

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA**

“ANÁLISE SUBSTANCIAL DA ESTRUTURA E ESTRATÉGIA DE MARKETING”

O CASO DATAMED

“FLÁVIA LUIZA MORAIS SANTOS”

**Belo Horizonte
2011**

FLÁVIA LUIZA MORAIS SANTOS

**ANÁLISE SUBSTANCIAL DA ESTRUTURA E ESTRATÉGIA DE MARKETING
O CASO DATAMED**

Monografia apresentada à Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito obrigatório à obtenção do título de especialista em Gestão Estratégica de Marketing.

Orientador: José Edson Lara.

DEDICATÓRIA

A minha mãe pelo apoio incondicional e participação em todos os momentos importantes da minha vida. E ao Vitor pelo incentivo.

RESUMO

As estruturas de marketing e comunicação passaram por profundas mudanças, antes tidas apenas como áreas de apoio, hoje se tornaram parte da estratégia das empresas. As áreas de comunicação e marketing suportam uma diversidade imensa de funções, metas e objetivos. A multilinearidade, a segmentação das funções e a necessidade de atendimento dos diversos públicos exigem do profissional de comunicação e marketing um conhecimento abrangente sobre múltiplos assuntos. A estrutura organizacional e a estratégia utilizada pelas corporações traduzem a formatação da comunicação e marketing e como estas ferramentas são utilizadas.

Observar que em qualquer segmento que seja as estruturas de comunicação e marketing hoje, tem papel estratégico, cuidando do principal ativo das organizações a marca e sua reputação.

As empresas são organizações vivas, dotadas de estruturas organizacionais, sejam elas estruturadas ou não e dentro delas pessoas que dão vida a marca, que fazem o negócio acontecer. É natural que conflitos sejam constantes e hoje mais do que nunca garantir lucratividade aos negócios, passa pela sustentabilidade, pela ética e transparência.

Manter lucratividade mercadológica passa pela comunicação e como e quando comunicar e o que comunicar são responsabilidades de todos os gestores.

ABSTRACT

The structures of marketing and communications have gone through profound changes, taken just before as support areas, have now become part of corporate strategy. The areas of communications and marketing support an immense diversity of roles, goals and objectives. The multilinearity, the separation of functions and the need to attendance different publics require a comprehensive knowledge on multiple subjects. The organizational structure and strategy used by the corporations reflect the formatting of communication and marketing and how these tools are used.

Observe that in any segment, the structures of communication and marketing now represents a strategic role, taking care of the main asset of the organizations, the brand and reputation.

Companies are living organizations, with their organizational structures, be they structured or not and people within them that give life to the brand, that make the business happen. It is natural that conflicts are constants, and today more than ever to ensure profitability to the business, pass through sustainability, ethics and transparency.

Maintaining profitability marketing pass through communication and how and when to communicate and to communicate are responsibilities of all managers

SUMÁRIO

I - APRESENTAÇÃO DO TEMA.....	4
1.1 Problema.....	5
1.2 Justificativa.....	5
1.3 Objetivo geral.....	5
1.3.1 Objetivo específico.....	6
II - REFERENCIAL TEÓRICO: DEFININDO AS BASES DA ESTRATÉGIA E DA ESTRUTURA.....	7
2.1 Estratégia.....	7
2.2 Estrutura.....	10
2.3 Estrutura organizacional de marketing e comunicação.....	12
2.4 Estratégia de marketing e comunicação.....	15
2.5 Estratégia e estrutura como determinantes da competitividade.....	16
2.6 Modelos de diagnósticos estratégicos.....	17
2.6.1 Análise SWOT.....	18
2.6.2 Matriz BCG.....	21
2.6.3 Matriz Mckinsey.....	20
2.7 RBV – Resource Based View ou Visão Baseada em Recursos.....	26
2.8 Orientação para resultados – Balanced Scorecard – BSC.....	27
III - A ORGANIZAÇÃO EM ANÁLISE: DATAMED.....	28
3.1 História da empresa e mercado de atuação.....	30
3.2 Estrutura e estratégias atuais da Datamed.....	30

3.3 Fornecedores e concorrência	33
3.4 Análise do marco ambiente.....	37
3.5 Aspectos sociais e culturais.....	38
3.6 Aspectos econômicos.....	40
3.7 Aspectos tecnológicos.....	42
IV - METODOLOGIA: A CONSTRUÇÃO DA PESQUISA	45
4.0 Tipo de pesquisa.....	45
4.1 Métodos de coleta.....	48
4.2 Tipo de amostra.....	50
4.3 Método de abordagem.....	51
V - ANÁLISE DOS RESULTADOS	51
VI - CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	58
6.1 Conclusões.....	59
6.2 Recomendações a empresa.....	62
6.3 Limitações deste estudo.....	62
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	63
APÊNDICE	66
Figura 01: Estrutura da organização de marketing.....	15
Figura 02: Análise SWOT	20
Figura 03: Matriz BCG.....	21

Figura 04: Matriz Mckinsey.....	23
Figura 05: Segmentação de mercado.....	32
Figura 06: Segmento de mercado.....	35
Figura 07: Atividade Comercial.....	35
Figura 08: Tipos de produtos.....	36
Tabela 01: Atividade Comercial.....	36
Tabela 02: Vendas no segmento.....	41
Tabela 03: Importação de produtos para a saúde.....	41
Figura 01: Estrutura da organização de marketing.....	15
Figura 02: Análise SWOT	20
Figura 03: Matriz BCG.....	21
Figura 04: Matriz Mckinsey.....	23
Figura 05: Segmentação de mercado.....	32
Figura 06: Segmento de mercado.....	35
Figura 07: Atividade Comercial.....	35
Figura 08: Tipos de produtos.....	36
Tabela 01: Atividade Comercial.....	36
Tabela 02: Vendas no segmento.....	41
Tabela 03: Importação de produtos para a saúde.....	41
Figura 09: Fluxo de importâncias.....	55
Figura 10: Mudanças de conceitos da área de marketing e comunicação.....	56
Figura 11: Novo desenho área de marketing.....	58

APRESENTAÇÃO DO TEMA

Compreender a importância das ações e estratégias de marketing dentro de uma organização é um desafio constante dos administradores, maior ainda dos profissionais que precisam lidar com a diversidade de papéis e funções em cenários pouco estruturados e de constantes transformações.

O presente trabalho tem como objetivo analisar a forma como as estruturas e estratégias de marketing e comunicação se relacionam com as organizações, seus públicos, os processos interfuncionais, as capacidades de marketing e comunicação e até que ponto a estrutura de marketing influencia no desenvolvimento do planejamento estratégico da empresa.

Pretende-se identificar e analisar as capacidades de marketing e mensurar as estruturas ideais para se atender as demandas.

Através do estudo de caso Datamed, pretende-se demonstrar como foi feita a implantação da área de marketing e posteriormente as demandas criadas de comunicação interna, que geraram necessidade de maior estrutura de trabalho, o surgimento das diversas demandas de áreas diferentes, o relacionamento com os setores da empresa e qual seria o modelo ideal para desenvolver estratégias sólidas e cumprir o papel de marketing e comunicação mínimo para alcance dos objetivos estratégicos.

1.1 Problema

Como as estruturas organizacionais de marketing e comunicação influenciam o desenvolvimento das capacidades de marketing e comunicação e a estratégia da empresa?

1.2 Justificativa

Pretende-se analisar como a estrutura organizacional de marketing e comunicação interage com os demais setores e atores da empresa e como suas capacidades ou funções são determinantes para o sucesso da estratégia e como estas podem gerar vantagem competitiva.

1.3 Objetivo Geral

Identificar e analisar as lacunas nas estratégias e estruturas adotadas pela empresa que podem comprometer sua vantagem competitiva no mercado.

1.3.1 Objetivos específicos

a- Identificar e analisar o mercado, será feita uma análise do mercado, seus principais concorrentes, portfólio de produtos, principais diferenciais competitivos e

como os colaboradores diretos e indiretos e seus clientes enxergam a estrutura de marketing e comunicação da organização.

b- Identificar e analisar a existência de um planejamento estratégico e analisar a estratégia adotada pela empresa, bem como se a estrutura organizacional de marketing e comunicação existente hoje permite o alcance desta estratégia e a geração de vantagem competitiva.

II

REFERENCIAL TEÓRICO: DEFININDO AS BASES DA ESTRATÉGIA E ESTRUTURA

2.1 Estratégia

De acordo com Chandler (1962), ao pesquisar quatro grandes empresas americanas (DuPont, GM, Standard Oil e Sears), constatou-se que as estruturas dessas empresas eram continuamente ajustadas às suas estratégias; isto pode demonstrar a íntima relação entre a estratégia e a estrutura organizacional.

Uma estratégia é um conjunto integrado de ações destinadas a gerar e manter vantagens competitivas duradouras.

A palavra estratégia originalmente utilizada na área militar, remetia a “arte do general” ou a “arte da Guerra” que dizia respeito às estratégias militares e serviços de inteligência utilizados com o objetivo de melhorar e aprimorar a arte de guerrear.

O termo “estratégia” tem sua origem na área militar e referia-se à arte do “general” em comandar o exército, com foco em habilidades psicológicas e comportamentais. Com a evolução dos tempos, essas habilidades ganharam

conceitos gerenciais – administrativos, de liderança, de poder -, seguidos do uso da força para sobrepujar os opositores, criando assim um sistema unificado de influência e controle. Entende-se, portanto, que, na área militar, estratégia era a maneira pela qual os generais aplicavam suas habilidades e forças, em grande escala, contra o inimigo (Thomson; 2007).

Foi depois da segunda guerra que a Europa e os Estados Unidos, adotaram o conceito de plano estratégico como instrumento capaz de definir oportunidades, objetivos e ações de longo prazo.

Ao longo das décadas o conceito de estratégia foi incansavelmente revisto e adequado às novas demandas dos mercados. Da ênfase na informação (modelo francês) ao modelo japonês e americano que caracteriza o planejamento estratégico como dinâmico e catalisador.

O planejamento estratégico é orientado para o mercado, com foco no cliente e suas demandas. Tendo como finalidade a maximização do lucro a longo prazo.

O planejamento estratégico é parte intrínseca da estratégia, é ele que nos possibilita mapear, analisar, estudar o mercado e assim identificar a melhor estratégia capaz de direcionar a empresa. Definir a estratégia de uma empresa é objetivamente tomar decisões hoje que irão proporcionar a empresa melhor posicionamento dos negócios, diante de seus concorrentes no mercado de amanhã.

