

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

Flaviana Stella Cruz

Plano de Marketing para a Catalink

Florianópolis, 2005

Flaviana Stella Cruz

Plano de Marketing para a Catalink

**Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
como requisito para aprovação na disciplina
Estágio Supervisionado – CAD 5236**

Professor Orientador: Carlos W. Mussi

Florianópolis, 2005

Flaviana Stella Cruz

Plano de Marketing para a Catalink

Este trabalho foi julgado adequado e aprovado em sua forma final em ____
de junho de 2005 com nota _____ .

Dr. Carlos Wolowski Mussi
Professor Orientador

Msc. Liane Carly Hermes Zanella
Professora Coorientadora

Dr. Paulo Cesar da Cunha Maya
Professor participante da banca

Dedico esse trabalho aos amores da minha vida, meu estimado pai Noemi minha mãe e amiga Eunice e ao meu eterno amor Sebastian.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Noemi dos Santos Cruz e Eunice Stella de Freitas, que com muito amor e carinho garantiram minha educação.

Ao meu namorado, Sebastian Clark, que sempre estimulou meu crescimento e colaborou muito durante a elaboração da monografia e em vários outros momentos da minha vida acadêmica também, com sua ajuda, idéias e amor.

A minha segunda mãe e chefe, Virginia Clark, que ajudou de forma extraordinária na conclusão do trabalho. Também o seu carinho e atenção para comigo.

Ao meu professor e orientador, Carlos W. Mussi, que com seu sorriso maroto sempre me provocou de forma a despertar o melhor de mim como acadêmica. Sentirei saudades.

A professora e amiga, Liane Carly Hermes Zanella, por ter aceitado o convite de coorientação e por todos os momentos durante minha vida acadêmica que a procurei com dúvidas e encontrei, em nossas conversas, soluções.

Aos professores Alexandre Marino Costa e Priscilla Ramos, que sanaram algumas dúvidas que surgiram na reta final desse trabalho.

A minha grande amiga Carolina Teixeira Ramos, uma amizade que não esperava conquistar e que dividiu comigo a vida acadêmica, com todos seus dissabores e vitórias, sempre regadas à Coca-Cola e Cebolitos. Além de cuidar de mim como uma mãe quando estive doente.

As minhas amigas Bruna Serpa, Bruna Stefan, Gabriela Bittencourt, Manoela Justino e Natália Damiani Bez, que entenderam minha reclusa e não me tentaram com outras atividades mais alegres e festivas, para não impedir a conclusão desse trabalho.

Aos demais professores e colegas da UFSC que de alguma forma me ajudaram nesse trabalho, desde as discussões em sala de aula quanto simples conversas nos corredores. Disso tudo, também sentirei saudades.

RESUMO

CRUZ, Flaviana. **Plano de Marketing para a Catalink**. 2005. 152f. Trabalho de Conclusão do Curso (Graduação em Administração) - Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

