

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

**AVALIAÇÃO DA SISTEMÁTICA DE CUSTOS DA EMPRESA  
INTELBRAS S.A**

Monografia submetida ao Departamento de Ciências Econômicas para obtenção de carga horária na disciplina CNM 5420 - Monografia.

Por Lisiane Bortoluzzi Eckert

Orientador: João Rogério Sanson, PhD

Área de Pesquisa:

Palavras – Chaves:       1 Estratégia Competitiva  
                                  2 Preço de Venda  
                                  3 Empresa Intelbras

Florianópolis, agosto de 2000.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

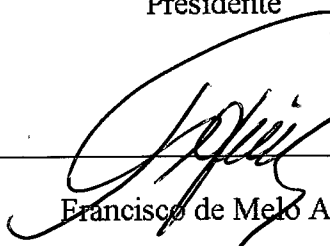
A Banca Examinadora resolveu atribuir a nota .....9,0..... a aluna LISIANE BORTOLUZZI ECKERT na disciplina CNM 5420 – Monografia, pela apresentação deste trabalho.

Banca Examinadora:



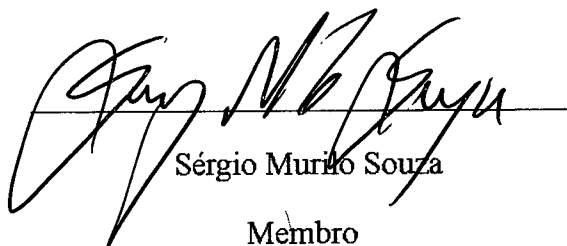
Prof. João Rogério Sanson, PhD

Presidente



Francisco de Melo Aquino

Membro



Sérgio Murilo Souza

Membro

## AGRADECIMENTOS

À Deus, pela sua sábia e eterna ajuda.

Agradeço ao meu orientador, Professor João Rogério Sanson, pelas suas horas de dedicação e ajuda que me forneceu durante toda a elaboração do trabalho, pela confiança e incentivo nos momentos mais delicados do seu desenvolvimento, pois sem seu interesse, paciência e persistente avaliação crítica, não teria sido possível a conclusão deste trabalho.

Aos meus pais Aldo e Mirian, que me ensinaram a essência da vida.

Ao meu noivo Sylvinho, por iluminar a minha vida.

Aos colegas e amigos de sempre e de todos os dias, pelo apoio que me foi dado nas horas mais difíceis, especialmente para a Shandi, Helô, Juci, Maninha, Ale e o Zé Maria.

A tia Regina pelas palavras de ajuda, força e conhecimento que me passou ao longo deste trabalho.

Desejo agradecer também a Empresa Intelbras pelo auxílio do material solicitado e principalmente ao conhecimento que me foi passado.

E finalmente deixo ainda minha gratidão a todas as pessoas que, embora não citadas aqui, tenham contribuído direta ou indiretamente para a realização deste trabalho.

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE GRÁFICOS</b> .....	vi
<b>LISTA DE TABELAS</b> .....	vii
<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	viii
<b>CAPÍTULO I</b>	
O PROBLEMA.....	01
1. Introdução.....	01
1.1 Problema.....	01
1.2 Objetivos.....	05
1.2.1 Geral.....	05
1.2.2 Específicos.....	06
1.3 Metodologia.....	06
1.4 Organização do Trabalho.....	07
<b>CAPÍTULO II</b>	
ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DE PORTER.....	08
2.1 As Estratégias Competitivas de Porter.....	08
2.2 A Primeira Força de Porter e as Barreiras de Entrada.....	11
2.3 As Outras Quatro Forças de Porter.....	14
2.4 A Importância dos Preços.....	15
2.5 Fatores Importantes dos Custos no Preço.....	17
2.5.1 Método de Custeio por Absorção.....	17
2.5.2 Método de Custeio Direto (ou Custeio Variável).....	18
2.6 O Estrategista de Preços.....	20
2.7 O Posicionamento da Empresa na Estrutura de Mercado.....	23
<b>CAPÍTULO III</b>	
O COMPORTAMENTO DO SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES E A EMPRESA INTELBRAS.....	27
3.1 O Setor das Telecomunicações.....	27
3.2 Histórico da Empresa.....	30
3.3 Crescimento da Empresa Intelbras.....	31
3.4 Os Produtos da Empresa Intelbras e os Centros de Distribuição.....	32
3.5 Situação da Empresa no Mercado.....	34
3.6 Formação de Preço na Empresa Intelbras.....	35

<b>CAPÍTULO IV</b>	
CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES FINAIS.....	45
4.1 Conclusões e Recomendações.....	45
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>46</b>

**LISTA DE GRÁFICOS**

GRÁFICO 1 - TELEFONES FATURADOS (PREÇO E QUANTIDADE) 1997, 1998 e 1999.....	38
GRÁFICO 2 - RAMAIS FATURADOS (PREÇO E QUANTIDADE) 1997, 1998 e 1999.....	39

**LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 1 - FORÇAS QUE DIRIGEM A CONCORRÊNCIA NA INDÚSTRIA.....	10
FIGURA 2 - ESQUEMA DO PROCESSO DE PREÇOS E VALORES.....	21

**LISTA DE TABELAS**

TABELA 1 - PRODUTOS FABRICADOS PELA INTELBRAS.....	33
TABELA 2 – ANÁLISE VERTICAL DO DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS DA EMPRESA INTELBRAS.....	36
TABELA 3 - CAPITAL DE GIRO.....	37
TABELA 4 - QUANTIDADE E PREÇO MÉDIO DOS TELEFONES FATURADOS EM 1997, 1998 e 1999.....	38
TABELA 5- QUANTIDADE E PREÇO MÉDIO DOS RAMAIS FATURADOS EM 1997, 1998 e 1999.....	39



## RESUMO

A Intelbras S/A iniciou suas atividades em 1976, com o objetivo de oferecer produtos diferenciados e de qualidade. Após todos esse anos em que atua no mercado, podemos através deste trabalho evidenciar sua liderança. Como toda empresa, passou por momentos difíceis que tornaram-se desafios a serem transpostos, e que hoje possui posição privilegiada diante da concorrência.

Neste sentido, este trabalho tem como objetivo analisar a empresa Intelbras S/A utilizando basicamente o referencial teórico de Porter (1986), que apresenta uma metodologia que possibilita analisar a empresa como um todo, procurando também relatar a importância dos preços, analisando a função dos custos como instrumento convencional na formação dos preços. Tendo em vista que seu posicionamento no mercado é de ser um oligopólio diferenciado.

Seu propósito específico é contribuir nos campos metodológico e conceitual, uma vez que se dedica a estudar e repensar as práticas de formação de preços recomendadas na literatura ou encontradas no cotidiano empresarial, propondo-lhes as pertinentes modificações ou, pelo menos, lançando idéias para tal, com vistas a liberá-las das imperfeições e vieses metodológicos observados, cujos danos à qualidade das decisões de preços tomados são particularmente potencializados em economias como a nossa.

A empresa mostra crescimento nos anos de 1997, 1998 e 1999 analisados neste estudo, produzindo uma quantidade de telefones e ramais, que a faz trabalhar com preços menores e maior lucratividade.

## CAPÍTULO I

### 1. INTRODUÇÃO

#### 1.1 Problema

Este trabalho é uma tentativa de ilustrar o processo de formação de preços tomando como base a Indústria de Telecomunicações Eletrônica Brasileira S/A (Intelbras), mostrando como esta é líder no mercado de aparelhos telefônicos e centrais telefônicas.

O mercado de telefonia é um setor de extrema competitividade, sendo assim, as empresas nacionais tendem à diversificação: treinamento, enfoque em clientes internos e externos, qualidade e controle de custos, e principalmente, levando em consideração o consumidor cada vez mais exigente em relação ao preço / qualidade que não se dispõe mais a absorver no produto os custos da ineficiência das empresas. O ambiente competitivo sugere que a busca da lucratividade ideal dar-se-á sobressaindo através do controle e gerenciamento eficazes de seus custos. Sendo assim, a qualidade inserida neste contexto é o diferencial que levará ao êxito os empreendedores de todos os segmentos industriais ou prestadores de serviço. Os projetos de controle total de qualidade, melhoria contínua, ISO, etc., são trabalhos que buscam a otimização dos sistemas.

Este é um dos motivos que faz dos produtos da empresa Intelbras líderes absolutos de mercado, consolidando-a cada vez mais. No Brasil, a empresa detém 44% do mercado de aparelhos telefônicos e 41% do mercado de centrais telefônicas. Com uma nova filosofia administrativa a empresa implantou o Programa de Qualidade e de Gestão Participativa, aumentando a produtividade e a competitividade no mercado. A empresa Intelbras exporta

seus produtos para países da América Latina, e o ISO 9001 veio atestar seu nível de qualidade internacional, fazendo com que o nome Intelbras seja uma marca de qualidade, confiança e avanço tecnológico.

Para que a empresa mantenha-se líder no mercado, faz-se necessário uma constante revisão na formação dos preços de venda, exigindo por parte desta a definição de uma eficiente política de fixação de preços que tenha por objetivo a continuidade operacional ao longo do tempo. O grande objetivo é o de se encontrar o preço que melhor utiliza o potencial e os recursos da empresa. Somente através de uma política eficiente de preços, as empresas poderão atingir seus objetivos de lucro.

O preço de venda está ligado diretamente às condições do mercado de oferta e procura, políticas governamentais, de custos e principalmente em relação ao lucro. A formação do preço de venda deve levar em consideração o aumento de lucros, atender ao mercado com qualidade, ao aproveitamento da produção, e a qualidade do produto em relação as necessidades dos consumidores.

Conforme Belloli e Grell (1995,p.53),” pode-se afirmar que a determinação dos preços está mais ligada às imposições do mercado – grau de aceitação / elasticidade do produto – do que a seu custo”.

Entretanto, os custos são fatores predominantes na formação e análise dos preços de venda, possibilitando a avaliação dos efeitos sobre o lucro, nas alternativas de preços a serem praticados, permitindo assim, às empresas decidirem se continuam ou não a produzir, ou ainda, a modificar seus produtos.

Pode-se definir custo, segundo Maital (1996,p.6), “como sendo o que a empresa paga aos funcionários e fornecedores para colocar um bem ou um serviço no mercado”.

Na linguagem técnica, segundo (Pelóí et al.,1995) custo significa gasto, ou seja, quanto foi gasto (seria o sacrifício financeiro) para adquirir determinado bem ou serviço. Todavia, a palavra gasto pode ser facilmente confundida com despesa. Essa por sua vez, significa o gasto relativo a bens ou serviços consumidos direta ou indiretamente para a obtenção de receitas.

Podemos perceber o quanto é importante os custos para uma empresa na obtenção da formação do preço de venda. Porém, a maior dificuldade é saber quais os principais custos a serem considerados. Por isso, faz-se necessário o entendimento de custos Diretos, Indiretos, Fixos e Variáveis.

Segundo Pelóí et al. (1995,p.34) "custos Diretos e Indiretos dizem respeito ao relacionamento entre o custo e o produto acabado". Os custo Fixos e Variáveis ainda conforme Pelóí et al. (1995,p.35) "... são uma classificação que não leva em consideração o produto, e sim o relacionamento entre o total do custo num período e o volume de produção".

Ou seja, os custos Fixos e Variáveis são uma classificação aplicável a custo e despesa, enquanto os custos diretos e indiretos somente se aplicam aos custos.

