<b>56,1</b>	<b>56,1</b>	<b>55,9</b>	<b>55,3</b>
Minas Gerais	9,0	9,1	9,2	9,2
Espírito Santo	2,2	2,4	2,4	2,2
Rio de Janeiro	11,6	11,7	11,9	11,8
São Paulo	33,3	32,8	32,4	32,1

Fonte: IBGE

TABELA 2 – PARTICIPAÇÃO DAS GRANDES REGIÕES DA FEDERAÇÃO NO PRODUTO INTERNO BRUTO 2010-2013

<b>Participação das Grandes Regiões da Federação no Produto Interno Bruto 2010-2013</b>				
Grandes Regiões da Federação	Participação no Produto Interno Bruto (%)			
	2010	2011	2012	2013
<b>BRASIL</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
Norte	5,3	5,5	5,4	5,5
Nordeste	13,5	13,3	13,6	13,6
Sudeste	56,1	56,1	55,9	55,3
Sul	16,0	15,9	15,9	16,5
Centro-Oeste	9,1	9,1	9,2	9,1

Fonte: IBGE

Conforme os dados do IBGE, representados pelas tabelas acima, a região Sudeste representa 55% do produto interno bruto do país, sendo que, apenas o estado de São Paulo detém aproximadamente um terço do produto interno brasileiro

A cidade de Campinas, sede da empresa Intertech, está localizada estrategicamente em um ponto de fácil acesso à capital e ao interior do Estado. Além disso, a região possui o mais importante aeroporto de carga do país e uma malha ferroviária bastante desenvolvida. Outro ponto que influenciou fortemente na escolha da localização foi o lançamento do Condomínio Industrial Techno Park, empreendimento este que foi planejado para reunir empresas de alta tecnologia, valorizando os aspectos de conforto, apresentação e segurança. O condomínio também conta com uma reserva ambiental particular e prioriza os aspectos de respeito ao meio ambiente e sustentabilidade.

ILUSTRAÇÃO 1 – IMAGENS DO CONDOMÍNIO TECHNO PARK, ONDE ESTÁ LOCALIZADA A INTERTECH DO BRASIL



Fonte: Google imagens

## ILUSTRAÇÃO 2 – LOCALIZAÇÃO DA EMPRESA INTERTECH BRASIL



Fonte: Google maps

A escolha desta localização e a construção de uma imponente sede criam uma vantagem competitiva muito importante em relação aos concorrentes diretos. A infraestrutura e o patrimônio, aliados aos valores da companhia, permitem passar ao mercado a imagem de uma empresa sólida com objetivos de longo prazo.

A empresa foi pensada nos mínimos detalhes, com o intuito de dar todas as condições para o desenvolvimento de um trabalho de alto nível por parte dos colaboradores, e dar todo o conforto e segurança aos clientes que buscam soluções em produtividade industrial, conforme pode ser observada na imagem abaixo:

## ILUSTRAÇÃO 3- IMAGENS INTERNAS DA EMPRESA INTERTECH BRASIL



Fonte: O autor (2016)

#### 4.1 VENDA

A Venda é outra abordagem comum que muitas empresas adotam para o mercado. O conceito de venda assume que os consumidores, se deixados sozinhos, não comprarão o suficiente, os produtos da organização. Assim, a organização deve empregar um esforço agressivo de venda e de promoção

#### 4.1.1 Venda Técnica

No âmbito social Kotler (2000), define o marketing como “um processo social por meio do qual pessoas e grupos obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros”.

Já no âmbito gerencial, a *American Marketing Association* (apud KOTLER, 2000), define a administração de marketing como “o processo de planejar e executar a concepção, a determinação do preço (*pricing*), a promoção e a distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais”.

Entendidos os diferentes tipos de necessidades do cliente, é hora de entender as diferentes abordagens do marketing. Kotler (2000), define três tipos de abordagens distintas: o marketing reativo, o marketing proativo e o marketing criativo.