O objetivo do presente trabalho é identificar as estratégias e ações adequadas para permitir a sustentabilidade da empresa Catalink UK Ltd., no mercado atual, e possibilitar a internacionalização ao mercado americano considerando-se o primeiro semestre de 2005. Para isso, foi feito um diagnóstico organizacional, a apuração dos pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades da empresa e com base em todos esses dados e a metodologia de Plano de Marketing sugerida por Richers (2000), o desenvolvimento do prognóstico. Dessa forma a metodologia empregada foi a de uma pesquisa qualitativa, descritiva, com o problema de pesquisa cristalizado através da pesquisa exploratória, com a coleta de dados através da observação, um estudo de caso na empresa virtual Catalink UK Ltd, conforme o tempo uma pesquisa ocasional e toda a sua análise foi qualitativa com base em dados secundários. A Catalink é uma empresa que atua na Internet, oferece um serviço gratuito aos internautas, emprega poucos colaboradores, representa várias empresas também britânicas no seu site e promove seus catálogos (mais de 600). Dos internautas que se cadastram no site, maioria são da Inglaterra (75%), mulheres (68%) entre 20 e 39 anos (65%). É uma empresa que trabalha em um setor sem sindicato e legislação própria, no entanto com taxas de inflação e desemprego baixas e estáveis juntamente com o crescente número de britânicos fazendo uso da Internet e mesmo compras online. Foi pioneira no ramo e mesmo hoje tendo outros concorrentes diretos, ainda é líder. Apresenta também ótimos índices financeiros referentes à liquidez, rentabilidade, endividamento e uma taxa de crescimento sustentável de 90,2%. Por outro lado, depende do acionista majoritário. Com base nessas informações e outras tantas ao longo do trabalho, foram elaborados os objetivos do negócio e as estratégias e ações que devem levar à conquista desses objetivos. Os objetivos são: incentivar ainda mais a recompra, aumentar volume de vendas, no Reino Unido, em 30% em um ano e ingressar no mercado americano, com um volume de vendas de 20% do volume de venda geral da empresa, também em um ano. Já as estratégias são: criação de um modelo que otimize as relações com os dois tipos de consumidores, agregar no mercado americano o maior volume de catálogos que possam ser representados e desenvolver intensivo programa promocional. Cada uma das estratégias deu origem à no mínimo duas ações e o custo total das ações foi de £ 47,100 e o resultado da DRE, independente do cenário, é um lucro maior do que nos anos anteriores. Sendo que o payback nos cenários intermediário e otimista obedece à política de investimento da empresa. Fazendo-se necessário agora, apenas a monitoração das ações e o uso do feedback de forma a tomar ações corretivas de acordo.

Palavras-chave: Plano de Marketing. Diagnóstico Organizacional. Empresa virtual.

ABSTRACT

The objective of this project is to identify the strategies and adjust the actions to maintain Catalink in its current market and also advance into the international American market considering the first quarter of 2005. In order to achieve this, a diagnosis was made, identifying the strengths and weaknesses of Catalink and its threats and opportunities. On the basis of this data and the suggested methodology of Richers (2000), the development of the prognostic was made. In accordance with this, the chosen methodology was qualitative and descriptive research, with the problem of research crystallized through the exploratory research, collecting data through observation, a study of case in the virtual company Catalink UK Ltd, related to the time an occasional research and all its analysis was qualitative based on secondary data. Catalink is a company who operates mainly on the Internet, offering a free service to the internet users. It has a minimal amount of employees, and represents various British companies, promoting their catalogues (over 600). Of the internet users who are registered as members of the site, the majority are from England (75%), of whom 68% are women and 65% of those women are aged 20-39. There are no unions in the market sector Catalink is in, nor are there proper legislations, however the inflation and unemployment ratios are considered low and steady and the number of British using the Internet and purchasing products online is increasing. Catalink was a pioneer in its market, and has maintained its position as market leader as new competitors have entered the market place. It also exhibits excellent financial ratios, specifically in its liquidity, yield, indebtedness and a tax of sustainable growth of 90,2%. On the other hand, it depends on the main shareholder. Based upon this information and the rest of this project, it was elaborated the business objectives, its strategies and plan of action, which should help with the main objective of this project. The objectives are: stimulate the repurchase, increase UK sales by 30% in one year and enter the American market with 20% of the total sales of the company, also in one year. The Strategies chosen were: create a model to optimize the relationship with both type of clients, aggregate a large amount of catalogues to be represented in the American market and develop an intensive promotional program. Each one of the strategies originated at least two actions and the total cost of the actions was £ 47,100 and the result of the turn over, independent of the scenario, is profit higher than in the previous years. And the payback in the intermediate and optimist scenarios obey the company's investment policy (less than 1). Ultimately being necessary to monitor the results of those actions taken and use the feedback to adjust the actions accordingly.