Segundo Assef (1997,p.34), "muitas empresas costumam precificar seus produtos considerados os custos fixos em suas formações." Esse julgamento torna o cálculo totalmente distorcido, prejudicando a empresa e comprometendo a competitividade do produto.

Por isso faz-se necessário o conhecimento de dois métodos básicos de custeamento dos produtos, o custeio por absorção e o custeio direto. Pelo método de custeio por absorção, conforme Assef (1997,p.34), "todos os custos fixos da empresa são rateados aos produtos, de modo que as suas margens são oneradas por custos e despesas a todo o processo administrativo e produtivo".

Pode-se citar ainda o mark-up como sendo outra forma de influência do preço, já que, conforme Sandroni (1997,p.186), "implica em custo na distribuição física do produto, ou seja, quanto custa levar o produto, de onde está armazenado, até a mão do consumidor final. Incluem-se aí os lucros realizados pelos intermediários varejistas".

Ainda conforme Assef (1997,cap.3) custeio direto é a apropriação dos custos considerando somente aqueles que estão ligados diretamente aos produtos vendidos, que são os custos variáveis. Através deste método podemos conhecer ao certo a margem de contribuição, que indica qual a contribuição direta de cada produto ou serviço nos resultados finais da empresa.

De forma resumida podemos definir o conceito de margem de contribuição na seguinte equação:

$$\text{Margem de Contribuição} = \text{Venda Líquida} - \text{Custos Variáveis}$$

$$\text{Ou seja: } \text{MC} = \text{VL} - \text{CV}.$$

Através da margem de contribuição identificam-se os produtos que tomam-se mais ou menos lucrativos para a empresa. Segundo Belloli e Grell (1997,p.55) “é a diferença entre as Receitas, as Despesas Variáveis de Vendas e os Custos Variáveis”.

Além dos custos que foram mostrados anteriormente como forma de obtenção do preço de venda de um produto, também podemos mostrar como estratégias competitivas podem influenciar na mudança ou na formação dos preços. Para isso far-se-á necessário o entendimento das forças de Porter neste estudo de caso, afim de conhecer as estruturas da indústria e a maneira como esta sofre transformações.

Segundo Porter (1989,p.46), as “forças competitivas determinam a lucratividade da indústria porque fixam os preços que as empresas podem cobrar, os custos que têm de suportar e o investimento necessário para competir”.

Em um mercado competitivo a ameaça de novas empresas limita os ganhos de lucro, porque essas entram com capacidade melhor em busca de uma nova parcela do mercado reduzindo assim as margens. Os lucros da empresas diminuem porque os custos da competição exigem que a empresa invista mais em pesquisa, desenvolvimento e publicidade, ou mesmo, transferem para os consumidores a preços menores, os lucros da empresa.

Podemos classificar as vantagens competitivas como sendo de menor custo ou de diferenciação. Menor custo significa a capacidade da empresa em produzir, comercializar e projetar seus produtos com maior eficiência comparado a dos seus competidores. Com preços menores ou mesmo bem próximos aos dos seus competidores a empresa obtém custos menores e rendimentos maiores. A diferenciação traduz um produto de melhor qualidade e boa aceitabilidade por parte do comprador, que permite à empresa obter preços melhores, levando assim ao aumento da lucratividade.

O desenvolvimento tecnológico, a competitividade e as constantes mudanças, além da tendência do consumo, são aspectos importantes que devem ser considerados no mercado de aparelhos telefônicos.

Na busca de uma maior satisfação, além da exigência da máxima eficiência, o preço de um bem ou serviço deve ser ótimo para o consumidor que o demanda, numa relação recíproca de ganhos.

As inadequações entre teoria e prática na formação de preços leva-nos a repensar as práticas dessa formação encontradas na literatura e no cotidiano empresarial, tentando lançar bases para um melhor entendimento sem perda da praticidade. Através de pesquisas este trabalho pretende contribuir para a coordenação de idéias do instrumento teórico e prático relacionando à formação de preços existentes no mercado oligopolista diferenciado, onde serão abordadas as estratégias competitivas e a importância do preço.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Geral**

O objetivo deste trabalho é analisar as estratégias de redução de custos e formação de preços dos produtos da Empresa Intelbras S/A.

### 1.2.2 Específico

Os objetivos específicos do trabalho são:

- Definir como a Empresa Intelbras formam seus preços, e o posicionamento da empresa em relação as forças competitivas de Porter.
- Verificar as estratégias de Porter, a importância dos preços e mostrar a posição da empresa na estrutura de mercado;
- Proporcionar uma melhor visão sobre a Empresa Intelbras, de seus produtos, e a análise do seu balanço patrimonial;

### 1.3 Metodologia

Os dados a serem coletados serão secundários. Os dados secundários dizem respeito aos diversos documentos técnicos sobre a organização selecionada, tais como: relatórios anuais, pesquisa eletrônica, bibliografia especializada, textos e informes diversos sobre a firma e seu setor de atuação.

Assim, o método utilizado será analítico-descritivo, e servir-se-á de estudo de caso, pois terá uma perspectiva longitudinal com o apoio das orientações do método histórico. O estudo de caso consiste no levantamento e análise aprofundada de um caso em particular, buscando resgatar sua história e os vários condicionantes do seu comportamento estratégico ao longo do tempo.

## **1.4 Organização do trabalho**

O trabalho, além desta parte introdutória, é composto por mais 3 capítulos.

No capítulo 2 abordam-se as estratégias competitivas como meio de redução de custos e como isso impacta na formação de preços, além de mostrar a organização do mercado.

No terceiro capítulo apresentam-se os principais registros sobre a história da empresa Intelbras, faz-se necessário a análise dos custos na formação do preço de venda e as estratégias usadas pela empresa.

As conclusões e recomendações visando trabalhos futuros são apresentados no capítulo 4.



## CAPÍTULO II

### ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DE PORTER

Este capítulo tem a finalidade de apresentar as cinco forças de Porter como estratégias competitivas e mostrar como é importante saber usar essas estratégias tomando-se um estrategista de preços. Além das cinco forças de Porter, tem também tem como objetivo o relato da importância dos preços em uma empresa e como os custos são considerados para uma correta formação dos preços. E por fim analisar a organização do mercado para saber onde enquadrar a empresa visada por este estudo.

#### 2.1 As Estratégias Competitivas de Porter

Ser eficiente não basta. Ter uma estratégia é a única forma de garantir uma posição diferenciada, que permitirá enfrentar concorrentes.

Na última década, houve uma verdadeira explosão de ferramentas gerenciais. Tal ação reflete a preocupação das empresas com a eficiência operacional. Ferramentas como TQM(Gestão de Qualidade Total), reengenharia, aprendizado contínuo etc. Essas ferramentas segundo Porter(1997) serviram para mostrar que muitas empresas estavam longe das melhores práticas de gerenciamento e trouxeram enormes avanços de produtividade e qualidade. Porém, por mais importantes que sejam essas ferramentas, não podem substituir uma estratégia.

Segundo Porter (1989,p.43), “a unidade de análise básica para se compreender a competição é a indústria”. A intensidade da concorrência em uma indústria não pode ser julgada como coincidência ou que a indústria se deu mal. A concorrência em uma indústria tem forte ligação com sua estrutura econômica básica e vai muito além do comportamento dos concorrentes.

Para Porter (1989,p.44) “não existe estratégia competitiva universal, única, e apenas têm êxito estratégias adequadas a indústria específica aos conhecimentos e patrimônio social de uma determinada empresa”. As estratégias competitivas devem nascer de um conhecimento minucioso da indústria e da maneira pela qual se modifica.

O grau de concorrência em uma indústria depende das cinco forças competitivas básicas, sendo que o preço é determinado pelas transações entre compradores e vendedores, que individualmente não afetam o mercado de modo significativo. O preço resultante destas transações serve de referencial para os consumidores acerca do custo que o consumo de uma unidade representa para a sociedade, e para os produtores, como referência sobre a disposição de pagar dos consumidores pelos bens e serviços.

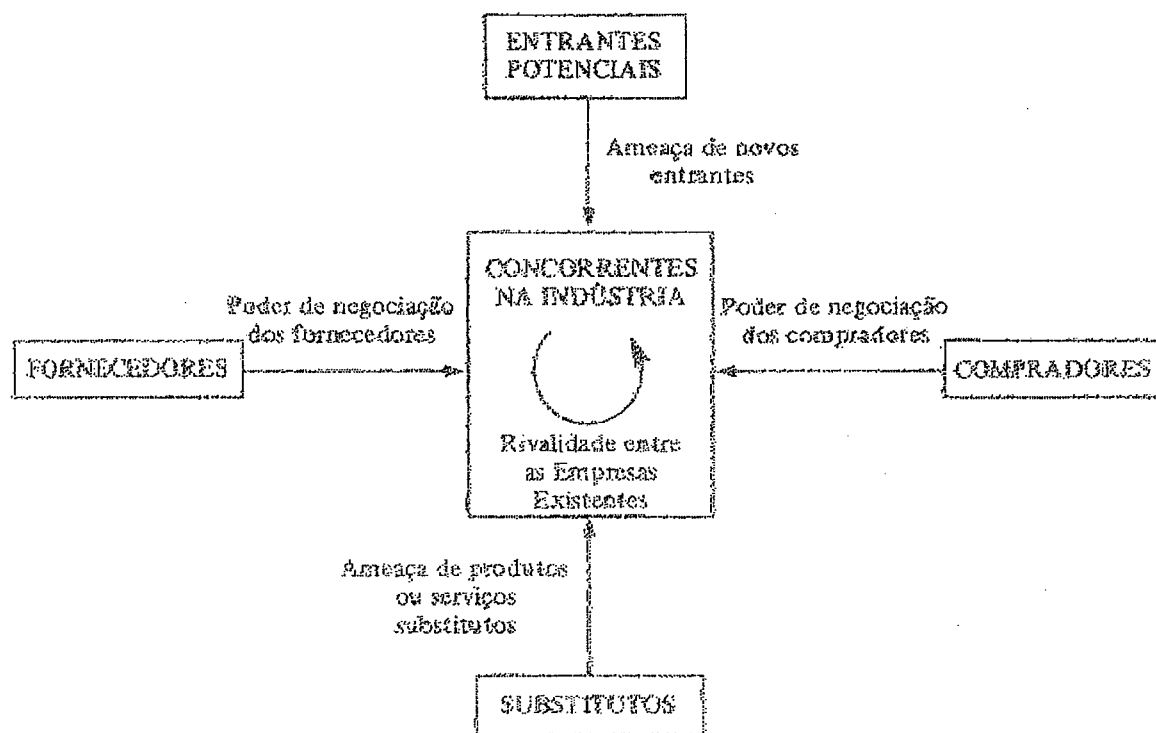
Quando falamos das cinco forças competitivas de Porter(1986) vê-se que para enfrentá-las é preciso encontrar ações ofensivas ou defensivas, a fim de se criar uma boa posição dentro da indústria, mantendo uma posição de sucesso a longo prazo e superando a concorrência.

Segundo Porter (1986,p.22), “o conjunto destas forças determina o potencial de lucro final na indústria, que é medido em termos de retorno a longo prazo sobre o capital investido”.