Segundo Anderson o objetivo maior do planejamento estratégico é “criar as condições para que a empresa cresça de forma equilibrada” (GERCOP, 2010).

As condições a que ele se remete são:

- Recursos e fatores internos da empresa, tais como seus recursos materiais e humanos e a sua cultura ou seja características da empresa.

- Fatores e forças externas, incluindo o mercado, concorrência e fornecedores.

A estratégia de uma empresa também pode ser definida como a teoria para se obter vantagem competitiva (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Já a gestão estratégica é responsável por implementar o plano estratégico e acompanhar a evolução de seus resultados. É uma ação sistêmica e continuada que deve medir cada mudança do ambiente interno e externo e caso necessário redirecionar as medidas.

“Gerenciar não é apenas pensamento passivo e adaptativo; é tomar providências para que ocorram os resultados desejados” (Peter Drucker, 1993).

É importante dizer que a gestão estratégica é baseada na administração do conhecimento e na vantagem competitiva.

Conhecimento não é nem informação nem dado. Dados são fatos objetivos apresentados sem qualquer critério ou contexto. Se classificados, analisados, sumariados e inseridos em um determinado contexto, eles se transformam em informações. Na condição de dados dotados de pertinência e objetivo, a informação tem valor competitivo para as organizações (HITT; IRELAND; HOSKINSSON, 2008).

2.2 Estrutura

O estruturalismo procura explorar as inter-relações (as "estruturas") através das quais o significado é produzido dentro de uma cultura. De acordo com a teoria estrutural, os significados dentro de uma cultura são produzidos e reproduzidos através de várias práticas, fenômenos e atividades que servem como sistemas de significação.

A estrutura organizacional deve ser delineada de acordo com os objetivos e estratégias estabelecidos pela empresa. É uma ferramenta básica para alcançar as situações almejadas pela organização.

A organização da empresa é a ordenação e o agrupamento de atividades e recursos, visando ao alcance de objetivos e resultados estabelecidos (OLIVEIRA, 2002, p. 84).

Estrutura organizacional: É a forma pela qual as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas (Stoner, 1992, p.230).

Toda organização possui um tipo de organização seja ela formal ou informal; é esta estrutura, que irá delimitar a forma com as empresas articulam suas atividades.

Uma *estrutura informal* surge da interação social e é desenvolvida pelo contato informal, espontâneo. São relacionamentos não documentados e não reconhecidos oficialmente entre os membros de uma organização que surgem inevitavelmente em decorrência das necessidades pessoais e grupais dos empregados.

A estrutura informal tem como principais características: está nas pessoas, sempre existirá, a autoridade flui na maioria das vezes na horizontal, é instável, não está sujeita a controle, está sujeita aos sentimentos, líder informal, desenvolve sistemas e canais de comunicação.

Vantagens da estrutura informal:

- Proporciona maior rapidez no processo.
- Complementa a estrutura formal.
- Reduz a carga de comunicação dos chefes.
- Motiva e integra as pessoas na empresa.

Desvantagens da estrutura informal:

- Desconhecimento das chefias.
- Dificuldade de controle.
- Possibilidade de atritos entre pessoas.

Uma estrutura formal é planejada, e normalmente é representada por um organograma. Este tipo de organização enfatiza posições em termos de autoridades e responsabilidades, organismo estável e constantemente sujeita a controles.

As principais características da estrutura formal são: É representada pelo organograma da empresa e seus aspectos básicos, reconhecida juridicamente de fato e de direito, é estruturada e organizada.

O Planejamento de uma organização formal tem como objetivo identificar as tarefas físicas e mentais que precisam ser desempenhadas e agrupar as tarefas em

funções que possam ser bem desempenhadas atribuindo assim, sua responsabilidade a pessoas ou grupos.

O planejamento também tem como premissa proporcionar aos empregados de todos os níveis: informações, recursos para o trabalho, medidas de desempenho compatíveis com objetivos e metas e motivação para o alcance da visão missão e valores da organização.

Uma organização que possui uma estrutura adequada e planejada tem como benefícios ou características a fácil identificação das tarefas necessárias como por exemplo: organização das funções e responsabilidades, informações, recursos, e feedback aos empregados, medidas de desempenho compatíveis com os objetivos e condições motivadoras.

2.3 Estrutura organizacional de marketing e comunicação

A perspectiva da estrutura de marketing, para a implementação de uma estratégia, compreende os elementos relativos “a área funcional de marketing e o conjunto de processos relacionados à execução desta função (Bonoma, 1984; Skivington e Daft, 1991; Noble, 1999)”. Workman Jr, Homburg e Gruner (1998) caracterizam esta perspectiva como uma organização de marketing e associam a ela elementos que denominam de visão funcional. Nela tratam especificamente da estrutura organizacional de marketing e da visão baseada em atividades que abordam aspectos relacionados à execução da referida função.

Os principais componentes da estrutura organizacional de marketing de acordo com os autores Workman, Homburg e Gruner (1998) são: a centralização, a formalização e a especialização das funções de marketing e vendas.

Outro ponto que influencia na estrutura organizacional de marketing são as dimensões não estruturais ou seja um conjunto de atividades que estão relacionadas às atividades diretas de marketing e que podem ser caracterizadas como dispersão interfuncionais.

Um bom exemplo disto é o desdobramento das atividades de marketing que em muitos momentos se confundem com atividades relacionadas às áreas de comunicação, eventos, vendas e trade marketing além dos assuntos ligados ao planejamento estratégico da organização.

A falta de conhecimento do mercado brasileiro em tratar os assuntos relacionados à área de marketing acabou exigindo dos profissionais da área uma multi especialização e capacitação onde as áreas correlacionadas ao marketing acabaram se confundindo ou fundindo gerando relações interfuncionais e interfirmas gerando consequências a estrutura organizacional de marketing.

Outro ponto importante é levantar a responsabilidade do papel do marketing na estrutura organizacional da organização como um todo. De acordo com Peter Ducker, *The Practice of management* – 1954, “O propósito de uma empresa é conquistar e preservar clientes; por decorrência, o marketing é a função distinta, a função única da empresa”.

Webster (1992) ressalta que as estruturas das organizações passam por mudanças internas e externas. Em relação às áreas organizacionais, o autor

sustenta que a função de marketing transcende as estruturas de marketing e deve ser uma preocupação de todos nas empresas.

Determinar a forma como os processos e decisões são conduzidos pela empresa. Sabe-se que estruturas caracterizadas como burocráticas são mais centralizadoras e formalistas e que as orgânicas são mais flexíveis (Walker e Ruekert, 1997).

Entende-se que as características organizacionais sejam importantes para os processos de gestão. Contudo ainda não se sabe o impacto destes modelos nas estruturas de marketing e comunicação para o desenvolvimento de capacidades de marketing e comunicação e suas estratégias. (Vorhies, 1998; Morgam, et al; 2003; Vorhies e Morgan, 2003).

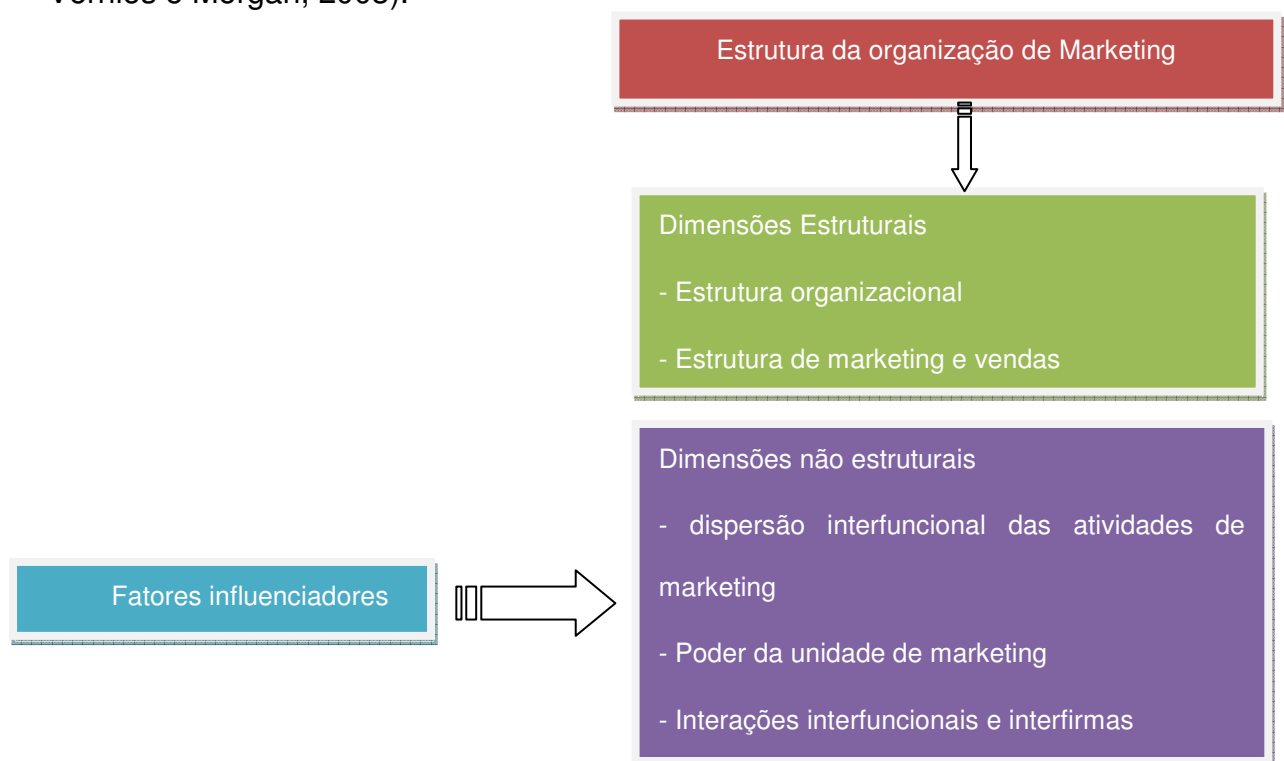


Figura 01: Estrutura da organização de marketing

Fonte: Elaborada pela autora / Marketing Datamed

2.4 Estratégia de marketing e comunicação

Implementar uma estratégia de marketing com sucesso é um dos maiores desafios enfrentados pelos executivos de marketing nas organizações, uma vez que o processo estratégico compreende atividades de formulação e implementação as quais devem ocorrer de forma a possibilitar a integração e o melhor aproveitamento dos recursos organizacionais (Menon et al; 1999).

