

Exportar: tomando a decisão

Marketing em épocas de crise

Dirigir personagens:  
estereótipos na empresa

Seminários no IMUR

A arte de dirigir as expectativas

## **PROFESSORES DA UNISC NO IMUR**

Os professores Jorge Lengler, Wenderler Beker Ribeiro e Do Rivaldo Brites, da Universidade da Santa Cruz do Sul, visitaram IMUR e ofereceram uma conferência. Toda a informação neste número do *R@m*

# Sum@rio

- 4 Novo curso: Técnico em Marketing
- 6 Exportar: tomando a decisão
- 7 Dirigir personagens: estereótipos na empresa I
- 11 Professores do UNISC visitaram IMUR
- 14 A distribuição no plano estratégico IV
- 18 Correio de leitores
- 19 A arte de dirigir as expectativas
- 21 Etiqueta: a imagem pessoal e profissional
- 23 Seminários: Merchandising
- 25 Marketing em épocas de crise
- 27 Comunidades virtuais profissionais
- 29 Livros especializados

## EQUIPE

Diretor: Dr. Carlos Mello Moyano  
Editor: María de los Ángeles Orfila  
Colaboradores: Herman Garat, Silvia Citrullo, Lic. Carlos Castro, Michelle Nichols, Alejandro Piscitelli, Alejandro Otazú  
Suporte informático: Fernando Borderre  
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)



# MARKETING ESPECIALISTA

## CERTIFICADO INTERNACIONAL

FASC – Facultades Asociadas de Santa Catarina y  
FAI – Facultad de los Inmigrantes / Caxias

2º Edición - Lunes y miércoles de 19 a 21 horas

4 HORAS POR SEMANA

**MATERIAS:** Mkt., Comportamiento Consumidor, Marketing Internacional, Marketing de Tecnología, Marketing Personal, Marketing Industrial, Marketing de Servicios, Marketing Farmacéutico, Marketing Interno, Técnicas de Negociaciones, Marketing Interactivo, Taller de Monografía, Gestión de Costos y Resultados, Identidad Corporativa

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



## APRESENTAÇÃO DE NOVO CURSO NO IMUR: **TÉCNICO EM MARKETING**

Dentro dos programas de capacitação desenvolvidos no IMUR se destaca o **do TÉCNICO EM MARKETING** que vai em sua 10ª edição e dura um semestre. A seguir se detalham as principais características do curso.

### OBJETIVO

O objetivo geral do programa é desenvolver o conhecimento do Marketing Aplicado, com a finalidade de preparar aos alunos para desenvolver a aplicação das 4 PS em um ambiente organizacional.

trabalha-se especificamente em três áreas:

- Desenvolvimento de conhecimentos,
- Capacitação para a tira de decisões,
- Transmissão de experiências.

Está dirigido a pessoas que desejam introduzir-se em temas mercadológicos ou aprofundar seus conhecimentos neles.

### FORMA DE TRABALHO

Trabalho intensivo em grupos reduzidos com forma de oficina. O ritmo de trabalho é:

4 horas semanais – 92 horas de classe – 2 matérias por mês – Total: 12 matérias.

Em todos casos se adicionam horas de trabalhos domiciliários.

### MATERIAS

#### 1. INTRODUÇÃO AO MARKETING

Tem como objetivo introduzir ao aluno na filosofia de Marketing, assim como aos conceitos básicos desta disciplina que se vão

desenvolvendo com o passar do ano.

#### 2. INTRODUÇÃO À EMPRESA

Busca proporcionar uma série de conhecimentos e elementos básicos, referente às empresas e seu funcionamento, no marco de uma visão global e de integração de seus distintos âmbitos de ação.

#### 3. COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

Pretende brindar elementos que permitam a compreensão do comportamento do consumidor em relação às atividades da empresa, para possibilitar o uso ótimo das ações de Marketing.

#### 4. POLITICA DE PRODUTOS

Brinda ao aluno os conceitos fundamentais sobre os produtos e estabelece sua importância relativa na gestão da empresa

#### 5. ESTATÍSTICA

Busca dar a conocer as ferramentas estatísticas básicas que são de utilidade no campo do Marketing.

#### **6. POLITICAS DE PREÇO**

Apresenta os diversos aspectos que influem na fixação de um preço dada sua importância na busca de maximización do valor da empresa

#### **7. SIM E INVESTIGACION DE MERCADO**

Desenvolve no aluno o conhecimento dos diversos componentes do sistema de informação de Marketing em geral, e de Investigação em particular, com a finalidade de identificar a investigação adequada para problemas específicos

#### **8. GERÊNCIA DE VENDAS**

Busca capacitar e desenvolver no aluno habilidades

gerenciais no manejo dos vendedores, como forma de aumentar a produtividade da empresa.

#### **9. MARKETING ESTRATEGICO**

Contribui com elementos para poder elaborar estratégias de Marketing bem-sucedidas, analisando a situação das marcas nas distintas situações do mercado

#### **10. POLITICAS DO DISTRIBUCION**

Tem como finalidade introduzir ao aluno nos conceitos básicos sobre canais de distribuição e estratégias da distribuição física.

#### **11 OFICINA DE DIAGNOSTICO**

Nesta oficina se brindam os instrumentos necessários para que o assistente possa realizar o diagnóstico de um

producto/servicio e da variável preço.

#### **12. PUBLICIDADE**

Provê conhecimentos para o manejo desta importante ferramenta comunicacional e de impulsão de Marketing.

#### **13. TRABALHO FINAL**

Consiste na realização do diagnóstico de um producto/servicio e da variável preço. <

### **INFORMES**

**Sarandí 512**

**Tel.: 915 91 31 / 916 76 29**

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

**Web site: [www.imur.com.uy](http://www.imur.com.uy)**



## **MARKETING ANALISTA (11º Edición)**

Certificado Internacional: FASC – Facultades Asociadas de Santa Catarina y FAI – Facultad de los Inmigrantes / Caxias

**20 MATERIAS – 4 HORAS POR SEMANA**

**MATERIAS:** Mkt., Comportamiento Consumidor, Investigaciones de Mkt., Publicidad, Estadística, Promoción, Gerencia y Técnicas de Ventas, Plan de Mkt., Mkt. Estratégico, Distribución, RRPP, Precios, Mkt. Directo, Productos, otras

**PROGRAMA TÉCNICO:** Marketing (12 materias), Ventas (5), Comunicación Empresarial (5)

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



## EXPORTAR: TOMANDO A DECISÃO

Antes de decidir um primeiro intento e eventualmente tomar a decisão de contatar possíveis clientes no exterior, ou assistir a algum evento como uma Exposição ou Ronda de Negócios, devemos armar nosso próprio 'quadro de situação', que nos permita nos localizar em nossas reais possibilidades e diminuir na possível nossa margem de engano. Sempre temos que ter presente que não há magia no Comércio Exterior, que quando começarmos passaremos a ser o último dos oferentes, em relação a todos os que se iniciaram antes que nós e, sobre tudo, que esta gestão vai requerer um orçamento econômico, o qual, por mais demarcado e afinado que esteja, nos vai causar a dor suficiente para merecer máximo respeito.

portanto, comecemos tratando de nos responder algumas perguntas:

- Dispomos de todos os certificados? (habilitação da planta de elaboração, certificados de cada produto pelo organismo que corresponda).
- Nossa Sociedade (embora seja em forma unipersonal), é Exportadora?
- Temos Faturas impressas 'E' (para exportação), ou como se denominem em cada país?
- As vasilhas de nossos produtos, cumprem com regulamentações básicas, como ser Nº de

*Escreve:*

**Lic. Carlos Castro**

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

Inscrições, Códigos de Barras, Tabela Nutricional?

- Dispomos de um catálogo ou folheto de todos nossos produtos?
- preparamos uma lista de preços para exportação, com alternativas FOB / FOT? Temos os conhecimentos para preparar uma cotação CIF?
- No que faz a possibilidade de comunicações: dispomos de um manejo aceitável de um PC, uma direção de correio eletrônico, possibilidade de acesso a Internet? (esta é uma ferramenta que nos permitirá uma permanente e muito econômica relação com todos nossos contatos)

Todas estas perguntas têm fácil resposta, e colaboraremos com quem tenha alguma dúvida ou desejem levar a cabo alguma tramitação relacionada com o mencionado. <



## DIRIGIR PERSONAGENS: ESTEREÓTIPOS NA EMPRESA I

**T**odavia assumamos o mandato ou mantra de melhorar continuamente nosso perfectible perfil, óbvia e possivelmente felizmente nunca deixaremos de ser, por humanos, imperfeitos: umas vezes para bem, e possivelmente algumas mais para mau. Poderemos ser jovens com ambição e potencial, ou amadurecidos com alguma frustração; poderemos ser felizes com a agenda cheia de reuniões, ou sê-lo trabalhando a sós; poderemos ser resolutivos-creativos ou imprevisíveis-desconcertantes; poderemos ser hostigadores ou vítimas de mobbing; poderemos ser frios ou entusiastas. Sim, possivelmente nos aproximemos de certos estereótipos: individualistas, maquiavélicos, whistleblowers, criativos, pleasers, sobe, queen bs, parasitas, back stabbers, downers, narcisistas, obstrucionistas... Não todos os estereótipos escondem

inteligências perversas, mas sim podem demandar especial atenção dos chefes e, em geral, dos entornos de trabalho. Em alguma medida, todos possuímos rasgos tipificados.