As estratégias dessas forças, em uma indústria, é achar uma maneira em que a companhia possa defender-se contra estas forças competitivas ou influenciá-las a seu favor, determinando a lucratividade a longo prazo. Dentre os numerosos elementos que determinam o nível de concorrência em um setor, Porter (1986) identificou cinco forças: ameaça de entrada, pressão dos produtos substitutos, rivalidade entre os atuais concorrentes, poder de negociação dos fornecedores e o poder de negociação dos compradores. Mostrada na figura 1, são elas que determinam a intensidade de concorrência na indústria bem como a sua

rentabilidade.

**FIGURA 1: FORÇAS QUE DIRIGEM A CONCORRÊNCIA NA INDÚSTRIA**



Fonte: PORTER, (1986,p.23).

A influência das forças para uma indústria na determinação da lucratividade são: o controle dos custos, a fixação dos preços que a empresa pode cobrar e os constantes investimentos para que possa competir. Para a empresa competir em mercados concorrentes

faz-se necessário um constante monitoramento das ameaças de novos concorrentes no mercado em que atua.

O poder dos clientes influencia os preços que as empresas podem cobrar, assim como, a ameaça de substituições. Ele também pode influenciar o custo e o investimento, uma vez que, os compradores poderosos exigem serviços dispendiosos. O poder de negociação dos fornecedores determina o custo das matérias-primas e outros insumos. A intensidade da competição influencia os preços, bem como, os custos de se competir em áreas tais como fabricação, desenvolvimento de produtos, propaganda e força de vendas. A ameaça de entrantes impõe um limite nos preços e modela o investimento exigido para deter aqueles que irão ingressar.

## **2.2 A Primeira Força de Porter e as Barreiras de Entrada**

A primeira força citada por Porter (1986) é a **ameaça de entrada**; quando a entrada de novas empresas concorrentes afeta diretamente a rentabilidade da indústria, os lucros tendem a diminuir, porque estas entram na concorrência buscando parcelas desse mercado, os investimentos em tecnologias, a publicidade, as pesquisas, as promoções de vendas, serão maiores, e com isso haverá um aumento nos custos, devido ao aumento da demanda por insumos e ocorrendo assim redução no preço final do produto. Nessa fase, as empresas transferirão os lucros para os consumidores, dado que os preços dos produtos serão menores, buscando manter sua parcela no mercado e, não influenciar o preço do produto acabado.

As principais barreiras de entradas que afetam a rentabilidade da indústria são: economias de escala, diferenciação do produto, necessidades de capital, custo de mudança, acesso aos canais de distribuição, desvantagens de custo independentes de escala e política

governamental.

As **economias de escalas** ocorrem quando uma empresa está no mercado, sua produção está crescente, sendo que esta aumenta sua produção a medida que aumenta a demanda do seu produto. Conforme Porter (1986,p.26)

*... detêm a entrada forçando a empresa entrante a ingressar em larga escala e arriscar-se a uma forte reação das empresas existentes ou a ingressar em pequena escala e sujeitar-se a uma desvantagem de custo.*

Ocorre economia de escala para diminuir os custos dos produtos unitários, dado que sua produção aumenta a cada período. Com redução dos custos, o preço dos produtos tendem a cair. A tendência na queda dos preços será o aumento constante de sua produção. Empresas novatas iniciam com produção em escala menor, fazendo com que o custo unitário do produto seja alto. Inversamente a alta escala de uma empresa entrante provoca uma forte reação das empresas existentes no mercado. Por isso, a economia de escala torna-se uma barreira.

Na **diferenciação do produto**, as empresas que vão surgindo no mercado investem alto para lançar uma marca, para criar um sentido de lealdade do produto, diante seu cliente. São investimentos altos em marketing, publicidade, pesquisa e desenvolvimento, que levaram anos para serem adquiridos. As novas empresas que apresentam-se nesse mercado também terão que fazer investimentos pesados para atrair a atenção dos clientes. Mas para isso ser alcançado, estas levarão anos até conseguirem uma participação relevante.

**Necessidades de capital** tornam-se uma barreira a entrada porque são necessários investimento grandiosos de recursos a serem aplicados em pesquisa e desenvolvimento, publicidade, cobertura de prejuízos iniciais que muitas vezes não correspondem ao

investimento inicial.

São **custo de mudança**, quando um comprador muda de um fornecedor para outro. Para Porter(1986,p.28),

*Os custos de mudança podem incluir custos de um novo treinamento dos empregados, custos de novo equipamento auxiliar, custo e tempo para testar ou qualificar uma nova fonte, necessidade de assistência técnica em decorrência da confiança depositada no vendedor, novo projeto do produto ou mesmo custos psíquicos de desfazer um relacionamento.*

**Acesso aos canais de distribuição** torna-se uma barreira a entrada quando os canais de distribuição já estão sendo atendidos pelas empresas estabelecidas no mercado. As novatas no setor terão que conquistar esses canais através de preços menores e atraentes que no princípio tendem a redução dos seus lucros.

**Desvantagens de custo independentes de escala.** As empresas que fazem parte do mercado, e trabalham nele, possuem custos baixíssimos a serem alcançados devido a alta escala de seus produtos. As empresas entrantes, mesmo que sejam potenciais jamais poderão ter vantagens em seus custos, independentemente de sua escala de produção.

Algumas vantagens das empresas estabelecidas:

- As tecnologias patenteadas do produto são projetos protegidos por patentes ou segredos;
- Acesso favorável às matérias-primas, pode facilitar as necessidades previsíveis com antecedência a preço;
- Localização favorável, as empresas já estabelecidas ocupam lugares estratégicos,

prevenindo-se contra as forças de mercado;

- Subsídios oficiais dão as empresas estabelecidas preferências do governo com vantagens duradouras;
- Curva de aprendizado ou experiência ocorre quando as empresas acumulam experiência na fabricação dos seus produtos, minimizando o custo unitário.

A **política governamental** tem por objetivo limitar ou mesmo impedir a entrada com exigências as vezes tão altas, que aumentam muito o custo de capital

### 2.3 As Outras Quatro Forças de Porter

**Pressão dos produtos substitutos** é a segunda força citada por Porter (1986), indústrias que fabricam produtos substitutos estão sempre competindo com empresas. Conforme Porter(1986,p.39), “os substitutos reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar com lucro”. Em mercados em que os produtos substitutos surgem com preços inferiores ou qualidades superiores, tendem a ganhar esse mercado rápido. Estando em um mercado de livre concorrência, ganha quem tiver produtos de alta qualidade associado a preços baixos, tornando-se extremamente competitivo.

**Rivalidade entre concorrentes existentes** é a terceira força. Mercados de forte concorrência assumem a adoção de algumas estratégias como a redução de preços, o aumento dos serviços ou das garantias aos clientes, formando táticas para a conquista de uma fatia maior do mercado. A concorrência de preços são considerados instáveis, dado que isso poderá deixar a empresa em situações difíceis quanto à rentabilidade. O ajuste das demais empresas em relação ao preço poderá se dar muito rápido, havendo assim uma redução das receitas. Isso pode não impactar tanto quando a elasticidade-preço da indústria for bastante alto.

**Poder de negociação dos fornecedores** torna-se a quarta força, que tem influência

muito grande sobre as indústrias. Se os fornecedores ameaçarem com aumento nos preços, ou mesmo, reduzirem a qualidade dos bens e serviços, as indústrias diminuiriam sua rentabilidade, dado que seria inevitável um aumento nos custos e não seria aconselhável um repasse para os preços.

A quinta e última força de Porter (1986) é o **poder de negociação dos compradores**. Os compradores possuem importante influência nas indústrias por que jogam umas contra as outras em busca de preços baixos, qualidade nos produtos e melhores serviços, botando a prova a rentabilidade da indústria.

Um grupo de compradores torna-se poderoso quando: ele está concentrado ou adquire grande volumes em relação às vendas do vendedor; os produtos que ele adquire da indústria representam uma fração significativa de seus próprios custos ou compras; ele enfrenta poucos custos de mudança; compradores que são uma ameaça concreta de integração para trás; o produto da indústria não é importante para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador; o comprador tem total informação.

## **2.4 A Importância do Preço**

Depois que a economia brasileira passou por sérios problemas inflacionários, e desde meados de 1984, houve a estabilização dos preços no mercado. A determinação dos preços oferecidos pelas empresas deve ter questionamentos efetivos e pertinentes no tangente à sua rentabilidade presente e potencial, observando o papel de cada firma na estratégia competitiva do negócio.

Pode-se dizer que o sucesso de um produto é seu preço, pois o preço ajuda a definir a competitividade de um produto, isto é, como ele é visto pelos consumidores e pelos produtos com os quais concorre mais diretamente. Todos os que participam do processo de consumo



estão conscientes dos preços, porque este representa a quantidade de recursos que precisam ser cedidos em troca de um determinado produto ou serviço.

Sobre o preço pesa também o papel da lucratividade de uma empresa, pois é através deste que são determinados os volumes de vendas, preço e os custos do produto. O volume de vendas chama a atenção de todo mundo, porque através deste podemos ver os resultados da empresa.

Em tempos recentes os custos e os volumes de vendas passaram a ser o centro das atenções, pois acredita-se que através deles podemos ter rigorosos controles. Os preços ficam muitas vezes jogados para segundo plano na batalha pela lucratividade, uma vez que, com recursos escassos de capacidade administrativa, imaginação e energia são absorvidos pela preocupação com o volume de vendas e custos. Por isso, na estratégia dos preços esse assunto tem que ser evidenciado, pois se acredita que os preços podem ser administrados com tanta eficiência quanto os outros fatores de lucratividade e se reconhece sua extraordinária capacidade de alavancagem.

Conforme Belloli e Grell (1995) o sistema de planejamento empresarial está ligado diretamente na determinação dos preços. Por isso torna-se responsável pelos objetivos e estratégias:

Ainda conforme Belloli e Grell (1995,p.52) as empresas procuram da determinação dos preços um valor que: “1- Proporcione a longo prazo o maior lucro possível; 2- Possibilite atender as vendas desejadas àquele preço; 3- Permita a otimização da capacidade produtiva; 4 – Permite a otimização do capital investido”.

As determinações citadas por Belloli e Grell (1995) podem ser explicadas mais minuciosamente. Quando se refere-se a longo prazo para um maior lucro, quer dizer que a visão de lucro rápido deve ser afastada, pois pode causar grandes prejuízos posteriores e que se deve ter em mente a maximização a longo prazo. No que se refere à segunda citação (Belloli e Grell, 1995) comenta que o giro do produto é mais importante do que a prática de preços altos, por isso, recomenda que não se deve praticar preços altos se não se consegue vender o produto. A otimização produtiva faz com que a fábrica esteja sempre em função, pois

a não função dos equipamento e máquinas causa uma deteriorização econômica. E a otimização do capital investido citado por Belloli e Grell (1995,p.52) “a conservação do capital é o segredo da sobrevivência empresarial a longo prazo”.

As empresas tem por objetivo atender os desejos do consumidor através da oferta e apresentação de seu produto, pois ao compará-los com os preços e produtos da concorrência, ele criará o valor percebido de seu produto. Através dessa criação de valor percebido por meio da administração de preços, sua atividade de obtenção de valor é compreender as relações do sistema com os fatores de lucro.

## **2.5 Fatores Importantes dos Custos no Preço**

Como foi citado no capítulo introdutório os custos na formação dos preços têm uma importância relevante, dado que toda empresa procura controlar seus gastos através dos custos fixos, variáveis, diretos e indiretos. Os dois métodos de custeio por absorção e método de custeio direto (ou custeio variável) citados anteriormente na introdução deste trabalho podem ser estudados com mais detalhes visando o seu uso corretamente. Segundo Pellóí et al.(1995,p.36) “custeio significa método de apropriação de custo”.

