



Satisfação e stress no trabalho

Como dirigir os conflitos de  
escritório

O poder da debilidade

Seminários no IMUR

Resultados do Congresso: "A  
investigação em um país em  
troca"

## **MERCHANDISING NO VAREJO**

O **merchandising** ainda é uma técnica relativamente nova. É de extrema importância para que as empresas façam um gerenciamento correto de suas operações no varejo, permitindo um considerável aumento nas vendas

# Sum@rio

3 Editorial: A hora dos Interpreneurs

17 Satisfação e stress no trabalho II

6 Quando há que contar até dez: como dirigir os conflitos de escritório

20 Congresso: "A investigação em um país em troca"

9 Merchandising no varejo I

22 Destino de aventureiros

12 O poder da debilidade

25 Com quem tomaria uma? Entrevista ao Claudio Invernizzi, do IN Publicidade

15 Seminários no IMUR

27 Novos produtos, novas campanhas

## EQUIPE

Diretor: Dr. Carlos Mello Moyano  
Editor: María de los Ángeles Orfila  
Colaboradores: Hugo Lettieri, Alejandro Barreiro, Herman Garat, Débora Martins, Elizabeth Miritz de Souza, Paulo Meira, El Club de la Efectividad.

Traduções: María de los Ángeles Orfila  
Arte & Desenho: ARTE MOB

R@M é uma revista digital quinzenal a cargo do Instituto de Marketing do Uruguai.

Sarandi 512 – Telefones: (598 2) 915 91 31 / 916 76 29

 **IMUR**  
**R@M**  
Revista digital de Administración y Marketing de IMUR

E-mail: [ram@imur.com.uy](mailto:ram@imur.com.uy)  
Web site: [www.imur.com.uy](http://www.imur.com.uy)



# A HORA DOS INTERPRENEURS

*As pessoas que necessitam as empresas bem-sucedidas*

Muito se tem escrito e falado na última década do fenômeno "Entrepreneur" no mundo e isso está justificado pela importância decisiva que têm os empreendedores no nascimento e desenvolvimento de toda classe de empresas, a sua vez determinante no aumento do emprego real e a estabilidade das economias. Hoje queremos nos referir a uma variante desta figura, absolutamente imprescindível também, que são os chamados "Interpreneurs".

Para nos localizar no tema, é preciso estabelecer com toda clareza, os parâmetros principais

que regem a economia global: o surgimento de consolidados blocos econômicos, a ascensão e impacto na economia mundial do eixo China-Índia, a depreciação mundial do dólar somado a signos preocupantes na principal economia do mundo (EUA), a consolidação definitiva da sociedade da informação e o conhecimento, a irrupção de muitos países emergentes como economias crescentemente competitivas no cenário mundial, o aumento do petróleo como insumo fundamental. Também a introdução de novos conceitos empresariais vinculados ao social, como o do RSE (Responsabilidade social das empresas), a



**Hugo Lettieri\***

E-mail: [cap@imur.com.uy](mailto:cap@imur.com.uy)  
Site: [www.imur.com.uy](http://www.imur.com.uy)

necessidade por parte das empresas de renovar-se periodicamente e realizar alianças, entre outros fatores deste mundo com mudanças aceleradas. Tudo isso, longe de ser alheio a nossa realidade, é o entorno que a condiciona. Nesse marco, o comportamento dos empreendedores, é o que permite

construir lideranças e empresas competitivas, e podemos dizer que **a essência de seu comportamento é a ação**, determinada e tenaz, para a consecução dos objetivos de uma visão empresarial e de vida.


Atributos como a auto-disciplina, sua visão de futuro mantendo metas realistas, sua tenacidade e coragem, sua abertura mental a novas idéias e tendências, seu dinamismo e proactividad, sua capacidade de construir equipes de trabalho valiosos e efetivos, assim como um importante grau de planejamento e sistematização no trabalho, levaram a muitos destes empreendedores a conformar empresas de importância em todas partes, obtendo resultados concretos em sua atividade e permitindo o crescimento de muitas pessoas.

Pois bem. Muitos destes atributos e características também são inerentes ao "**Interpreneur**", que são aqueles "**empreendedores internos**", quer dizer pessoas que trabalham em relação de dependência mas com uma visão e comportamento muito similar aos clássicos empreendedores.


Algumas de suas características são as seguintes:

- Como dissemos, não são donos das empresas para as que trabalham, mas seu comportamento é de verdadeiros empresários.
- Estão orientados fortemente à ação e os resultados, já que sentem o êxito das empresas que

lhes dão emprego, como próprios, assim como dos projetos ou áreas a seu cargo.



## **O Interpreneur nasce e se faz, quer dizer, tem condições prévias, mas uma cultura empresarial dinâmica obtém que estas pessoas apareçam e brindem o que são capazes de realizar**



- Valoram muito o tempo e o aproveitam efetivamente.
- São dinâmicos e disciplinados no trabalho.
- Assumem riscos calculados e tomam decisões apoiadas nos mesmos.
- São quase obsessivos por cumprir os compromissos assumidos, dentro da empresa e com os clientes, provedores, colegas de trabalho, etc.
- Possuem um importante grau de sistematização no trabalho, mas estão muito abertos às inovações.
- Eles mesmos geram a maior parte das inovações, tendo um grau muito grande de iniciativa.
- Desprezam os símbolos tradicionais de status, como um luxuoso escritório ou automóvel, valorando a autonomia e os desafios sobre todas as coisas. Gostam das responsabilidades e as mudanças.

- Têm uma grande capacidade de automotivarse, sendo muito fiéis a suas metas.

- São leais às empresas em que trabalham, porque sabem que seu êxito é o deles.

- Têm em geral um bom relacionamento com seus colegas de trabalho, já que embora sejam assertivos e determinados, têm solidez ética, o que os faz confiáveis e dignos de respeito.

- Têm uma grande tenacidade e força para vencer os obstáculos que enfrentam na vida empresarial, alimentado no fundo por uma importante confiança em si mesmos.

- Não são súper-homens ou súper-mulheres, mas sim conjugam corretamente as três dimensões do ser humano detrás de seus objetivos. Essas dimensões são **a capacidade de pensar, sentir e fazer**, já que a atividade empresarial e de trabalho em geral não passa por solo uma destas dimensões, mas sim por todas, como qualquer aspecto da vida. Ou seja, não é que sejam "grandes crânios" ou pessoas hiperactivas, necessariamente, mas sim harmonizam os três aspectos do funcionamento humano assinalados precedentemente.

### **OS INTERPRENEURS:**

#### **¿ NASCEM OU SE FAZEM?**

Sabemos que estes personagens tão valiosos não são muito comuns, mas para falar a verdade, **tampouco é muito comum o tipo de cultura empresarial que contribui a**

**formá-los**, assim como muitas vezes o sistema educativo deixa muito que desejar para forjar pessoas determinadas, responsáveis e dinâmicas, que além disso tenham um relacionamento respeitoso com outros seres humanos.

Podemos dizer então, que em parte "nascem", quer dizer, devem ter um conjunto de atributos ao chegar a adultez, que permitem semear em terreno fértil. Mas depois também, é muito importante **fomentar um tipo de cultura empresarial que incentive a criatividade responsável, a inovação e o cumprimento de compromissos, em um ambiente lhe motivem e de desafios**. Isso exige que a empresa em seu mais alto nível, **esteja comprometida com esses**

**valores, a fundo e não só em forma declarativa.**

Quantas vezes vimos em muitas empresas, que pessoas que têm estes comportamentos são deslocadas ou ignoradas, porque ameaçam o status vigente, por temor a "que tenham um negócio paralelo", "levem-se os clientes", "levem-se os galões" e outros pensamentos medíocres pelo estilo.

Entretanto e pelo contrário, sua presença e estímulo são vitais para as empresas, para que sigam assumindo desafios, inovando, e avançando com força para o futuro, já que sua ação se faz notar em três campos fundamentais: a produtividade, as relações humanas e a qualidade do trabalho.

Podemos dizer em apóie ao resenhado previamente, que os "Intrrepreneurs", são fundamentais para o verdadeiro êxito das empresas no longo prazo, para sua permanência e desenvolvimento, para seus resultados econômicos, mas também para sua boa reputação nos mercados em que atuam. Apostar por eles é apostar em um melhor futuro.<

**\*Hugo Lettieri:** Administrador de Empresas formado da UDELAR. Posgraduado com especialização em Marketing na Universidade Católica do Uruguai e a Universidade Federal de Rio Grande Dou Sul do Brasil. Consultor e treinador de empresas. Docente do Mkt. básico, Mkt. direto, Técnicas de Venda e outras disciplinas no IMUR e em várias ONG'S.

## Próxim@ Edição

**Estratégia de promoções**

**O novo Marketing Mix**

**Merchandising no varejo**

**Competição – Ufa! Que dureza**





# QUANDO HÁ QUE CONTAR ATÉ DEZ

*Como dirigir os conflitos de escritório*

**É provável que diariamente enfrentemos várias situações conflitivas: esses segundos que paralisam ou aumentam nossos níveis de adrenalina quando nos damos conta de que nada sai como esperávamos.**

Dentro de um grupo, a semente do conflito é semeada pela disparidade e tensão de critérios dos membros e colhida pelo mau humor, altos níveis de estresse, boicotes, ausências, perda de estímulos produtivos e demissões arbitrárias. Não devem ficar impunes nem se deve esperar a que se desvançam no esquecimento; os conflitos que não são resolvidos, cedo ou tarde, fracionam a equipe de trabalho com três saldos negativos: alguém

explora agressivamente, os bons empregados partem ou as melhores ideias nunca chegam a ser escutadas.

Quando se têm problemas pessoais com um colega de trabalho, não importa a formalidade do empregado nem quão alto tenha chegado na escala executiva, simplesmente se comportará como um menino envolto em brigas de recreio. Insultos, ataque pessoais ou comentários sarcásticos, olhadas coléricas ou de esguelha são sinais da iminência de um conflito entre as filas. Também são comuns as reações exageradas, a oposição de bandos e até as ameaças explícitas.