Key-words: Marketing Plan. Organizational Analysis. Virtual Company.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: AS CINCO PARTES BÁSICAS DA ORGANIZAÇÃO	22
FIGURA 2: CONTINUUM DAS CONDIÇÕES PARA TOMADA DE DECISÃO	34
FIGURA 3: ESTRUTURA SIMPLES DA CATALINK UK LTD.	62
FIGURA 4: EXEMPLO DO KEYWORD BANNER DA CATALINK	101

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: PEDIDOS DE CATÁLOGOS	73
GRÁFICO 2: MEMBROS DA CATALINK – SEXO	92
GRÁFICO 3: MEMBROS DA CATALINK – IDADE DAS MULHERES	93
GRÁFICO 4: MEMBROS DA CATALINK – IDADE DOS HOMENS	93
GRÁFICO 5: MEMBROS DA CATALINK - NACIONALIDADE	96
GRÁFICO 6: MEMBROS DA CATALINK – RETORNO AO SITE	97
GRÁFICO 7: POPULAÇÃO DO REINO UNIDO - SEXO	110
GRÁFICO 8: HOMENS NO REINO UNIDO	110
GRÁFICO 9: MULHERES NO REINO UNIDO	111
GRÁFICO 10: INGLESES <i>ONLINE</i>	112
GRÁFICO 11: COMPRAS <i>ONLINE</i> NA INGLATERRA	112
GRÁFICO 12: TAXAS DE INFLAÇÃO NO MUNDO	113
GRÁFICO 13: TAXAS DE DESEMPREGO NO MUNDO	115
GRÁFICO 14: USUÁRIOS DE INTERNET NO MUNDO	116

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: PRINCIPAIS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NA CATALINK UK LTD.	60
QUADRO 2: FORMAÇÃO DOS COLABORADORES DA CATALINK UK LTD	65
QUADRO 3: TIPOS DE PLANEJAMENTO DA CATALINK UK LTD	67
QUADRO 4: AS DECISÕES DA CATALINK UK LTD	70
QUADRO 5: HISTÓRICO DAS VENDAS	72
QUADRO 6: HISTÓRICO DA DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO EM LIBRAS ESTERLINAS	74
QUADRO 7: CATÁLOGOS MAIS PEDIDOS EM CADA UMA DAS CATEGORIAS	94
QUADRO 8: PREVISÃO DE INVESTIMENTO DA ESTRATÉGIA A	124
QUADRO 9: PREVISÃO DE INVESTIMENTO DA ESTRATÉGIA B	126
QUADRO 10: PREVISÃO DE INVESTIMENTO DA ESTRATÉGIA C	130
QUADRO 11: CUSTOS DAS AÇÕES	131
QUADRO 12: DRE PROJETADA EM LIBRAS ESTERLINAS	132
QUADRO 13: CRONOGRAMA DAS AÇÕES	133
QUADRO 14: FICHA DE CONTROLE DAS ESTRATÉGIAS	134

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 TEMA.....	14
1.2 JUSTIFICAÇÃO DO TRABALHO.....	15
2 OBJETIVOS	17
2.1 OBJETIVO GERAL.....	17
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	17
3 FUNDAMENTAÇÃO TEORICA	18
3.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	18
3.2 PLANEJAMENTO E PROCESSO DECISÓRIO.....	24
3.3 FINANÇAS.....	35
3.3.1 <i>Índices financeiros</i>	35
3.3.2 <i>Ponto de equilíbrio e custos</i>	37
3.4 AMBIENTE EXTERNO.....	40
3.5 MARKETING.....	43
4 METODOLOGIA	48
5 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	54
5.1 EVOLUÇÃO DA CATALINK UK LTD.....	55
6 ASPECTOS INTERNOS	59
6.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	59
6.2 RECURSOS.....	63
6.2.1 <i>Recursos humanos</i>	64
6.2.2 <i>Recursos materiais</i>	65
6.2.3 <i>Recursos tecnológicos</i>	66
6.3 PLANEJAMENTO E PROCESSO DECISÓRIO.....	67
6.4 SISTEMA DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO.....	70
6.5 FINANÇAS.....	72