### **2.5.1 Método de Custeio por Absorção**

Este método normalmente é representado pelos custos fixos, sendo que este será objeto de rateio para a decisão do custo global dos produtos fabricados. Podemos destacar como importante os valores de custo nas áreas de gerência e engenharia industrial, supervisão, planejamento e para o controle de produção.

Para Pellóí et al. (1995,p.36) “custeio por absorção significa a apropriação dos produtos fabricados pela empresa, de todos os custos incorridos no processo de fabricação, que seja de comportamentos fixos ou variáveis”.

Quando for usado o sistema de custeio por absorção todos os custo fixos da empresa, que podem ser identificados como custos indiretos de produção ou conhecido pela sigla CIF, serão parte integrante do custo dos produtos fabricados e serão transferidos contabilmente para a conta de estoques de produtos acabados (Pellóí et al. ,1995).

As deduções feitas dos custos fixos será processada somente quando for efetuada a venda dos produtos que passarão para os custos dos produtos vendidos e então apurado o resultado bruto do período contábil. Esse método citado possui algumas falhas quando for usado para a tomada de decisões, pois usa como premissa básica o rateio dos custos fixos que podem levar a alocações arbitrárias ou até enganosas.

Podemos citar alguns problemas básicos usando o método por absorção com base em preços fixados. (Pellóí et al.,1995,p.36),:

*a) Fixação de preços sem um conhecimento real da margem de contribuição mais efetiva de cada produto vendido; b) Fixação de preços de forma menos eficiente em termos de identificação do mix mais adequado de produção e vendas, para fins de otimização do resultado global; c) Controle de custos fixos a nível de produto específico, através da utilização de critérios de rateio, sem maior expressão para fins de controle gerencial; d) Aplicação de conceitos de custo médio ponderado de materiais e produtos, distorcendo uma apuração mais precisa de custos e resultados, quando registrados altos índices de inflação.*

### **2.5.2 Método de Custeio Direto ( ou Custeio Variável)**

Por isso temos a alternativa do método de custeio direto (ou custeio variável) na correta apuração dos custos sem que se proceda no uso do rateio dos custos indiretos que se torna duvidoso como instrumento para a gerência.

Conforme Pelló et al. (1995,p.37) “o sistema de custeio direto ou variável prevê uma apropriação de caráter gerencial, considerando apenas os custos variáveis dos produtos vendidos”. Os custos fixos ficam separados e são considerados como despesa do período, o que torna viável a apuração da margem de contribuição quando confrontados com os custos variáveis dos valores de receita líquida.

No custeio direto os custos dos setores considerados como suporte ou auxiliares ao processo produtivo, que normalmente são considerados como custos fixos, ficam sendo considerados como custos do período contábil e assim não fazem parte dos custos de produção. Portanto, não haverá necessidade do uso de rateio dos valores. De forma resumida podemos explicar o que é margem de contribuição na seguinte equação:

$$MC = VL - CV$$

Margem de contribuição, segundo Assef (1997,p.35), “...indica de maneira imediata qual é a contribuição direta de cada produto/serviço aos resultados finais da empresa”. Assef (1997), coloca que dessa forma poderemos identificar quais os produtos que toman-se mais ou menos lucrativos para a empresa. Isso propicia uma visão mais ampla do que se deve continuar produzindo, ou, simplesmente, eliminar o produto do processo de fabricação.

Para um maior esclarecimento ao leitor podemos ainda saber algumas vantagens e desvantagens sobre esse método.

Vantagens segundo Pelló et al. (1995,p.38):

*a) eliminação das flutuações nos resultados decorrentes dos volumes de produção e vendas versus absorção de custos fixo do período; b) Conhecimento da margem de contribuição efetiva de cada produto ou linha de produto; c) Otimização dos resultados operacionais da empresa com base na identificação do mix mais adequado de vendas; d) simplificação dos trabalhos de custo em face da eliminação das operações contábeis de rateio de custos fixos de produção.*

Podemos ainda comentar algumas desvantagens do sistema de custeio direto como de ordem tributária, que conforme Pelló et al. (1995,p.38) “não são reconhecidos pela Receita

Federal para fins de cálculo de lucro real”, sendo que este cálculo serve de base para o imposto de renda de pessoa jurídica. Uma segunda desvantagem desse sistema, para fins de demonstrativo financeiro, desafiaria o parecer de auditores independentes. Seria de difícil compreensão a definição do comportamento efetivo dos custos variáveis, o que provoca uma desvantagem. Também se ressalta como uma desvantagem segundo Pelló et al. (1995,p.38) “...maior grau de flutuação nos resultados apurados por causa do não-diferimento dos custos fixos através dos produtos mantidos em estoque ou no processo de fabricação...”. E por último a apuração dos resultados não concordam com os da contabilidade que são apresentados aos acionistas ou os que são publicados pela imprensa.

Pelo que foi visto sobre as vantagens e desvantagens do sistema de custeio direto devemos levar em consideração este método como um instrumento gerencial a ser tratado de forma extracontábil.

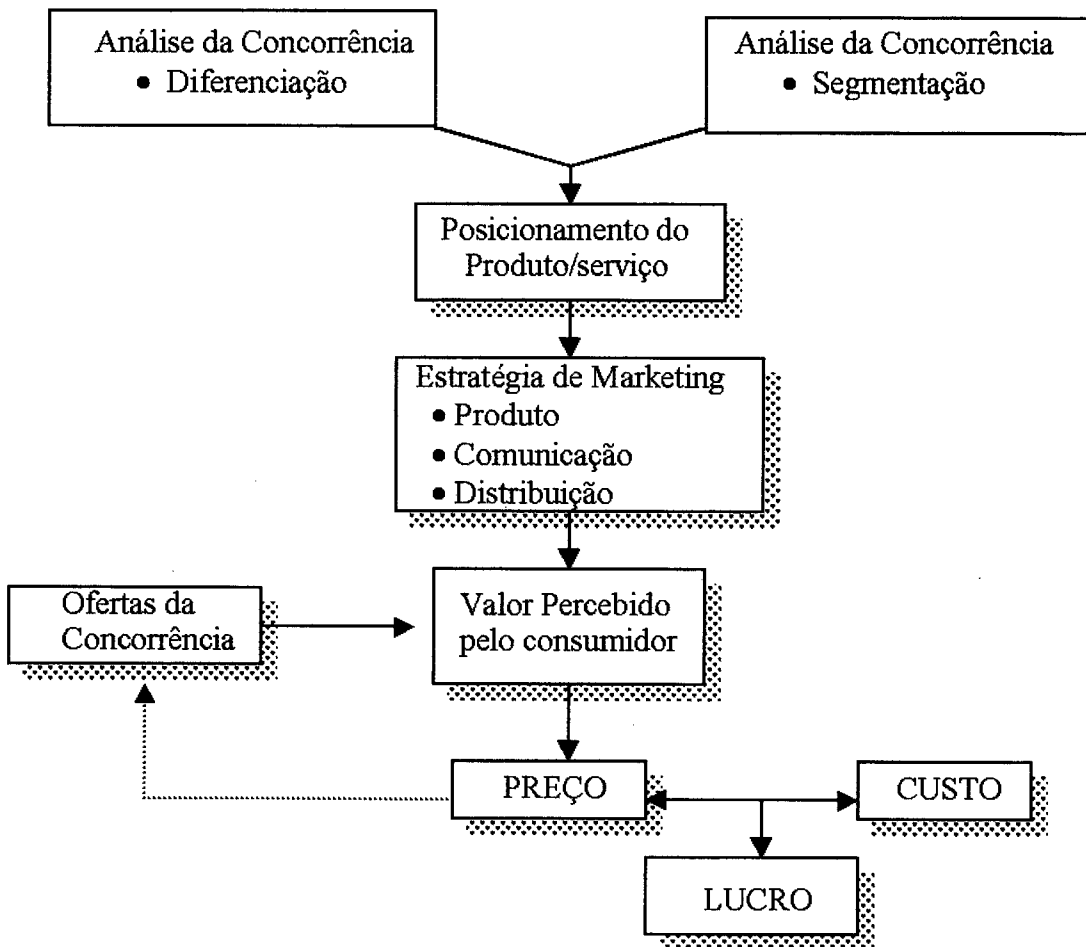
## **2.6 O Estrategista de Preços**

Um estrategista de preços possui função importantíssima dentro de uma empresa, pois este dispõe de dados mais atualizados, relevantes e específicos que os administradores comuns. Sendo este um estrategista consegue ser mais preciso, podendo compreender o que está ocorrendo a todo instante, sabendo valorizar o que o produto pode oferecer ao consumidor e não apenas seu custo. O estrategista possui informações de todo o segmento do mercado e não apenas o mercado como um todo.

Para uma definição mais precisa do que é o estrategista de preços e o que ele representa em uma empresa citamos Dolan e Simon (1998,p.21) diz que o estrategista "...compreende a estrutura de custos da concorrência, seu potencial e seu modelo comercial, e acompanha sistematicamente as ações e reações da concorrência". Valendo de sua experiência consegue desenvolver uma maior compreensão do funcionamento do mercado.

Na figura 2 logo abaixo, conseguimos visualizar os registro de fatos de um estrategista com capacidade na orientação da administração dos preços.

**FIGURA 2: ESQUEMA DO PROCESSO DE PREÇOS E VALORES**



Fonte: Dolan e Simon (1998,p.22)

A explicação do diagrama dar-se-á através da análise inicial da empresa por dois componentes: análise competitiva e a análise do consumidor. Conforme Dolan e Simon (1998,p.21) “a análise competitiva procura identificar as oportunidades de diferenciação, e a análise do consumidor para identificar os desejos do consumidor e a segmentação do mercado”.

Através desses dois componentes são tomadas as decisões que criam o valor percebido da oferta da empresa ao mercado. O público alvo é selecionado, e a partir disso os elementos criadores de valor do composto de marketing, que são os próprios produtos, a campanha publicitária para apoiar a distribuição de produtos e torná-lo disponível no mercado para o consumidor. Depois disso, de acordo com a oferta dos concorrentes, determina-se o valor que o consumidor percebe no produto da empresa. Esse valor percebido é o preço máximo que ele pagará. O estrategista de preços compreende a estrutura de custos da concorrência, seu potencial e seu modelo comercial e acompanha sistematicamente as ações e reações da concorrência.

Conforme Dolan e Simon (1998,p.22), “as decisões corretas sobre preços exigem fatos sobre os custos decorrentes do negócio, os processos de avaliação do consumidor e a atividade da concorrência.”

Primeiro houve o registro dos fatos necessários a um estrategista, agora se faz indispensável a análise desses fatos e a escolha das ferramentas a serem usadas. Depois de registrados os fatos o estrategista analisará os consumidores e os concorrentes, para assim traçar um cenário de preços. Para Dolan e Simon (1998,p.22),“ ferramentas como uma análise do ponto de equilíbrio ou simulações de mercado podem ser utilizadas para examinar a conveniência de um aumento ou uma diminuição de preço”. Por esse campo de análise consegue-se ultrapassar não só a reação do consumidor como ainda compreender a reação dos concorrentes e principalmente o impacto dos preços na lucratividade da indústria, e não somente da fatia do mercado.