De todas formas, enfrentar os problemas sempre é mais saudável que evitá-los. Ihes subtrair importância no momento

atrasa seu ponto de ebulição mas incrementa sua força explosiva. O evade quando há um sentimento geral de *deixar as coisas como estão* ou quando se deixa que outros se *façam cargo*, suspendem-se reuniões regulares e não há disposição a compartilhar informação.

Outro conflito freqüente no âmbito trabalhista é a desconformidade do indivíduo com seu trabalho. As pressões econômicas de hoje obrigam a aceitar um emprego para ser socialmente produtivo embora ofereça poucas oportunidades para a criatividade e o sentido de realização. O indivíduo se verá frustrado e apático se não possuir as capacidades necessárias para enfrentar as exigências ou se estiver muito preparado para elas.

## É QUE VOCÊ ME DESESPERA

Quando os problemas surgem das diferenças entre os valores e crenças do pessoal é provável que nunca resolvam mas sim podem dirigir-se. Uma boa administração dos conflitos pode ser a pílula curadora que obtenha a maturação dos grupos e seu reativación.

Um conflito entre empregados deve ser atendido imediatamente. Para encontrar qual é a causa da disputa, cada parte deve ser entrevistada por separado e incitada à reconciliação para que seu enfrentamento não siga influenciando na prática trabalhista. Se não aceitarem, devem ser exortados a agüentar suas diferenças e evitar discutir no horário de trabalho.

Os problemas mais difíceis de dirigir são os provocados pela personalidade dos indivíduos. Há três classificações para as *peças difíceis*: a *topadora*, pessoa que intimida quem busca cumprir seus objetivos custe o que custar; o *vulcão* que perde os estribos sem provocação ou quando está sob pressão; e finalmente, o *franco-atirador*, quem sempre fala mau e pelas costas. Ante estes protótipos do mau humor e a hostilidade terá que manter-se firme.

Se confrontar frente a frente a alguém de personalidade *topadora* lhe fará compreender que não tem o controle. Escutá-los e incitá-los a uma conversa sossegada pode transformar seu arranque de cólera em uma discussão construtiva.

Por sua parte, o temperamento vulcânico se deve a um sob nível de auto-estima que

manifesta suas frustrações através de uma forma agressiva. Eles mesmos se cansarão de falar quando lhes esgotar a corda.

## Um conflito freqüente é a disconformidade do indivíduo com seu trabalho. As pressões econômicas de hoje obrigam a aceitar um emprego para ser socialmente produtivo embora ofereça poucas oportunidades para a criatividade e o sentido da realização

Os *franco-atiradores* gostam de fazer piadas sobre as debilidades de seus companheiros sempre de maneira clandestina. Uma solução é ignorá-los; eles esperam que alguém ria de si mesmo para disparar de novo como se fora uma diversão compartilhada. Ao confrontá-los, pergunta-a sobre qual é seu problema nunca foi mais acertada.

Em qualquer dos três casos, ao falar com uma pessoa difícil não terá que perder de vista nosso objetivo para que eles não ganhem, nem a empatia, posto que todos cometemos enganos. Mas há um problema importante que aqui não é contemplado: quando a pessoa difícil está em seus sapatos.

### SIM CHEFEZINHO

Nos conflitos entre o chefe e seus subordinados, os segundos se apresentam como vítimas do primeiro por diversas causas como remunerações desiguais e

condições gerais do trabalho, mas também quando não podem participar da tira de decisões que lhes afetam diretamente.

Estas discrepâncias provocam tensão, perda de tempo e ineficácia. Um chefe que não quer reduzir os conflitos em seu escritório ou que não sabe como enfrentá-los, reage inadequadamente evitando-os ou queixando do comportamento improdutivo de seus empregados o que pode significar que lhe percam o respeito ou que tenha um efeito destrutivo sobre eles. Em troca, um chefe que quer dirigir as diferenças de maneira apropriada estará sempre disponível para escutar os problemas de seus empregados e gerará um ambiente passível ao engano.

As conseqüências psicológicas da perseguição podem ser severas. Já não falamos de ansiedade ou frustração, mas sim de depressão e sentimentos de pânico que impedem à pessoa voltar a trabalhar.

### MAIS QUE CASTANHO ESCURO

É certo que ninguém é uma pepita para que todos o queiram, mas detrás das brincadeiras e de uma má relação trabalhista se pode esconder algo mais grave que a antipatia: a perseguição psicológica ou *mobbing*. Este é o perseguição modal e verbal deliberado e sustentado no tempo (durante mais de seis meses) pelo qual se pretende exercer uma violência psicológica extrema sobre aqueles trabalhadores de excelente desempenho ou de procedência estrangeira, sexo oposto, aparência física ou



orientação sexual distintas, portadores de minusvalias ou enfermidades. O propósito é desestabilizá-lo emocional e profissionalmente e obter sua renúncia ou demissão.

O *mobbing* se expressa mediante acione contra a reputação ou dignidade da pessoa com comentários injuriosos ou rumores negativos, contra o exercício de seu trabalho lhe encomendando funções por debaixo de sua qualificação ou lhe impedindo de trabalhar e situações de desigualdade no salário ou no trato pessoal, entre outras.

#### **DE TRIPAS CORAÇÃO**

Conforme seja o temperamento de cada pessoa assim será sua maneira de enfrentar um conflito pessoal. Quem não se atreve a falar, a

curto prazo evita o estresse da oposição, mas a longo prazo, acumulada uma grande quantidade de tensão, seu sentimento de inferioridade por



não ser capaz de defendero fará detonar ante um fato insignificante. É o caso das pessoas que vêm em seus medos, seus piores inimigos. Por outro lado está quem o diz tudo, de maneira irônica e agressiva, que vê em outros seus inimigos os que devem ser constantemente criticados por seu

desempenho insuficiente. O mais saudável é expressar o que alguém quer e o que considera correto ou não, da maneira e no momento adequados.

As regras para minimizar um conflito são singelas de enumerar mas difíceis de pôr em prática: as críticas devem estar acompanhadas de sugestões para melhorar a situação, ninguém deve fazer ataques de natureza pessoal, queixa-as devem fazer-se ante o superior, os conflitos de personalidade não devem alterar o trabalho e os empregados não serão recompensados por triunfar a expensar de outros.

Também há dois conselhos para o caso: se quer atacar a alguém, pense-o duas vezes, e se for vítima de um ataque, primeiro respire. <

## Correio de Leitores

- "Felicitações... A revista está súper-bonita, bem distribuída e os textos são de alto nível. Não deixem de enviar as próximas!" Simone Brauner
- "Muito boa publicação". María José Morando, Marketing Multicar
- Outros leitores que se comunicaram conosco: Lic. Geraldine Borad, Mauricio Díaz-Kuaik, Alejandro Díaz, Carolina Gurgitano, Víctor Sosa y Viviana Gatto.

Para colaborar com artigos ou enviar seus comentários e sugestões, podem fazê-lo ao correio eletrônico:

[ram@imur.com.uy](mailto:ram@imur.com.uy).

Não se esqueçam de visitar RAM@ onde poderão encontrar artigos acadêmicos dos professores do IMUR e de nossas universidades amigas:

[www.imur.com.uy/rama.html](http://www.imur.com.uy/rama.html)





# MERCHANDISING NO VAREJO I

## O CASE DE UMA INDÚSTRIA DE PRODUTOS PARA CONSERVAÇÃO TÉRMICA

De forma geral pode-se dizer que o *merchandising* ainda é uma técnica relativamente nova, e que no decorrer das próximas décadas terá grande desenvolvimento. No entanto, o que já se conhece e é desenvolvido, é de extrema importância para que as empresas façam um gerenciamento correto das suas operações no varejo, permitindo uma considerável alavancagem nas vendas.

As empresas, diante da necessidade de destacarem seus produtos no ponto-de-venda, estão entendendo o *merchandising* como o complemento mercadológico dos esforços de Marketing, de forma que suas técnicas podem ser

utilizadas para estimular impulsos de compra, e, portanto, estão voltando seus investimentos também para essa aplicabilidade.

Por outro lado, o próprio varejista junto com o fabricante, entende isto, e não ignora esta realidade, a qual está exigindo cada vez mais a evolução das ferramentas de *merchandising* utilizadas na comunicação com o consumidor, de forma a seduzi-lo e induzi-lo à compra, uma vez que com o dia-a-dia frenético, o mesmo é forçado a comprar o mais rápido e o melhor que puder.

Nesse sentido, este trabalho tem o objetivo de mostrar um modelo de uma empresa que acredita e segue esta corrente de pensamento. A Termolar S/A, fabricante gaúcha de produtos

**Elizabeth Miritz de Souza\***  
**Paulo Meira\***

E-mail: [cap@imur.com.uy](mailto:cap@imur.com.uy)  
Site: [www.imur.com.uy](http://www.imur.com.uy)

isotérmicos, volta-se ao mercado, para investir no que considera ser uma mídia alternativa, acreditando que a mídia tradicional induz à compra, mas é no ponto-de-venda que a decisão acontece, no momento em que o consumidor tem o contato com o produto.

### A IMPORTÂNCIA DO MERCHANDISING

De acordo com o Point Of Purchase Advertising International - POPAI Brasil, o número de pontos-de-venda no Brasil, cresceu 4% ao ano nos últimos 10

anos. Segundo A.C.Nielsen, o País dispõe de 786.000 pontos-de-venda (incluem mercados, super e hipermercados, mercearias, quitandas e empórios), dados de 2001, contra 560.000 de 1991. Projetando para 2003, podemos calcular uma proximidade de 850.000 PDVs.

Diferente de anos atrás, quando os consumidores corriam para fazer as compras rapidamente, a fim de fazer valer seu salário, hoje temos um aumento na frequência de compras, e as lojas de bairro estão se destacando na vida do consumidor. Se isso ocorre, o impacto que o ponto-de-venda proporciona também crescerá, portanto é importante investir em merchadising nestes locais de forma a buscar a fidelização e a preferência para seu produto.