Em realidade, qualquer pessoa com rasgos exagerados de personalidade (inclusive embora sejam positivos, como a generosidade ou a compaixão) pode resultar problemática, como também as pessoas com desajustes mentais (também há psicopatas e neuróticos nas organizações); mas vejamos brevemente alguns estereótipos, de entre os mais estendidos, depois dos que achamos pessoas difíceis to work with. Possivelmente sejam minoria, mas ante elas temos que reagir convenientemente, para tentar neutralizar seus efeitos — e possivelmente aproveitar suas particularidades— em benefício dos resultados:

*Escreve:*

**Lic. Carlos Castro**

### **Os obstrucionistas**

Alguns autores falam de mediocridade militante; trata-se de pessoas que não fazem coisas grandes nem deixam que outros as façam: algo assim como o cão do hortelano. Há obstrucionistas que se limitam a entorpecer a marcha das coisas incumprindo seus compromissos e obrigações, mas parecem mais perigosos os referidos cães do pomar, sobretudo se tiverem efetivamente poder para impedir que brilhem os brilhantes e surja ou emerja o talento.

O obstrucionismo, como outras formas de entorpecimento (awkwardism), constitui uma baixaza no plano pessoal, mas também supõe um importante dano para a organização, perpetrado por estas pessoas em ilegítima defesa de seus interesses. A gente pode entorpecer as tarefas sem propor-

lhe mas aqui referimos a **ação y Marketing de IMUR 7**




obstrução deliberada, que tem que ser acautelada ou desentupida pelo chefe, com habilidade e até sutileza. Se o obstrucionista se sabe desmascarado, vigiado, sob suspeita, já lhe põe muito difícil manter sua estratégia. E se a obstrução viesse do chefe, o indivíduo afetado débito, ao menos, levar memória documentada dos fatos concretos, enquanto tenta se livrar ou liberar do bloqueio.

### **Os narcisistas**

O narcisista é uma pessoa que se superestima em muito visível medida e precisa ser admirado por outros, aos que considera inferiores e despreza. Fantasia sobre seus lucros e méritos passados e até futuros, mostra falta de empatia, se manifesta de forma arrogante e não tolera as críticas. O culto a si mesmo leva a cuidar em extremo seu aspecto e indumentária. Temos lido que o narcisismo é a enfermidade de nosso tempo; certamente nos parece uma enfermidade, e acreditam que está muito estendida em nossos dias.

Com sua falsa imagem própria, já se vê quão perigoso pode ser um narcisista em postos diretores. Chega a considerar que seus subordinados estão a seu serviço em vez do da empresa, e seu próprio interesse prepondera sobre a legitimidade. Pensa que as normas não estão para ele e as salta sem consciência de culpa. Ao redigir estas linhas, a gente recorda algumas pessoas que encaixaram plenamente neste perfil: conheceram algum êxito inicial, mas um as recorda mais pela decadência final. diria-se que

os narcisistas necessitam uma padre de humildade se tiverem quem a procure, mas, o que sobre tudo os enguiço, é o autoconocimiento. O entorno dos narcisistas deveria pôr mais empenho em lhes mostre seus enganos que em lhes adular..., se se pode assumir o conseguinte risco.



**Em realidade, qualquer pessoa com rasgos exagerados de personalidade (inclusive embora sejam positivos, como a generosidade ou a compaixão) pode resultar problemática**



### **Os negativos**

Em seu empenho por ver, sempre e unicamente, o lado escuro das coisas, os negativos ou downers, com seu habitual catastrofismo, poderiam escavar os sentimentos edificantes de outros. Bom é analisar sempre os prós e os contra, mas os negativos só parecem ver inconvenientes e conseqüências não desejáveis. Pode que terei que procurar a raiz de seu pessimismo em alguma frustração, mas é mais rentável procurar a forma de eliminar ou reduzir esta atitude, possivelmente mediante paciente diálogo socrático.

Pareceria que a melhor reação possível seria lhes ignorar, que suas mensagens nos entrassem por um ouvido e nos saíssem pelo outro; mas,

enquanto fique paciência, deveríamos avaliar seus argumentos. Não terá que descartar que acertem alguma vez em seus maus augúrios. O desejável é que todas as pessoas sejam construtivas e positivas, sem deixar de ver as dificuldades e os inconvenientes. Parece provado que se é mais eficaz da expectativa de êxito que do medo ao fracasso, mas a precaução — uma mais ampla visão da realidade— não está de mais, e muitas idéias desafortunadas se geraram em ausência de alguém que fora mais sensível aos problemas que podiam aparecer e os acautelasse.

### **Sobe-os**

Já sabemos que a atenção é um recurso limitado; simplificando, uns a concentram na tarefa e fazem bons trabalhos, e outros a concentram em seu brilho pessoal em busca de promoção. Certamente, há pessoas que cultivam sua imagem com especial cuidado e se relacionam com grande habilidade, com o propósito prioritário de ascender. Este é o fim, mas os meios são diversos e de diversas legitimidade. Geralmente, o sobe não está somente disposto a explorar seus méritos mas também a atribuir-se, sutil ou descaradamente, alguns alheios.

Este alpinista trabalhista é calculador e seu talento poderia ser útil à organização; mas quando chega a seu nível de incompetência, resulta obviamente incapaz e utiliza sua inteligência para ocultá-lo. Não duvida em eliminar a quem pudesse lhe fazer sombra. Há pessoas



legitimamente ambiciosas e competentes, mas o que chamamos “sobe” busca o poder simplesmente para o ter, ou busca simplesmente o dinheiro: não sobe para fazer nada grande em benefício coletivo.

Diz-o o Pañchatantra e é de sentido comum: pode-se sacrificar uma pessoa por um coletivo, mas não um coletivo por uma pessoa. O sobe vai ao seu: antepor seus próprios interesses aos do coletivo e se vale de más artes. Este tipo de atitudes acaba dando ao traste com a prosperidade das empresas. Quando esta atitude está muito estendida pela organização, pode-se produzir um estiramento vertical de quão mesma tipicamente acaba em ruptura. À Direção corresponde distinguir, sem equivocar-se e atendendo ao bem comum, aos sobe daquelas outras pessoas que são legitimamente ambiciosas, capazes, e respeitadas com os méritos alheios.

### **Os atores**

Atuam. Não se sabe se forem eles mesmos, ou um ator que vem cada dia a fazer seu papel. São previsíveis: comportam-se como um diretor típico. Avançam rápido pelos corredores, não se detêm tomar um café fora de seu escritório, falam bem mas evitam entrar em matéria. Parecem preocupados com que lhes descubram: são diretores falsos. Aparentam estar ocupadíssimos e têm muitos papéis em sua mesa. Tentam ganhar às pessoas, para evitar que lhes descubram.

Certamente já quase não ficam exemplares deste tipo; mas estamos, por exemplo, ante o caso

de diretores que são contratadas por sua larga lista de contatos, e que realmente não terminam de integrar-se na organização, embora supostamente ocupam um posto na mesma e inclusive têm colaboradores atribuídos. As empresas deveriam resolver a relação profissional de uma maneira mais acorde à realidade em vez de inventar postos diretores vazios de conteúdo; entre outras razões porque a situação não escapa aos olhos da palmilha.

### **Os folgazões**

Sim, há ainda, em grandes organizações, alguns indivíduos que dão pouco golpe e procuram viver o melhor possível. Parece que renunciaram ao êxito ou ao reconhecimento e ficam com a tranqüilidade e a comodidade. Alguns folgazões (lazybones) procuram camuflar-se em equipes de trabalho e ocultar-se depois do rendimento coletivo; obviamente, logo são identificados por seus companheiros, embora para os chefes não sempre parecem constituir uma prioridade.