Vale ressaltar que o marketing é muito mais amplo que qualquer departamento, pois compreende todo o negócio. É o negócio inteiro olhado do ponto de vista de seus resultados finais, isto é, do ponto de vista do consumidor. Assim, a preocupação e a responsabilidade pelo marketing devem estar presentes, permanentemente, em todos os setores da empresa (Peter Ducker, 1954).

Consiste na escolha de mercados alvo e da posição competitiva, bem como no desenvolvimento de um mix de marketing eficaz, que permita atingir e atender os clientes escolhidos (Bloom, Kotler, Hayes).

2.5 Estratégia e Estrutura como determinantes da competitividade

Definir vantagem competitiva ou diferencial competitivo e fazer a relação deste indicador com a estrutura e estratégia escolhida pela empresa.

O sucesso competitivo de uma organização é medida através da estratégia e logo da estrutura escolhida.

Demonstrar como a vantagem competitiva está diretamente ligada ao valor da marca e conceito dos seus clientes pela empresa.

2.6 Modelos de diagnósticos estratégicos

O diagnóstico, segundo OLIVEIRA (2006) nos processos de mudanças organizacional, é um dimensionamento ou uma avaliação que se faz sobre o estado atual da organização, com o intuito de se determinar às condições necessárias para se chegar a um novo estado, mais desejável do que o atual. O diagnóstico, portanto, consiste na formulação de suas estruturas de referência, intimamente interligadas, uma descritiva e analítica, sobre o estado presente, e a outra normativa e voltada para a ação futura.

A estrutura descritiva é a mais importante, pois vai condicionar, não só, o plano de ação normativa, mas também, todo o processo de intervenção organizacional.

Segundo CERTO (1998), o conceito de diagnóstico é: “O diagnóstico, no sentido descritivo, é um conjunto de proposições, que se formulam sobre o estado atual de uma organização. Trata-se de uma inferência não comprovada, elaborada a partir de informações previamente coletadas.”

O diagnóstico, no sentido normativo, visa à redefinição ou a manutenção de objetivos ou cursos de ação de uma organização ou a introdução de novos elementos na sua racionalidade interna ou nas formas de comportamento.

O diagnóstico serve para construir um conhecimento sobre a realidade organizacional e orientar os administradores a compreenderem-na, preverem o

comportamento de seus elementos essenciais e intervirem nas relações organizacionais, buscando seu permanente ajuste.

Dependendo do tipo da mudança e da sua complexidade, é necessário definir uma equipe de mudança, que, sob liderança do gerente da mudança, possa identificar a situação da organização, traçar os planos de mudança e supervisionar sua implantação. Nesse caso, de acordo com a definição de KOTTER (1998), segue:

É necessário se ter um gerente com capacidade para liderar uma equipe, não somente gerenciar o processo. Isso implica que o gerente tenha uma boa capacidade de comunicação com os funcionários, clientes e fornecedores para que o processo se dê nas diferentes unidades da organização.

É normal que surjam conflitos e incertezas durante o processo de mudança por este motivo é essencial utilizar de processos de comunicação transparente e que envolvam toda a equipe da empresa entre os membros da direção e alta gerência, isso pode resultar em situações de pressão para o nível médio da empresa. porque estes se sentem pressionados pela alta gerência em fazer a organização mudar, em apresentar resultados, sendo que estão tendo deficiência nas orientações, e também pressionados pelo nível mais baixo, porque estes sendo obrigados a mudar muitas vezes se sentem “traídos” pela organização, e como não recebem explicações satisfatórias acabam resistindo à mudança e se tornam desmotivados para trabalhar.

Vale ressaltar que qualquer mudança oferece incertezas, mas também oportunidades. As mudanças criam pressões dentro de qualquer organização, principalmente quando os gerentes não estão habituados a lidar com mudanças.

Reciclar-se passa a ser necessariamente a preocupação de qualquer funcionário e criar oportunidades para isso, um dever da organização. Todos precisam aprender

diferentes tarefas e saber que devem mudá-las de maneira continuada e permanente.

Identificar como os modelos de diagnósticos: Swot, Matriz BCG e Matriz Mckinseypodem ser utilizados para formular, implementar, monitorar e identificar a estratégia.

Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenários ou de ambientes, sendo utilizada como base para a gestão e planejamento estratégico de uma organização. É um sistema simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão.

A técnica é creditada a Albert Humphrey, que liderou um projeto de pesquisa na Universidade de Stanford nos anos 60 e 70, utilizando dados da revista Fortune das 500 maiores corporações.

O termo SWOT é uma sigla oriunda do idioma inglês. Significa um anagrama de Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities), e Ameaças (Threats).

Strengths – Pontos fortes: Vantagens internas da organização em relação às empresas concorrentes.

Weaknesses – Pontos fracos: Desvantagens internas da organização em relação às organizações concorrentes.

Opportunities – Oportunidades: Aspectos positivos da envolvente com o potencial de fazer crescer a vantagem competitiva da organização.

Threats – Ameaças: Aspectos negativos da envolvente com o potencial de comprometer a vantagem competitiva da organização.

Esta análise de cenário se divide em ambiente interno (Forças e Fraquezas) e ambiente externo (Oportunidades e Ameaças).

Figura 02: Análise SWOT



Fonte: Wikipédia

Matriz BCG

A Matriz BCG é uma análise gráfica desenvolvida por Bruce Henderson para a empresa de consultoria empresarial americana Boston Consulting Group em 1970. Seu objetivo é suportar a análise de portfólio de produtos ou de unidades de negócio baseado no conceito de ciclo de vida do produto. Ela é utilizada para alocar recursos

em atividades de gestão de marcas e produtos (marketing), planejamento estratégico e análise de portfólio.

O esquema exige a classificação de todos os produtos ou serviços da organização com base em duas dimensões: o crescimento do mercado e a participação do produto/serviço no mercado (BLOOM, KOTLER, HAYES).

Figura 03: Matriz BCG



Fonte: Wikipédia

Os produtos devem ser posicionados na matriz e classificados de acordo com cada quadrante:

Estrela: exige grandes investimentos e são líderes no mercado, gerando receitas. Ficam frequentemente em equilíbrio quanto ao fluxo de caixa. Entretanto, a participação de mercado deve ser mantida, pois pode-se tornar numa "vaca leiteira" se não houver perda de mercado.

Em questionamento: (também conhecido como "ponto de interrogação" ou "criança-problemática"): tem a pior característica quanto à fluxo de caixa, pois exige altos investimentos e apresenta baixo retorno sobre ativos e tem baixa participação de mercado. Se nada é feito para mudar a participação de mercado, pode absorver um grande investimento e depois de tornar um "abacaxi". Por outro lado, por estar em um mercado de alto crescimento pode-se tornar um produto "estrela".



Vaca leiteira: os lucros e a geração de caixa são altos. Como o crescimento do mercado é baixo, não são necessários grandes investimentos. Pode ser à base de uma empresa.

Abacaxi (também conhecido como "cão", "vira-lata" ou "animal de estimação", expressões que não traduzem bem o conceito em português): os "abacaxis" devem ser evitados e minimizados numa empresa. Cuidado com os caros planos de recuperação. Invista se for possível na recuperação, senão desista do produto.

Matriz Mckinsey

Segundo Capalonga, a Matriz GE foi desenvolvida na década de 70 pela General Eletric, com o auxílio de McKinsey and Company, uma empresa de consultoria, e por esse motivo leva o nome de GE. Essa matriz tem muita semelhança com a Matriz BCG justamente porque utiliza duas dimensões: a atratividade do setor (baixo, médio e alto) e a outra representa o poder da empresa (fraca, média ou forte), classificando dessa forma, as unidades de negócios em todos esses níveis, conhecidas como UN's.

Figura 04: Matriz Mckinsey

		Força Competitiva		
		Alta	Média	Baixa
Atratividade do Mercado	Alta			
	Média			
	Baixa			

Fonte: Wikipédia

Os objetivos da análise do portfólio de negócios são:

1. Decidir qual unidade de negócios deve receber mais ou menos investimentos;
2. Desenvolver estratégias de crescimento incluindo novos produtos e negócios ao portfólio;
3. Decidir quais negócios ou produtos não deverão permanecer.

A Matriz GE é considerada mais avançada por causa de três aspectos:

1. A "atratividade do mercado" (fatores externos) substitui o "crescimento do mercado" como dimensão para medir a atratividade da indústria. A atratividade do mercado inclui uma gama maior de fatores que apenas o crescimento do mercado. Compare também com o modelo das Cinco forças de Porter.

2. A "força competitiva" (fatores internos) substitui "participação relativa de mercado" como dimensão para medir a posição competitiva de cada unidade de negócio. A força competitiva também inclui uma gama maior de fatores que apenas participação de mercado.

3. A Matriz GE funciona com uma grade de 3x3 células, enquanto a Matriz BCG tem apenas 2x2. Isto também resulta em maior sofisticação do modelo.

Os fatores externos típicos que afetam a atratividade do mercado são:

- tamanho do mercado
- taxa de crescimento do mercado

- lucratividade do mercado
- tendências de preço
- intensidade da rivalidade dos concorrentes
- risco total do retorno dos investimentos no setor
- barreiras para entrada no setor

- oportunidades de diferenciação dos produtos/serviços
- variação da demanda
- segmentação do mercado
- estrutura de distribuição
- desenvolvimento tecnológico

Os fatores internos típicos que afetam a força competitiva da unidade de negócios são:

- força dos ativos e competências
- força da marca em relação à concorrência (ligado ao esforço de marketing)
- participação de mercado
- taxa de crescimento da participação de mercado
- lealdade dos clientes
- posição de custo em relação aos concorrentes (ligado à estrutura de custos da empresa)
- margem de lucro em relação aos concorrentes

- capacidade de produção e força de distribuição
- patentes tecnológicas e de outras inovações
- qualidade
- acesso a recursos financeiros e investimentos
- capacidade administrativa

Freqüentemente, as unidades estratégicas de negócios são representadas como círculos, onde:

- o tamanho do círculo representa o tamanho do mercado,
- o tamanho da 'fatia' no 'gráfico de pizza' representa a participação de mercado da unidade de negócios,

- as setas representam a direção e o movimento da unidade de negócio no futuro.

As conclusões após a análise da Matriz GE podem ser: investir (campo superior esquerdo), avaliar ou abandonar (campo inferior direito).