Isto pode ser comprovado pelo fato de a indústria de merchandising em ponto-de-venda ter movimentado US\$ 1,5 bilhão em 2001. Dentre todas as vertentes publicitárias, é a que apresenta maior conjuntura favorável de crescimento, em face da inquestionável importância do PDV na consolidação do processo de compra.

Quanto ao valor do merchandising, Silva (1995, p. 19) coloca que “somente apresentando e expondo destacadamente nossos produtos num ponto de venda poderemos estar certos de que é dada ao consumidor real oportunidade de os comprar”.

Blessa (2003, p. 29) confirma este pensamento dizendo que durante a compra a visão é o primeiro sentido humano

responsável pelo processo de escolha, fazendo o cérebro reagir na direção do produto; e o merchandising trabalha essa primeira impressão, que é muito importante, pois é no momento da compra que o consumidor decide qual produto levará.

“O merchandising é considerado como o meio de comunicação mais rápido e eficaz, pois é o único no que a mensagem conta com os três elementos-chave para a concretização de uma venda: o consumidor, o produto e o dinheiro”. (BLESSA, 2003, p.24)

**Ao encontrar o produto bem exposto na loja, com o material de apoio devidamente utilizado, teremos a certeza de que o investimento realizado esteve bem aplicada**

Ao encontrar o produto bem exposto na loja, com o material de apoio devidamente utilizado, teremos certeza de que o investimento realizado foi bem aplicado.

Existe um conceito de marketing que diz: “visibilidade cria vendas”. (BLESSA, 2003, p. 55). Daí a importância de se ter visibilidade, que sob o ponto de vista de vendas, significa fazer com que o produto seja percebido pelo consumidor entre uma infinidade de outros também expostos. O que nos leva à exibitécnica, neologismo criado para designar “a arte e técnica de expor, dispor e exibir produtos”, que é a mais simples operação do merchandising, e sua mais

importante função. (DIAS, 2003, p. 351)

O merchandising, através da exibitécnica – que se utiliza da combinação de todos os elementos que compõem nossos sentidos - entra em ação depois que todas as atividades de marketing já cumpriram seu papel, que é levar o consumidor para dentro da loja. Porém de nada adianta este esforço, se a loja não estiver preparada para recebê-lo.

Segundo Ferracciù (1997, p. 57) é função da exibitécnica transformar o ponto-de-venda em uma grande atração, expondo, dispondo e exibindo com profissionalismo os produtos, de forma a torná-los visíveis, bem iluminados, posicionados estrategicamente, em um clima sugestivo e ideal de venda.

**MERCHANDISING NO VAREJO**

Por serem as lojas típicas de auto-serviço e pelo imenso volume de negócio e pessoas que atraem, devem ter uma atenção especial e um lugar de destaque no planejamento de merchandising dos fabricantes.

Segundo Silva (1995, p. 30) para o cadastramento das lojas a serem atendidas por serviços de merchandising, devemos adotar o critério do número de *check-outs*, que também é o critério da AC Nielsen.

Normalmente, classificam-se as lojas em:

- a) Até quatro *check-outs*;
- b) De cinco a dez *check-outs*;
- c) e onze ou mais *check-outs*.

“É mais fácil perceber um material promocional numa padaria, do que numa loja de grandes proporções”, garante Maria Egia. “As possibilidades de

atingir o consumidor são maiores onde o tíquete médio é de R\$ 3,00, que num hipermercado, com média de 40 mil itens". Mas o fato é que nem o próprio varejo independente se deu conta de seu alto potencial.

"O índice de decisão de compra no pequeno varejo é de 34%, mas é mais representativo que os 85% observados em super e hipermercados, pois nos pequenos temos uma diferente intenção de compra e menos tempo de permanência na loja", avalia Maria Egia. Os dados são de um estudo do Popai e da Vox Populi, fruto de quase 1,5 mil entrevistas em 176 estabelecimentos (a maioria com dois check-outs), de Belo Horizonte, Porto Alegre, Recife, Rio de Janeiro, São Paulo e Campinas.

O estudo do Popai, que teve a finalidade de radiografar a mix de produtos e recursos promocionais utilizados pelo canal e conhecer o comportamento de compra dos clientes, comprovou que o consumidor presta atenção aos recursos promocionais e de merchandising empregados no pequeno varejo.

**A INFLUÊNCIA DO MERCHANDISING NO**

## PROCESSO DE DECISÃO DE COMPRA

Para um país com 150 milhões de consumidores, as ações de marketing no ponto-de-venda são de extrema importância para os fabricantes conseguirem destaque entre tantas opções nas prateleiras. Como já citado, o Brasil possui 786 mil pontos-de-venda inseridos em bares, farmácias, supermercados, mercearias, quitandas e empórios. Eles movimentam R\$ 5,4 bilhões por ano, o que representa 25% do faturamento do setor de propaganda no mercado brasileiro.

Quando o consumidor chega em algum centro de varejo, como os hipermercados, onde é apresentada uma variedade de opções de marcas do mesmo produto, ele acaba se deixando levar por aquele que, de alguma forma, consegue chamar sua atenção, o que resulta em um percentual de 85% das decisões de compra tomadas no próprio ponto-de-venda.

"Como 90% do que se vende no comércio passa por um ponto-de-venda, os estímulos se tornam cada vez mais necessários a fim de provocar o impulso e o desejo de comprar. Aliado à propaganda, o merchandising em

ponto-de-venda fecha o ciclo, permitindo a experiência, e conseqüentemente, a empatia e a preferência por esta ou aquela marca".

as empresas estão particularmente interessadas no processo de decisão de compra do consumidor, sendo que para este tomar uma decisão é necessário que mais de uma alternativa esteja disponível (a decisão de não comprar também é uma alternativa).

Como vimos anteriormente, o merchandising é a venda sem palavras. Usando as próprias embalagens, os expositores, os equipamentos, o espaço das lojas, consegue-se uma "conversa" de vendas que desperta o impulso de compra na mente dos consumidores. Ou seja, as técnicas de merchandising são usadas para estimular impulsos de compra.

*Continuará... <*

### **\*Elizabeth Miritz de Souza:**

Bacharel em Comunicação Social – Publicidade e pós-graduada pelo MBA em Gestão de Marketing pela Universidade Católica de Pelotas – PPA/UCPel.

**Paulo Meira:** Mestre em Marketing pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRGS e Professor do UniRitter e UCPel.

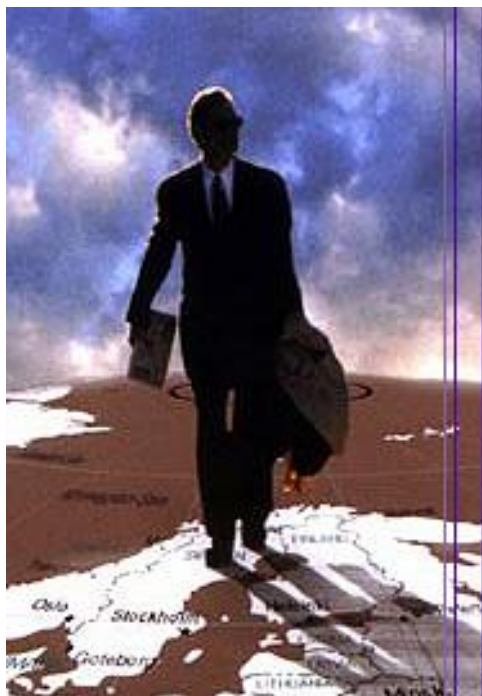
**Incorporamos  
a nuestro  
staff:**

## Seleccionamos

**Psicóloga con experiencia de Focus Group.  
Encargado de comercialización de proyectos de capacitación.  
Coordinador/a pedagógico/a  
Profesores: mkt., administración, economía, finanzas, filosofía y portugués.**

Sarandí 512  
Telefax: 915 9131 ó 916 7629  
E-mail: cap@imur.com.uy

 **IMUR**  
Instituto de Marketing del Uruguay



## O PODER DA DEBILIDADE

**"Jamais se penetra pela força em um coração".**

Molière

Muitas pessoas supõem que quando negociam, seus interesses e necessidades estão em contraposição com os interesses e necessidades da outra parte. Constantemente encontramos situações onde as pessoas estão convencidas que, para ganhar, o outro deve perder. Por exemplo, em ambientes trabalhistas competitivos, os empregados de um mesmo setor aspiram a ser subidos ao cargo de seu chefe. Quando este se retire, pensam eles, só pode haver um único ganhador (que obtenha o cargo). Para muitos, a vida é uma competição permanente onde a possibilidade de sair vitorioso

depende -em grande medida- de "ser mais forte que outros".

Esta orientação propicia estratégias e táticas de enfrentamento, que procuram ficar com "a porção maior da bolo". Estes esforços competitivos, com grande frequência inibem a busca de opções criativas que permitem "aumentar a bolo". E, evidentemente, de uma bolo que não se aumentou, as porções a repartir são cada vez mais pequenas.

### O PODER DA FORÇA

O conceito de "Poder" em uma negociação, associa-se geralmente ao feito de "ser mais forte". A maioria das pessoas pensam que -em uma negociação- não pode existir o triunfo de um sem a derrota do outro. Porque, para que a gente ganhe, o outro

### El Club de la Efectividad

[www.muieresdeempresa.com](http://www.muieresdeempresa.com)

deve perder. Por isso, a busca de superioridade e domínio se converte na única estratégia significativa. Mas, não existe outra alternativa?

O propósito ao negociar é obter o que desejamos da melhor maneira possível, ou seja, alcançar nossa máxima satisfação com o mínimo "custo" possível. Mas, isto debe ocorrer sempre "a costa" da outra pessoa?