A gente é partidário de pensar que, na empresa, o folgazão não nasce mas sim se faz, quer dizer, que se trata de uma atitude reativa; mas possivelmente não esteja tão claro. Certamente, as organizações não deveriam permitir —e não revistam fazê-lo— atitudes tão visíveis e indesejáveis como estas, à margem de que, além disso, possam resultar autodestrutivas para o próprio indivíduo, e até contagiosas. Os chefes têm que optar por redimir, se for possível —freqüentemente o



é—, a estas pessoas ou abrir um processo de exclusão. Não acreditam que se trate das pessoas mais daninhas para as organizações, mas o sob rendimento, visível ou nem tanto, deve ser analisado e combatido; quase sempre pode vir bem uma mudança de entorno ou responsabilidade, com vontade de solução.

### **Os parasitas**

Há certamente alguns detalhes que os distinguem dos folgazões; os parasitas ou anopluros não renunciam ao reconhecimento: tratam de atribuir-se esforços alheios e sair na foto. Procuram inclusive que outros lhes façam o trabalho, aproveitando os postulados de colaboração e trabalho em equipe, ou mediante a adulação. ficam no meio onde não fazem falta intermediários. Revistam ter visíveis habilidades interpersonales, mas as aproveitam em seu benefício.

São, em efeito, mais ambiciosos que os lazybones; de fato, o parasitismo se dava com alguma freqüência em mandos intermédios assentados no cargo, quando sua presença nas empresas era maior. Agora as organizações são mais plainas e higiênicas, e o perfil dos diretores intermédios está trocando sensivelmente; mas parece certo

que alguns viviam muito bem, luzindo como próprio o esforço de seus subordinados. Porém, o parasitismo não se erradicou ainda de tudo, e além disso há inclusive diretores que decidem colocar um parasita a seu serviço (em tranqüila convivência), simplesmente para que os aisle do pessoal da pé.

#### **Os desleais**

Há também deslealdade à organização, mas falamos aqui de punhaladas pelas costas: dos back stabbers. Alguns trabalhadores ou diretores caem na insolidaridad, o egoísmo ou a inveja, e isso lhes pode levar a mais ou menos sutil

prática da humilhação e a maledicência. Não todos os cínicos são back stabbers, mas estes sim fazem ornamento de certo cinismo ao referir-se a suas vítimas ante outros, ou ao manifestar-se ante elas.

Entre terceiros pode haver pessoas que identifiquem e desmascarem ao malfeitor, mas também se dão atitudes de inibição e cumplicidade: já se sabe que nossos méritos crescem quando diminuem os de outros. De modo que a vítima tem que detectar estas manobras e preparar sua alegação para quando, privada e serenamente, se em frente a seu verdugo lhe

olhando aos olhos. Neste diálogo, a vitória está mais perto de quem tem a consciência tranqüila e só se poderia escapar por defeitos lhes argumente.

Os chefes têm que propiciar um clima de legítima lealdade, tanto para a organização como para os companheiros, sem confundir a lealdade com a cumplicidade. Se os próprios chefes fossem desleais com seus colaboradores, possivelmente para mostrar-se imprescindíveis ante a Direção, estariam semeando a deslealdade como norma de conduta.

*Continuará...*



## VENTAS VENDEDOR PROFESIONAL DE SERVICIOS

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

**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)



# PROFESSORES DA UNIVERSIDADE DA Santa CRUZ DO SUL (UNISC) PRESENTES NO IMUR

Visitaram IMUR, os colegas Wenderler Beker Ribeiro, Decano da Escola de Administração da Universidade da Santa Cruz do Sul (UNISC), Dou Rivaldo Brites, Coordenador de cursos e Jorge Lengler, Coordenador de Cursos do Posgrado. Este último ditou uma conferência sobre “Cultura, consumo e valores e seu rol no processo de integração do Mercosul”.

## A UNIVERSIDADE

A UNISC aloja ao redor de onze mil estudantes. mais de mil, estão fazendo cursos de posgrado. Oferece quarenta cursos de grau, outros tantos de especialização, quatro cursos de mestría e um doutorado. Em particular, a Escola de Administração tem 1120 alunos.

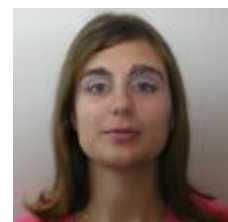
Tem uma escola docente de oitocentos professores, que acessam aos cargos por concurso.

Embora pareça mentira, a UNISC só tem doze anos de vida. Em 1993 foi reconhecida como universidade. Sua fila de influência é de duzentos quilômetros à redonda e alguns cursos se dão fora do campus.

Para o Wenderler Beker Ribeiro, o modelo de gestão desta universidade é “Seu orgulho acionar é comunitário, sem afã de lucro. O governo brasileiro da zona lhe outorga o segundo lugar do pressuposto.

## A ZONA

Dentro do estado de Rio Grande do Sul, a UNISC está se localizada em uma região que é a responsável por mais de noventa por cento da exportação de tabaco do Brasil, que em total alcança as



Escreve:

**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)

700 mil toneladas. Ao mesmo tempo, de suas terras sai até 85 por cento da produção.

O setor tabacalero está nas mãos de não mais sete empresas e emprega a mais de vinte mil pessoas.

A zona colonizada, em geral, por imigrantes alemães, também produz soja, arroz e gado.

## A CONFERÊNCIA

A dissertação a cargo do professor Jorge Lengler, “Cultura,

consumo e valores e seu rol no processo de integração do Mercosul”, pretendeu elucidar sobre o porquê é tão difícil a integração dos países de dito bloco.

“A integração, em si mesmo, está muito longe. É difícil por várias questões sociais, geopolíticas, de gestão de empresas, até de marketing”, disse Lengler.

Este assinalou como influem as mudanças que sofreu o mercado, como a globalização do mercado internacional e do comportamento do consumidor, a exigência cada vez mais forte de este, os preços mais baixos, a competência pelos serviços e produtos cada vez mais padronizados.

Com respeito aos serviços, deve-se implementar uma gerência da experiência, quer dizer, que cada compra seja uma boa “experiência” para o consumidor. Do mesmo modo, ante o requerimento de produtos diferenciados, deve-se pôr em funcionamento uma gerência de massas.

Os fenômenos do mercado mundial e da realidade, levaram a que se dêem no contexto da América Latina, certos elementos. Lengler os definiu como: “crescimento do segmento econômico C e D, pela baixa de preços, relativa estabilidade econômica, processo inverso à integração e a jovem democracia”.

Para o Ihe disserem, para obter a integração dos países, terá que utilizar ferramentas de gestão de mercado. Com uma orientação para este, as empresas poderão ser mais competitivas e obter mais lucros.

Para isso, deverão ir à “geração de inteligência” mediante registros internos ou sistemas de monitoro. Em segundo lugar, essa “inteligência” deverá ser “disseminada”. Este passo está a cargo de uma pessoa de fila executiva e pode fazer-se através da Intranet. Por último, deverá-se desenvolver “a ação gerencial” que é dar a resposta ao que o mercado quer ou necessita.

#### VALORES CULTURAIS

Segundo Lengler, se se conhecerem os valores culturais

de um determinado país, Ihe poderá exportar cabalmente. “Para vender no Brasil, terá que saber como são os brasileiros”, disse.

Alguns valores culturais que são fundamentais na hora de encarar negócios são: sentido de pertença, emoção, relação cálida com outros, auto-realização, ser respeitado / admirado por outros, vida prazenteira, segurança, auto-respeito, sentido da realização, entre outros.

Um estudo realizado pelo professor entre consumidores dos Estados Unidos, Brasil e Uruguai, deu como resultado que em cada país prepondera um valor cultural diferente. Nos Estados Unidos, os consumidores priorizam o auto-respeito, no Brasil, o sentido de realização, enquanto que no Uruguai, o número é ser respeitado.

Na hipótese do professor, se uma empresa conhecer os desejos dos compradores estrangeiros, pode concretizar maiores negócios. Da mesma forma, se os governos conhecerem os vizinhos, poderão unir-se mais facilmente.

<

**Incorporamos a nuestro staff:**

# Seleccionamos

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

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







# NUEVOS CURSOS

## PORTUGUÉS COMERCIAL

DOCENTE: VANIA BAPTISTA

COMIENZO: 17 DE SEPTIEMBRE

## FILOSOFÍA APLICADA A LA ADMINISTRACIÓN Y

### MARKTING

Tel.: 915 91 31 / 916 76 29

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

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



**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 9\*31 ó 916 7629  
E-mail: [cap@imur.com.uy](mailto:cap@imur.com.uy)







Escreve:  
**Herman Garat\***

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



# A DISTRIBUIÇÃO NO PLANO ESTRATÉGICO COMERCIAL IV

## EXTRATO DO SEGUNDO CAPÍTULO DE SEU LIVRO OS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

### 2.1.- DISTRIBUIÇÃO DIRETA E DISTRIBUIÇÃO INDIRETA

A primeira decisão que deve fazer um produtor ou fabricante de bens ou de serviços é a seguinte: é-me mais conveniente me dedicar a produzir e além disso distribuir meus produtos, ou me dedicar só a produzir e deixar a distribuição em mãos de outros?