2.7 RBV – Resource Based View ou Visão Baseada em recursos

Na visão baseada em recursos as organizações são vistas como um conjunto de recursos e capacidades que não podem ser livremente compradas e vendidas no mercado. À medida que esses recursos e capacidades específicos da organização geram benefícios econômicos e não podem ser perfeitamente duplicados pelos competidores eles podem ser fontes de vantagem competitiva sustentável (TIERGARTEN; ALVES, 2008).

2.8 Orientação para resultados - Balanced Scorecard - BSC

Segundo Kaplan e Norton, Balanced Scorecard é uma técnica que visa à integração e balanceamento de todos os principais indicadores de desempenho existentes em uma empresa, desde os financeiros/administrativos até os relativos aos processos internos, estabelecendo objetivos da qualidade (indicadores) para funções e níveis relevantes dentro da organização, ou seja, desdobramento dos indicadores corporativos em setores, com metas claramente definidas. Este modelo traduz a missão e a estratégia de uma empresa em objetivos e medidas tangíveis.

III

A ORGANIZAÇÃO EM ANÁLISE: DATAMED

3.1 História da empresa e mercado de atuação

Em 1990, Hernelio Ruas Teixeira, percebendo as transformações do mercado e a demanda por produtos de alta tecnologia nas áreas de pesquisa e saúde, fundou a DATAMED.

A empresa iniciou suas atividades como representante exclusivo da marca Fanem, no estado de Minas Gerais.

A Fanem, empresa do ramo médico-hospitalar-laboratorial fundada em 1924, é Pioneira na fabricação de equipamentos médicos, foi a primeira empresa brasileira do ramo com produtos certificados dentro das normas NBR e IEC e a primeira igualmente a obter o GMP - "Good Manufacturing Practices" ou Boas Práticas de Manufatura de equipamentos.

A década de 90 foi marcada por profundas transformações no cenário econômico social mundial. No Brasil, o plano real e a abertura dos portos ao

mercado internacional foram uma das alavancas que tornaram possíveis o crescimento da DATAMED.

Em 1993 a Datamed se tornou representante da marca Jouan no Brasil, fabricante de equipamentos para área de pesquisa e biotecnologia. Posteriormente a marca viria a ser comprada pelo Grupo Thermo Fisher Scientific.

A Thermo Fisher Scientific Inc. é líder mundial em equipamentos e serviços para a ciência, laboratórios, pesquisa, bancos de sangue, biotecnologia e biossegurança.

Com faturamento anual de US \$ 10 bilhões, 30.000 funcionários e uma carteira de mais de 350.000 clientes; a Thermo Scientific oferece aos clientes uma gama completa de instrumentos analíticos de tecnologia de ponta, bem como equipamentos de laboratório, software, serviços, insumos e reagentes para habilitar soluções de fluxo de trabalho integrado de laboratório.

Conquistas, muito trabalho e transformações consolidaram a DATAMED, que se tornou referência na importação, armazenagem e distribuição de equipamentos laboratoriais e hospitalares para os segmentos de biologia molecular, biossegurança, saúde pública e privada, centros de pesquisas, farmácias, biotecnologia, universidades e indústrias.

A primeira sede da DATAMED em Belo Horizonte, no bairro Caiçara, tinha pouco mais de 18 funcionários, mas grandes marcas nacionais e internacionais já faziam parte de seu portfólio de produtos, entre elas a marca francesa Jouan e a brasileira Fanem.

Em 2004 foi inaugurada a atual sede da DATAMED; com maior infraestrutura, ocupa uma área de 3.500 metros quadrados em Belo Horizonte e conta com estrutura de assistência técnica, laboratório exclusivo de pipetas, show room de

equipamentos e auditório para treinamentos. Hoje, contamos também com escritório e base de assistência técnica no Estado de São Paulo.

3.2 Estrutura e estratégias atuais da Datamed

A estratégia fundamental da empresa tem como objetivos globais o aumento de seu volume de negócios, mantendo a qualidade de seus produtos e serviços, e o aumento do nível de satisfação de seus clientes garantindo um retorno do investimento aos seus acionistas e remuneração progressiva da sua forma de trabalho de acordo com seu desempenho.

A estrutura organizacional da Datamed está dividida em departamentos:

- ✓ Departamentos de Operação
- ✓ Departamentos de Apoio

Consideramos que os departamentos de operação são:

DAT – Assistência técnica nacional e importada

DBI – Unidade de negócios importados - Brasil

CSC – Central de serviços compartilhados ou atendimento ao cliente

DHT – Unidade de negócio hospitalar – Minas Gerais

Consideramos que os departamentos de apoio são:

DAF – Administrativo Financeiro

DLG – Logística

DRH – Recursos Humanos

DTI – Tecnologia da Informação

DGP – Compras

DCT – Controladoria

DMK – Marketing

Conta ainda com sede própria em Belo Horizonte com 3.500 m² de área construída, 80 funcionários diretos, estoque com 1.750 m², sala de treinamento, show room de equipamentos, assistência técnica especializada e treinada constantemente pelos fornecedores, rede de distribuição em todo o Brasil e escritório em São Paulo.

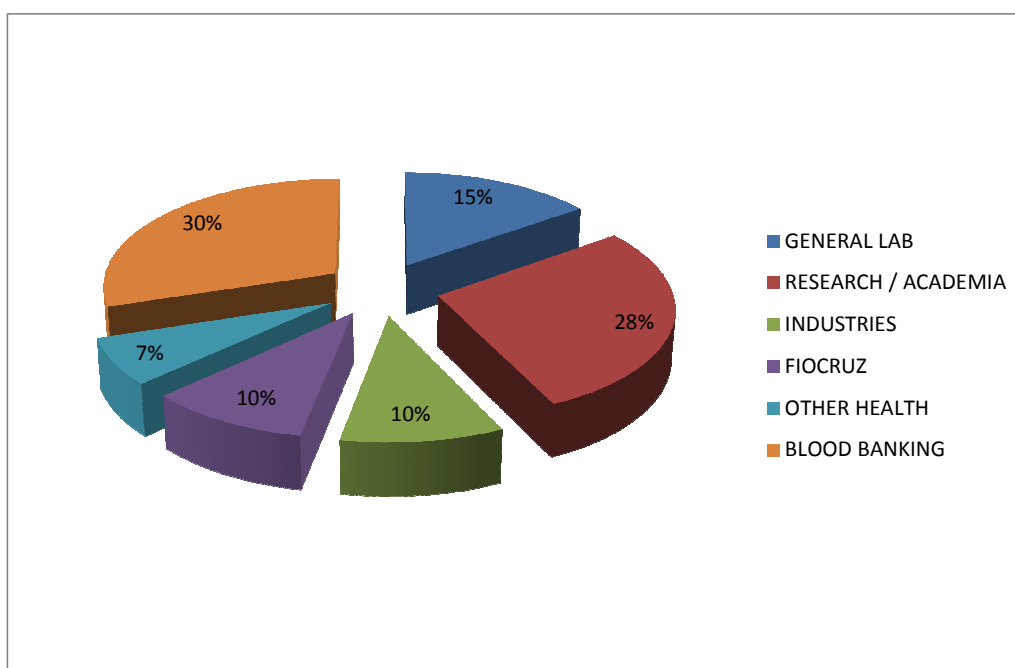
A Datamed está apta a atender todo o território nacional no segmento de biotecnologia, biologia molecular, biossegurança, saúde pública e privada, pesquisa, universidades e indústria.

Os seus mercados estão segmentados junto aos seguintes tipos de organizações públicas e privadas:

- Laboratórios
- Universidades
- Centros de Pesquisa
- Bancos de sangue / Hemocentros
- Farmacêutica
- Hospitais
- Maternidades

- Secretarias de Saúde Municipais e Estaduais
- Indústrias

Figura 05: Segmentação de mercado



Fonte: Marketing / Datamed, 2010

Alguns dos principais clientes:

- Fundação Oswaldo Cruz - Fiocruz
- Fundação Pró Sangue
- Hemominas
- Hemoba
- Ministério da Saúde
- Maternidade Odete Valadares

- Materdei
- Hospital Sofia Feldimam
- Hermes Pardini
- Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG
- Universidade do Estado de São Paulo – USP
- Universidade do Estado de Campinas – Unicamp
- Fleury Laboratório
- Hospital do Câncer Barreto

3.3 Fornecedores e concorrência

Atualmente, a Datamed é representante exclusivo da marca Fanem e Gehaka no Estado de Minas Gerais e da Thermo Scientific em todo o território brasileiro.

Um ponto importante a ressaltar é que a marca Thermo é detentora de diversas marcas e a Datamed representa as seguintes: Forma, Heraeus, Thermo Scientific, Jouan, Finnpiquette, Labsystems e Barnstead.

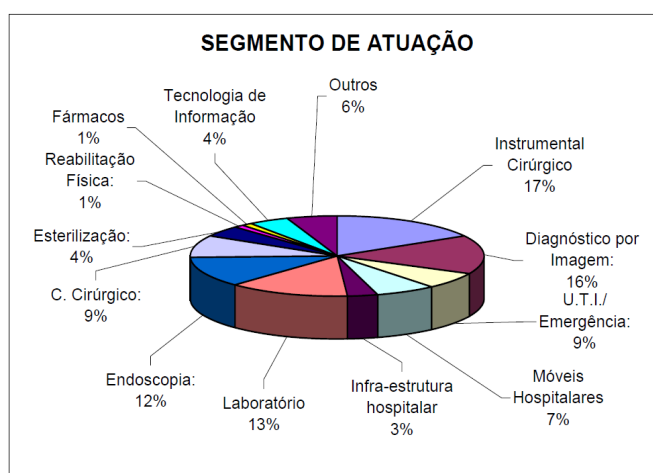
O trabalho que se segue faz uma avaliação do cenário nacional em que a Datamed está inserida e por este motivo avalia apenas a relação Datamed – Thermo Scientific.

As maiorias dos concorrentes da Datamed estão concentrados no Estado de São Paulo, trabalham outros estados do Brasil, sendo que muitos deles são representantes de algumas marcas do grupo Thermo Fisher Scientific que também concorrem entre si.