Quando "os fortes" participam de uma negociação, alardeiam de ter o poder sobre tudo e sobre todos. Podem -e de fato o tentarão- ganhar em toda costa. Têm tanto que conseguem

satisfazer toda sua avidez e, além disso, gozam vendo seu adversário com as mãos vazias. De um tradicional cenário de “débeis e fortes”, vemos estas pessoas como poderosas e invencíveis porque se impõem sobre seus oponentes. O que pensariam estas pessoas se lhes disséssemos **“seu poder não é mais que uma amostra de sua debilidade”**? Provavelmente poriam-se a rir, porque desconheciam o Poder da debilidade.

### **O PODER DA DEBILIDADE**

Pense por um instante nas desvantagens do supostamente “forte”. Perde a oportunidade de conhecer com mais profundidade à outra pessoa, por considerá-la apenas um “adversário inferior a ele”.

Limita todos seus argumentos a pedidos intransigentes e ofertas ridículas, por “parar-se” em uma posição inicial extrema.

Regateia até o cansaço, obtendo apenas uns centímetros mais de “corda”.

Estraga uma futura relação, porque seu “oponente” deixa a negociação sentindo-se estafado e defraudado.

Desperdiça energias e suporta desgastes desnecessários por pretender provar enfaticamente sua postura.

Fecha as portas ao diálogo. Subusa a comunicação,

limitando-se a menosprezar e a ofender à outra pessoa

Encerra a negociação em um clima de irritação, frustração, ressentimento, desconfiança e hostilidade.

**“Tu aparente debilidad no es más que una muestra de tu inmenso poder”**

A “debilidade”, de algum jeito tem sempre implícito um potencial de poder. Um poder distinto e pouco reconhecido, mas que em realidade muitas pessoas (sem sabê-lo e sem sabê-lo utilizar) têm escondido e latente. O supostamente “fraco” sabe que se encontra nessa situação, mas não a considera como fonte de poder, porque não alcança a ver que, da posição de debilidade que lhe sugere seu oponente, pode emergir seu “grande estratégia de poder”: **a estratégia da debilidade.**

Embora pareça um exagero, existem mais de cem tipos de poder que podem exercer-se em uma negociação “sem o uso da força” (e não só a força física, mas também a pressão verbal e a intimidação).

A legitimidade, por exemplo, é uma fonte de poder. Também o são a integridade; o compromisso; a tolerância e o conhecimento das necessidades próprias e do outro.

A persistência, as habilidades de persuasão e a capacidade de análise são deste modo outras das formas que toma o poder durante uma negociação. O que tem de fraco alguém que gera poder desde si mesmo e não da força sobre o outro? Absolutamente nada.

**Um sentido de equidade, compreensão e motivação dá muito mais poder, que a coerção ou a manipulação.** Mostrar dedicação e interesse no processo e conservar em todo momento o respeito para o outro, é Poder. Ganhá-la confiança da outra parte, obter dela uma postura honesta e fazê-la sentir-se apoiada e compreendida é muito capitalista em uma negociação.

O poder que se tem, ainda da etiqueta de “débil”, é maior que aquele que se crie ter. Pensemos que, **se não possuíssemos poder algum, não teríamos adversários.** Se uma pessoa disputar com outra, significa que necessita algo dela. Não existiria negociação se todo o poder estivesse de um único lado. A efetividade de um processo de negociação, reside em que ambas as partes ganhem. Isto só é possível se os protagonistas, em lugar de utilizar o poder individual para submeter “o fraco ao forte”, procuram gerar um valor genuíno na negociação e fortalecer-se no caminho. <

#### **\*Club de la Efectividad**

Desenvolvimento pessoal, liderança e efetividade

[www.efectividad.net](http://www.efectividad.net)



# Anuncio para Maio 2005

<i>Fecha</i>	<i>Hora</i>	<i>Espectáculo</i>
<b>Lunes 2</b>	20hs	Concierto de la Orquesta Filarmónica de Montevideo
<b>Martes 3</b>	20hs	Orquesta del Sodre: "Concierto II" Festival Mozart año 2005. Concierto Final
<b>Miércoles 4</b>	18:30 hs	Clases de Milonga en el Foyer
	21:30 hs	Hermeto Pascoal en concierto (solo)
<b>Viernes 6</b>	20hs	"Las Mil y Una Noches" partes 2 y 3 – Comedia Nacional
<b>Sábado 7</b>	13:30 hs	Clases de Tango en el Foyer
	20 hs	"Las Mil y Una Noches" partes 2 y 3 – Comedia Nacional
<b>Lunes 9</b>	20 hs	Ciclo de conciertos de Piano de Clásica – Maestro Bertrand Giraud
<b>Martes 10</b>	20.30 hs	Concierto de la Orquesta Matos Rodríguez
<b>Miércoles 11</b>	18:30 hs	Clases de Milonga en el Foyer
	21 hs	Paulino Moska en concierto
<b>Jueves 12</b>	20 hs	"Las Mil y Una Noches" partes 2 y 3 – Comedia Nacional
<b>Viernes 13</b>	20hs	"Las Mil y Una Noches" partes 2 y 3 – Comedia Nacional
<b>Sábado 14</b>	13:30hs	Clases de Tango en el Foyer
	20 hs	"Las Mil y Una Noches" partes 2 y 3 – Comedia Nacional
	19:30 hs	Concierto del Centro Cultural de Música: Combattimento Consort Amsterdam. Director: Jan Willem de Vriend, violín
<b>Lunes 16</b>	20hs	Concierto de la Orquesta Filarmónica de Montevideo
<b>Martes 17</b>	12:30 hs	Entrega de Premios Nacionales del Deporte 2004 (Ministerio de Turismo y Deporte)
	20hs	Recital lírico a cargo de Luz del Alba Rubio
<b>Miércoles 18</b>	18:30 hs	Clases de Milonga en el Foyer
	20 hs	Recital lírico a cargo del barítono alemán Thomas Bauer
<b>Jueves 19</b>	10:15 hs	Concierto de la Orquesta Filarmónica de Montevideo para escuelas y liceos
<b>Viernes 20</b>	13 hs	Concierto al mediodía del Centro Cultural de Música a cargo del pianista argentino Ivan Rutkauskas. Entrada libre
	20 hs	"Las Mil y Una Noches" partes 2 y 3 – Comedia Nacional
<b>Sábado 21</b>	13:30 hs	Clases de Tango en el Foyer
	20 hs	"Las Mil y Una Noches" partes 2 y 3 – Comedia Nacional
<b>Miércoles 25</b>	18:30 hs	Clases de Milonga en el Foyer
	21 hs	Temporada de Ballet Margaret Graham, Esplendor del 900 Sodre y Consejo Uruguayo de la Danza
<b>Jueves 26</b>	21 hs	Temporada de Ballet Margaret Graham, Esplendor del 900 Sodre y Consejo Uruguayo de la Danza
<b>Viernes 27</b>	20 hs	"Las Mil y Una Noches" partes 2 y 3 – Comedia Nacional
<b>Sábado 28</b>	13:30 hs	Clases de Tango en el Foyer
	15 hs	Concierto de la Orquesta Infantil promovido por ALADI
	20 hs	"Las Mil y Una Noches" partes 2 y 3 – Comedia Nacional
<b>Lunes 30</b>	20 hs	Concierto de la Orquesta Filarmónica de Montevideo



Possui convênio com



Reconquista s/n esq. B. Mitre

Tel: (598-2) 1950 3323

[info@teatrosolis.org.uy](mailto:info@teatrosolis.org.uy)





## SEMINÁRIOS NO IMUR

### *POLÍTICA DE PREÇOS*

O próximo 18 e 21 de maio começa o curso "Política de Preços" a cargo do Licenciado em Administração, Herman Garat. O mesmo terá uma duração de quatro aulas, com um total de oito horas.

O objetivo principal do curso será a análise do término "Aprecio" para obter sua definição como uma variável estratégica comercial. A mesma será estudada em função dos custos e dos mercados.

Com relação ao primeiro, a examinará dentro do "Marketing Mix" e do ponto de vista do Custo Médio e do Ponto do Equilíbrio; sobre o segundo, analisará-se a partir da Teoria Econômica e a função da oferta e a demanda. Deste modo se analisarão situações particulares que revistam ocorrer em diferentes

situações de mercado e em distintos produtos e linhas de produtos.

O programa deste curso intensivo também prevê o estudo do preço segundo o valor recebido pelos consumidores: o papel que cumprem as promoções das marcas, assim como os descontos e as bonificações.

Por último, verá-se o preço em função do marketing, a promoção, a distribuição e o "packaging" e conceitos como "subidas", "ofertas" e "guerras" de preços.

#### **O PROFESSOR**

Herman Garat é formado da Faculdade de Ciências Econômicas e de Administração da Universidade da República com os títulos de Contador Público e Licenciado em Administração. Obteve o "Diploma de Perito em Logística" do Instituto de Logística



**Herman Garat**

E-mail: [cap@imur.com.uy](mailto:cap@imur.com.uy)  
Site: [www.imur.com.uy](http://www.imur.com.uy)

Ibero-americano e o Instituto Catalão de Logística com o aval da Associação Européia de Logística.

É assessor em temas de Marketing em reconhecidas empresas industriais e comerciais nacionais. Trabalhou na equipe técnica da Consultora Mercer dos Estados Unidos em temas de transporte florestal e Projeto de Trem da Costa.

além de ser docente no IMUR das disciplinas de Marketing, principalmente em temas de Distribuição, Logística e Política de

Preços, é-o na Universidade da República, Universidade da Empresa (UDE), Associação Uruguia de Relações Públicas, Instituto Superior São Fernando do Maldonado (Universidade do Mar) e "Feed Back Consultores".

No setor público, é assessor técnico da Direção Nacional de Transporte do Ministério de Transporte e Obras Públicas. Além disso, é assessor da Comissão

**O objetivo principal do curso será a análise do término "Preço" para obter sua definição como uma variável estratégica comercial.**

Nacional de Prevenção e Controle de Acidentes de Trânsito, por designação do Poder Executivo.