6.5.1 <i>Análise de vendas</i>	72
6.5.2 <i>Demonstração do resultado do exercício</i>	73
6.5.3 <i>Índices financeiros</i>	75
6.5.4 <i>Ponto de equilíbrio</i>	79
6.6 AUDITORIA DE MARKETING.....	79
6.6.1 <i>Produto</i>	80
6.6.2 <i>Política de preço</i>	81
6.6.3 <i>Praça e distribuição</i>	83
6.6.4 <i>Comunicação</i>	85
6.7 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS.....	86
6.7.1 <i>Pontos fortes</i>	86
6.7.2 <i>Pontos fracos</i>	87
7 ASPECTOS EXTERNOS	89
7.1 AMBIENTE DE AÇÃO DIRETA.....	89
7.1.1 <i>Stakeholders externos</i>	89
7.1.2 <i>Stakeholders internos</i>	107
7.2 AMBIENTE DE AÇÃO INDIRETA.....	109
7.2.1 <i>Variáveis sociais</i>	109
7.2.2 <i>Variáveis econômicas</i>	113
7.2.3 <i>Variáveis políticas</i>	116
7.2.4 <i>Variáveis tecnológicas</i>	117
7.3 AMEAÇAS E OPORTUNIDADES.....	118
7.3.1 <i>Oportunidades</i>	118
7.3.2 <i>Ameaças</i>	118
8 PROGNÓSTICO	120
8.1 MISSÃO.....	120
8.2 VISÃO.....	121
8.3 MERCADO-ALVO.....	121
8.4 OBJETIVOS DE NEGÓCIO.....	122
8.5 ESTRATÉGIAS.....	122

8.6 PLANO DE AÇÃO.....	123
8.7 PLANO DE RESULTADOS.....	130
8.8 IMPLANTAÇÃO E COMUNICAÇÃO DO PLANO.....	133
8.8.1 <i>Cronograma</i>	133
8.9 MANUTENÇÃO, CONTROLE E AVALIAÇÃO.....	134
9 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	135
9.1 CONCLUSÕES.....	135
9.2 RECOMENDAÇÕES.....	141
REFERÊNCIAS.....	142
APÊNDICE A.....	145
APÊNDICE B.....	151
APÊNDICE C.....	152

1 INTRODUÇÃO

O comércio eletrônico responde a uma necessidade do mercado global, como uma ferramenta estratégica para a globalização e acaba afetando o “comércio local” ao qual a empresa esta inserida, uma vez que atuar na Internet não significa ter um negócio internacional, mas a sim a possibilidade do mesmo. Para o cliente há o ganho na qualidade, rapidez no atendimento e na comodidade; transmitindo o pedido e recebendo-o sem a necessidade de deslocar-se de sua residência. A Catalink é um portal na *world wide web*¹ que oferece aos seus membros e empresas a distribuição de catálogos.

Para a realização do presente trabalho fez-se necessário discutir conceitos teóricos relacionados ao ambiente externo e interno, planejamento, processo decisório e sistema de informação da empresa, assim como conceitos básicos de marketing. Dessa forma a teoria serviu para guiar o diagnóstico organizacional e a formulação de um plano de marketing para a empresa.

A metodologia aplicada ao estudo de caso foi concebida com base nos conceitos de pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva, através de pesquisa bibliográfica, documental, observação participativa e entrevistas. Espera-se que o plano de marketing aqui proposto seja adotado no todo ou em partes pela empresa em estudo.

¹ *World wide web*, ou popularmente *web*, é o sistema de hipermídia que permite navegar através de centenas de informações na *Internet*.

1.1 Tema

No diagnóstico organizacional da empresa Catalink UK Ltd., realizado no primeiro semestre de 2004, foi possível: (a) analisar o ambiente interno e externo que influenciam a administração da empresa e (b) identificar os pontos fortes e fracos da mesma.

Para Mansilla (1999, p. 36), as organizações resultam da aplicação da racionalidade à atividade social humana. São sistemas sociais que se caracterizam pela capacidade de fazerem uso de uma motivação generalizada, ou seja, o objetivo da empresa tem repercussão e é perseguido por todos os colaboradores/ departamentos. A criação ou recriação das mesmas gera uma necessidade de se conhecer as condições do ambiente em que se situa, tanto externo quanto interno, para se obter alternativas na resolução de problemas. Na mesma linha de pensamento, Loriggio (2002, p. 25) conceitua diagnóstico como:

buscar a essência dos problemas deixando de lado seus efeitos colaterais. Diagnosticar é buscar o entendimento claro de uma situação, é parar para pensar e refletir diante dos problemas, antes de sair agindo e decidindo; é antever que, se as causas não forem atacadas, os problemas voltarão a acontecer e, muitas vezes, em amplitude muito maior.