Alguns dos concorrentes da Datamed e mercado de atuação:

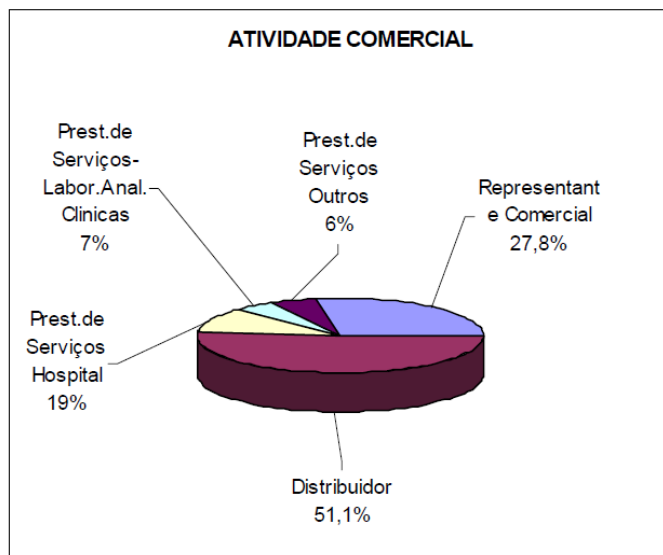
- Analítica – Matriz São Paulo – Filial em todas as regiões do Brasil
- Bioresearch do Brasil – Matriz São Paulo
- Lobov – São Paulo
- Hexis Cientific – São Paulo e Bahia
- Sotelab – Rio de Janeiro e São Paulo
- Uniscience do Brasil – São Paulo – Distribuição em todo o Brasil
- Spectrum – São Paulo
- Edwars – São Paulo
- ABC Lab Produtos e Equipamentos para Laboratório Ltda
- Labsolutions Comércio de Equipamentos Industriais Ltda
- Casa Americana Artigos para Laboratórios Ltda
- Alem Mar Comercial Industrial S/A

Figura 06: Segmento de mercado



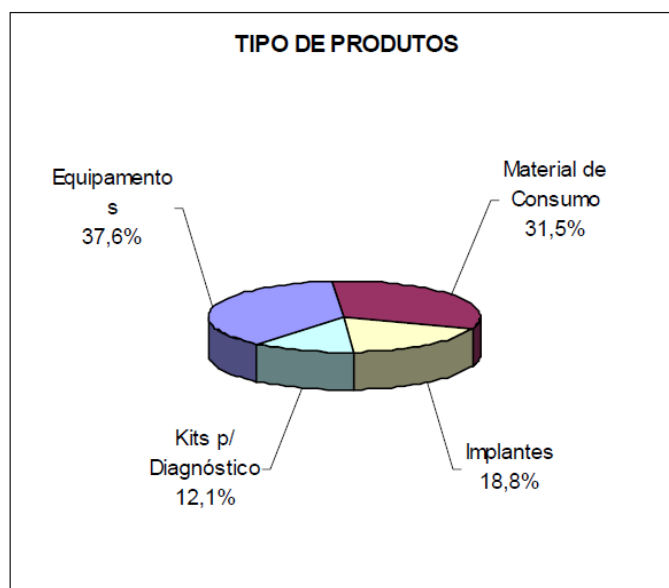
Fonte: ABIMED, 2010

Figura 07: Atividade comercial



Fonte: ABIMED, 2010

Figura 08: Tipos de produtos



Fonte: ABIMED, 2010

Tabela 01: Atividade Comercial

ATIVIDADE COMERCIAL	%
Representante Comercial	37,4
Distribuidor	68,7
Prest.de Serviços- Hospital	15,2
Prest.de Serviços- Labor.Anal.Clinicas	6,1
Prest.de Serviços- Outros	7,1

Fonte: ABIMED, 2010

3.4 Análise do macro ambiente

Segundo dados do Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT) e do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), o número aproximado de pesquisadores no Brasil em 2004 era de Trezentos mil . Não existem informações precisas sobre qual é essa quantidade hoje, em 2008, mas, entre os acadêmicos, há o consenso de que a pesquisa científica brasileira cresceu muito nos últimos anos – e continua crescendo.

De acordo com Ney Mattoso, pesquisador da UFPR na área de Física, em entrevista para a coluna Ciência e Tecnologia do Jornal Comunicação em 01/04/08, o Brasil representa, atualmente, 2% da produção científica mundial – o que é um grande avanço frente aos 0,5% da década de 80. Tal crescimento é atribuído, principalmente, à criação de instituições de fomento, como o CNPq, a Capes (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal do Nível Superior), a Finep (Financiadora de Estudos e Projetos) e o Ministério da Ciência e Tecnologia. Os

recursos provenientes desses e de outros órgãos – como a Fundação Araucária, no caso do Paraná – são responsáveis pelo financiamento de boa parte dos projetos desenvolvidos no país.

“Mas o estágio de desenvolvimento nas diferentes áreas do conhecimento é muito heterogêneo”, aponta ainda Mattoso. Enquanto as Ciências Biológicas e Exatas já desenvolvem pesquisas de ponta, as Ciências Humanas, por sua vez, recebem recursos relativamente menores e têm menos reconhecimento se comparadas aos demais campos. É o que afirma Geraldo Pieroni, coordenador de Pesquisa na área de Ciências Humanas, Letras e Artes da Universidade Tuiuti do Paraná.

“As pesquisas de Biológicas e Exatas têm um retorno mais visível, mais palpável para a sociedade, e são, portanto, mais incentivadas”, diz Pieroni. Segundo ele, mesmo que as Ciências Humanas tenham se desenvolvido muito nos últimos 20 anos, não possuem a mesma projeção social dos outros campos. “Apesar de serem, em geral, pesquisas menos dispendiosas, há menor interesse em investir na área, que ainda é vista como muito teórica”, explica. Para Maria Luiza Petzl-Erler, coordenadora do curso de Pós-Graduação em Genética da UFPR e pesquisadora pelo CNPq, a questão também se refere a uma tradição acadêmica. “As áreas de Biológicas e Exatas já têm uma cultura de pesquisa bem estabelecida; a de Humanas vem crescendo nesse aspecto”, diz.

3.5 Aspectos sociais e culturais

A produção científica no Brasil como um todo ainda é permeada de obstáculos. Apesar do estabelecimento dos citados órgãos de financiamento, a verba disponível é insuficiente. “Muitos projetos bons são apresentados e têm seu crédito reconhecido, mas não podem ser contemplados por falta de recursos”, conta Maria Luiza. Para Mattoso, o problema não é só com a liberação do dinheiro, mas também com a sua descontinuidade. Pieroni aponta que, no caso das universidades privadas, o financiamento fica muito dependente do orçamento disponibilizado pela própria instituição, que também é, muitas vezes, escasso. “É mais difícil conseguir apoio externo para pesquisar nas instituições privadas”, complementa.

Berenice Jordão, diretora científica da Fundação Araucária, acrescenta a dificuldade de estabelecimento do profissional pesquisador como um entrave no cenário da pesquisa nacional. “Não há um crescimento no mercado de trabalho para pesquisadores”, diz. Ela lembra que o cientista brasileiro não se dedica somente à pesquisa, pois frequentemente acumula outras funções, como a de professor, e é responsável pela parte burocrática dos projetos. “Chegamos a despender 80% do nosso tempo com atividades que não são pesquisa propriamente dita”, estima Maria Luiza. A falta de estrutura humana, como secretários e técnicos administrativos, é outra entre as dificuldades. “Creio que se tivéssemos equipes completas trabalhando nos projetos, poderíamos ser muito mais eficientes”, opina.

Mesmo com esses obstáculos, o crescimento da pesquisa no país é visível, e o Paraná também reflete isso. Só na UFPR – e considerando apenas a produção

internacional –, o aumento foi 293% em 10 anos, entre 1996 e 2006. Cabe aqui uma ressalva: os indicadores usados para qualificar a produção científica têm base, principalmente, no número de publicações e no alcance dos veículos onde elas são feitas. Os próprios pesquisadores, porém, não consideram esses índices suficientes para retratar a realidade.

Para Berenice Jordão, falta interação da grande população, que e é quem sustenta a pesquisa através de impostos, com o meio científico. Mas, em geral, é unanimidade que, para maior reconhecimento da produção científica nacional, o país precisa se desenvolver também. Dessa maneira, será possível aumentar os recursos à disposição, facilitar o acesso de mais pessoas à linguagem científica, ter maior número de pesquisadores e fazer com que o brasileiro – e não só a comunidade acadêmica internacional – tenha condições de reconhecer a produção do país.

3.6 Aspectos econômicos

De acordo com estudo realizado pela Abimed – Associação Brasileira dos Importadores de Equipamentos, Produtos e Suprimentos Médico-Hospitalares em agosto de 2010, o mercado de atividade econômica nos ramos comercial e de serviços do setor continua em aquecimento, com o crescimento de 17% nas vendas nos últimos cinco meses de 2010 em relação ao mesmo período de 2009.

No primeiro semestre de 2010, nas atividades industriais e comerciais do setor de materiais e equipamentos para medicina e diagnósticos, foram gerados 4.560 novos postos de trabalho, em relação ao estoque de dezembro de 2009, de acordo

com os dados publicados pelo ministério do trabalho em final de junho de 2010. Foram 659 novos postos ocupados em julho.

Em junho de 2010, o nível de emprego na soma das atividades do setor cresceu 7.6% em relação ao estoque de emprego existente no mesmo mês de 2009.

O câmbio tem favorecido as importações de produtos do setor que tiveram um incremento de 29% no primeiro semestre de 2010 em relação ao mesmo período do ano passado. Por sua vez, as exportações desses mesmos produtos, nesses seis primeiros meses de 2010, apresentaram aumento de 4% em relação ao mesmo período de 2009.

Os destaques são as importações de kits, reagentes e meios de cultura e aparelhos de raio X e radiação, que de janeiro a junho de 2010, superaram as importações realizadas no mesmo período do ano anterior, em 41% mantendo a tendência que já havia sido sinalizada desde o início deste ano.

Tabela 02: Vendas no segmento

VENDAS (MILHÕES DE REAIS)	%
Até 500 mil	9
De 501 mil a 1 milhão	4
De 1,01 milhão a 10 milhões	26
De 10,01 milhões a 20 milhões	13
De 20,01 milhões a 50 milhões	16
De 50,01 milhões a 100 milhões	4
De 100,01 milhões a 200 milhões	1
De 200,01 milhões a 500 milhões	2
Acima de 500 milhões	3

Fonte: ABIMED, 2010

Tabela 03: Importação de produtos para a saúde

IMPORTAÇÕES DE PRODUTOS PARA A SAÚDE

2005	2006	2007
US\$ Bilhões (Setor Saúde)		
1,59	1,94	2,47
Participação Associadas Abimed **		
25 a 30%		
2008 – Perspectiva de 15 a 20% de crescimento		

Fonte: ABIMED, 2010

3.7 Aspectos tecnológicos

Como o setor de pesquisa é o primeiro a assimilar os avanços tecnológicos, para acompanhar o ritmo de crescimento mundial, as empresas nacionais estão firmando parcerias que são financiadas por instituições de crédito internacional.