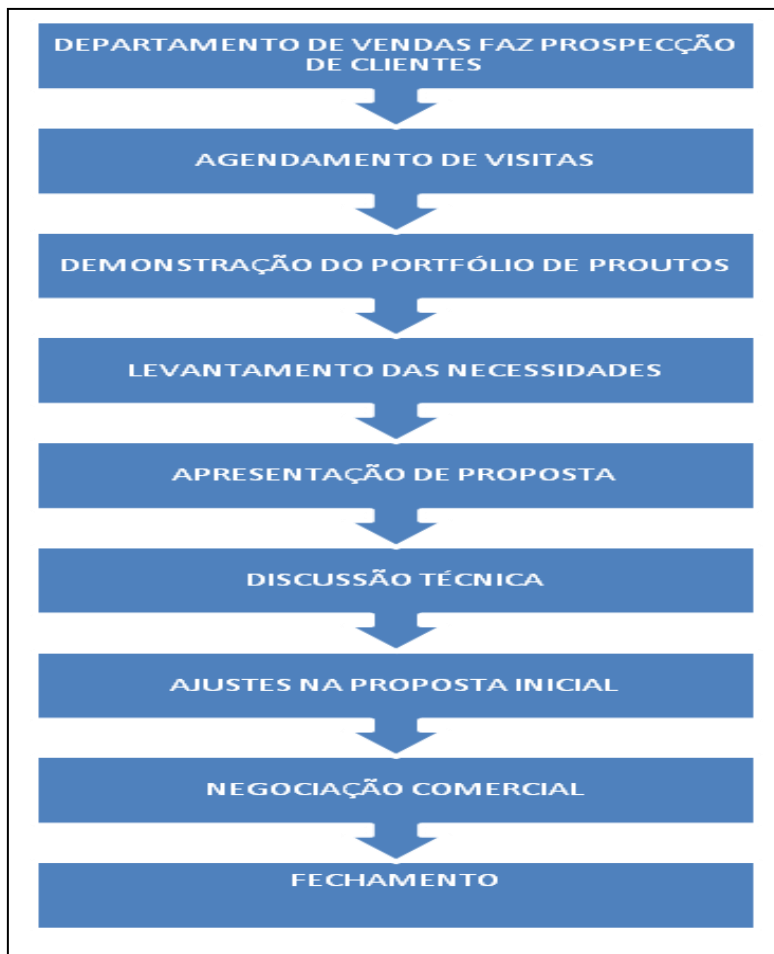
#### 4.1.2 Venda Ativa

Quando a empresa se aproxima do consumidor para entendê-lo, automaticamente é possível entender a empresa e a concorrência. Isto porque os consumidores tomam decisões de compra comparando os produtos ou serviços com outros produtos e empresas. Torna-se importante, nesse contexto, entender como os atuais e possíveis clientes vêem uma determinada empresa em relação à concorrência.

O papel estratégico do marketing de relações encontra-se no empenho das organizações em desenvolver relações comerciais de longo prazo com seus clientes, relações que sejam efetivas e benéficas mutuamente. É completa “[...] as boas relações com os clientes podem ser armas estratégicas vitais para a empresa, Identificando seus clientes atuais e mantendo com eles relações estreitas, é possível concentrar atenção nos melhores” (BOOGMANN, 2000)

O fluxograma a seguir, demonstra de forma simplificada o processo de venda ativa da Intertech, no Brasil:

FIGURA 4 – FLUXOGRAMA DO PROCESSO DE VENDA ATIVA DA INTERTECH BRASIL



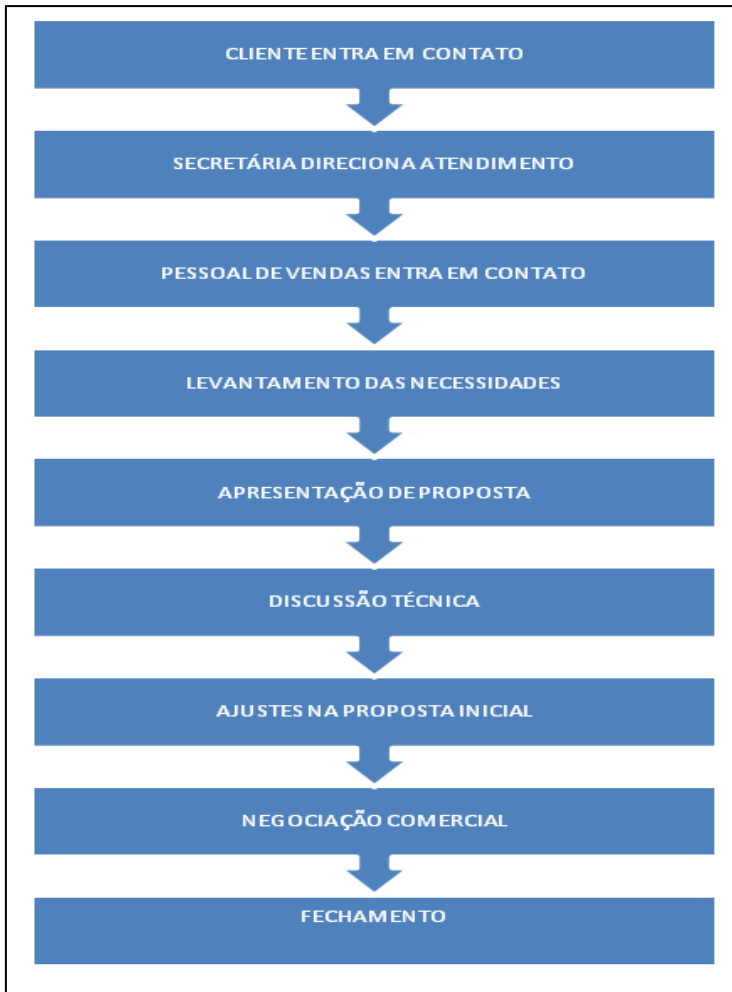
Fonte: O autor (2016)