Para se desenvolver uma administração de preços correta, o estrategista terá que formar uma equipe que englobará todos os setores da empresa. Sendo que, se alguém da diretoria executiva tiver que participar de alguma decisão, então este se tornará membro da equipe de

administração de preços. Isso nos mostra o quanto é importante o engajamento de toda empresa para uma política de preços correta. Sendo que, o estrategista que tem por objetivo a lucratividade, jamais poderá delegar a função de determinação de preços à equipe de vendas, pois esta possui incentivos por volumes de vendas.

Para que evite enganos o estrategista de preços não poderá cometer esses erros muito comuns e que prejudicam o estabelecimento dos preços.

Primeiro a empresa terá que ter uma correta criação de valor percebido, pois muitas empresas alegam que possuem problemas para fixar preços. Essas empresas com certeza nem conhecem os fundamentos necessário para fixação dos preços. Faz-se necessário para evitar um segundo engano, um registro de fatos correto e bem exclusivo que ajuda a não uniformidade exagerada como ressalta Dolan e Simon (1998,p.24), “Preços para consumidores diferentes; Preços para períodos diferentes e percentuais marginais brutos em todos os produtos”. Pois os valores que são atribuídos pelo consumidor podem variar drasticamente, pois quando se cometem erros na adequação do preço, pode-se se perder o lucro. E por último é chamada a atenção para os atributos de um estrategista de preços, pois este se depara com um aprendizado contínuo do mercado que fatalmente leva a conhecer forças subjacentes que comandam o mercado.

## **2.7 O Posicionamento da Empresa na Estrutura de Mercado**

Para facilitar o diagnóstico empresarial é freqüente a classificação das empresas segundo a estrutura de mercado. É importante ser analisado a capacidade das empresas em impor preços no mercado. O que se pretende nessa análise é posicionar a empresa Intelbras dentro das diferentes tipologias de mercado. Para isso podemos citar (Garófalo e Carvalho, 1985), sobre as estruturas de mercado das seguintes formas: 1- quantidade de agentes vendedores e compradores atuando no mercado e, 2- a natureza da mercadoria ou fator de



produção objeto de negociação. Diante destas características, podemos apresentar quatro tipos de mercados como sendo: Concorrência Pura e Perfeita, Monopólio, Concorrência Monopolística e Oligopólio.

No mercado de **concorrência pura e perfeita** os agentes econômicos possuem uma posição muito pequena no mercado, por esse motivo, nenhuma empresa participante tem a capacidade de impor preço de venda deixando que o próprio mercado se encarregue disso. O produto desse mercado é homogêneo havendo uma livre mobilidade de todos os recursos, conforme Garófalo e Carvalho (1985,p.360),

*Regime de mercado em que grande número de vendedores, de hábito flexível, se defronta com grande número de compradores, igualmente de hábitos flexíveis, realizando transações de compra e venda de produtos e/ou serviços homogêneos, não havendo a possibilidade de nenhum dos agentes conduzir o mercado.*

O mercado **monopolista** caracteriza-se pela representação de uma única empresa. De acordo com Assef (1997,p.7), “...esta peculiaridade é normalmente correlacionada ao mercado estatal, quem define os preços é o governo, que os estabelece de acordo com fatores técnicos e políticos”.

No mercados de **concorrência monopolística** há um grande número de agentes (vendedores) que concorrem entre si, disputando a preferência dos clientes, via preço e diferenciação dos seus respectivos produtos. As variações dos preços e da qualidade do produto são influenciadas pelos mesmos. Segundo Garófalo e Carvalho (1985,p.418), “regime de preços ou estrutura de mercado na qual existem muitas firmas produzindo e vendendo produtos substitutos próximos, porém não perfeitos”.

O modelo de **concorrência monopolística** procura explicar o mecanismo de formação dos preços em um mercado concorrencial imperfeito.

Os mercados **oligopolísticos** são caracterizados pela atuação de poucas empresas com ampla liberdade na política de fixação de preços. Nesse mercado, as empresas obtêm lucros ao longo do tempo, tendo em vista que as barreiras à entrada são um empecilho para novas empresas entrarem no mercado (Pindyck e Rubinfeld,1994).

Este mercado segundo Garófalo e Carvalho (1985,p.459) pode ser caracterizado como sendo,

*... todo mercado de produtos finais ou de serviços, homogêneos ou diferenciados, em que um pequeno número de vendedores, concorrentes rivais entre si, controla a maior parte, ou totalidade, da oferta desses produtos e/ou da prestação desses serviços.*

Do lado da oferta, existem os oligopólios puros, onde os produtos são homogêneos, e oligopólios diferenciados, neste último mais comuns, que envolvem ao menos três ofertantes, que também caracteriza-se mais na venda de produtos finais.

No **oligopólio diferenciado**, a liderança de preços existe em função de menores custos, além do tamanho da firma, ou seja: será a líder de preços a firma que possui uma menor estrutura de custos, pois poderá estabelecer preço inferior ao das demais. Mas segundo Pindyck e Rubinfeld (1994,p.574),” as fatias de mercado são determinadas não apenas por meio de preços, mas, também, mediante diferenças de design, performance e durabilidade do produto de cada empresa “. Assim, de acordo com as características acima citadas podemos enquadrar a empresa Intelbras num mercado do tipo oligopólio diferenciado pois ela escolheu trabalhar em um nicho de mercado no qual não havia muitos concorrentes, apesar de tê-los, ela possui certo poder na imposição de preços, dado que a empresa ocupa uma posição privilegiada - ser líder.

Para que o lucro seja maximizado numa firma, e quando um oligopolista faz seu preço, deve estar ciente da importância da capacidade de absorção do mercado, pois o consumidor tem preferências, nível de renda e utilidades que são fatores influenciadores na hora da compra.

Por isso, é relevante a importância das estratégias de preços, pois preço tornou-se uma variável de conflito dentro da própria empresa. Muitas empresas desistiram de lidar com esse tipo de assunto, determinando os custos e firmando as margens de lucro tradicionais.

Conforme Pindyck e Rubinfeld (1994,p.585), “ mesmo que os custos ou a demanda sofram alterações, as empresa tornan-se relutantes em modificar os preços”. Pois fazendo-o de forma errônea poderá causar uma guerra de preços entre seus concorrentes.

A indústria tendo uma moderna estratégia de preços é mais fácil lidar com os problemas e assim torna-se apto para praticar uma política de preços visando a lucratividade de seu negócio. Como a Intelbras é líder de mercado determinando preço e maximizando seu próprio lucro, supondo-se que as demais empresas sejam influenciadas pela líder. Segundo Pindyck e Rubinfeld (1994,p.591) “ para poder maximizar lucros ela deverá levar em consideração o modo pelo qual a quantidade produzida pelas demais empresas dependerá do preço que será por ela determinado”.

Através deste capítulo, verificou-se a importância de elaborar estratégias competitivas, visto que sem elas seria impossível a compreensão da competição na indústria. Muitas vezes no entanto, por falta de conhecimento ou interesse por parte dos empresários o sucesso de um negócio é comprometido, gerando um desequilíbrio econômico e social. Por isso, ao trabalhar com estratégias é relevante que se conheça bem o mercado no qual se está trabalhando, procurando sempre visualizar o melhor preço que será atribuído ao produto, trazendo assim grandes lucros tanto para a empresa como para o mercado em um todo. Uma aplicação correta dos custos implica em um conhecimento detalhado da empresa, observando-se todos os setores que a compõe, propiciando facilidade no controle e prevenções de seus custos, pois, o erro custa muito caro para a empresa.

## CAPÍTULO III

### O COMPORTAMENTO DO SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES E A EMPRESA INTELBRAS

#### 3.1 O Setor das Telecomunicações

O conjunto do chamado macrosetor das comunicações (informática, telecomunicações, indústrias culturais) passa hoje por transformações que fazem parte da evolução global do capitalismo, iniciada na década de 70, que vem acarretando mudanças na produtividade com sistemas flexíveis, inovações de processo e de produto, terceirização, alterações na burocracia das grandes empresas. As telecomunicações estão sendo hoje a grande cartada, pois são importantes para a reestruturação do padrão de desenvolvimento capitalista em nível mundial. Do ponto de vista do processo econômico mais global, as mudanças estruturais que vêm se operando no setor das telecomunicações estão relacionadas com a criação da infra-estrutura básica para o desenvolvimento, no século XXI. Não é de estranhar, portanto, que mudanças estratégicas estejam ocorrendo no setor, ligadas ao movimento mais amplo da chamada globalização.

Para que se possamos entender melhor esse setor utilizaremos uma matéria do jornal *Gazeta Mercantil*<sup>1</sup>, que mostra a evolução no mercado de telefonia no Brasil nos últimos anos.

Na década de 90 a indústria de eletroeletrônicos brasileira enfrentou novos desafios. O ritmo acelerado constante da evolução tecnológica movimentou os laboratórios de pesquisa e desenvolvimento e a linha de montagem, ao mesmo tempo em que as mudanças do cenário

---

<sup>1</sup> Ver *Gazeta Mercantil* (2000)

econômico exigiram respostas rápidas nos escritórios dos executivos. O primeiro grande impacto, em especial para o segmento de eletrodomésticos, veio com a abertura do mercado às importações. Após anos de proteção, começa a corrida contra produtos de várias partes do mundo, principalmente os asiáticos, que ofereciam preços bem mais atraentes. Logo em seguida veio o Plano Real e a euforia das vendas que se seguiu ao crédito mais fácil e ao aumento do poder aquisitivo.

Atraídos pelo crescimento da demanda, chegaram ao Brasil gigantes do setor, como Samsung, LG, JVC e Daewoo. Juntos eles sacudiram as bases da indústria local, com novas técnicas de produção e custos mais baixos, sempre beneficiado pela alta escala de produção.

Mas no segundo semestre de 1997, com a retração da economia e a redução do acesso ao crédito, tanto as empresas novatas no País como as veteranas – Philips, Sony, Panasonic, Sanyo, Sharp, Itautec-Philco e Gradiente – tiveram de correr para evitar prejuízos. Com linhas de produção ampliadas, começaram a readequar-se para enfrentar a redução de consumo. Os reflexos da crise ainda estão no ar. No ano de 1999, o volume de vendas recuou, chegando praticamente, ao mesmo patamar de 1994.

Não bastasse isso, a desvalorização do Real causou novo impacto. As empresas começaram a ter dificuldades para definir preços e valores dos produtos para o mercado comprador. Com a chegada de novas empresas ao Brasil, a concorrência tornou-se mais acirrada, e a competição com as empresas nacionais fez ocorrer mudanças no setor.

Uma dessas mudanças significativas ocorreu no setor de exportações, pois sendo um mercado crescente, tendo as telecomunicações como essenciais no novo modelo de negócios do século 21, não pode ter como foco somente o mercado interno, precisa ter competitividade para exportar e só conseguirá caso seja estimulada a indústria de componentes. O que mais atrasa a competitividade nesse setor é a dependência de partes e peças importadas. Como a indústria é dependente das importações, o preço final dos produtos acaba sendo onerado não só pelo custo cambial, mas também pelo nível de estocagem. Se o Brasil tivesse câmbio adequado, canais eficientes de importações e trâmites burocráticos com tempo reduzido, seria possível onerar menos custo com importações. Mas como isso é muito difícil no Brasil o jeito é atrair indústrias de componentes dentro da estratégia de longo prazo.

Segundo a Associação Brasileira de Indústria Eletro-Eletrônica, Abinee, a estratégia é trazer ao País grandes fabricantes internacionais e, ao mesmo tempo, criar mecanismos para incentivar as empresas já instaladas. Só assim toda cadeia do complexo eletrônico vai ganhar escala, competitividade e ter condições de exportar.