Vale ressaltar que algumas iniciativas do governo federal estão contribuindo para a consolidação da produção nacional. Afinal, investimentos são importantes devido a uma demanda do setor de pesquisa por equipamentos mais baratos e nacionais.

Para se ter uma ideia, em 2004, de acordo com a Fundação de Amparo à Pesquisa de São Paulo (FAPESP), o valor das importações de equipamentos científicos chegou a R\$40 milhões, encarecendo as pesquisas científicas no Brasil. Outra reclamação dos centros de pesquisa e laboratórios é o grande número de taxas sobre os equipamentos importados que encarecem ainda mais os custos.

O avanço da ciência só foi possível porque cresceu o número de doutores no país. Eram menos de mil formandos em 1978. Em 2007, serão diplomados mais de 10 mil. Ao longo da política de expansão do ensino superior, a produtividade passou a ser um critério mais valorizado e a contar pontos extras na carreira. Isso significa que, pelas regras de hoje, os professores e alunos mais produtivos saem na frente na disputa por bolsas ou financiamentos. Essa cobrança foi decisiva para que os doutores procurassem transformar suas pesquisas em artigos científicos submetidos a revistas internacionais. Tradicionalmente, eles apenas enviavam o texto para a biblioteca da universidade, onde era lido por meia dúzia de colegas. "A política de pós-graduação sobreviveu ao regime militar, superou a transição democrática e segue avançando", diz Eduardo Viotti, pesquisador do Centro de Desenvolvimento Sustentável da Universidade de Brasília (UnB). (Viotti, 2008)

Nos últimos anos, o Brasil tem seguido à risca a máxima dos cientistas americanos: "Publish or perish" (publique ou pereça). Tome-se o caso da Universidade Estadual de Campinas (Unicamp), a mais produtiva do país em número de artigos por doutor. A cada três anos, ela submete seus pesquisadores a uma avaliação interna. O hematologista Fernando Costa, vice-reitor da Unicamp, é um dos cientistas mais produtivos do país. Já publicou mais de 200 trabalhos nas principais revistas científicas do mundo. Seus artigos já foram citados pelo menos 1.900 vezes. Um de seus estudos mais conhecidos é o sequenciamento genético da bactéria causadora da praga do amarelinho da laranja, feito em parceria com mais de 80 cientistas. O trabalho - capa da Nature, a mais prestigiada publicação científica do mundo, ao lado da Science - já foi citado 300 vezes.

O problema é que a produção científica brasileira ainda fica presa na universidade. Estima-se que 80% das teses não saiam da biblioteca. É verdade que falta qualidade a algumas. Mas a maior parte está esquecida porque o autor não faz ideia de como publicá-la. "Ciência oculta é conhecimento jogado fora", diz o psicólogo Fábio Apolinário, autor de um guia para estudantes que pretendem transformar seus longos estudos em artigos de sucesso.

O papel das revistas científicas especializadas é difundir a ciência pelo mundo. Na década de 40, um estudante de Medicina da Bahia, chamado Jessé Accioly, fez um estudo que mostra como ocorre a transmissão genética da anemia falciforme. Publicou suas conclusões numa revista científica, a Arquivos da Faculdade de Medicina da Bahia. Na mesma época, o cientista americano James Neel publicou um artigo sobre uma pesquisa parecida na Nature, em menos de um quarto de página. O artigo de Accioly caiu no olvido. A pequena nota da Nature ecoou pelos corredores dos maiores centros de pesquisa do mundo e Neel foi cotado para o Nobel de Medicina.

Além da fraca repercussão internacional, a pesquisa brasileira também tem pouco contato com as necessidades da indústria. Estima-se que 84% dos doutores estejam nas universidades. Em todos os países desenvolvidos, a proporção é inversa. Cerca de 70% dos doutores estão na indústria.

Um bom indicador do estágio de inovação do país é o número de patentes. No ano passado, o Brasil registrou 283 patentes nos Estados Unidos. Os coreanos, 4.700. Em 2004, a Unicamp liderou a lista dos criadores de patentes. No ano passado, a líder foi a Petrobras. Nos EUA, a indústria sempre dominou essa lista. A universidade mais bem colocada, a da Califórnia, está na 44ª posição.

Outra iniciativa importante foi o programa Pró-Equipamentos da coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), ligada ao Ministério da Educação, divulgado em 2009. O Objetivo é suprir a falta de equipamentos para os laboratórios de pesquisa de pequeno e médio porte nas instituições de ensino brasileiras (Revista Época on Line, 22/09/2006).

IV

METODOLOGIA: A CONSTRUÇÃO DA PESQUISA

Para este estudo será utilizado o caso Datamed como base de estudo para todo o trabalho, determinado as estruturas de marketing e comunicação ideais para alcance de sua estratégia.

Através de uma pesquisa qualitativa, com questões abertas e amostragem por conveniência, estaremos entrevistando o público interno e externo identificando questões ligadas à marca, atendimento ao cliente e imagem da empresa no mercado, assim como estrutura de marketing e comunicação disponíveis, que podem direta ou indiretamente, refletir no desempenho da organização e gerar vantagem competitiva.

4.0 Tipo de pesquisa

A pesquisa qualitativa costuma ser direcionada ao longo de seu desenvolvimento; além disso, não busca enumerar ou medir eventos e, geralmente, não emprega instrumental estatístico para análise de dados. Seu foco de interesse é

amplo e parte de uma perspectiva diferenciada da adotada pelos métodos quantitativos.

A expressão “pesquisa qualitativa” assume diferentes significados no campo das ciências sociais. Compreende um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam a descrever e a decodificar os componentes de um sistema complexo de significados. Tem por objetivo traduzir e expressar o sentido dos fenômenos do mundo social; trata-se de reduzir a distância entre indicador e indicado, entre teoria e dados, entre contexto e ação (CADERNO DE PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO, 1996).

O desenvolvimento de um estudo de pesquisa qualitativa supõe um corte temporal-espacial de determinado fenômeno por parte do pesquisador.

Esse corte define o campo e a dimensão em que o trabalho irá se desenvolver, isto é, o território a ser mapeado. O trabalho de descrição tem caráter fundamental em um estudo qualitativo, pois é por meio dele que os dados são coletados (CADERNO DE PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO, 1996).

Wilson (2000) comenta que a percepção dos pesquisadores sobre a natureza social da Ciência da Informação motivou a realização de estudos sobre os fenômenos da busca da informação com a ajuda das teorias das Ciências Sociais. Foi a partir desse entendimento que o comportamento da busca da informação passou a ser estudado com o apoio das teorias da Sociologia e Antropologia. O autor sintetiza as vantagens da pesquisa qualitativa para a compreensão do processo de busca da informação para o usuário:

[...] tem-se um melhor entendimento do usuário para a projeção de serviços de informação mais efetivo e um melhor entendimento para a criação de teorias sobre comportamento e uso da informação (CADERNO DE PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO, 1996).

A pesquisa qualitativa focaliza a sua atenção nas causas das reações dos usuários da informação e na resolução do problema informacional, ela tende a aplicar um enfoque mais holístico do que o método quantitativo. Além disso, ela dá mais atenção aos aspectos subjetivos da experiência e do comportamento humano.

De acordo com Westbrook (1994), a ação de coletar dados para um estudo qualitativo envolve mais do que a obtenção de informações sobre as unidades de informação. O pesquisador deve começar um processo que envolve movimentos reiterados e cíclicos entre a coleta de dados e a sua análise. Na verdade, essa coleta de dados é vista mais como um processo do que um procedimento, requerendo constantes julgamentos analíticos.

(CADERNO DE PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO, 1996). GODOY(1995Bb, p.21) aponta a existência de, pelo menos, três diferentes possibilidades oferecidas pela abordagem qualitativa: a pesquisa documental, o estudo de caso e a etnografia.

Neste trabalho estaremos utilizando o estudo de caso. Uma análise de uma unidade de estudo. No entender de GODOY (1995b. p.25) visa ao exame detalhado do ambiente, de um sujeito ou de uma situação em particular. Amplamente usado em estudos de administração, tem se tornado a modalidade preferida daqueles que procuram saber como e porque certos fenômenos acontecem ou dos que se dedicam a analisar eventos sobre os quais a possibilidade

de controle é reduzida ou quando os fenômenos analisados são atuais e só fazem sentido dentro de um contexto específico.

4.1 Métodos de coleta

Utilizar - se - à em guia de entrevista e questionário, dois dos métodos mais utilizados. Consiste numa lista de questões formuladas pelo pesquisador a serem respondidas pelos sujeitos pesquisados. A ausência do pesquisador no momento do preenchimento das questões implica um maior cuidado na formulação dessas questões.

O instrumento de pesquisa está disponível num computador conectado à Internet, durante 24 horas por dia, sete dias na semana (o chamado 24/7). Isto pode facilitar para o possível respondente que poderá escolher a hora e o local mais adequados para colaborar com uma determinada coleta de dados; Menor tempo para: o envio do instrumento para os participantes; para o recebimento das respostas; para a transcrição das respostas (que poderão ser inseridas de forma automática numa planilha eletrônica ou base de dados); para a tabulação e análise estatística dos resultados; O uso do instrumento numa página Web permite a inclusão de textos, imagens e som. Essas facilidades eram, praticamente, inacessíveis nos instrumentos baseados no suporte físico em papel; Transmissão eletrônica direta e acurada das indagações, bem como suas respectivas respostas; Enormes perspectivas para o envio personalizado dos resultados aos respondentes. Essa ação poderá estimular a futura participação do respondente em outras pesquisas.

Inicialmente utilizou-se a internet como instrumento de coleta dos dados, como em uma amostragem de 40 nomes obtive-se apenas 6 retornos, foram impressos mais 15 questionários, colocados em um envelope lacrado e os mesmos foram entregues pessoalmente pelos coordenadores de vendas aos clientes. Os coordenadores ficaram aguardando o retorno do cliente no ato da entrega da pesquisa.

Com este segundo processo conseguiu-se apenas retorno de 01 cliente, sendo que o mesmo reclamou que o questionário estava extenso. Acredito que a falta de resposta do cliente mesmo com uma abordagem do coordenador de venda em visita pessoal, pode sinalizar pouca abertura com o cliente ou certa dificuldade de abordagem, ou até mesmo receio do profissional em se auto testar.

Desta forma em um universo de 40 pesquisas distribuídas, tivemos um retorno de apenas 5 questionários que serão avaliados.