#### 4.1.3 Venda Reativa

O marketing reativo ocorre quando somente a necessidade declarada do cliente é respondida. O marketing proativo ocorre quando a empresa vê além da necessidade declarada e se propõe a pensar nas necessidades que o cliente pode ter no futuro.

O fluxograma a seguir, demonstra de forma simplificada o processo de venda reativa da Intertech, no Brasil.

FIGURA 5 – FLUXOGRAMA DO PROCESSO DE VENDA REATIVA DA INTERTECH BRASIL



Fonte: O autor (2016)

O marketing criativo descobre e produz soluções que o cliente não pediu, mas às quais respondem com entusiasmo. O ideal é que o marketing criativo esteja presente em ambos os processos de venda, tanto o ativo quanto o reativo.

## 5 PLANO DE AÇÃO

Baseado nos resultados da análise de SWOT, e nas características internas da empresa, foi possível perceber que a Intertech do Brasil, tem forte potencial de crescimento. Apresenta boa estrutura física, e características bastante enxutas, no que diz respeito, aos seus custos e processos.

No entanto, a empresa apresenta sérios problemas de penetração no mercado, em parte, devido a sua pequena estrutura comercial.

O *website* da empresa, possui pouca visibilidade e baixo número de acessos.

O número de funcionários, não permite nenhum tipo de segmentação, o que facilitaria uma maior participação de mercado.

Há também, o fato da empresa, não aplicar nenhum tipo de remuneração flexível, o que torna os custos com pessoal, elevados e fixos. O pacote de benefícios é bastante atraente, porém, não provoca reflexos diretos, no resultado dos negócios.

Em seu portfólio, a empresa apresenta produtos de alta qualidade, oriundos de várias partes do planeta. Porém, a empresa carece de uma política de marketing, que viabilize, explorar toda a potencialidade da empresa.

Com base nos conhecimentos, adquiridos a partir da revisão das disciplinas relacionadas ao mix mercadológico, gestão de vendas, marketing B2B e segmentação de mercado, foi elaborado um plano de ação, que visa possibilitar uma melhora gradual, porém duradoura.

Com base em um plano estratégico de curto prazo, as ações foram divididas em três grandes eixos norteadores:

- a) comunicação;
- b) pessoas;
- c) segmentação.

Todas as ações, têm como principal objetivo, a busca por melhorias na relação da empresa com seu público alvo, para um possível aumento de participação no mercado. Nesse sentido, buscou-se elaborar ações factíveis, com baixo investimento e de fácil mensuração.



Como algumas informações estratégicas, não foram disponibilizadas pela empresa pesquisada, elaborou-se sugestões, para o desenvolvimento do plano de ação, em tópicos como remuneração e treinamentos.

A elaboração do plano de ação primou pela clareza das informações, porém, não especificou datas para início e término, ficando esse elemento a cargo da Intertech Brasil, haja vista que, o trabalho teve fins acadêmicos e o seu resultado tem apenas caráter sugestivo.