Tem escrito artigos em publicações prestigiosas vinculados a temas de Marketing Comercial e Marketing Social.

É autor do livro *Os Canais de Distribuição*, texto publicado para a Escola de Negócios do Uruguai, Universidade da Empresa (UDE), fundação da Associação de Dirigentes de Marketing do Uruguai (ADM). <

## COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

As grandes mudanças operadas no mercado, já não são os de ontem. Nossos consumidores trocam velozmente. As mulheres se integram massivamente ao mercado trabalhista. A família se transforma rapidamente. O 25% dos lares americanos está constituído por pessoas solteiras, que vivem mais tempo, são mais sões e convivem cotidianamente com as novas tecnologias.

faz-se portanto imprescindível identificar da forma mais exata possível a nossos consumidores potenciais e reais. Quais são suas fantasias, seus desejos, hábitos de consumo? Nasce uma maior individualização, uma aproximação a sua individualidade.

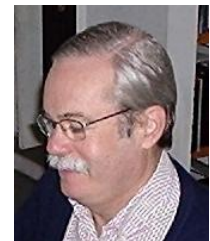
Vivemos em um mercado que se fracionou e nos obriga a identificar esses "submercados" que foram aparecendo com o tempo. O mercado deixou que ser único, dividiu-se em negociados específicos, determinado por estilos de vida, nível de ganhos, educação e outros elementos

diferenciadores. Temos um mundo mais diversificado.

Neste contexto cobram especial importância os grandes meios de comunicação, em especial os meios personalizados e o surgimento de novos meios de comunicação (TV cabo, TV digital, Internet, etc.)

Cabe perguntar-se se o mercado maciço tiver morrido. A resposta é que não; hoje se consome diferente. Com a palavra "desmasificación", Alvin Toffler descreve como a sociedade de massas se fragmenta e se converte em uma sociedade desmasificada. Estamos ante um mercado de minimercados. Surgem milhares de opções, cores, tamanhos. Devemos emprestar muita importância a: quais são nossos consumidores, seus estilos de vida, seus gostos, suas marcas preferidas?

As novas gerações estimuladas por um bem-estar individual, com um complemento de cultura hedonista e de forte valorização do eu através da



**Alejandro Barreiro\***

E-mail: [cap@imur.com.uy](mailto:cap@imur.com.uy)  
Site: [www.imur.com.uy](http://www.imur.com.uy)

sedução, impõem novas e diferentes pautas de consumo, que vão trocando cotidianamente.

Já não está o consumidor a comprar o que lhe oferece, mas sim inclusive pode dizer-se que impõe sua estampagem (em matéria de estilos, formas, cores) a quem deve satisfazer sua demanda, isto é, nos produtos.

Aqui está a chave da grande mudança histórica-social no comportamento do consumidor. Vai mais à frente do aumento da oferta, que seria uma consequência. São novas gerações que surgem, com novos hábitos de consumo. Podemos dizer que aumenta o cuidado na

oferta, pela grande mudança na demanda dos consumidores.

Ele escolhe, ele paga, ele compra. As decisões são dos consumidores. Os fabricantes, os atacadistas produzem para satisfazer suas necessidades, seus gostos, suas preferências, fantasias e desejos.

portanto analisaremos qual é o novo comportamento de nossos novos consumidores, “quando procuram, usam, avaliam e desprezam produtos e serviços, que esperam que satisfaçam suas necessidades”

Como diz Schiffman, ver a tira de decisões para gastar recursos disponíveis (tempo, dinheiro e esforços) em assuntos relacionados com o consumo. O estudo do que é o que compram, quando o compram, onde o compram e que tão freqüentemente o usam.

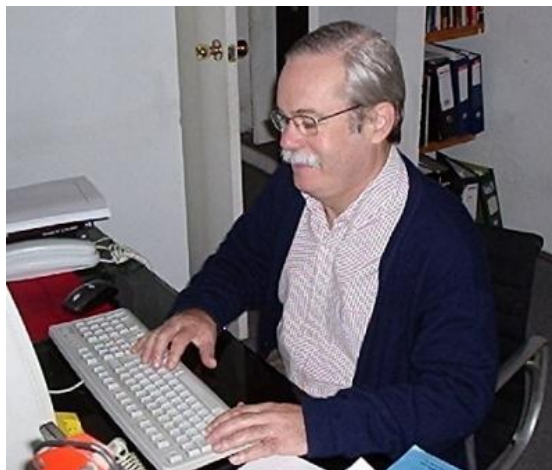
Conhecer a conduta dos consumidores não é singelo. Muitas vezes não fazem o que dizem. Respondem a influências que fazem trocar seu parecer nos últimos momentos.

Atenderemos os diferentes róis dos consumidores nas compras, assim como os fatores pessoais, sociais e culturais, que são os que definem e moldam a decisão de compra.

No comportamento do consumidor em sua decisão de compra encontramos à Família como um grupo de referência primário de grande influencia, no consumo. A família de *orientação*, os membros mais próximos (pais, irmãos) e depois a família de procriação (Cônjuge e os filhos).

Os elementos básicos que proporciona a família são: o bem-estar econômico, apoio emocional, estilo de vida e socialização dos membros familiares.

Tudo isto a que hoje tenhamos um consumidor que em seu comportamento frente ao consumo esteja muito mais informado, educado no próprio



consumo, e que portanto, as decisões frente à compra leve adiante com muito mais certeza, conhecimento e inspiração de acordo a suas necessidades. Existindo variações de índole

cultural, social e demográfico. Modas e costumes.

## O PROFESSOR

Alejandro Barreiro é Licenciado em Ciências Históricas pela Faculdade de Humanidades e Ciências da Educação - UDELAR. Obteve o Postgrado na especialidade História da América, pela Universidade Complutense de Madrid. É Professor de Comunicação I, Estratégia de Comunicação e Oficina de Comunicação na Universidade da Empresa (UDE), para as carreiras de Licenciatura em Marketing, Analista de Publicidade e Analista de Marketing. No IMUR, é docente

das disciplinas Promoções e Comportamento do Consumidor.

É Diretor da empresa assessora em Marketing e Comunicação, Barreiro & Associados, no Departamento de Atenção de Contas Clientes. Além disso, é Diretor de Contas em empresas multinacionais de comunicação, implementação do

desenvolvimento estratégico das diferentes marca. <

**Devemos emprestar muita importância a: quem são nossos consumidores?, quais são seus estilos de vida, seus gostos, suas marcas preferidas?**

**SEMINÁRIOS: 8 HORAS C/U**

**COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR:  
COMEÇA O 16 E 21 DE MAIO**

**POLITICA DE PREÇO: COMEÇA O 18 E**



# SATISFAÇÃO E STRESS NO TRABALHO II

## As fontes e formas de reduzir o stress.

Existem, pelo menos, quatro fontes de insatisfação e stress nas organizações.

### 1- O ambiente físico e social.

Algumas investigações mostram que as temperaturas, iluminação, limpeza e riscos à saúde podem estimular reações emocionais negativas nos funcionários.

O síndrome do “edifício doente” se refere a que em muitos edifícios, o ar, nos ambientes fechados, polui-se por alguns gases de líquidos, produtos em geral. Esses elementos produzem ardor nos olhos, fadigas e problemas respiratórios.

Os supervisores e colegas de trabalho são duas fontes primárias de satisfação. Uma atitude desse

tipo é a atração funcional. Um empregado sente a satisfação com outras pessoas no lugar de trabalho porque estes lhe ajudam para alcançar alguns resultados.

Outra atitude é a atração da entidade. Uma pessoa sente a satisfação com outras pessoas no lugar de trabalho porque estes compartilham seus valores, atitudes e filosofia.

O apoio social é o ambiente em que as pessoas são solidárias e amáveis e pode diminuir o stress. A noção subjacente é a absorção do impacto. A presença de pessoas que apóiam pode reduzir a incidência de sintomas de stress relacionada a condições de grande tensão.



**Dr. Carlos Mello  
Moyano**

E-mail: [cap@imur.com.uy](mailto:cap@imur.com.uy)

Site: [www.imur.com.uy](http://www.imur.com.uy)

Dois aspectos importantes são a densidade social e a privacidade. A densidade social é o número de pessoas em uma área dividida pelo número de metros quadrados da área. A privacidade é a liberdade para trabalhar sem ser vigiado ou interrompido.

**2- As inclinações pessoais são fonte de stress.** A afetividade

negativa, descreve uma dimensão de angústia subjetiva que inclui os humores desagradáveis como a raiva, o desprezo, repulsões, culpa, medo e nervosismo.

As pessoas que possuem muita afetividade negativa se concentram em suas próprias qualidades negativas e nas dos outros.

As pessoas com o tipo A de personalidade se caracterizam por ser impacientes, irrealistas nas expectativas, ambiciosos e extremamente agressivo. Eles voltam particularmente suscetível à insatisfação e stress. Por outro lado, as pessoas do tipo B não possuem essas sensações de urgência.

O stress também pode ter a origem em eventos que passam fora do trabalho.

**3- As tarefas organizacionais:** nada ajuda mais a prever o nível de satisfação ou o stress de uma pessoa que a natureza do próprio trabalho. Em geral os fatores que incidem o stress são a complexidade ou insignificância da tarefa e o esforço físico.

A complexidade da tarefa se refere a que algumas tarefas são muito complicadas, e é muito comum encontrar uma forte correlação positiva entre a complexidade da tarefa e a satisfação. A irritação gerada por trabalhos simples e repetitivos que não são desafios mentais, para muitos funcionários produz frustração. Esta se mostra no descontentamento, tensão e, finalmente, ausentismo e rotação. É importante para o funcionário que cria que seu trabalho tem valor.

**4- Os papéis organizacionais:** é a intercessão entre o ambiente social e a pessoa. O papel da pessoa na organização pode definir-se como o conjunto total de expectativas que é defendido pela pessoa como por outros participantes do ambiente social.