4.3 Método de Abordagem

Será feito um contato por e-mail para aplicação de questionário estruturado não-disfarçado. Segundo SAMARA e BARROS (1997) um questionário é estruturado quando tem uma sequência lógica de perguntas que não pode ser modificado nem conter inserções pelos entrevistados.

SAMARA e BARROS (1997), definem como não disfarçado o questionário cujo conteúdo têm de forma explícita os objetivos da pesquisa.

Esse instrumento se encaixa em nosso projeto de pesquisa sendo simples e de fácil tabulação.

4.4 Questionário

O questionário utilizado encontra-se no apêndice. As informações coletadas na pesquisa foram tratadas pela autora, não sendo necessário utilizar softwares estatísticos, em razão do baixo número de respostas.

V**ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Analisando os dados coletados em pesquisa realizada com 06 clientes ativos da Datamed, percebe-se que o portfólio de produtos tem boa abrangência, mas ainda faltam alguns itens que poderiam agregar valor e mesmo complementar as vendas atuais, gerando maior lucratividade.

Equipamentos como: centrífugas, ultra freezers e refrigeradores para banco de sangue estão entre os mais solicitados dentro da amostragem colhida.

Os preços praticados apesar de mais altos, por se tratar de um produto de alto valor agregado estão entre as médias praticadas pelo mercado; os prazos de entrega também foram bem avaliados.

Foram citados três tipos de equipamentos que a Datamed não comercializa; sendo que um deles, consta em nosso portfólio, o que demonstra uma deficiência da equipe de vendas em analisar as necessidades dos clientes, é possível que muitos deles não conheçam de todos os equipamentos que temos disponíveis para

venda. Os outros dois produtos citados: descongeladores de plasma e mesas de etiquetagem de plasma realmente não constam em nosso portfólio de produtos.

Todos os clientes avaliados recebem periodicamente visitas ou contato de nossa força de vendas própria ou da rede de distribuição. A avaliação deste atendimento tem grau de 4 a 5 , o que demonstra como muito bom o atendimento e conhecimento dos consultores.

Os serviços de assistência técnica na metade dos casos não gerou avaliação por eles nunca terem utilizados os serviços. Sinalizando que ou os clientes nunca precisaram utilizar, ou ser uma deficiência da área, já que a maioria dos equipamentos exige manutenções preventivas que devem ser realizadas. Demonstra também que o serviço tem pouca divulgação. Dos clientes que utilizaram os serviços todos fazem boa avaliação da prestação de serviço, com exceção de uma avaliação mediana com relação à pontualidade dos técnicos que realizam o atendimento.

A avaliação dos meios de comunicação da Datamed, deixa bastante a desejar, as ferramentas existem, mas são pouco trabalhadas e divulgadas junto ao público alvo da empresa. Das pessoas entrevistadas, mais de 60% nunca acessaram o site da Datamed ou receberam um e-mail marketing e nunca visitaram algum estande da Datamed nas feiras em que ela participa.

Das revistas do segmento a Laes & Haes e a Revista Brasileira de Hematologia são as mais lidas e nenhum dos clientes nunca viram nenhum anúncio da Datamed em nenhum dos meios avaliados.

Com a avaliação dos dados acima podemos perceber principalmente que existe pouco relacionamento entre a empresa e o cliente; o que gerar maior dificuldade de abertura para se avaliar os serviços da Datamed.

Percebe-se claramente que a comunicação precisa ser remodelada, trazendo o cliente mais para perto e desta forma gerar um relacionamento mais efetivo e próximo. As ferramentas de comunicação como site e e-mail marketing precisam ser mais trabalhadas e divulgadas. As feiras também precisam ser divulgadas entre os clientes, afinal é um bom momento para recebê-los e estreitar o relacionamento com os mesmos.

Uma opção de ação para melhor administrar o perfil da carteira de clientes e gerar melhor relacionamento seria a implantação de um CRM - Customer Relationship Management ou Gestão de Relacionamento com o Cliente. Essa ferramenta compreende de um sistema informatizado e fundamentalmente uma mudança de atitude corporativa, que objetiva ajudar as companhias a criar e manter um bom relacionamento com seus clientes armazenando e inter-relacionando de forma inteligente, informações sobre suas atividades e interações com a empresa.

Treinamentos gerenciais e de vendas são essenciais para se mudar a postura da equipe de vendas diante do cliente, estes precisam entender que o cliente é a principal fonte de informação e o consultor de vendas que está no dia – a – dia em campo é que precisa sinalizar e pontuar ações que podem melhorar o contato entre as partes e assim aproximar o cliente da empresa.

A estruturação do departamento de marketing, a criação do braço de comunicação corporativa e a estruturação da área de atendimento ao cliente são ações obrigatórias para se conseguir alcançar o mínimo de capacitação para tratar as informações e transforma-las em informações estratégicas e assim utiliza-las em favor da imagem da empresa.

As áreas de comunicação e marketing suportam uma diversidade imensa de funções, metas e objetivos. A multilinearidade, a segmentação das funções e a necessidade de atendimento dos diversos públicos exigem do profissional de comunicação e marketing um conhecimento abrangente sobre múltiplos assuntos.

Os departamentos de marketing e comunicação passam a fazer a gestão das informações e não dos públicos. Estes departamentos se tornaram áreas de inteligência e para se conseguir uma excelência nos serviços prestados aos públicos internos e externos é necessário se fazer os seguintes questionamentos: Qual a necessidade de comunicação? O que comunicar? Para quem? E como atingir estes públicos?

Apenas depois de respondidos estes questionamentos é que torna-se possível desenhar a estrutura da área e suas subdivisões.

O grande objetivo da estruturação das áreas de marketing e comunicação é fazer a fusão entre estrutura, estratégia e cultura da empresa.



Figura 9: Fluxo de importâncias

Fonte: Autora / Marketing Datamed

Na perspectiva do novo conceito das áreas de marketing e comunicação as mudanças de conceitos acontecem da seguinte forma:

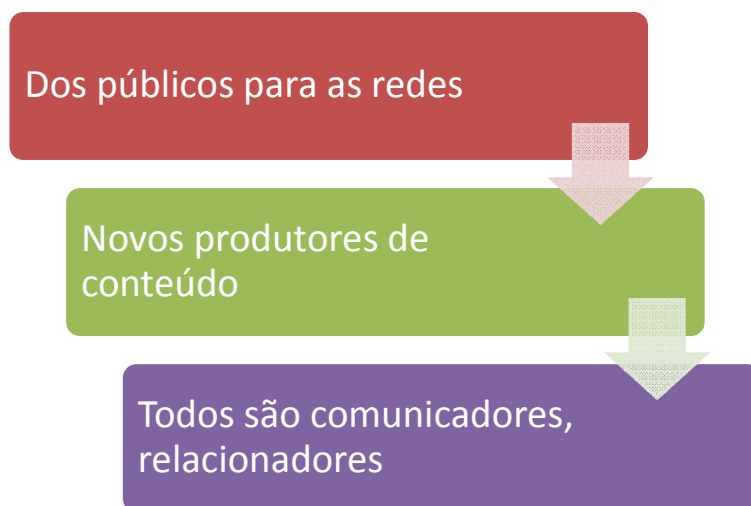


Figura 10: Mudanças de conceitos da área de marketing e comunicação

Fonte: Autora / Marketing Datamed

O marketing e a comunicação passam a ter como função a identidade e a alteridade.

Identidade; definindo um conjunto de caracteres próprios e exclusivos com os quais se podem diferenciar a marca, a cultura, a diversidade existente dentro das organizações. Diferenciando a cultura e a marca da empresa diante do mercado.

Alteridade (ou outridade) é a concepção que parte do pressuposto básico de que todo o homem social interage e interdepende de outros indivíduos. A existência do "eu-individual".

Dessa forma eu apenas existo a partir do outro, da visão do outro, o que me permite também compreender o mundo a partir de um olhar diferenciado, partindo

tanto do diferente quanto de mim mesmo, sensibilizado que estou pela experiência do contato.

Com um novo perfil e uma equipe multifuncional e por isso mesmo mais estratégica, a área de comunicação já não é associada à equipe que produz veículos internos, cuida da assessoria de imprensa e de crises. Está em suas mãos o desafio de abrir e manter canais consistentes e transparentes de comunicação com todos os públicos da organização, sejam colaboradores, ONGs, comunidades do entorno ou governo. Mais que isso: precisam disseminar essa cultura em todos os níveis da organização e contribuir para o fortalecimento do novo líder empresarial que emerge: O CEO estadista, que cuida e fala em nome de interesses de seus stakeholders com mesma desenvoltura e empenho com que trata dos aspectos mercadológicos e seu negócio.

Novo desenho da área de marketing proposta para a Datamed:

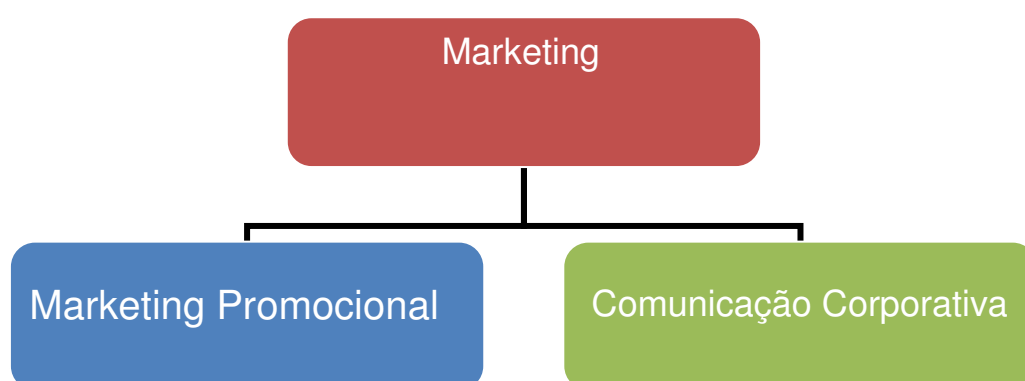


Figura 11: Novo desenho área de marketing

Fonte: Autora / Marketing Datamed

O marketing ganha duas subdivisões:

O Marketing promocional que trata das ações relativas à área comercial. Patrocínios, feiras e eventos externos, brindes, confecção de e-mail marketing externo, abastecimento de conteúdo para o site, confecção de material gráfico para a área comercial, publicidade, pesquisa de mercado.