O quadro a seguir, representa de forma resumida e sistemática, o plano de ação elaborado para a Intertech Brasil:

QUADRO 6 – RESUMO DO PLANO DE AÇÃO

O quê	Quando	Quem	Quanto	Prazo	Objetivos
Implantar novo site	Imediato	Gerentes de vendas	Investimento inicial de R\$3.000,00 e manutenção de R\$ 500,00/mês	60 dias	Aumentar o número de consultas e de vendas reativas
Criar sistema de registros confiável	Imediato	Gerente geral	R\$ 5.000,00	180 dias	Aumentar a confiabilidade e a agilidade das decisões
Padronização de procedimentos e de cargos	Imediato	Gerente geral	40 horas de trabalho	30 dias	Nivelar informações e responsabilidades
Plano de treinamentos	Imediato	Gerente geral Gerentes de vendas	0,5% do faturamento bruto	12 meses	Diferenciação técnica da empresa, junto aos clientes
Segmentação geográfica	Imediato	Presidente Gerentes de vendas	0	30 dias	Atendimento personalizado, por região

Fonte: O autor

A partir do desdobramento das ações do quadro acima, foi elaborado a descrição de cada uma das proposições.

Por entender que o retorno obtido, estará intrinsecamente ligado a implementação deste plano de ação, não foram indicadas métricas de controle ou indicadores de eficiência deste. No entanto, é de vital importância que cada um dos responsáveis pela implementação das ações propostas, crie indicadores reais e mensuráveis, pois somente desta forma será possível garantir o sucesso na

obtenção dos resultados esperados, bem como, melhorias e ajustes que devem ser feitas de maneira contínua, na execução deste.

Visando facilitar a compreensão das atividades, segue a descrição de cada uma das ações propostas.

## 5.1 EIXO 1 - COMUNICAÇÃO

O primeiro eixo do plano de ação, trata-se da comunicação da empresa. Nos quadros a seguir, são apresentadas suas ações:

QUADRO 7 – AÇÃO 1 DO EIXO DE COMUNICAÇÃO

<b>AÇÃO 1 - IMPLEMENTAR NOVO SITE, COM FUNÇÕES DE BANCO DE DADOS (INTRANET RESTRITA)</b>	
<b>Objetivos</b>	Melhorar o acesso e a qualidade das informações para os clientes e para o pessoal de vendas; Padronizar o nível de informação para o público interno; Facilitar o acesso remoto a informações técnicas; Melhorar o acesso para o público-alvo da empresa; Aumentar a visibilidade através de sites de busca.
<b>Investimento</b>	Investimento inicial de R\$ 3.000,00 (três mil reais); Verba mensal de R\$ 500,00, para ações de manutenção e marketing de rede.
<b>Retorno esperado</b>	Aumento do número de consultas através da internet; Aumento das ações de vendas reativas; Não foi possível quantificar estes aumentos, pois a empresa não dispõe de informações a respeito dos números atuais.
<b>Responsável</b>	Gerente de venda.

Fonte: O autor (2016)

QUADRO 8 – AÇÃO 2 DO EIXO DE COMUNICAÇÃO

<b>AÇÃO 2 - CRIAR UM SISTEMA DE REGISTROS CONFIÁVEL</b>	
<b>Objetivos</b>	Criar um banco de dados capaz de fornecer as informações necessárias para as tomadas de decisão nas áreas de gestão e marketing; Tornar disponível as informações para toda a equipe de trabalho Tornar a solução de problemas mais rápida, através do uso do histórico disponível.
<b>Investimento</b>	R\$ 5.000,00 (Cinco mil Reais)
<b>Retorno esperado</b>	Aumento da confiabilidade dos processos e maior agilidade no fluxo de informações.
<b>Responsável</b>	Gerente geral.

Fonte: O autor (2016)

QUADRO 9 – AÇÃO 3 DO EIXO DE COMUNICAÇÃO

<b>AÇÃO 3 ± PADRONIZAR E OFICIALIZAR OS PROCEDIMENTOS DE TRABALHO E A ESTRUTURA DE CARGOS DA EMPRESA</b>	
<b>Objetivos</b>	Aumentar o nível de conhecimento a respeito dos produtos e serviços da empresa; Promover a atualização da equipe em relação as modernas práticas utilizadas pelo mercado.
<b>Investimento</b>	40 horas de trabalho.
<b>Retorno esperado</b>	Clareza nas informações e maior identificação de responsabilidades.
<b>Responsável</b>	Gerente geral.