## Existem, pelo menos, quatro fontes de insatisfação e stress nas organizações:

- 1- O ambiente físico e social
- 2- As inclinações pessoais
- 3- As tarefas organizacionais
- 4- Os papéis organizacionais

Existem três aspectos que são importantes:

a- A ambigüidade do papel se refere ao grau de incerteza ou falta de clareza que rodeiam as expectativas no papel da pessoa na organização.

b- O conflito de papéis é o reconhecimento de demandas incompatível ou contraditório com que a pessoa se confronta sob a responsabilidade de um papel.

Pode ser *interemissores*: duas ou mais pessoas no ambiente social transmitem expectativas que se excluem mutuamente.

Ou *intraemissores* quando uma pessoa é portadora de duas expectativas incongruentes.

Também existe o conflito *interpapeles* quando as expectativas para nossos diferentes papéis estão em conflito (como, por exemplo, minhas

responsabilidades no trabalho e em minha casa).

c- O âmbito do papel, refere-se ao número absoluto de expectativas existentes para a pessoa que o desempenha. No papel súper dimensionado, ficam muito expectativas ou demandas.

Os custos do stress e a insatisfação são muitos elevados, por isso, terá que identificar as causas e ajudar aos funcionários a controlá-lo.

É crucial que os gerentes identifiquem os sintomas de descontente e stress fiscalizando os tipos, psicológicos e de comportamento de respostas, em busca de rastros de níveis subjacentes de descontente e stress. Um meio de fiscalizar as atitudes são as investigações regulares sobre satisfação dos empregados. Isso permite o monitoro de tendências e mudanças no curso do tempo.

Para modificar as causas de insatisfação e stress se deve:

- Enriquecer o trabalho. Este método inclui muitas técnicas para aumentar a complexidade e significado ao trabalho de uma pessoa. Esse tipo de intervenção se aplica a tarefas que são aborrecidas por sua natureza repetitiva ou de alcance pequeno.
- A análise do papel se destina para esclarecer expectativas através da melhora da comunicação entre o empregado e seu supervisor, os colegas de trabalho, os subordinados e outros grupos ou pessoas com quem o empregado atua regularmente.
- É essencial o treinamento de habilidades. É um meio de ajudar a que o empregado modifique o que gera descontente ou stress.



Inclui a priorización dos objetivos e a administración do tempo.

- A través da participación na tira de decisións. Isso inclui procedimentos de queixa, as investigacións das actitudes dos empregados e sesións de pregunta e respostas entre os empregados e a administración. Isto dá oportunidades aos funcionarios para dar contribucións em decisións que envolven seu traballo.

Para administrar os síntomas de stress e insatisfacción terá que ter em conta:

- Os programas de exercicios. O condicionamento físico, particularmente na forma dos exercicios aeróbicos, ajuda a voltar uma pessoa mais resistente às mudançs fisiológicas, como a

pressão alta, que acompaña as reaccións ao stress.

- Os programas de relaxación. Eles procuran a eliminación do stress na maioría dos principais grupos musculares que ayudan reducir a presión do sangue e o ritmo da pulsación e reducir outros síntomas.

- A biofeedback. É uma técnica que usa máquinas para fiscalizar funcións corporais, como o batimento do corazón do corazón e presión sanguínea para que possam aprender a manipular essas funcións.

- Os grupos de apoio social. Eles podem incluir equipos deportivas ou toda actividade que propicie coesão e apoio de grupo.

- Rotação de cargos. É um proceso para que os individuos

se transfiram sistematicamente para posicións diferentes logo depois de algum tempo. Isso pode proporcionar uma pausa no stress de certo cargo.

- A apreciación realista de cargos. Se não se pode trocar os aspectos negativos de um cargo, os gerentes devem informar aos possíveis ocupantes da natureza do traballo. Reduzir as expectativas para candidatos tende a atrair a funcionarios cujos valores serán mais à altura da situación concreta.

Da mesma maneira, quando se alertou dos aspectos negativos, os empregados são mais propensos a atenuar os inconvenientes dizendo que já sabia desde o começo. <



## MARKETING DE RELACIONAMIENTO CON LA RED DE DISTRIBUCIÓN O DE PROVEEDORES

**OBJETIVO:** Buscar el desarrollo de nuestros socios comerciales con la finalidad de ayudarlos a crecer.

**TEMAS:** Las empresas en el día de hoy: oportunidades, problemas y soluciones. Cómo fidelizar clientes... o cómo encantar al cliente. Cómo podemos aplicar el Marketing en nuestra empresa. Las oportunidades y crisis de las PYMES. La empresa familiar. Ejercicios de integración grupal. Acciones para atraer clientes. Las Promociones aplicadas. El momento de la verdad: cuando nos enfrentamos al cliente. La atención al cliente: virtudes y defectos. ¿Qué es un cliente satisfecho?; otros.

**DURACIÓN:** 2 horas

**PRECIO:** \$ 15.500 + IVA POR 3 CONFERENCIAS (INCLUYE SÓLO HONORARIOS DE CONFERENCISTA)

Teléfonos: 915 9131 // 916 7629  
[cap@imur.com.uy](mailto:cap@imur.com.uy) --- [www.imur.com.uy](http://www.imur.com.uy)





## CONGRESSO: “A INVESTIGAÇÃO EM UM PAÍS EM TROCA”

Durante nos dias 21 e 22 de abril se realizou em Buenos Aires o Primeiro Congresso de Investigadores de Marketing e Opinião (SAIMO) cujo tema era “**A investigação em um país em troca**”. Durante dois dias se debateu o papel da Investigação de Marketing e Opinião no marco de um país que enfrenta profundas mudanças políticas, econômicos e sociais.

Três pontos salientes do discurso de Abertura do Congresso, a cargo do Rubén Zambelli, Presidente do SAIMO:

- “Os temas relacionados com nossa atividade são irrenunciáveis. Quem queira trabalhar neles terão a seu lado fazendo nossa contribuição. Não queremos ser protagonistas principais a não ser um mais, mas estar ali, porque entendemos que deixar de fazê-lo não seria responsável. Não é bom ficar sentados esperando que outros construam por nós”.

- “Os investigadores que provemos informação, os investigadores que são staff das empresas usuárias de investigação, e os usuários finais da informação da Argentina nos

devíamos este Primeiro Congresso (...) tomamos a iniciativa... mas este é o congresso de todos”.

- É importante que tratemos de entender como ajustar nossos passos frente às mudanças que apresenta a realidade em *um país em troca* como o nosso... que conversemos a respeito de qual é nosso rol como investigadores, que tomemos conhecimento de novas maneiras de abordar as questões que interessam, de nos inteirar das últimas inovações técnicas e que falemos também do futuro da profissão e das

empresas de investigación. Todos estes temas serão abordados ...

A expectativa que gerava a temática ficou demonstrada a partir das importantes figuras locais e internacionais que intervieram como panelistas: Luis Mario Castro, Presidente do Unilever Argentina e Presidente da Câmara Argentina de Anunciadore, contribuiu sua visão de usuário final da informação e Frederic John, Vice-presidente a cargo do Consumer Intelligence do MasterCard International expuseram idéias que foram seguidas com muito interesse pelo público assistente.

Paulo Pinheiro do Andrade, Membro do Conselho mundial do ESOMAR (The World Associated of Research Professionals) referiu-se à evolução dos conceitos sobre a indústria nessa organização e Mary Teahan Presidente do AMDIA informou sobre os alcances da nova lei de amparo de dados pessoais e a medida em que alcança aos investigadores.

A crise e suas conseqüências despertam interesse para o mercado local e de países limítrofes, dado que ao congresso se aproximaram mais de 300

pessoas que desejavam ouvir os especialistas debater a respeito das mudanças no mercado local e as características dos consumidores e cidadãos argentinos. Enrique Pérez Fogwill, Presidente do ACNielsen Argentina apresentou como decide o consumidor no 2005.

Houve 20 trabalhos inéditos, previamente selecionados pelo Comitê Acadêmico, aonde os investigadores descreveram e debateram a respeito dos novos cenários, os desafios que devem enfrentar hoje as empresas para poder reposicionarse e ganhar negociados logo depois da crise. apresentaram-se também novas ferramentas para a análise de consumidores mais exigentes e atentos. No âmbito da opinião pública, uma mesa de peritos de primeiro nível descreveu as evoluções e características do cidadão ante a política e seus novos desafios. Dois destes trabalhos foram premiados como os "melhores" por um Jurado composto por cinco membros, um da Viviana Barcesat (VÃO Consultores) e Vanina Gruart (Unilever), e o outro do Manuel Mora e Araujo e Luciana Grandi (Ipsos Mora e Araujo).

A melhora dos indicadores macroeconómicos e o aumento sustentado do consumo requerem um amplo debate e reflexão a respeito das novas crenças, valores e costumes de um cidadão que já não é mais o que era. Este e outros interrogantes foram confrontados no congresso, cujos participantes acordaram em que esta nova realidade requererá um esforço de todos (investigadores e empresas) para poder compreender melhor o que está passando na Argentina. Ao respeito Jorge García González apresentou e moderou uma mesa debate sobre o "futuro da investigação" no que se abordaram temas relativos à relação investigador-cliente, a mesa esteve composta pelo Juan Fox (Ipsos), Julio Fresno Aparicio (CEIM/ID Consultores), Esteban Socorro (Coca Cola) Fernando Moiguer e Carola Mejalenko (Intermarket Research)

Foram patrocinadores principais do evento as empresas MasterCard, Unilever, Repsol YPF e Ipsos. somaram-se os seguintes auspiciantes: Ibope Argentina, ACNielsen, McDonald's, Calcinha Menéndez Publicidad, Carta de Publicidad e Feedback PR.<

**Incorporamos a nuestro staff:**

# Seleccionamos

**Secretaria de dirección.  
Encuestadoras con experiencia.**

Sarandí 512  
Telefax: 915 9131 ó 916 7629  
E-mail: cap@imur.com.uy



Por más información,  
visite el sitio web de

**SAIMO:**

[www.saimo.org.ar](http://www.saimo.org.ar)

E-mail: [info@saimo.org.ar](mailto:info@saimo.org.ar)



## DESTINO DE AVENTURIEROS

**Por terra, por água e por mar chegaram os turistas, todos pelos caminhos convencionais. Menos um grupo de brasileiros que monopolizaram a costa uruguaia ao estilo safári pela borda do mar. À cabeça estava Cristão Silveira, advogado com um Master em Relações Internacionais, consultor jurídico e amigo da casa.**

“Uruguay é maravilhoso” disse Cristão Silveira quem deixou na Criciúma, uma cidade de Santa Catarina, as formalidades de ser professor universitário para encabeçar a primeira expedição de automóveis 4 X 4 do este ao oeste de nossa costa.