Possivelmente os intermediários cobrem altas remunerações pela distribuição, tenham altos custos e isso encareça o preço final dos produtos e me faça perder o controle de como chegam ao consumidor. Pelo contrário, o intermediário possivelmente conheça mais que eu ao mercado e aos consumidores finais, e além disso tenha um nome conhecido por estes e já tenha depósitos e locais de venda que eu não tenho. O que fazer?

Esta decisão, embora simples em teoria, não sempre é fácil e depende de cada caso em particular, cada um dos quais é objeto de estudo e, em muitos casos, requer de sentido comum e de aplicação de diferentes critérios.

A tudo isto cabe fazer uma pergunta: para que servem e porquê existem os intermediários?

Com um singelo exemplo que, apesar de ser absurdo nos vai permitir esclarecer esta dúvida:

Suponhamos que em um mercado existem três produtores, cada um especializado em produtos de granja: um deles produz e vende só queijo, outro só mel e outro só geléias. Uma vez por semana, concorrem a uma feira vicinal onde têm só três clientes consumidores (Juan, Laura e Cristina), que compram os produtos aos três produtores: a distribuição é "direta", do produtor ao consumidor, sem intermediários. Cada dia de feira se gera um número de nove

transações de compraventa nesse mercado.

PRODUTORES	CONSUMIDORES
Queijo	Juan
Mel	Laura
Geléias	Cristina

**TOTAL: 9 transações**

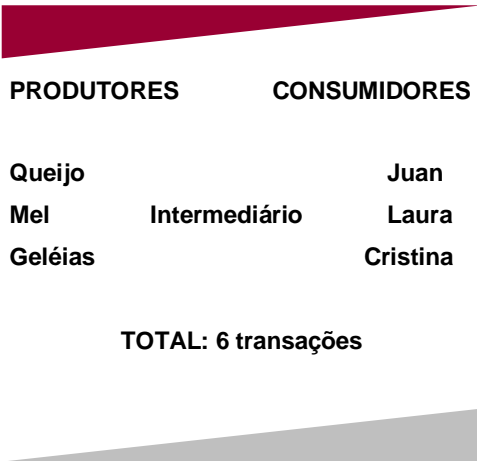
Um bom dia aparece um senhor que propõe um negócio aos três produtores, que consiste em comprar toda a produção da semana e vendê-la ele mesmo na feira. Instalaria um local de venda de produtos de granja e venderia os três produtos.

Os produtores estudam a proposta e consideram que as condições são favoráveis e acessam ao negócio. O que acontece com a distribuição?

Aqui aparece um **intermediário comerciante**, seu rol é comprar e vender os

produtos, a distribuição se volta “indireta”.

Qual será agora o número de transações?



A conclusão é singela: a incorporação do intermediário ao mercado reduziu o número de transações.

Para os produtores é uma boa solução: agora se desentendem da distribuição e fica livre na sábado de amanhã para seguir produzindo. Na vida real, aproveitam a ter recursos que dedicavam à distribuição (depósitos, veículos, etc.) para destiná-los à produção (melhores maquinarias, tecnologia e matérias primas), melhorando a quantidade e a qualidade dos produtos.

Aos consumidores também os beneficia, agora compram tudo no mesmo lugar e dão menos voltas pela feira. Embora não o pareça com primeira vista, o preço pode diminuir, devido a que o canal é mais eficiente e pode fazer que os custos de produção e de distribuição sejam menores.

Ao intermediário também lhe serve e por isso expôs o negócio, dedica-se a comprar em forma separada aos três produtores determinadas quantidades, forma um sortido de produtos

complementares e logo concorre a vender à feira.

A distribuição pode trazer vantagens, sempre e quando os intermediários não abusem de sua função frente aos fornecedores e clientes e se obtenha um equilíbrio que beneficia às três partes.

A distribuição indireta também podem trazer desvantagens: os produtores perdem o controle do canal e o contato com os consumidores finais, o preço pode aumentar devido a maiores custos e lucros dos intermediários, pode atrasá-la entrega, etc.

### **A FUNÇÃO BÁSICA DOS INTERMEDIÁRIOS: RESOLVER AS DISCREPÂNCIAS DE QUANTIDADE E DE SORTIDO**

Os intermediários cumprem uma função importante frente aos produtores e a quão consumidores fazem fundamental sua existência, resolvem duas grandes discrepâncias entre a produção e o consumo: equilibram as quantidades e os sortidos.

A **discrepância em quantidade** de produtos homogêneos significa que é muito pouco cômodo e muito custoso para um produtor, vender diretamente nas quantidades adequadas, geralmente reduzidas, a cada um dos consumidores finais que vão comprar seus produtos. Também seria incômodo e custoso para os consumidores deslocar-se aos lugares de produção e às fábricas para comprar diretamente pequenas quantidades. Pode ser preferível que o fracionamento em quantidades o faça um distribuidor que se dedique a isso. Imaginemos se cada vez que

precisássemos comprar um quilograma de carne tivéssemos que ir a um frigorífico.

Com a intermediação, comercializando quantidades adequadas, reduzem-se custos de transporte e de armazenamento em toda a cadeia de distribuição e se oferece um melhor serviço aos clientes.

A **discrepância em sortido** também dá razão de existir aos intermediários. Geralmente os consumidores não adquirem um tipo determinado de produto, mas sim necessitam bens complementares ou de similar natureza. Suponhamos que necessitamos uma equipe esportiva completa para jogar tênis; se não existissem intermediários, teríamos que ir a uma fábrica de calçados esportivos para adquirir um par, logo teríamos que ir a uma fábrica de roupa esportiva a comprá-la, logo teríamos que ir a outra fábrica a procurar a paleta, e finalmente a outra fábrica a conseguir as pelotitas. Não seria mais fácil e eficiente ir a uma loja de artigos esportivos e comprar tudo junto? Deste modo estaríamos fazendo um sortido de produtos complementares com um sozinho transação com o comerciante, quem nos vende todos os produtos conjuntamente.

O intermediário faz uma classificação de produtos reunindo quão sortidos interessem e necessitem os consumidores, podendo formar distintas linhas de produtos.



## CONCEITO DE “CANAL DE DISTRIBUIÇÃO”

A decisão de um produtor ou fabricante de bens e/ou de serviços de realizar uma distribuição direta ou contar com intermediários, e a quantidade e qualidade de distribuidores que intermedeiem entre a produção e o consumo, conformam uma cadeia que define um determinado canal de distribuição para um produto. Os distribuidores podem ser comerciantes ou não (intermediários comerciantes ou agentes) conforme tenham ou não a propriedade dos produtos.

Em virtude disso, pode-se definir a um Canal de Distribuição como: “a seqüência ou cadeia de intermediários (comerciantes atacadistas, comerciantes varejistas e agentes) que intervêm na distribuição de um produto terminado entre o produtor e o consumidor final”.

## OS INTERMEDIÁRIOS COMERCiantES E OS AGENTES

Em um canal de distribuição podem existir diferentes intermediários comerciantes ou agentes, tanto em quantidade como em qualidade dos serviços que emprestam.

Geralmente se denomina “intermediários” aos comerciantes que intervêm em um canal: **os atacadistas e os varejistas**, mas podem existir outros “intermediários” não comerciantes: **os agentes**, que se diferenciam dos anteriores em que não possuem a **propriedade** dos produtos, não compram os produtos, mas os vendem em nome do proprietário, por conta e

ordem de um terceiro, inclusive podem possuí-los do ponto de vista físico, em seu local de vendas ou depósito, mas nunca são adquiridos por eles.



A categoria de **agentes** está integrada por: corretores, arremessadores ou leiloeiros, comisionistas ou consignatários, representantes ou agentes de vendas.

Voltando para os intermediários comerciantes, cabe nos fazer uma pergunta: que diferença existe entre os atacadistas e os varejistas?