Fonte: O autor (2016)

## 5.2 EIXO 2 - PESSOAS

O segundo eixo do plano de ação trata-se das pessoas. Nos quadros a seguir são apresentadas suas ações:

QUADRO 10 – AÇÃO 1 DO EIXO DE PESSOAS

<b>AÇÃO 1 ± ALTERAR A SISTEMÁTICA DE REMUNERAÇÃO</b>	
<b>Objetivos</b>	Melhorar a motivação da equipe de vendas, através da possibilidade de auferir maiores ganhos através de um aumento no rendimento dos resultados; Promover a auto motivação e a busca pela excelência nos resultados; Melhorar a atração e a retenção de talentos.
<b>Retorno esperado</b>	Aumento do volume de vendas; Aumento da motivação da equipe; Aumento do rendimento individual e coletivo.
<b>Responsável</b>	Presidente

Fonte: O autor (2016)

QUADRO 11 – AÇÃO 2 DO EIXO DE PESSOAS

<b>AÇÃO 2 ± IMPLEMENTAR UM PLANO DE TREINAMENTOS</b>	
<b>Objetivos</b>	Aumentar o nível de conhecimento a respeito dos produtos e serviços da empresa; Promover a atualização da equipe em relação as modernas práticas utilizadas pelo mercado.
<b>Investimento</b>	0,5% do faturamento bruto
<b>Retorno esperado</b>	Aumento da fidelização dos clientes, por meio da melhoria do atendimento técnico comercial.
<b>Responsável</b>	Gerente geral

Fonte: O autor (2016)

Algumas ações que convergem desse eixo, foram analisadas, sob o ponto de vista de sua situação atual e a partir dessa análise, proposta uma nova situação:

## a) Vendas:

- Situação atual: salário fixo; reembolso de despesas de custeio; sem metas formais;
- Situação proposta: redução gradual do salário fixo; incorporação de comissão por vendas em região específica; verba estipulada para ações de venda em região segmentada, conforme será descrito no item 5.3 SEGMENTAÇÃO, metas formais estipuladas em planejamento anual, com base em dados do mercado;

## b) Assistência técnica:

- Situação atual: salário fixo; sem diárias ou horas extras; reembolso de despesas de custeio; sem metas formais;
- Situação proposta: salário fixo; incorporação de comissão, sobre os serviços fora de garantia; pagamento de diárias de viagem; reembolso de despesas de custeio, com redução do valor sobre quilometro rodado; comissão sobre vendas em clientes onde ocorre a fidelização, a partir da segunda compra; metas formais estipuladas em planejamento anual, com base em dados do mercado e em dados internos de banco de dados sobre clientes;

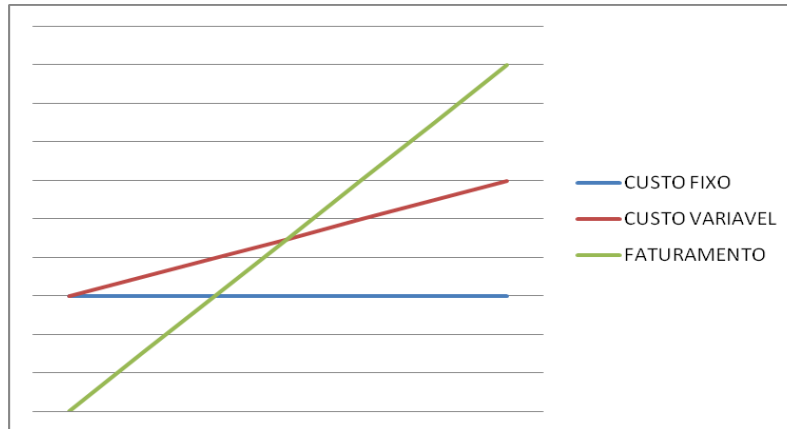
## c) Ganhos esperados:

- Situação proposta: criar um sistema de administração de recursos capaz de ser auto suficiente no setor de serviços; melhorar a percepção de satisfação dos colaboradores e clientes; implantar um sistema de gestão capaz de projetar a situação financeira da empresa ao longo do tempo, minimizando as possibilidades de resultados abaixo das expectativas;

## d) Indicador recomendado:

- Situação proposta: sistema de gestão de recursos, baseado no gráfico comparativo de custos e receitas.

FIGURA 6 – GRÁFICO COMPARATIVO DE CUSTOS E RECEITAS



Fonte: O autor.