O crescimento da indústria de telecomunicações ocorreu paralelamente à estatização do setor, com a criação do sistema Telebrás, em 1972. Na época, as estatais passaram a modernizar o parque industrial, adotando as centrais de comutação com controle por programa armazenado. O governo federal baixou portaria estabelecendo que as operadoras só poderiam comprar de fabricantes com participação nacional no capital.

Grandes fabricantes estrangeiros buscaram parceiros locais. Foi criada a Matec, braço direito brasileiro da sueca Ericsson em associação com o Grupo Monteiro Aranha. A japonesa NEC fez parceria com a Brasilinveste, depois, com as Organizações Globo. A alemã Siemens associou-se à Hering. As exigências de nacionalização de partes fizeram cair drasticamente os níveis de importação do setor.

No início do governo Fernando Henrique Cardoso, foi criado o Programa Brasileiro de Recuperação e ampliação de Telecomunicações (PASTE), com metas de investimentos públicos e privados da ordem de US\$ 90,7 bilhões até o ano de 2003. O Paste foi desenvolvido em paralelo ao cronograma das privatizações e se tornou a base das exigências de investimentos fixadas para os compradores das teles privatizadas aumentarem a oferta de telefones no País. O programa permitiu crescimento acelerado no faturamento das fabricantes tradicionais de centrais de telefonia.

A Intelbras como uma das primeiras empresas brasileiras a entrar no mercado de telecomunicações, historicamente dominado por empresas multinacionais, foi a pioneira no lançamento de diversos produtos e serviços. Com tecnologia própria, conquistou posição de destaque em nível nacional, sendo atualmente líder de mercado na comercialização de centrais PABX e aparelhos telefônicos.

A área de telecomunicações, na qual se insere a Intelbras, vem passando por grandes transformações no Brasil, devendo experimentar uma fase de crescimento excepcional nos

próximos anos. Tendo em vista a necessidade de acompanhar a evolução das comunicações e disponibilizar esses serviços para uma parcela maior da população, o Ministério da Comunicação através do Programa Brasileiro de Recuperação e ampliação de Telecomunicações (PASTE), relata características do mercado brasileiro, proposta de atendimento, programas e projetos e planos de investimento no setor de telecomunicações. Na área de telefonia fixa, o programa prevê a expansão de terminais instalados dos atuais 17 milhões de linhas para 40 milhões de linhas em 2003. O projeto terá um impacto extremamente importante para a empresa, pois demandará investimentos fixos da ordem de R\$ 21,7 milhões em três anos, gerando 484 novos empregos diretos e aumentando o faturamento anual da empresa em 365%, bem como ampliando a área física em cerca de 8.600 m<sup>2</sup>. Os números são elevados, mas são necessários para a Intelbras acompanhar o desenvolvimento do setor, que será algo sem precedente na história do Brasil.

### **3.2 Histórico da Empresa**

Os dados e o histórico da empresa que seguem foram informados através de entrevistas e informativos coletados ao longo deste trabalho.

Fundada em 22 de março de 1976, sendo sucessora da Ematic Catarinense S/A, hoje pertencente ao grupo empresarial catarinense Difrei (Diomício Freitas), é uma sociedade anônima de capital fechado nacional, instalada numa área total de 36.750 m<sup>2</sup> e alcançará 15.000 m<sup>2</sup> de área construída ao final do projeto. Com sede em São José, Estado de Santa Catarina, cidade vizinha da turística capital Florianópolis, localiza-se nas margens da BR 101 – KM 212 – área industrial. Atuante como fabricante, instaladora e mantenedora de equipamentos para telecomunicações, tem como principal objetivo o de fabricar e comercializar aparelhos telefônicos básicos, centrais telefônicas PABX de até 64 ramais e acessórios. Foi uma das primeiras empresas brasileiras a entrar no mercado local de telecomunicações. Seus principais acionistas são os seguintes: Difrei Adm. e Part. Bens

Ltda.(72,72%), Jorge Luis Savi de Freitas(6,74%), Jane Savi de Freitas(6,23%), Janete Savi de Freitas(6,23%) e Jadna Savi de Freitas(6,23%).<sup>2</sup>

### **3.3 Crescimento da Empresa Intelbras**

Em 1976, nascia a Intelbras, um marco histórico da telefonia brasileira. Desde o início o objetivo era audacioso: tornar-se a maior fabricante brasileira de centrais e aparelhos telefônicos. Para isso, a Intelbras direcionou sua atenção para a qualidade total de seus produtos.

Nos primeiros anos, quando a empresa começou a comercializar seus produtos, grande parte da sua produção era direcionada para área pública, mas com altos índices de inadimplência, foi preciso mudar as estratégias. A partir de então optou-se por atuar na área privada. A Intelbras foi a fornecedora de quase todos os programas de telefonia governamentais. Em 1987, foi a primeira empresa a lançar uma central tipo PABX com tecnologia nacional. Em 1990, lançou aparelhos telefônicos, terminais inteligentes (KS), micro centrais e pequenas centrais, além de peças e acessórios, direcionando sua atuação para a iniciativa privada.

Em 1992, uma nova filosofia administrativa foi implantada, criando Programas de Qualidade e de Gestão Participativa, aumentando a produtividade e a competitividade no mercado. As exportações iniciaram em 1996, principalmente para os países da América Latina, e atualmente correspondem a 5%, tendo a Argentina como principal comprador dos produtos da empresa, onde hoje possui uma filial. Possuindo também uma presença significativa no Uruguai, Paraguai, Bolívia, México, Equador, Chile, Peru, Venezuela e Colômbia. Ainda neste ano, o certificado ISO 9001 atestou seu nível de qualidade internacional. Hoje, o nome Intelbras é uma marca de qualidade e avanço tecnológico. Uma

---

<sup>2</sup> Ver página anterior



posição alcançada, passo a passo, numa longa história de sucesso.

A Intelbras também produz centrais e aparelhos telefônicos, em regime de OEM – Original Equipment Manufacturer, para clientes mundiais como a NEC, MATEC, PHILIPS e LUCENT. Atualmente com mais de 780 colaboradores nos mais diversos níveis, a empresa possui desde 1996 um programa de participação nos lucros para seus funcionários, profissionais altamente treinados e especializados em produzir qualidade. Considerada estratégia para a Intelbras, a área de desenvolvimento de produtos tem acompanhado as tendências mundiais com rápida assimilação das tecnologias, buscando constantemente atender as necessidades do mercado, apresentando produtos inovadores com agilidade e dinamismo.

A Intelbras, líder no mercado de aparelho telefônicos com 44% e de centrais telefônicas com 41%, segundo a associação Brasileira de Indústria Eletro-Eletrônica, Abinee, registrou em 1999 um crescimento de 40% em relação ao ano de 1998. O faturamento da empresa em 1998 foi de R\$ 66 milhões, deu um salto para R\$ 100 milhões em 1999 e a estimativa da empresa Intelbras para 2000 é de R\$ 150 milhões. A estratégia de crescimento para 2000 é o investimento de 10 milhões principalmente em tecnologia e automação industrial.

### **3.4 Os Produtos da Empresa Intelbras e os Centros de Distribuição**

Os produtos da empresa Intelbras são considerados modernos, práticos e funcionais. Dentro deles podemos citar os terminais inteligentes (KS), que facilitam a comunicação com PABX. As micros centrais com até 12 ramais que são direcionadas para residências, pousadas, empresas e condomínios, e centrais para empresas de médio porte, bancos, hotéis e condomínios com até 64 ramais. Os produtos da empresa podem ser visualizados na tabela 1.

**TABELA 1 - PRODUTOS FABRICADOS PELA INTELBRAS**

<b>Pequenas Centrais</b>	Central 126 Digital Central PABX 16064 Central PABX 10040 Central PABX 6020
<b>Micros Centrais</b>	Micro Central PABX 4012
<b>Micros Centrais(FL)</b>	Micro Central PABX 416 Micro Central PABX Modulare Micro Central PABX 210
<b>Centrais de Portaria</b>	Lobby 640 Lobby 200
<b>Terminais Inteligentes</b>	Advanced TI 3130 Advanced TI 1610 Advanced TI 630 Advanced TI 530 Advanced TI 400
<b>Aparelhos Telefônicos</b>	Gôndola CP 20 EMFT 15 Premium
<b>Aparelhos Especiais</b>	CP Voice Bina Dual DTMF/MFP Bina DTMF Mobile 100 One Touch

Fonte: Empresa Intelbras.

A Intelbras possui 12 escritórios regionais onde são feitas as distribuições dos produtos. As principais se concentram no centro-oeste, norte-nordeste, Bahia-Sergipe, Minas-Gerais, Brasil Central, São Paulo, Rio de Janeiro, ABC Paulista, Paraná, Rio Grande do Sul e Santa Catarina.

### 3.5 Situação da Empresa no Mercado

A Intelbras é líder absoluta de mercado; uma liderança que se consolida cada vez mais. No Brasil, a empresa detém 44% do mercado de aparelhos telefônicos e 41% do mercado de centrais telefônicas, uma participação que cresce cada vez mais. Em 1997 foram feitas ampliações no mercado externo e lançadas novas micros centrais, telefones de conveniência e aparelhos telefônicos populares, e preocupando-se com seus clientes criou o Siac – Serviço Intelbras de atendimento ao Consumidor.

A empresa está investindo muito forte na importação de máquinas para inserção automática de componentes, no setor de montagem de placas, como o SMD (Surface Mounting Device), que é uma tecnologia que utiliza componentes de tamanho reduzido, e que trará uma redução muito grande de custos, podendo então ser repassada esta vantagem para o preço do produto final.

A empresa também empenha-se muito para que através de suas importações de matéria-prima, consiga preços menores com seus fornecedores, e automaticamente reduzir seus preços para com seus consumidores. Para facilitar este processo de compra, a empresa procurou negociar diretamente com os fornecedores, não tendo que negociar com atravessadores, principalmente por que encarecia o preço da matéria prima. Assim, hoje 60% de sua matéria prima vem principalmente do mercado asiático.

Em 1997, foram feitos investimentos em pesquisas, o que permitiu a criação da IPX 60, a primeira central do tipo PABX CPA totalmente desenvolvida no país. Em setembro de 1998 lançou três novos produtos do mercado, como o telefone sem fio, o telefone viva voz e o telefone com identificação de chamadas. As necessidades de importações de matéria-prima e máquinas ocorreram devido a um aumento da capacidade produtiva da empresa. A Intelbras vem passando por reestruturação muito forte, com processo de profissionalização de mercado. Em 1998, foi ampliado o mercado externo e também um treinamento intensivos das redes de distribuição e de assistência técnica.

A matéria-prima da empresa é comprada 40% do mercado nacional e 60% do mercado

internacional, mais precisamente do mercado asiático. A cada semestre engenheiros viajam para a Ásia, para conseguir preços melhores com os fornecedores e participar de feiras. Esses fornecedores também vem visitar a Intelbras para saber sua situação no mercado.

Foi implantado ainda o sistema Kanban em sua produção. Esse é um sistema de programação e controle da produção, com o uso de cartões para a transmissão de informações entre os centros produtivos. O Kanban é um sistema que produz somente o necessário, na quantidade certa e no momento certo, para que se possa atender a demanda dos centros consumidores. Outro método também muito usado na empresa é o sistema de margem de segurança de determinados produtos. Essa margem de segurança é essencial para a empresa visto que não pode faltar nenhum componente na linha de montagem. Caso isso venha acontecer, a empresa deixa de produzir em torno de 8.000 aparelhos por dia, podendo assim atrasar a produção.