Esta não é, em princípio, uma pergunta fácil, se tivermos em conta o conceito generalizado no comum da gente: dizem que os atacadistas compram e armazenam grandes quantidades, e também dizem que os varejistas, em troca, movem pequenas quantidades: o típico comércio varejista é o comércio pequeno que comercializa ou se especializa na venda de determinados

produtos: a padaria, a livraria, etc. Então, os enormes supermercados que fazem grandes compra e movem “grandes quantidades” são atacadistas?. A resposta é NÃO. Este conceito generalizado é um engano muito comum, não interessa se atacadistas ou varejistas mobilizam grandes ou pequenas quantidades, isto não os define como tais, inclusive há atacadistas de serviços (agencia de viagens, seguros, etc.).

devido a esta confusão, conveio-se em definir aos atacadistas e aos varejistas em função da quem lhe vendem, e não a quem lhe compram nem quanto lhe compram. Desta maneira se definem da seguinte maneira:

Os “**atacadistas**” são intermediários comerciantes que vendem produtos que adquirem, a clientes que não são os consumidores finais desses produtos. Vendem a outros atacadistas, a varejistas ou, se estiverem em uma etapa prévia aos produtos terminados (matérias primas, materiais, etc.), a usuários industriais.

Os “**varejistas**” são intermediários comerciantes que vendem produtos que adquirem, a clientes que são consumidores finais desses produtos. devido a que os consumidores finais pelo general adquirem quantidades pequenas, também se diz que vendem ao “detalhe” e som denominados “detalhistas”.

E esclarecidos estes conceitos, pode-se afirmar que um grande supermercado é um comércio varejista.

Uma mesma empresa pode cumprir funções atacadistas e

varejistas ou inclusive ser agentes conforme sejam seus clientes e sua posição no canal. Uma fábrica (produtor) também pode importar alguns produtos (atacadista) e vendê-los a comércios varejistas. Uma empresa varejista pode ter produtos em consignação (agente) em seu local de vendas.

## FUNÇÕES DE UM CANAL DE DISTRIBUIÇÃO

O canal de distribuição cumpre distintas funções na cadeia entre a produção e o consumo, que favorecem à atividade comercial e a cada um dos integrantes do canal, quem deve atuar como uma só “empresa” coordenada, identificando **quem assume** cada função em relação a suas possibilidades e capacidades. O canal deve ser uma organização coordenada para servir ao consumidor final e evitar ineficiências em cada uma de suas empresas membros e no canal como um todo.

Estas funções de um canal de distribuição são:

- Contatos com os clientes; cobertura e informação de mercado.
- Acessibilidade ao consumidor em tempo e em quantidades adequadas, complementação em sortidos, fracionamento, localização de locais.
- Chegar ao consumidor com um preço acorde a sua capacidade de pagamento.
- Força de vendas: equipes de vendedores.
- Promoção e publicidade.
- Armazenamento, manipuleo e transporte (custos, tempos, espaços e riscos).

- Financiamento e riscos inerentes.

Existem dois enganos comuns no manejo de um canal de distribuição:

- o produtor “confia” seus produtos a terceiros intermediários desentendendo do tema, pensa: “eu sei produzir, que a distribuição a façam outros”; embora é certo, “tercerizar não significa desentender-se”, o produtor devesse “seguir” o produto através do canal e saber se chegou em tempo e em forma ao consumidor final e o grau de satisfação que este experimente; cada vez mais os produtores estão pressentem de alguma forma nos pontos de venda;

- o intermediário atacadista ou varejista compra o produto, faz-se proprietário e pensa que pode fazer algo com o produto, agora como ele é proprietário dirige as “4P” a seu desejo sem consultar ou coordenar com seus fornecedores, isto leva a desinteligencias que podem terminar em ineficiências em todo o canal.

A sua vez, estas funções podem ser assumidas em forma direta por alguns dos integrantes do canal ou podem ser confiadas a terceiros: empresas investigadoras de mercado, agencia publicitárias, bancos, transportistas, proprietários de depósitos, companhias asseguradoras, etc.

## LONGITUDE E DEFINIÇÃO DO CANAL

O canal de distribuição pode não ter nenhum intermediário comerciante ou pode ter mais de um. No caso apresentado em 2.1 se justificava ter um intermediário

que cumpria funções de “varejista”. Em outros casos pode ser necessário exista entre o varejista e o produtor ou fabricante, outro intermediário “atacadista” ou inclusive mais de um. A existência de menor ou maior número de intermediários define a “longitude” de um canal de distribuição, quer dizer, a quantidade de vezes que se transfere a propriedade antes de chegar ao consumidor final. O número de transações intermédios conforma distintos “níveis”.



A longitude dos canais pode ver-se incrementada pela existência de mais de um atacadista.

Em cada um dos transações de um canal pode intervir outro tipo de intermediários (os agentes), quem cumpre uma importante função, mas em nenhum momento adquirem os produtos, não são comerciantes (não têm a propriedade dos mesmos).

Para uma mesma empresa, pode existir uma “**mescla de canais de distribuição**”, quer dizer, que pode ser necessário e justificável contar com diferentes canais de distinta longitude conforme sejam os mercados a cobrir e os distintos produtos que se comercializem. Também, do ponto de vista qualitativo, dentro da mescla, podem existir canais

do mesmo nível mas com intermediários de distintas características; por exemplo, podem haver vários canais de nível 1, mas o produto se comercializa através de diferente tipo de varejistas (supermercados, farmácias e quiosques).

A mescla de canais se pode dar em várias circunstâncias:

- Um mesmo produto pode ser vendido a consumidores finais ou

a empresas, através de diferentes canais. Por exemplo: um computador.

- Distintas linhas de produtos podem admitir diferentes canais.

- Uma empresa comercializa distintos produtos sem relação direta entre si.

- A distribuição pode ser realizada através de distintos intermediários de diferente tamanho. Por exemplo, como no caso

mencionado, um canal pode ser de farmácias e quiosques, outro pode ser de supermercados.

- O mesmo produto pode comercializar-se em distintos mercados, em zonas concentradas ou em zonas dispersas e afastadas, admitindo diferentes canais adequados a cada situação.

*Continúa.<*

## Correio de Leitores

"Considero que Imur possui uma pagina Web muito completa e os serviços também. Sou um atual aluno de carreira analista em marketing com muitas vontades de aprender e que estudou a carreira de hotelaria com experiências nesse item. Eu gostaria que oferecessem a possibilidade de fazer estágios em empresas, isto é de utilidade para a empresa e para o estudante para ganhar em conhecimentos. Muito obrigado", Ari Korynicki

Também se comunicou conosco

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)

## Próxim@ Edición

**Vendas: entre perguntas e respostas**

**Comunicação à medida de sua empresa**

**Exportar: a eleição do destino**

**O que são os Business Games?**





## A ARTE DE DIRIGIR AS EXPECTATIVAS

A forma em que os vendedores dirijam tais crenças pode ser crucial para uma venda. A seguir lhe mostramos alguns tips para preparar a seus clientes no que podem esperar.

Grandes Expectativas é um das novelas mais famosas do Charles Dickens. Mas, de ter escrito um livro de treinamento de vendas, tivesse-o titulado: Administrando Expectativas. A forma em como dirijo as expectativas das partes envolvidas durante o processo de vendas pode, literalmente, fechar ou arruinar um acordo. Enquanto a experiência de compra real do cliente é importante, como se compara esta ao que cada parte espera é também significativo. É como quando os analistas na Wall Street esperam que as lucros trimestre de uma companhia pública seja de 25 centavos por ação. Se terminam anunciando que foram 27 centavos a ação, todos estão eufóricos, mas se

fecharem a 24 centavos, os investidores estão desgostados. O contraste da expectativa com os resultados reais afeta o resultado.

**Malha de incumbências.** De uma maneira similar, a seu cliente não interessa somente quão bom é você em cada passo da venda. Também é a respeito de como resultou, comparado com o que eles esperaram que você fora, isso influi em seu grau de satisfação. Este é o motivo pelo qual é tão importante dirigir as expectativas de seu cliente ativamente.

Não se esqueça, você **tem que influir nas crenças**, não só de seus clientes, mas também de outros jogadores mas. Também deve considerar à direção da empresa e outra gente no negócio e possivelmente, a terceiros. Também precisa pôr suas próprias expectativas apropriadamente e aquelas dos jogadores importantes em sua companhia.

*Escreve:*

**Michelle Nichols**

Por exemplo, digamos que você tentará vender um sistema de contável ao Joan Smith, um VP de finanças. Não só tem que dirigir as expectativas do Joan, mas também também tem que preocupar-se no concernente às de seu chefe, quem poderia estar preocupado por saber se a instalação estará sincronizada com outros projetos grandes da empresa. Você também poderia envolver a representantes das vendas de outras empresas que vendem, por exemplo, tinta, papel e mobiliário do escritório, assim sabem quando pedir estas ordens relacionadas.