### 5.3 EIXO 3 - SEGMENTAÇÃO

O terceiro eixo do plano de ação trata-se da segmentação. Nos quadros a seguir são apresentadas suas ações:

QUADRO 12 – AÇÃO 1 DO EIXO DE SEGMENTAÇÃO

<b>AÇÃO 1 ± IMPLEMENTAR UM PLANO DE SEGMENTAÇÃO GEOGRÁFICA (ANEXO 2)</b>	
<b>Objetivos</b>	Criar maior sinergia entre a equipe de vendas e os clientes, e assim tornar possível oferecer soluções customizadas com maior valor agregado; Melhorar o nível de informação em mercados específicos; Desenvolver políticas de relacionamento específicas para clientes de determinadas regiões.
<b>Retorno esperado</b>	Aumentar a participação da empresa nos mercados em que atua.
<b>Responsável</b>	Presidente/ Gerentes de vendas

Fonte: O autor (2016)

QUADRO 13 – AÇÃO 2 DO EIXO DE SEGMENTAÇÃO

<b>AÇÃO 2 ± IMPLEMENTAR UM PLANO DE TREINAMENTOS</b>	
<b>Objetivos</b>	Aumentar o nível de conhecimento a respeito dos produtos e serviços da empresa; Promover a atualização da equipe em relação as modernas práticas utilizadas pelo mercado.
<b>Investimento</b>	1% do lucro líquido
<b>Retorno esperado</b>	Aumento da fidelização dos clientes, por meio da melhoria do atendimento técnico comercial.
<b>Responsável</b>	Presidente/Gerente geral/Gerentes de vendas

Fonte: O autor (2016)

Sobre a análise desse eixo, foi constata uma situação atual e proposta uma nova, conforme descritas a seguir.

### 5.3.1 Situação Atual

Atualmente a Intertech Brasil opera com uma força de vendas composta por 4 pessoas, sendo distribuída da seguinte maneira:

- a) 2 gerentes de vendas: um sediado em Campinas (SP) e outro em Curitiba (PR);
- b) 3 representante de vendas: sediados em Porto Alegre (RS), São Paulo (SP) e Recife (PE).

A empresa ainda não dispõe de um sistema formal de segmentação. Por possuir uma grande gama de produtos em seu portfólio, e uma equipe de vendas reduzida, o resultado obtido muitas vezes fica abaixo do esperado, perde-se muito tempo e dinheiro com deslocamentos e elaboração de estudos técnicos e comerciais.

### 5.3.2 Situação Proposta

A partir do desenvolvimento deste trabalho, foram levantados dados referentes a distribuição econômica e industrial do Brasil. Com base em dados obtidos no site do IBGE, foi possível mapear com boa margem de acerto a distribuição geográfica dos público alvo da empresa.

Constatou-se que o estado de São Pauo é responsável por um terço da atividade econômica do país, sendo que a região Sudeste responde por mais de 55%, a região Sul responde por aproximadamente 16% e o restante do país por aproximadamente 29%.

A partir destes números elaborou-se a seguinte distribuição da força de vendas:

- a) 1 profissional responsável pela capital do estado de São Paulo e parte do interior;
- b) 1 profissional responsável pelo restante do interior do estado de São Paulo e pelo restante do país.

Apesar de não ter sido possível acessar os números referentes a custos com reembolsos da equipe comercial, pôde-se sugerir a criação de uma equipe de

representantes, com remuneração baseada em comissão sobre as vendas efetuadas, de um retorno maior com o mesmo capital investido.

A empresa pode agregar profissionais que fiquem subordinados aos responsáveis pela área de vendas da companhia, os quais ganhariam uma comissão reduzida sobre o montante das vendas realizadas pelos representantes.

## REFERÊNCIAS

BARNEY, J.B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, p. 99-120, 1991.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 2000.

BOGMANN, I. M. **Marketing de relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras**. São Paulo: Nobel, 2000.

COBRA, M. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1992.

DOLABELA, F. **O segredo de Luísa**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

GOLDSCHMIDT, A. Análise SWOT na captação de recursos: avaliação de oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos. **Revista Integração**. São Paulo: FGV, v. 6, n. 27, jun. 2003.

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

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, P. **Marketing**. São Paulo: Atlas, 1995.

KOTLER, P. **Marketing essencial**. São Paulo: Futura, 2006.

MOREIRA, J. **Marketing business to business: é fazer ou morrer**. São Paulo: Makron Books, 1998.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ROSA, C. A. **Como elaborar um plano de negócio**. Brasília: SEBRAE, 2007.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.