### 3.7 Formação de Preço na Empresa Intelbras

Para que se possa mostrar com mais detalhes como a empresa Intelbras posiciona-se no mercado, usaremos a análise vertical (Matarazzo,1987), usando-a como a primeira forma de demonstração dos resultados nos anos 1997,1998 e 1999.

**TABELA 2 – ANÁLISE VERTICAL DO DEMONSTRATIVO DE RESULTADO DA EMPRESA INTELBRAS**

	<b>Receita Líquida</b>	<b>(-)Custo dos Produtos Vendidos</b>	<b>= Lucro Bruto</b>
	Valores Nominais		
<b>1997</b>	41.606.395	(26.879.849)	14.726.546
<b>1998</b>	54.947.791	(34.992.445)	19.955.346
<b>1999</b>	78.431.355	(51.656.398)	26.774.957
<b>%</b>			
<b>1997</b>	100	(65)	35
<b>1998</b>	100	(64)	36
<b>1999</b>	100	(66)	34

Fonte: Demonstrativo de Resultado da Empresa Intelbras S/A (1997,1998 e 1999)

Através da análise vertical, constata-se que o Lucro Líquido em valores nominiais adotando-se o IGP-DI com base em 1994 temos em 1997 ficou em de R\$ 43,7 milhões, em 1998 constatou-se um lucro líquido de R\$ 58,5 milhões e em 1999 um faturamento de R\$ 78,5 milhões. Como a maior parte da matéria-prima (60%) dos produtos da empresa Intelbras são comercializados no mercado asiático, e este por sua vez entrou em crise em 1998, o custo na compra da matéria-prima diminuiu, assim podemos saber porque o lucro líquido da empresa aumentou.

Ainda através do Demonstrativo de Resultado da empresa podemos observar o Capital de Giro que segundo Matarazzo (1987,p.30), "é um modelo de análise dos investimentos e financiamentos do capital de giro, de grande utilidade gerencial, bem como para a avaliação da capacidade administrativa...". Analisando o balanço patrimonial da empresa tem-se o ativo circulante e o passivo circulante. Subtraindo um pelo outro, ter-se-á o capital de giro.

**TABELA 3 – CAPITAL DE GIRO**

	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>
<b>Ativo Circulante</b>	13.545.521	21.382.735	35.518.717
<b>Passivo Circulante</b>	(8.163.896)	(8.162.376)	(21.549.232)
<b>Total</b>	5.381,625	13.220,368	13.969,418

Fonte: Balanço Patrimonial da Empresa Intelbras S/A (1997,1998 e 1999)

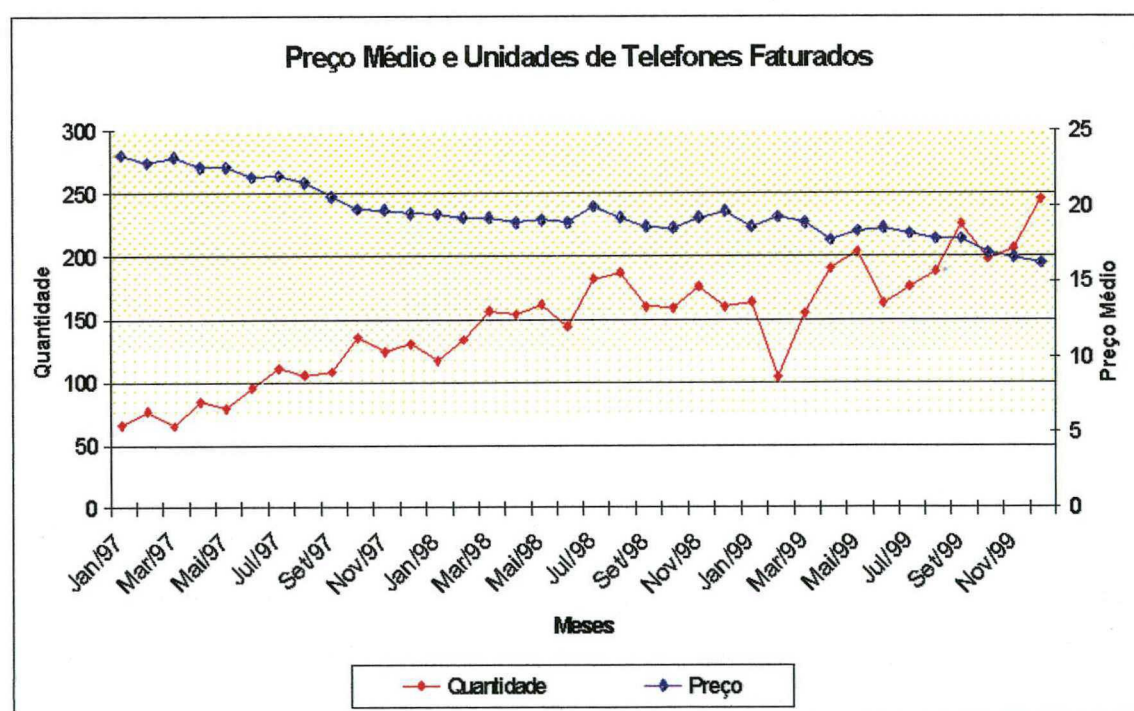
Aumentou o capital de giro, devido ao aumento significativo dos estoques. Como a empresa vem crescendo em torno de 40% anualmente, isso vem impactando no crescimento dos estoques, dado que a diretoria estipulou que os estoques deveriam aumentar proporcionalmente ao seu crescimento. Os estoques em 1997 eram de 5.172.130, em 1998 de 7.653.693 e em 1999 subiram para 16.386.096.

**TABELA 4- UNIDADES E PREÇO MÉDIO DOS TELEFONES FATURADOS EM 1997, 1998 e 1999**

Meses	1997		1998		1999	
	Unidades	Preço	Unidades	Preço	Unidades	Preço
Janeiro	64.448	23,36	166.664	19,41	163.110	18,61
Fevereiro	76.049	22,84	133.133	19,14	103.458	19,21
Março	64.838	23,18	155.370	19,16	154.204	18,87
Abril	84.239	22,50	152.794	18,86	189.434	17,72
Maio	78.729	22,55	160.739	19,00	202.647	18,31
Junho	94.631	21,89	143.845	18,91	161.544	18,50
Julho	109.441	21,91	181.105	19,89	175.203	18,14
Agosto	104.956	21,53	186.195	19,19	187.466	17,80
Setembro	107.194	20,53	158.985	18,62	225.143	17,79
Outubro	134.466	19,78	158.722	18,48	197.553	16,82
Novembro	123.073	19,71	174.515	19,18	205.210	16,53
Dezembro	129.030	19,49	159.161	19,58	244.719	16,17

Fonte: Resumo dos indicadores da empresa Intelbras.

**GRÁFICO 1- TELEFONES FATURADOS(PREÇO E UNIDADES)  
1997, 1998 e 1999**



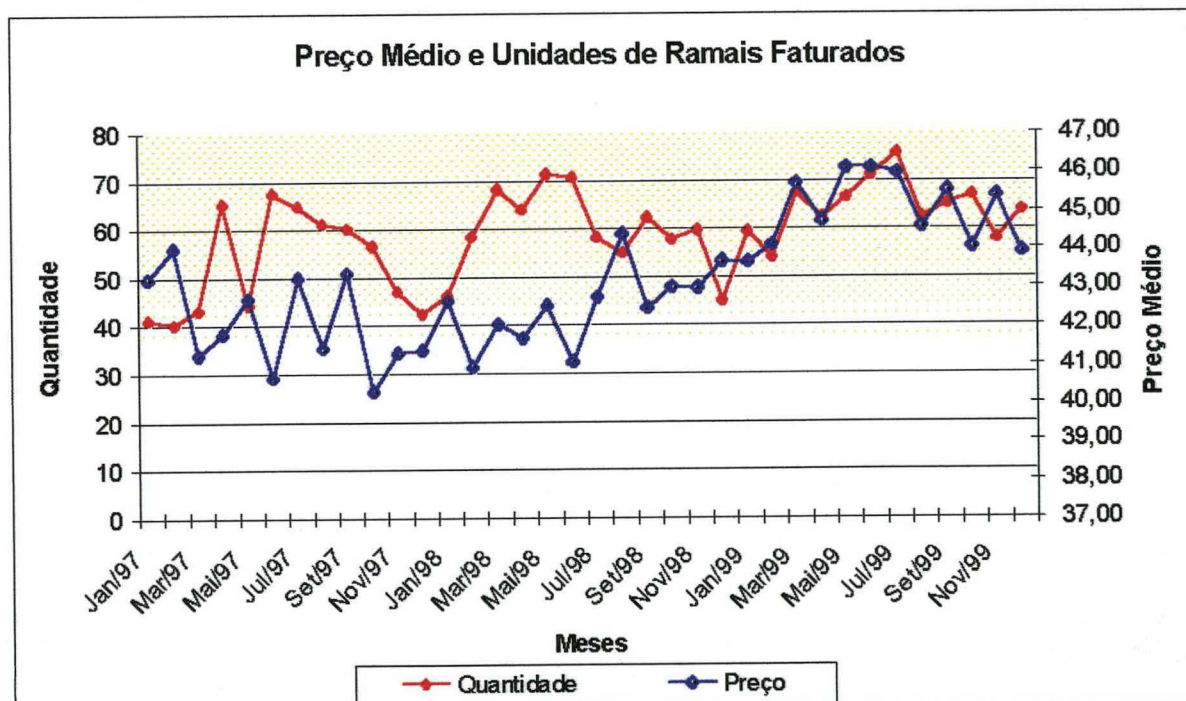
Fonte: Elaborado pela autora com base na tabela 4.

**TABELA 5- UNIDADES E PREÇO MÉDIO DOS RAMAIS FATURADOS EM 1997, 1998 e 1999**

Meses	1997		1998		1999	
	Unidades	Preço	Unidades	Preço	Unidades	Preço
Janeiro	41.077	43,20	46.178	42,62	59.320	43,62
Fevereiro	40.005	43,97	58.299	40,90	53.938	44,08
Março	43.014	41,22	68.098	41,99	67.261	45,65
Abril	65.016	41,77	63.835	41,64	62.270	44,67
Mai	44.239	42,67	71.319	42,47	66.322	46,04
Junho	67.267	40,64	70.458	41,03	70.990	46,04
Julho	64.727	43,21	58.151	42,71	75.636	45,94
Agosto	60.910	41,40	54.912	44,35	62.239	44,53
Setembro	59.941	43,33	62.280	42,42	65.008	45,46
Outubro	56.444	40,26	57.496	42,96	66.754	44,01
Novembro	46.803	41,28	59.594	42,94	57.713	45,34
Dezembro	42.101	41,34	44.870	43,65	63.611	43,89

Fonte: Resumos dos indicadores da empresa Intelbras.

**GRÁFICO 2- RAMAIS FATURADOS (PREÇO E UNIDADES) 1997, 1998 e 1999**



Fonte: Elaborado pela autora com base na tabela 5.