**Cumprir as primeiras impressões.** Você também precisa lhe dar a seu chefe estimativas exatas de quando espera fechar o trato, assim o ou ela sabe onde está parada com seu supervisor. (E se você destinou o cheque da comissão para gastá-lo em diversão, poderia precisar dirigir as expectativas dos

distribuidores locais de clubes de golfe, navios de pesca, ou automóveis de luxo.) Olhemos o processo das vendas inteiro. **Desde sua primeira interação até fechar o trato final, há expectativas que cumprir--ou vencer--mas nunca terá que ficar curta.**

Ao princípio, seu departamento de marketing estabelece as expectativas de seu cliente. O nome de sua companhia, logotipo, cores, situação, sitio Web e literatura dão alguma idéia do que será comprar a de você. Se o nome de sua empresa é "Sistemas de Contabilidade Rápidos," seu cliente espera que seja rápido em todas as áreas de seu negócio. Deve assegurar-se que todos em sua companhia sejam rápidos para: devolver as mensagens, preparar os orçamentos, instalar os sistemas de contabilidade, e para resolver qualquer problema que apareça pelo caminho.

**Sem surpresas.** Incluso o nome de seu posto na empresa joga como uma expectativa. Antes a um profissional das vendas o chamava um "vendedor". Logo foram gerentes de conta, diretores de vendas, consultores, e desenvolvedores de novos negócios. Dado que o objetivo é o mesmo-- lhe vender algo ao cliente-- eu recomendo usar a palavra vendas no título do posto porque põe a expectativa apropriada. Ninguém se

surpreende quando um vendedor pede completar a ordem de venda. Digamos que Bob Williams, um cliente feliz, refere ao Joan. Quando você a chama e diz, "Bob me disse que a chamasse porque lhe economizei 25% em seus custos mensais de contabilidade e uma hora ao dia de trabalho comparado com seu sistema de contabilidade anterior," você estabeleceu uma expectativa para o Joan. Se você não pensar que ao menos pode reproduzir, e até melhorar, estes benefícios para o Joan, tempere suas crenças do que você provavelmente pode fazer por ela do começo.

Quando acordar encontrar-se com o Joan a discutir sua situação, de novo recorde dirigir suas expectativas. Lhe permita saber o que você planeja cobrir e quanto tempo tomará e qual seria o próximo passo. Se conseguir sua aprovação nestes pontos tirará a pressão da reunião porque ambos esperam a mesma experiência. Não há nenhuma surpresa ao final quando você lhe aconteça um orçamento para fazer uma análise de necessidades detalhado ou um adiantamento pelo trabalho.

**Proporcione aviso cedo:** Seus clientes esperam que **seu estilo da venda seja consistente com o passar do processo.** Se você tentasse conseguir uma primeira entrevista com um dúzia de chamadas em frio, eles provavelmente esperarão que

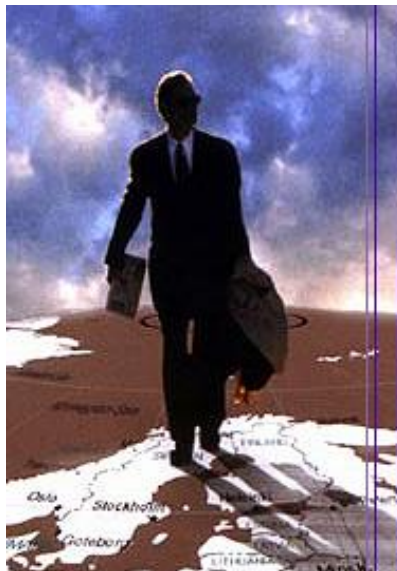
continue com suas maneiras obstinadas ao longo de sua relação comercial. Se sua situação trocar, lhe permita a seus clientes sabê-lo em seguida. Logo vem a lua de mel. depois de que você fecha a venda e instala o sistema, há ainda expectativas para dirigir. Permita a seus clientes e a seus sócios saber a que intervalos você planeja visitá-los e qualquer outro apoio ou experiência que ofereça rotineiramente. Também, lhes permita saber de antemão quando você espera lhes vender novamente, já seja mais dos mesmos produtos, artigos complementares, atualizações, ou inclusive algo não relacionado.

**Um clara folha de ruta.** Um de minhas expectativas favoritas é pedir referidos. Permita a seus potenciais clientes saber cedo no processo de venda que você alimenta seu negócio com esses referidos. Então, quando você lhes peça algum, os clientes não se mostrarão surpreendidos -- devem ter esperado que você os peça. Alternativamente, se você criar essa expectativa e não pede as referências, eles poderiam defraudar-se.

Dirigir as expectativas de todas as partes envolvidas em uma venda não é fácil, mas vale a pena. A todos gosta de saber o que esperar, incluindo a seus clientes, assim lhes diga, reúna-se com eles--e fechamento a venda.

<





## ETIQUETA: A IMAGEM PESSOAL E PROFISSIONAL

En nossa sociedade, e para o lucro do crescimento profissional dentro das organizações, o cuidado da imagem pessoal possui soma importância, pois implica o conhecimento e aperfeiçoamento do aspecto exterior, através do porte, a vestimenta, a fala e as melhores forma para interactuar com nosso interlocutor.

O término etiqueta se relaciona com a vestimenta, maneiras (linguagem gestual, comunicação oral) e aspectos de comportamento que conformam a vida social e profissional. Nestes dias é usual que as ejecutivas/vocês requeiram dos serviços profissionais de especialistas em Protocolo e Imagem, a fim de melhorar o estilo no vestir, a forma de comunicação gestual e

algumas pauta de liderança que fazem ao exercício do management, através do conhecimento e a aplicação mais criteriosa da normativa protocolar.

Em relação ao aspecto físico, nascemos com uma determinada altura, rasgos faciais, ou cor de cabelo, os quais se podem trocar ou melhorar, fazendo todo o possível por manter uma figura estilizada. podem-se conhecer e aplicar as técnicas adequadas de maquiagem para cada tipo de rosto, utilizar as cores e desenhos apropriados na vestimenta profissional, pois a indumentária tem o poder de melhorar decididamente a percepção positiva da imagem executiva.

O conhecimento dos aspectos fundamentais das técnicas da oratória, ensina a tomar



Escreve:

**Silvia Citrullo**

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

consciência de que o manejo apropriado das qualidades da voz, pode ser considerado um dos instrumentos mais capitalistas que permitem o lucro de uma comunicação oral fluída e acreditável. A voz se pode educar para trasformarla em mais suave, pausada e agradável, obtendo que os modos de expressar uma idéia causem uma impressão positiva.

Com respeito à seleção da vestimenta, uma profissional deveria escolher com esmero e especial dedicação a etiqueta mais apropriada para diversas ocasiões ou reuniões nas quais seja convidada ou desempenhe um rol especialmente relevante (anfitriã, convidada de honra, convidada VIP, etc).

Imagem executiva: A vestimenta mais adequada

- Um vestido negro, de linhas singelas, pode ser considerado “um básico” para assistir a diversas reuniões. Os acessórios lhe darão um aspecto mais “formal ou mais casual”.
- As cores escuras e monocromáticas tendem a emagrecer e estilizar a figura.
- As saias levemente entalhadas até o joelho sintam melhor que as vincadas ou retas.
- Os trajes que mais favorecem: calças retas e jaquetas alfaiate largas com ombreiras discretas, levemente entalhadas na cintura em cores negra, azul, bege, cinza ou bolos.
- Evitar os tecidos com adornos muito elaborados e cores muito estridentes durante o dia.
- Os sapatos, a carteira e o cinturão, combinarão em cor, tamanho e desenho com o resto da indumentária.
- O calçado resulta um acessório de fundamental importância na percepção do conjunto da indumentária. O taco mais favorecedor para a postura, é o de cinco centímetros, contribuindo com altura e equilíbrio.
- Para uma reunião de trabalho, evitar os estampados chamativos, as malhas grossas e os tecidos acetinados ou com brilhos.

• As pernas se estilizam quando se usam as meias e os sapatos na mesma tonalidade.

- Selecionar em tons neutros a cor dos casacos ou tampados: (negro, azul ou camel).
- Os acessórios (lenços, luvas, carteiras, óculos, jóias), deverão ser escolhidos com um critério discreto e sutil, a fim de realçar e complementar contribuindo com distinção, sem projetar um aspecto recarregado.
- Seleção da vestimenta mais apropriada para cada reunião: outros aspectos a considerar:
  - O tipo de reunião (cocktail, ato de abertura, almoço de trabalho, conferência, etc.)
  - O horário estipulado para a execução do evento.
  - Lugar do evento (salão de um hotel, restaurante, quinta ou residência para festas, embaixada, sala de reuniões da empresa)
  - A estação do ano.
  - Perfil dos convidados à reunião (empresários, autoridades oficiais, artistas, etc.).
  - Se a executiva assistir a um evento em qualidade de convidada de honra, convidada VIP, ou desempenhará alguma função (locutora, lhe dissertem, etc.)