Uma caravana de 18 caminhonetes todo terreno partiu de Florianópolis com os chassi recém lavados e logo depois de

uns quantos quilômetros de transitar “fora das rotas normais”, quer dizer, pela areia e até por dentro do Oceano Atlântico e Rio da Prata, apresentaram-se no glamour do Gorlero e na tradicional Cidade Velha, como deformidades de barro de quatro rodas. Entretanto, seus ocupantes pareciam sair de uma revista. Seu segredo? O espírito aventureiro é compatível com os hotéis de não menos de quatro estrelas.

### UMA PEQUENA VIAGEM

“Estamos fazendo uma viagem de 1300 quilômetros por fora das estradas durante quinze dias”, explicou Silveira. Um dos melhores lances que percorreram estes trotamundos foi chegar à fronteira do Chuy: a praia de Cassinos “onde corremos quase sempre por dentro da água”, por uma extensão de 270 quilômetros

**M.A.O.**

E-mail: [cap@imur.com.uy](mailto:cap@imur.com.uy)

Site: [www.imur.com.uy](http://www.imur.com.uy)

“com a vantagem de que está desabitada em sua major parte”.

Para muitos dos 56 aventureiros, em sua maioria catarinenses, foi a primeira vez que visitaram terras uruguaias. O itinerário por este lado da fronteira esteve composto por estadias de dois dias em Ponta do Diabo, não menos de cinco em Ponta do Este, um em Piriápolis, três no Montevideo e um par em Colônia do Sacramento e de volta, saída pela Rivera “para assim poder conhecer algumas cidades do norte”.

A opinião que lhes mereceram os distintos lugares se resume com o desejo do Caio Silveira,

sobrinho de Cristão: “quero voltar mais vezes” ao não sentir saudades nem sequer um poquito as praias cariocas ou paulistas. Igualmente, tio e sobrinho desfrutaram de paradas distintas. Enquanto que o primeiro preferiu a Ponta do Este por ser “um balneário lindo, maravilhoso”, o segundo se deleitou mais com a capital porque “tem mais atrações e agrada mais pela parte histórica e a cultura”. Em algo estiveram de acordo: “os uruguaios são bacanas”. Uma rápida leitura do dicionário fala de nossas virtudes aos olhos dos brasileiros: gente amável e hospitalar. “Eu acredito que nós não os tratamos assim quando vão para lá. Aqui todos são muito agradáveis, a alimentação é maravilhosa e as habitações dos hotéis são muito boas”, apontou o Silveira de mais idade.

O andarilho nortista adicionou que travessias como estas exigem que o condutor extreme cuidados enquanto circula por cursos de água, altas dunas ou por entre os bosques, ou seja, a maior parte do tempo porque justamente são suas únicas rotas. Entretanto, os brios de explorador fizeram que alguns carros tivessem pequenos acidentes e em outras oportunidades “tivemos que nos baixar a empurrá-los porque por mais que os automóveis possam ir por qualquer terreno, as pessoas que estão detrás dos volantes não ajudam”, disse e riu contando que por onde vêem ‘perigo’, apuram-se para saber quem passa primeiro.

Como não viajaram durante a semana de Carnaval, o sol esteve de sua parte e ninguém abandonou sobre a marcha por

um tempo inclemente, embora alguns sim quisessem fazê-lo por comodidade, sobre tudo as algemas e filhos dos correcaminos. entende-se; mais de 1300 quilômetros de estalo continuado lhe fazem pensar a qualquer que uns dólares mais para o avião não tivessem estado mau ou injuriam o momento em que não agarraram um almofadão do living.



**Cristiano Silveira,**  
amigo de IMUR

A aventura é muito interessante mas bastante cansadora”, reconheceu Silveira. O ânimo do viajante têm que estar combinado por uma dose de inquietação e outra de paciência, sobre tudo para os acompanhantes: “as mulheres no primeiro dia encontram tudo lindo, no segundo já querem ir a um shopping e ao terceiro já querem voltar para sua casa”.

#### **DOLARINHOS**

Este grupo de brasileiros não andou com pequenas nem contando voltados. Ao estar tantos dias fora de casa era óbvio que não foram vir equipados com viandas de reforços para baratear custos. Cada um se veio preparado com pelo menos mil dólares para gastar, cifra que Silveira entendeu “que não é muito

dinheiro” mas depois de pensar um instante disse: “bom, dependendo do ponto de vista”.

Para a alegria das senhoras, não recorreram a nenhum camping. Em Ponta do Este se hospedaram no São Rafael, aí mesmo frente à Praia Brava, desde 110 dólares a noite. Enquanto que no Montevideo, fizeram-no no Holiday Inn, desde 53 dólares a habitação. E em Colônia, em um alojamento de não menos de 60 bilhetes americanos.

Para o Silveira os preços dos hotéis e dos restaurantes estão em conta. Só achou uma coisa cara: os recuerdos e “o problema é que há muitos para comprar”; então digamos, não menos de 1000 pesos uruguaios por pessoa.

que ainda não esteja convencido sobre esta forma de viajar tem que saber que não todo o dinheiro tem que sair de seu próprio pecúlio. Estes nômades de todo terreno recebem antes de cada saída (esta é a quarta) propostas para levar publicidade “porque ao final de contas isto sempre sai em algum jornal”, expressou Silveira contente porque possivelmente R@m já lhe conseguiu uma nova.

#### **PARA A INVEJA DO FITITO**

Cristão Silveira tem 26 anos e dirige um automóvel marca Land Rover, 4 X 4, que no Brasil vale 70 mil dólares, como passatempo. O resto da expedição se completou com onze mais destas caminhonetas e outras de marca Nissan e Mitsubishi mais caras ou mais trocas que aquele.



***“Eu acho que nós não os tratamos assim quando vão para lá. Aqui todos são muito agradáveis, a alimentação é maravilhosa e as habitações dos hotéis são muito boas”***

Embora apoiadas nos modelos que levavam aos soldados durante a Segunda guerra mundial e depois na Guerra Fria, têm daquelas só a necessidade de ter quatro rodas pois contam com uma equipe de navegação e segurança de última

geração: sistema GPS “pelo que descemos de Internet todos os mapas das cidades do mundo”, uma rádio que funciona até os cem quilômetros de distância e um gerador de energia para quinze horas. “Sem este equipamento é impossível fazer uma viagem destas características”, comentou.

Estes veículos que circulam por onde querem, inclusive pela água, podem ir inundados até quase toda sua altura pois têm um respirador incorporados que permite conjugar a condução com o mergulho e que lhes adiciona um valor superior ao preço.

#### **OUTRAS TERRAS**

Estes viajantes parecem incansáveis porque enquanto almoçavam no Mercado do Porto

já organizavam as próximas travessias. Próximo tocará o turno a Argentina para chegar ao muito mesmo sul da Ushuaia e em setembro, uma cruzada de comprimento fôlego: Venezuela, através da selva amazônica.

“Aí sim que vai estar difícil porque vamos demorar como vinte dias por dentro do Amazonas e cinco dias para chegar a Caracas” disse ao R@m. As filas de excursionistas já se vêem um pouco diminuídas posto que “não vão haver hotéis bons e vamos ter que acampar”. Mas a falta de luxos não interessam ao Silveira cujo único desejo é “não voltar a ir pelas ruas normais”. <



## PROGRAMAS PARA EL ÁREA COMERCIAL

**OBJETIVO:** Desarrollar el conocimiento de los integrantes del área comercial de su empresa

**TEMAS:** Las fases previas a la entrevista; La Entrevista de Ventas; Técnicas de Comunicación para vendedores; La Presentación del Producto; PNL aplicada a la Venta; Marketing; Satisfacción y Retención de Clientes; Calidad en la Atención al Cliente; Como ser Consultor de sus Clientes; Como tratar con clientes difíciles; Que espera el cliente de un vendedor; Atención al Cliente; Otros.

**DURACIÓN:** 1:30 horas

**PRECIO:** \$ 10.500 + IVA POR 3 CONFERENCIAS (INCLUYE SÓLO HONORARIOS DE CONFERENCISTA)

Teléfonos: 915 9131 // 916 7629  
[cap@imur.com.uy](mailto:cap@imur.com.uy) --- [www.imur.com.uy](http://www.imur.com.uy)



# COM QUEM TOMARIAS UMA?

*Pilsen e sua nova peça publicitária: Entrevista ao Claudio Invernizzi do IN Publicidade*

**O que têm em comum Sánchez Padilla e Canela? E seu Baracutanga com o Trosky Vengarán? Pois em realidade, nada. Mas com o efeito da cerveja, luzes e câmaras, o imaginário coletivo se fez publicidade.**

**Qual é o nome da peça?**

O nome é "Mincho Bar". Merece-se esse nome por haver-se convertido, depois da rodagem, no Bar do Montevideo que é capaz de juntar mais gente por metro quadrado

**Como nasceu e como é o conceito no que se apóia?**

Acho que mais à frente do conceito, há um espírito no comercial que é colocar a marca no contexto da realidade: ali nos vemos nós. Não vemos publicidade em um sentido tradicional a não ser em um marco

onde o aspiracional é a própria vida.