A comunicação corporativa irá tratar da política da marca, endomarketing e comunicação interna, programa de sugestões, manutenção dos murais internos e intranet, confecção de comunicados internos, eventos internos junto ao RH, desenvolvimento do programa de sustentabilidade (social, ambiental, cultural) e do programa de sugestões interno, assessoria de imprensa.

A comunicação empresarial passou a ser muito mais estratégica, que é o de cuidar da reputação da empresa, um patrimônio cada dia mais valioso. (Martins; 2010).

A área de atendimento ao cliente será responsável por abastecer a área de marketing em informações e vice versa, gerando assim uma comunicação direta com o cliente.

As empresas são organizações vivas, dotadas de estruturas organizacionais, sejam elas estruturadas ou não e dentro delas, pessoas, que dão vida a marca e fazem o negócio acontecer. É natural que conflitos sejam constantes e hoje mais do que nunca, garantir lucratividade aos negócios, passa pela sustentabilidade, pela ética e transparência.

Manter lucratividade mercadológica passa pela comunicação e como e quando comunicar e o que comunicar, são responsabilidades de todos os gestores.

VI

CONSIDERAÇÕES FINAIS

6.0 Conclusão

Entedemos que a Datamed tem um portfólio de produtos satisfatório para atender ao mercado brasileiro de pesquisa, saúde e ciência, não sendo necessário deste momento nenhum outro incremento.

Observamos uma forte atuação no mercado mineiro e que sua carteira de clientes possui conceituados clientes referencia em saúde no mundo. Contudo é nítida a consentração de clientes no setor público o que acaba gerando uma certa dependência dos processos licitatórios.

O mercado privado é trabalhado mas ainda carrega grandes restrições em especial quando falamos das grandes industrias farmaceuticas.

Precebemos que a equipe de vendas precisa se aproximar mais do cliente com o bejtivo de apresentar todo o protifólio de produtos da empresa. A gestão de relacionamento com o cliente precisa ser reelaborada e bem trabalhada.

6.1 Recomendações à empresa

Como recomendações vale ressaltar a importância de se estruturar a área de marketing, criando os braços promocionais e de comunicação corporativa, conforme fluxo abaixo:



Figura 12: Estrutura área de marketing

Fonte: Autora / Marketing Datamed

Sendo que a divisão das funções se dará da seguinte forma:

Coordenador de Marketing e Comunicação:

Gestão e planejamento de marketing, planejamento da comunicação interna, gestão da marca, análise de novos mercados, organização de eventos, feiras, campanhas internas e externas, gestão do gasto fixo da área, responsável pelo desenvolvimento das ações estratégicas e coordenação do trabalho tático que possibilite a operacionalização das ações que tem como objetivo garantir a excelência da marca.

Estagiário de Marketing Promocional:

O Marketing promocional dará suporte as ações relativas à área comercial. Patrocínios, feiras e eventos externos, brindes, confecção de e-mail marketing externo, abastecimento de conteúdo para o site, confecção de material gráfico para a área comercial, publicidade, pedidos de equipamentos para as feiras, lançamento das notas fiscais no sistema.

Estagiário de Comunicação Corporativa:

A comunicação corporativa dará suporte a política da marca, endomarketing e comunicação interna, programa de sugestões, manutenção dos murais internos e intranet, confecção de comunicados internos, eventos internos junto ao RH, desenvolvimento do programa de sustentabilidade (social, ambiental, cultural) e do programa de sugestões interno, assessoria de imprensa, solicitação de cartões de visita e criação de assinatura eletrônica.

A partir destas alterações identificamos a necessidade da construção de um planejamento de marketing que com base nos dados analisados neste projeto de pesquisa irá determinar as principais ações táticas de marketing e comunicação. Abaixo listamos algumas delas:

Fortalecer a marca Datamed com todos os seus públicos internos e externos:

- ✓ Feiras e Eventos
- ✓ Plano de mídia
- ✓ E-mail marketing mensal
- ✓ Seminários técnicos de produtos
- ✓ Catálogos de produtos on line
- ✓ Patrocínio de clientes

Programa de fidelização de clientes:

- ✓ Implantação de um CRM
- ✓ Brindes para Clientes
- ✓ Pesquisas de satisfação de clientes semestral

Capacitação da força de vendas:

- ✓ Treinamentos técnicos
- ✓ Treinamentos de vendas e abordagem ao cliente

Programa de comunicação interna:

- ✓ Manual do colaborador

- ✓ Programa de sugestão
- ✓ Vídeo institucional
- ✓ Mural à vista
- ✓ Jornal interno
- ✓ Intranet

6.2 Limitações deste estudo

Entemos como limitações para este estudo de caso a existencia de poucas estatísticas de mercado para o segmento de pesquisa e ciência no Brasil, o que dificulta uma análise mais profunda do mercado.

Entedemos que os dados tratados pela ABIMED - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS IMPORTADORES DE EQUIPAMENTOS, PRODUTOS E SUPRIMENTOS MÉDICO-HOSPITALARES é o início de um longo trabalho, contudo já nos permite ao menos medir a representatividade deste segmento.

Outro ponto não permitiu uma análise mais detalhada, foi que a maior parte dos entrevistados não respondeu ao questionário.

REFERÊNCIAS

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. *Administração estratégica e vantagem competitiva*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BONOMA, Thomas V. Making your marketing strategy work. *Harvard Business Review*, 1984.

CERTO, Samuel e Peter, Paul J. *Administração Estratégica*. São Paulo: Makron Books, 1998.

CUNHA, M. B. Metodologias para estudo de usuários de informação científica e tecnológica. *Revista de Biblioteconomia de Brasília*, v. 10, n. 2, p. 5-19, jul./dez. 1982.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *Administrando para o futuro : os anos 90 e a virada do século*, Atlas, 1993.

GODOY, Arilda S; Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades, In *Revista de Administração de empresas*, v.35, n.2, Mar./Abr. 1995a, p. 57-63.

HITT, MICHAEL A.; IRELAND, R. DUANE; HOSKISSON, ROBERT E. *Administração Estratégica*, 2ª Ed., Thomson Pioneira, 2008.

Jaggi, Marlene; Base de apoio às múltiplas atribuições, *Valor Setorial – Comunicação Corporativa*; novembro de 2010.

KOTTER, John P.; *Liderando Mudança*. Editora Campus, 1998

Klein, Cristian; Onde está a produção científica mundial, *Revistaepoca.globo.com*; junho de 2009.

MANNING, Peter K; Metaphors of the field: Varieties of organizational discourse, In *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, no. 4, December 1979a, pp 660-671.

Malhotra, Naresh K.; *Pesquisa de marketing: Uma orientação aplicada*, 4ª edição, Bookman p., 2004.

Martins, Roberto; Novos conceitos edificam a imagem, Valor Setorial – Comunicação Corporativa; novembro de 2010.

MENON, A.; BHARADWAJ, S. G.; ADIDAM, P. T.; EDISON, S.W.. Antecedents and Consequences of Marketing Strategy Making: A model and a teste. *Journal of Marketing*, 63,2, Apr. 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 2006.

PAUL N. BLOOM, PHILIP KOTLER, THOMAS HAYES. Marketing de serviços profissionais, 2ª edição, Manole, 2002

PERKINS, G. H. Will libraries' web-based survey methods replace existing non-electronic survey methods? *Information Technology and Libraries*, v. 23, n. 3, p. 123-126, Sep. 2004.

Pesquisa Qualitativa – Tipos fundamentais, In Revista de Administração de empresas, v.35, n.3, Mai./Jun. 1995b, p. 20-29.

RUEKERT, Robert W.; WALKER, Orville C.. Marketing's Interaction with Other Functional Units: A Conceptual Framework and Empirical Evidence. *Journal of Marketing*, 51, 1, 1987

SAMARA, B. S.; BARROS, J. C. de. Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia. 2ª ed. São Paulo: Makron Books, 1997. 220 p.

STONER, James A. F., FREEMAN, R. Edward. Administração. 5ª ed. Rio de Janeiro: PHB, 1992.

Schneider, Thais; O cenário da ciência no Brasil, Ciência e Tecnologia, Valor Econômico; agosto de 2008

TREZ, Guilherme. Tese de Doutorado, A Influência da Estrutura de Marketing no Processo de Implementação de Estratégia de Marketing. UFRS, Porto Alegre, 2009.

VORHIES, Douglas W.; MORGAN, Neil A.. A Configuration Theory Assessment of Marketing Organization Fit with Business Strategy and its relationship with Marketing Performance. *Journal of Marketing*, 67, Jan. 2003

WORKMAN, John P.; HOMBURG, Christian; Gruner, Kjell. Marketing Organization: an Integrative Framework of Dimensions and Determinants. *Journal of Marketing*, V. 63, n.3, p.21-41, July, 1988.

WEBSTER, Frederick E.. The Changing Role of Marketing in the Corporation. *Journal of Marketing*, 56, 4, October, 1992.

WILSON, T. D. Recent trends in user studies: action research and qualitative methods. *Information Research*, v. 5, n. 3, s. p., Apr 2000.

WESTBROOK, L. Qualitative research methods: a review of major stages, data analysis techniques and quality controls. *Library & Information Science Research*, v. 16, n. 3, p. 241-254, 1994.

Sites consultados:

GERCOP. "Planejamento e gerenciamento estratégico".

Disponível em: <<http://gecorp.blogspot.com/2007/09/planejamento-e-gerenciamento-estratgico.html>>

Acesso em 27 de janeiro de 2011.

CIÊNCIA & TECNOLOGIA - Publicada em 01/04/08 às 23h36

Disponível em: <http://www.jornalcomunicacao.ufpr.br/node/3094>

Acesso em 15 outubro de 2010

Jornal Valor Econômico, 19 de junho de 2009

CIÊNCIA IMPRODUTIVA, publicado em 22/09/2006

disponível em: <http://revistaepoca.globo.com/revista/epoca/0,,emi55313-15228,00-ciencia+improdutiva.html>

Acesso em 15 de outubro de 2010

Tiergarten, Michele; Alves, Carlos Alberto; A visão baseada em recursos (rbv) como estratégia empresarial: um estudo das principais abordagens a partir de um quadro de referenciais teóricos. *Rev. Universo Administração*, v. 2, ano 2, p. 61-74, jan./jun. 2008.

Disponível em: <http://www.inglobe.com.br/c2a/MTP/020207.pdf>

Acesso em 21 de dezembro de 2010

CADERNO DE PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO, São Paulo, V.1, Nº 3, 2º SEM, 1996.

Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/c03-art06.pdf>

Acesso em 21 de dezembro de 2010.