Através dos gráficos apresentados podemos dizer que a quantidade de aparelhos telefônicos e ramais PABX produzidos pela empresa Intelbras, cresceram em busca da competitividade. O primeiro impacto sofrido por este setor, foi a abertura das importações, que depois de anos de proteção começa a corrida contra os produtos asiáticos. Logo em seguida, o plano Real em 1994, trouxe aumento no poder aquisitivo facilitando o acesso às compras. Com o aumento da demanda, as empresas potenciais deste setor, citadas no começo desse capítulo, voltaram-se para o Brasil atraídos por essa nova fase, trazendo custos mais baixos, alta escala de produção e conseqüentemente preços mais competitivos. Neste período, segundo informações obtidas na empresa Intelbras, grandes prejuízos foram amargados. A partir de 1997, principalmente no segundo semestre, houve uma redução do acesso ao crédito, ou seja, uma contração na economia, e as empresas potenciais deste setor tiveram que diminuir sua produção afim de readequar-se a uma nova realidade. Mesmo com essa contração, o mercado brasileiro pode respirar um pouco mais.

Outro impacto forte sofrido pelas empresas brasileiras referente a este setor, foi a desvalorização cambial em 1999, mostradas graficamente podemos ver que o comportamento foi bastante irregular, em função dessa desvalorização ocorrida no início do ano. Nos primeiros meses, os negócios foram afetados pela dificuldade na formação dos preços, em decorrência das flutuações cambiais, principalmente dos produtos com muitos componentes importados, agravado pelas poucas chances de repasse de preços. Por outro lado, a desvalorização cambial tornou os produtos brasileiros mais competitivos no mercado internacional, que pôde ser percebido não só no maior volume de exportações como na queda substancial das importações.

Os preços dos telefones da Intelbras nesse período mantiveram-se praticamente constantes, enquanto que a produção manteve-se a um nível constante de crescimento, com poucas oscilações. Após passado esse período de crise cambial a produção pode ganhar mais espaço no mercado, fazendo com que os preços baixassem em reflexo do aumento da produção. Os ramais produzidos pela empresa Intelbras tiveram muitas oscilações na produção, em decorrência destes impactos sofridos na economia brasileira. Mesmo assim sua produção foi crescente, mas não alcançando uma escala em que seus preços pudessem acompanhar inversamente.

Como foi visto logo acima através do Demonstrativo de Resultado, podemos constatar que a empresa se expande ano após ano, o que ressalta a sua liderança no mercado de telefonia. Todavia analisaremos a empresa através das cinco forças de Porter, principalmente as que tornam-se mais relevantes para a empresa no mercado em que atua.

As cinco forças de Porter não serão citadas novamente neste capítulo, pois estas encontram-se explicadas no capítulo 2. Serão analisados somente pontos importantes das estratégias competitivas e o posicionamento da empresa diante delas, tendo como base entrevistas realizadas na empresa.

Alguns modelos econômicos indicam que os empresários devem se basear em um complexo sistema de informação e decisão para a determinação de preço, mas o que podemos ver é que na prática este se caracteriza por uma visão do problema, enfatizando apenas alguns dos fatores de influência como demanda, custos, lucro e concorrentes, ignorando os demais.

Por isso, a análise das forças baseadas em suas características estruturais tornam-se essenciais à formulação da estratégia competitiva, que se resume em um posicionamento ótimo da empresa na estrutura da indústria, conferindo a esta um maior poder de negociação perante as forças e, conseqüentemente, uma maior rentabilidade do seu capital do que seus concorrentes.

A primeira força de Porter, a ameaça de entrada e suas barreiras podem explicar um pouco como a empresa Intelbras age diante das pressões competitivas. Como sua produção fechou o ano de 1999 com 232.493 de telefones produzidos, e estima-se para 2000 em torno de 255.000, esta possui uma economia de escala, que na medida em que vai aumentando tende a diminuir o custo unitário do produto, dificultando novas empresas a entrarem competindo com tão larga escala. Um fato importante a ser considerado na economia de escala da empresa, é que 5% do total da produção são comprados pelos seus concorrentes, como a NEC, Matec. A vantagem de produzir para essas concorrentes, são os custos fixos que acabam sendo diluídos e os custos unitários por produto conseqüentemente ficam menores por aparelhos produzidos. Repassa-se assim preços reduzidos aos clientes e torna-se assim mais competitiva.

Através da pesquisa e desenvolvimento, contando com 21 engenheiros que

desenvolvem aparelhos e centrais telefônicas modernas e funcionais, procurando a satisfação dos seus clientes.

Outra barreira importante a ser considerada na empresa é a diferenciação do produto, dado que esta procurou desenvolver seus produtos em nichos de mercado no qual seus concorrentes tinham pouca participação, como no caso das centrais telefônicas de até 128 ramais que são consideradas médias, desenvolvendo uma lealdade para com seus clientes. As outras empresas produtoras de centrais telefônicas ocupam nichos diferentes, uns com até 80 ramais que são consideradas pequenas ou as que produzem acima de 128 ramais, que são consideradas grandes. O que permite a empresa praticar seus preços acima da lista de preços das suas concorrentes, mantendo a liderança. Seus principais concorrente no mercado de centrais são: Batik, Leucotron, Digistar, Nutron e Siemens. Todas essas empresas fabricam os mesmos produtos que a Intelbras, sendo que algumas diferenciam-se no segmento do mercado.

O acesso a listas de preços de todas as empresas que participam neste segmento de mercado é bem restrito, permitindo somente os dirigentes das empresas a terem esse acesso. Conforme entrevista realizada, essas normas são ditadas pela Associação Brasileira de Indústria Eletro-Eletrônica, Abinee, que mantém controle sobre essas listas. A empresa Intelbras tem por costume analisar as listas, porém baseia-se pouco nelas. Como a empresa hoje ocupa uma posição privilegiada no mercado, normalmente estão acima da faixa de preços praticadas pelos concorrentes, pois trabalharam em cima dos seus custos. A rentabilidade tem que aparecer, pois caso isso não aconteça os preços são reajustados imediatamente, independente da concorrência praticar esse reajuste ou não. No caso da Intelbras a liderança do mercado conta muito, pois a medida que majora os preços, o mercado tende acompanhar.

A empresa Intelbras procurou focar-se em um nicho de mercado onde não haviam tantos fabricantes desses produtos, pois a desvantagem de fabricar para todos os tipos de mercado é ter uma produção, mas não consegue ter uma produtividade constante e acaba que o custo benefício não compensa, tomando o preço uma desvantagem.

Atualmente, o nome Intelbras pode ser reconhecido nacionalmente devido seus esforços passados em publicidade, que hoje não são muito significativos, pois conforme seus dirigentes o custo é muito alto. Preferem a propaganda corpo-a-corpo, através das

distribuidoras que possuem pequenas revendas, acontecendo assim o marketing de rede.

Outro fato relevante das forças de Porter é a pressão dos produtos substitutos, que tem forte impacto na empresa. Todo produto deve ser aprimorado para que o consumidor sinta-se satisfeito, tornando interessante a alternativa preço-desempenho. No caso a Intelbras produzia 4 centrais que aprimorada tornou-se uma, a Modulare, que exerce a mesma função das que foram substituídas, mas, com maior desempenho. A substituição também proporciona uma diminuição de custo na produção, fazendo com esta chegue ao mercado com preços acessíveis. E quem sai ganhando é o consumidor, porque leva um produto de mais qualidade associado a um preço baixo.

Como a Intelbras procurou fazer produtos com qualidade, diferenciando-se dos seus concorrentes e buscando sempre novas tecnologias para maior eficiência, o mercado asiático como fornecedor de 60% da matéria-prima utilizada, foi a alternativa encontrada por esta empresa. Sendo uma porcentagem representativa de compra, a Intelbras consegue uma boa negociação barganhando preços. Esses fornecedores ofereceram preços bons, e as negociações são tratadas diretamente, não passando por nenhum atravessador. O objetivo da empresa é alcançado através de custos baixos, podendo assim, oferecer produtos com qualidade e eficiência, ganhando uma parcela representativa do mercado.

Portanto, podemos definir o desempenho da empresa Intelbras como sendo eficiente. Dados que foram mostrados através de sua rentabilidade, que nos últimos três anos foi de expansão, e com as forças de Porter fundamentais para a empresa nas suas estratégias, o desempenho dessa frente num mercado que está em constante evolução.

O setor de telecomunicação expandiu-se muito nos últimos anos satisfazendo a necessidade de toda população. Os meios de comunicação tornaram-se primordiais nos dias de hoje, devido a facilidade que proporcionam e a disponibilidade de novas linhas a preços bem acessíveis aos seus usuários. A empresa Intelbras vem acompanhando essa evolução através de tecnologias avançadas facilitando o acesso da população a produtos de alta qualidade e

preços acessíveis. Sua produção anual continua crescente permitindo uma demanda maior por aparelhos telefônicos e centrais PABX.

## CAPÍTULO IV - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

### 4.1 Conclusões e Recomendações

O assunto aqui abordado, longe de estar esgotado, carece de outras investigações que dêem conta de responder algumas questões para dar continuidade à pesquisa ora feita, com o intuito de aprofundar ainda mais a análise em torno da formação de preços com relação a todas as variáveis de mercado, psicológico, entre outras.

Nos últimos três anos analisados, a empresa Intelbras mostrou um crescimento em média de 40% por ano, provando que é uma empresa em expansão. A produção de aparelhos telefônicos e centrais PABX, continuam na liderança do mercado, pela ótima aceitação dos consumidores. A estimativa de produção para este ano de 2000 gira em torno de 255.000 aparelhos telefônicos.

Como a empresa possui posição privilegiada no mercado, as forças de Porter aqui comparadas foram de extrema importância para podermos constatar essa posição atual da empresa, provando o seu poder diante a concorrência, que observando os movimentos da líder pode vir a melhorar as vendas e o lucro.

Na formação dos preços da empresa pode-se dizer o quanto é relevante o seu estudo e aprofundamento, para analisarmos as condições propícias dos custos, oferecendo ao seu consumidor produtos de qualidade a preços acessíveis.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ASSEF, Roberto. **Guia prático de formação de preços**: aspectos mercadológicos, tributários e financeiros para pequenas e média empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 97p.
- BELLOLI, Osnir e GRELL, Armando P. **Custo como ferramenta gerencial**: custo e gestão de preços. São Paulo: Atlas, 1995.
- DOLAN, Robert J. e SIMON, Hermann. **O poder dos preços**: as melhores estratégias para ter lucro. São Paulo: Futura, 1998. 403p.
- GARÓFALO, Gilson de Lima e CARVALHO, Luiz Carlos Pereira de. **Teoria Microeconômica**. São Paulo: Atlas, 1985. 573p.
- GAZETA MERCANTIL. **80 anos**. São Paulo, 3. abr. 2000/Caderno especial.
- MAITAL, Shlomo. **Economia para executivos**: dez ferramentas essenciais para empresários e gerentes. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise Financeira de Balanços**: abordagem básica. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1987.
- PELLÓI, A. et al. Custos na inflação e na estabilidade: **custo como ferramenta gerencial**. São Paulo: Atlas, 1995.
- PINDYCK, Robert S. e RUBINFELD, Daniel L. **Microeconomia**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- PORTER, Michael. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise da indústria e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- \_\_\_\_\_ **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

\_\_\_\_\_ Os caminhos da lucratividade. **HSM Management**, nº 7, p.88-94,  
mar/abr.1997.

SANDRONI, Paulo. **Novo dicionário de Economia**. 6.ed. São Paulo: Best Seller,  
1994.