**Em que tarefas participou você?**

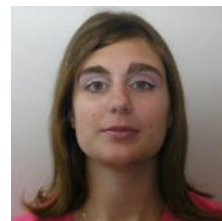
Na equipe de criação, na direção criativa e na conceptualización junto à equipe do Pilsen.

**Como esteve conformado a equipe?**

Em seu processo cronológico, primeiro esteve conformado pelo departamento de marketing do Pilsen e a equipe criativa do IN. Este vínculo foi muito proactivo e fermental para chegar à etapa final do guia. Como deve ser. Posteriormente se somou a equipe de Táxi Filmes. A direção do comercial pertence ao Guillermo Peluffo, quem além disso atua e participa da banda com o Trotsky Vengarán

**Como foi o processo de rodagem?**

Foi das rodagens mais entretidas dos que participei. Acredito que



**María de los Ángeles Orfila**

E-mail: [cap@imur.com.uy](mailto:cap@imur.com.uy)

Site: [www.imur.com.uy](http://www.imur.com.uy)

para isto coincidiram muitas coisas. Da própria idéia às vontades postas pela equipe técnica da produtora, as celebridades,

o anunciador e a agência. Tudo transcorreu sem impedimentos. Houve uma pre-produção muito azeitada de tal forma que o momento da rodagem transcorreu sem surpresas. Os atores também tiveram um desempenho fantástico e com eles se trabalhou os dias prévios para que pudessem dar com as atuações procuradas.

**Quanto tempo levou a produção da peça?**



Levou dois dias e na noite do segundo, parte dos atores e dos técnicos dançaram na rua Yi com os tambores de Canela. Isto ajuda à resposta anterior: a rotação viveu permanentemente o clima que expressa o próprio comercial. É a velha equação de que quando o trabalho diverte, melhora os resultados.

**Qual foi o maior desafio durante toda a produção?**

Poder dar com a verdade. Que o que acontecesse se visse como possível. Que o consumidor sentisse como provável o fato de que eles pudessem estar ali. Por último, o mais simples: que fora um bom comercial.

**Ao fazer uma publicidade para uma bebida alcoólica, como se dirige a responsabilidade de marcar limites para que o**

**“El rodaje vivió permanentemente el clima que expresa el propio comercial. Es la vieja ecuación de que cuando el trabajo divierte, mejora los resultados”, dijo Invernizzi**

**permitido não se converta em prejudicial? A empresa tem sua política a respeito e o permitido é o marco de criação e de execução de suas mensagens. Existiram razões particulares para a eleição da locação e dos artistas?**

A locação foi definitivamente a que mais nós gostamos. E os artistas

foram uma decantação lógica da busca e do processo de concepção da idéia. A representatividade de cada um deles em função da celebridade, foi determinante. Também certa universalidade dos personagens que não são de uma masividad extrema, mas sim são mais parte do imaginário nacional.

**Que repercussões teve?**

Excelentes. Suponho que os objetivos se cumpriram.

**Ao final, quanta gente conseguiu entrar no Mincho Bar?**

Como dizia Dom Atahualpa Yupanqui: "Tantos...que não os posso contar".

**Você, com quem se tomaria uma?**

Com você....se me permitir isso. E de nos ser assim, com cada uma das pessoas que trabalharam no comercial já que enquanto trabalhamos, não a pudemos tomar.



**VENTAS**

**VENDEDOR PROFESIONAL DE SERVICIOS**

CERTIFICADO INTERNACIONAL  
FAI – Facultad de los Inmigrantes  
/ Caxias / Río Grande del Sur/  
Brasil  
4ª Edición

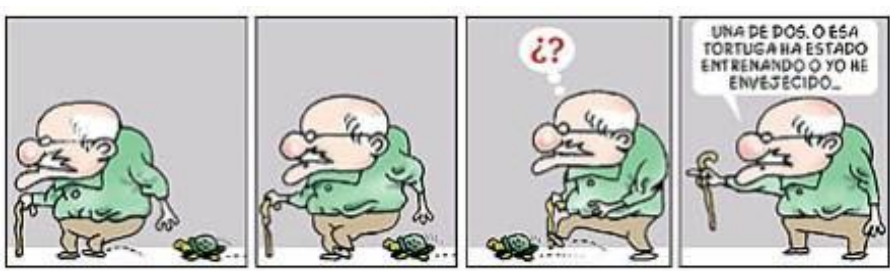
**Comienzo en Mayo**  
4 horas por semana

**MATERIAS:** Gerencia de Ventas, Técnicas de Ventas I, Técnicas de Ventas II, Marketing de Servicios, Comportamiento Consumidor, Estadística, Promoción, Plan de Ventas, PNL aplicada las Ventas, Precios, Marketing Directo, Técnicas de Negociación, Estrategias de Producto, Sistemas de Información de Ventas, Otras.  
Sarandi 512  
915 9131 // 916 7629  
[cap@imur.com.uy](mailto:cap@imur.com.uy)  
[www.imur.com.uy](http://www.imur.com.uy)

**[ HUMOR ]**

**ABU: El poder del adulto mayor**

[www.gag.com.uy](http://www.gag.com.uy)



**Incorporamos a nuestro staff:**

**Seleccionamos**

**Promotoras / Azafatas para importante cliente**

**Requisitos:**  
**Buena presencia**  
**Edad: 18 a 30 años**

**Presentar CV con fotos**

Sarandi 512  
Telefax: 915 9131 ó 916 7629



TOMEM O BOM

# COCA-COLA APRESENTOU SUA NOVA CAMPANHA

*O otimismo está de moda*

Montevideo Refrescos S.A lançou sua nova comunicação publicitária que aponta a ressaltar a importância de que sejamos mais sensíveis e otimistas ante a vida.

Cinco peças para a televisão, mais pôsteres na via pública, propõem que os consumidores vejam sempre "o copo médio cheio", em vez do meio vazio.

Conforme explicou a empresa em um vídeo institucional, "Coca-cola se destacou por ir à

vanguarda enfrentando temáticas mundiais através de sua publicidade".

Esta vez, "chegamos com uma nova mensagem que valora o compromisso, a solidariedade e o otimismo para um mundo e uma realidade muitas vezes adversas", disse Javier Martínez, gerente de marketing da Coca-cola para a Bolívia, Paraguai e Uruguai.

"Tomem o Bom" é o novo conceito que recolhe e sintetiza esta mudança, que convida aos

consumidores a resgatar o melhor de cada situação e a enfrentar a realidade tomando o melhor de cada momento, explicou.

O desenvolvimento da campanha esteve a cargo da agência McCann Erickson<

**Quantas vezes viu o copo meio vazio em vez de médio cheio?**



## SEMINARIOS

8 HORAS C/U

COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR: COMIENZA EL 16 Y 21 DE MAYO  
POLITICA DE PRECIO: COMIENZA EL 18 Y 21 DE MAYO

Sarandi 512 -- 915 9131 // 916 7629  
[cap@imur.com.uy](mailto:cap@imur.com.uy) --- [www.imur.com.uy](http://www.imur.com.uy)



## NOVO MÉTODO

Já se encontra nas farmácias, Evra, o primeiro e único emplastro anticoncepcional eleito por oito milhões de mulheres no mundo como método de anticoncepção.

pode-se aplicar nos glúteos, abdômen, parte superior do torso (excetuando os seios) e a parte superior e exterior do braço. É resistente à água e em trocas bruscas de temperatura. "pode-se banhar, ir à sauna, fazer esportes, o que queira, que o emplastro não se separa", comentou o doutor

Marcos Giusti, diretor do laboratório do Johnson & Johnson em nosso país.

A segurança do método foi estudada em mais de 3.300 mulheres de distintas idades, pesos e países, durante um total de 22.160 ciclos. A investigação demonstrou uma efetividade de 99 por cento, a mesma percentagem de garantia da pílula.

Em um ciclo, só se colocam três emplastos, por isso as

possibilidades de esquecimento se reduzem grandemente.

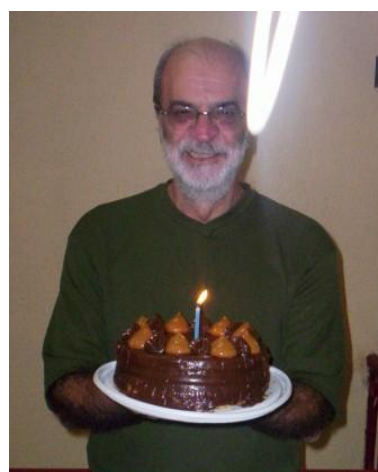
Evra pretende conquistar à mulher de hoje", disse Gabriel Benítez, gerente de marketing da empresa. Esta é "dinâmica, gosta de cuidar de seu corpo, sua saúde e beleza e que não encontrou nas pastilhas um método eficaz porque não quer estar pendente de tomá-la todos os dias", assegurou.

Seu preço médio é de 360 pesos. <

## FESTEJOU-O NO IMUR

*Nosso amigo, Ernani Tadeu do Oliveira cumpriu anos durante sua última estadia no Montevideo.*

*IMUR designou uma sala, em sua sede de estudos, com o nome do professor, em reconhecimento por tantos anos de trabalho e recíproca amizade.*



FELIZ ANIVERSÁRIO



## POSSUI CONVÊNIOS COM:



**FACULTADES  
ASOCIADAS DE  
SANTA CATARINA**  
<http://www.fasc.com.br/>



**FACULDADE DOS IMIGRANTES  
FACULTAD DE LOS  
INMIGRANTES**  
<http://www.faculdaadedosimigrantes.com.br/>



**UNIVERSIDAD DE SANTA  
CRUZ DEL SUR**  
<http://www.unisc.br/>



[info@teatrosolis.org.uy](mailto:info@teatrosolis.org.uy)



Av. 18 de Julio 1210  
Tel.: 900 46 45 / 908 92 22