O aspecto exterior deve proporcionar sensação de agrado e de bem-estar. Em geral, vestir de forma discreta mas favorecedora, seguindo as linhas clássicas com um toque de moda pode resultar a eleição mais conveniente para projetar uma imagem feminina e profissional. A qualidade dos objetos se relacionam de maneira direta com a duração e aspecto, já que um traje de corte impecável contribui com elegância e segurança.

O olhar interior e exterior: algumas perguntas para refletir

Utilizo a vestimenta adequada para cada ocasião? Acessórios atrativos, harmônicos, sóbrios? Minhas maneiras e conduta para minha família, amigos e grupo de trabalho transmitem e projetam cortesia, confiança e credibilidade? Pode interpretar-se minha linguagem corporal como expansivo e amável, interessado em melhorar e criar as condições para uma comunicação positiva? Posso interpretar a linguagem gestual de meu interlocutor? Dirijo com fluidez minha capacidade de falar em público? Meu comportamento e personalidade se estruturam em valores e virtudes morais? Comprometo-me a trabalhar compartilhando experiências e contribuindo com qualidade profissional em meu âmbito trabalhista? Dito trabalhar em um âmbito de trabalho que seja coerente com meus valores pessoais, aonde se perceba respeito, compromisso e motivação?

Como conclusão do exposto, pode-se inferir que a construção de uma imagem profissional equilibrada e gaita, resulta da sumatoria de aspectos exteriores, e uma personalidade educada, expansiva e naturalmente cordial, construída solidamente em valores e virtudes morais.

Os profissionais do Cerimonial e Protocolo, estamos em condições de poder assessorar a respeito dos aspectos fundamentais que fazem à projeção de uma imagem executiva acreditável e gaita, estruturada sobre sólidos comportamentos éticos. <





## SEPTIEMBRE

CARGA HORARIA – 8 HORAS C/U

**METODOLOGÍA:** La actividad se desarrolla en un sistema combinado de exposiciones teóricas / dialogadas con trabajos en grupo y diversas dinámicas de aplicación de la información recibida.

LUNES	MIÉRCOLES	SABADO	SABADO
Merchandising 5/9, 12/9, 19/9 y 26/9	Publicidad 14/9, 21/9, 28/9 y 5/10	Merchandising 3/9, 10/9, 17/9 y 24/9	Publicidad 10/9, 17/9, 24/9 y 1/10

### **MERCHANDISING** **DOCENTE:** **ALEJANDRO OTAZÚ**

#### **OBJETIVO**

O presente seminário tem por objetivo expor a importância que representa o ponto de venda.

#### **TEMÁTICA**

O mais importante é que ao final do curso, os alunos possam reconhecer os distintos pontos de vista como são os do fabricante e o distribuidor, mas por sobre tudo, que possam identificar o merchandising como uma importante ferramenta de comunicação no ponto de venda.

Por isso, este ano incorporamos um novo conceito que é o da tematização do ponto de venda.

#### **FORMA DE TRABALHO**

A forma de trabalho será encarada como uma oficina no que os alunos possam resolver situações inerentes a esta atividade.

#### **PÚBLICO**

No referente ao público que vai dirigido, podemos dizer que lhe será de grande utilidade a quem esteja vinculados aos comércios de livre serviço, não obstante é um tema que por si só consegue captar o interesse de uma grande parte dos alunos.



*Escribe:*

**Alejandro Otazú\***

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

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

A partir do sábado 10 de setembro estaremos esperando aos alunos da Carreira Analista em Marketing, como também a aqueles que considerem que este seminário lhes possa ser de utilidade. <

**HUMOR DE CAMPO AFUERA**

Por Casalás



**DICCIONARIO DEL DISPARATE CAMPERO**

<b>CIMARRÓN:</b> Animal montaráz con el cual no se puede tomar mate.	cada viernes de luna llena, a medianoche, se pueden escuchar aullidos escalofriantes.	<b>PRIENDA:</b> Voz de mando que en ocasiones el gaucho emplea con su china ej: "pienda la cocina", "pienda el fuego".
<b>FLETE:</b> Caballo muy ligero que donde lo facilite, le vende un buzón.	<b>PULPERIA:</b> Lugar donde los parroquianos concurren a remojar el garguero y timbear mientras las chinas piensan que fueron a comprar pulpa.	<b>RUEDO:</b> Pista donde ruedan los jinetes cuando el bagual se lo saca de encima en un corcovo.
<b>LOBIZÓN:</b> Bar y restorán donde		



**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

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



# MARKETING EM ÉPOCAS DE CRISE

*As empresas se enfrentam a numerosos problemas e reter clientes mediante sua satisfação é uma das soluções*

O termo crise provém do latim “crise” e do grego “krísis”. Significando mudança (melhor ou pior). Na atualidade o adjudicamos à segunda acepção. Nestes períodos, os consumidores se enfrentam a um crescimento da variedade de produtos e serviços que podem adquirir, fundamentalmente os de menor preço, realizando sua eleição através da percepção da qualidade, serviço e a entrega de valor.

As empresas precisam compreender os fatores que determinam o valor e a satisfação dos clientes.

O valor percebido é a diferença entre o valor total que recebe o cliente e o custo total no que incorre, por isso os clientes escolhem normalmente a oferta

que maximiza o valor percebido.

A satisfação do consumidor consiste em comparar sua percepção dos benefícios de um produto, em relação com suas expectativas. assim, o cliente está satisfeito quando se cumprem suas expectativas e estará “encantado” se a percepção supera as expectativas. Um cliente satisfeito permanece fiel mais tempo, compra mais, afetam-lhe menos os preços e fala da empresa favoravelmente.

As organizações se enfrentam a uma provocação importante, que consiste em construir e manter negócios viáveis dentro de um mercado que troca rapidamente. portanto, devem reconhecer as características principais do negócio e saber como manter uma boa relação entre a capacidade e



Escreve:

**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)

cultura de seus grupos crave (stakeholders), os processos, seus recursos e sua organização. Normalmente, as empresas de maior êxito constróem seus recursos sobre capacidades básicas que se convertem em competências básicas, habilidades exclusivas e vantagens competitivas. Estas

características, junto com a cultura da corporação

-experiências compartilhadas, histórias, crenças e normas únicas para a organização- formam as chaves do êxito. Para gerar a satisfação do cliente, as empresas devem ter em conta sua cadeia de valor, seguindo o modelo centrado no cliente.

Por isso, o objetivo de uma empresa, não só se centra em conseguir clientes, mas também, e o que é mais importante, em retê-los. O marketing de relações com o cliente, é a chave para retê-los e gerar benefícios financeiros e sociais.

As empresas devem decidir que nível de marketing de relações desejam em cada segmento de mercado, já se trate do nível básico, o nível reativo, ou o nível pro-ativo.

## O marketing de relações com o cliente, é a chave para retê-los

O mais importante é considerar o valor do cliente ao longo de sua vida, em vez de ter em conta o custo que supõe atrair e reter os clientes. O marketing de qualidade total se vê hoje como umas das técnicas mais importantes na hora de satisfazer ao cliente e conseguir benefícios para isso

As empresas devem compreender como os consumidores percebem a

qualidade e saber quanta dela esperam.

Devem esforçar-se por oferecer uma qualidade relativamente superior a de seus competidores, para isto é necessário um total compromisso da direção e dos empregados, assim como a utilização de sistemas de controle e recompensa. Os vendedores desempenham um papel crítico na hora de levar a sua empresa para uma maior qualidade, pelo contato que possuem com os intermediários e a transmissão de conhecimentos que podem realizar.

Existem vários instrumentos para reter clientes, entre eles podemos destacar os programas de fidelización.

Os programas de fidelización são conjunto de ações organizadas para estimular e reter os clientes mais interessantes e fiéis a fim de minimizar o desgaste, quer dizer, o índice de clientes perdidos, e/ou incrementar os volúmenes comprados. Entre ditos programas podemos destacar os seguintes:

**Apadrinhamento:** o cliente e seu recomendado obtêm presentes e vantagens.

**Carta de informação:** dirige-se regularmente uma carta com informação geral sobre a empresa como informação de produtos.

**Clube:** os clientes podem ser membros obtendo vantagens.

**Couponing eletrônico:** um programa informático permite gerar um cupom de redução personalizado, logo da análise da compra.

**Cross – selling:** propor uma venda complementar ao serviço brindado ao cliente.

**Listas de Internet:** o cliente se assina a uma lista que lhe envia informação a sua casinha de mail.

**Merchandising:** técnicas comerciais que permitem determinar a localização e a disposição adequada do ponto de venda e a apresentação do produto.

**Nº gratuito:** número que lhe permite entrar em contato ao cliente com um serviço de informação.

**Presentes:** o cliente se beneficia de uma vantagem material. pode-se combinar com clube, cartão de fidelidade, datas, etc.

**Serviço postventa:** serviços desenvolvidos logo depois da venda.

**Site de Internet:** a empresa pode mostrar seus serviços, informações e o cliente pode entrar em contato com ela.

**Cartão de fidelidade:** o cliente recebe um cartão que lhe permite obter vantagens. <







## COMUNIDADES VIRTUAIS PROFISSIONAIS

Hai muitas formas de estar dentro de uma comunidade virtual, muitas quase invisíveis. Por exemplo se estivermos inscriptos em listas de distribuição de qualquer tema, ou se nos metemos nos chats da América online, ou se cairmos em um bate-papo em algum canal de Internet, ou se lermos ávidos as discussões de enredando.com ou os informe que periodicamente nos manda Infonomia.com. Em todos e em cada caso estaremos intersectando com um grupo de colegas, pares, informantes, fornecedores de informação, interlocutores e colaboradores deste novo mundo que é a interconexión online.

Possivelmente um dos rasgos distintivos destes encontros seja que sem perder nunca o flanco lúdico, ou simplesmente de distensão, cada vez mais se convertem em fontes de

informação com implicâncias trabalhistas ou profissionais.

Se queremos saber como liquidar a um maldito vírus, que buscador pode encontrar informação esotérica, como detectar que extensão está interfiriendo no manejo de nossa máquina, ou como fazer para difundir nossas idéias até foros ou congressos cujas localizações não conhecemos, o poder da comunidade virtual profissional não deixa de fazer-se sentir.

Embora possamos falar de comunidades virtuais de leitores da época do Homero, as comunidades virtuais com acento profissional são um invento da revolução industrial e estão ligadas ao uso de máquinas de comunicar como o correio e o telefone.

O carácter distintivo destas comunidades é que são capazes de abolir as distâncias ou

*Escreve:*

**Alejandro Piscitelli**

**[www.mujeresdeempresa.com](http://www.mujeresdeempresa.com)**

prescindir de seu carácter nulificador ultrapassado pela força dos interesses compartilhados, e das vontades de nos comunicar e de fazer coisas com os outros electivamente afins.

Há uma correlação positiva entre a aparição de cada novo formato ou linguagem na comunicação maciça e os amigos virtuais que os mesmos geram potencializados por escalas cada vez maiores de alcance.

Graças à imprensa podíamos discutir (é um dizer) da centenas o que uns poucos publicavam e faziam chegar a nossos olhos. Mas só graças à existência do Usenet a princípios da década de 1970 -revivida recentemente pelo Google-, todos nos convertemos

em autores que podíamos fazer chegar nossa voz a centenas de milhares de leitores sem a censura ou a manipulação da informação à mão de editores e filtros.

Nos últimos anos uma das comunidades educativas mais ativas foi TRDEV-L uma lista de discussão (list serv) desenvolvida pelo David Passmore na Pennsylvania State University em 1989. A lista chegou a ter mais de 6.000 assinantes e a taxa de postagem chegou a ao redor de 50 mensagens diárias varrendo um espectro imenso de temas que vão do fen shui até obviamente a educação a distância.

Insisto, a diferença das discussões latinas que se vão pelos ramos, estas lista são muito mais práticas e operacionais. Porque enquanto nos entretemos discutindo em abstrato se os computadores gerarem mais ou menos infopobres, os ianques se preocupam com a cor da sala aonde devem dar classe.

Se citarmos esta lista não é por acaso a não ser para mostrar

que como todos sistemas viventes, uma lista é uma comunidade no sentido mais literal da palavra. Se a alimentarmos e cuidamos com esmero e dedicação frutificará. Mas manter contentes a 6.000 habitantes virtuais não é algo fácil de obter. E o mundo virtual igual a no real a maçã podre pode contagiar ao resto.

Tecnicamente uma lista é distinta de um servidor porque o administrador tem a potestad de rechaçar o ingresso (tanto a capacidade de ler como de escrever) a quem o assim o dita (e milhares de listas terminaram sendo alegações por escrito infantis a favor ou contra a censura perdendo de vista o conteúdo original).

Passmore lhe tinha dada permissão à companhia privada HROnline para que pusesse em seus sítios Web os arquivos de todas as discussões do TRDEV-L. Para sua molesta surpresa descobriu ao pouco tempo que alguém estava usando esses arquivos para tomar direções dos

membros da comunidade online e envenenar os de mensagens comerciais.

depois de que Passmore denunciase acerbamente ao HROnline em seu listserver, a companhia lhe exigiu que se retratasse ou que iniciasse ações legais contra ele.

A seguir Passmore fechou o servidor do TRDEV-L convertendo-o em um tablón de anúncios no qual só ele poderia seguir posteando. Imediatamente depois a grande maioria dos sócios ativos da lista se deram baixa a si mesmos, porque uma comunidade é impensável aonde só do dono e a bola joga com ela.

Por sorte -para lhe dar um tintura feliz a este episódio- duas ativistas da TRDEV-L mudaram o foro a egroups.com um sítio agora em mãos do Yahoo! que permite que centenas de listas de discussão se alojem em seu seio e já contam com mais de 2800 membros.



## 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

# NOVIDADES DA EDITORIAL THOMSON



## ADMINISTRAÇÃO

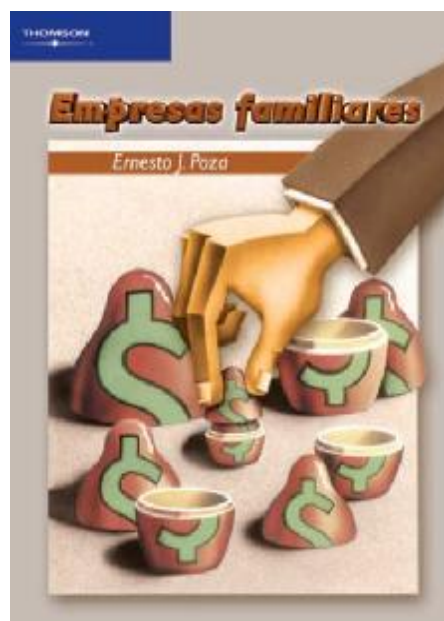
DAFT, RICHARD L.

DESCRIPCION: Esta obra é uma exploração das novas idéias da administração em uma forma interessante e útil para os estudantes, sem esquecer o melhor do pensamento tradicional. Inclui os conceitos e a investigação mais recentes, quão mesmos a aplicação moderna das idéias da administração nas organizações. Graças à combinação da doutrina tradicional, com os conceitos novos e as aplicações concretas, os estudantes terão idéia da energia, as provocações e a aventura que oferece uma disciplina tão dinâmica como a administração. Sem dúvida o autor consegue captar o grande atrativo da administração de empresas e pô-lo em palavras singelas com muitos exemplos e recursos didáticos de desenho, justo o que se necessita em um curso geral de administração.

## EMPRESAS FAMILIARES

Ernesto J. Poza

DESCRIPCÃO: O atrativo deste texto radica na diversidade de casos expostos sobre grandes empresas de reconhecimento internacional que iniciaram como pequenos negócios familiares. A dinâmica do conteúdo radica em mostrar ao leitor as estratégias e bases teóricas que se devem seguir para estruturar uma empresa bem-sucedida. De igual modo, pretende-se que o aluno aprenda a reconhecer quais são os pontos nos que se requer de uma maior coordenação e trabalho em equipe.



## PROXIMAMENTE

## PYMES

Cada mes, el Instituto de Marketing del Uruguay – IMUR – lanzará *PYMES*, una revista digital dedicada exclusivamente a las pequeñas y medianas empresas: artículos, entrevistas, consejos y todo lo que tienen que saber en el día a día





## POSEE CONVENIOS CON:



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



**FACULDADE DOS IMIGRANTES  
FACULTAD DE LOS  
INMIGRANTES**  
<http://www.faculdadedosimigrantes.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



**IPEP – Instituto Profesional de Enseñanza Periodística**

[www.ipep.edu.uy](http://www.ipep.edu.uy)  
[cursos@ipep.edu.uy](mailto:cursos@ipep.edu.uy)