No entanto, o diagnóstico não é feito apenas para solucionar problemas, este estudo tem a ânsia de retratar a organização. Isso através do levantamento de dados críticos e analíticos.

As organizações se encontram em um ambiente onde uma gama de situações e processos obrigam a adaptarem-se e tomarem decisões que podem

afetá-las (MANSILLA, 1999, p. 37). O processo decisório está ligado ao processo de resolução de problemas, que segundo Maximiano (apud LORIGGIO, 2002, p. 24) seria “o processo de analisar a situação indesejável e delinear a situação desejada, estabelecer o caminho, mobilizar os recursos necessários e colocá-los em ação”.

Dessa forma, pode-se dizer que diagnóstico organizacional é a análise feita para avaliar a situação da empresa, seus problemas, seu potencial e possível desenvolvimento da mesma. Por isso as organizações devem fazer uso do diagnóstico para planejar mudanças nas organizações, uma vez que os dados são confiáveis e há a possibilidade de medir os prós e contras da mudança proposta (MANSILLA, 1999, p. 38).

O diagnóstico organizacional é a primeira etapa de um plano de marketing, que para Jones (2003, p. 476) “é um documento estratégico corporativo por meio do qual diversos fatores são considerados e sintetizados, alternativas são avaliadas e decisões são tomadas”. Ainda conforme Jones (2003), isso só acontece porque o plano de marketing identifica e analisa a situação do mercado ao qual a empresa está inserida e focaliza seus esforços para agregar valor à empresa.

1.2 Justificação do trabalho

Apesar de ter quase cinco anos, a Catalink não tinha nenhuma análise formal de sua estrutura, de seus ambientes interno e externo tão pouco um

prognóstico. Por esse motivo é que a elaboração de um Plano de Marketing é tida como inédita, ou seja, o resultado desse trabalho “têm o potencial de [...] surpreender” (CASTRO, *apud* MATTAR, 1999, p. 57).

Através desse documento, a empresa tem a chance de se conhecer melhor, de crescer ao colocá-lo em prática, de se tornar mais ambiciosa com o resultado obtido, de implementar mudanças se julgar necessário. É importante pois tem o potencial de “interessar ou afetar muita gente” (CASTRO, *apud* MATTAR, 1999, p. 57).

Já a viabilidade para a realização desse trabalho se deu devido ao acesso irrestrito às informações e à liberação, por parte da empresa, de recursos financeiros para pagamento de eventuais gastos referentes à pesquisa, assim como a disponibilidade de tempo dada tanto ao pesquisador quanto aos demais colaboradores entrevistados.

Com base no tema do trabalho, a formulação do problema de pesquisa deve responder à seguinte indagação: **Quais são as estratégias e ações que permitirão a sustentabilidade da Catalink UK Ltd., no mercado atual, e a internacionalização ao mercado americano, considerando-se o ano de 2005?**

2 OBJETIVOS

Para Deslandes (2002) os objetivos devem ser realistas, ou seja, possíveis de atingir. E, geralmente, se formula um objetivo geral, constituído de dimensões amplas, e derivam-se os objetivos específicos.

Já na concepção de Vergara (1997, p. 25) o objetivo “dá resposta ao problema”. E os objetivos intermediários são metas as quais seus resultados implicarão no alcance do objetivo geral.

Segundo Roesch (1999, p. 97), “o objetivo geral é formulado de forma genérica o suficiente para abranger vários objetivos específicos”. Dessa forma, o intuito desse trabalho é explanado a seguir.

2.1 Objetivo geral

Identificar as estratégias e ações adequadas que permitam a sustentabilidade da Catalink UK Ltd., no mercado atual, e a internacionalização ao mercado americano, considerando-se o ano de 2005.

2.2 Objetivos específicos

- a) analisar o ambiente interno e externo da empresa;
- b) definir objetivos, estratégias e ações;
- c) estabelecer resultados econômicos e financeiros decorrentes das ações propostas;
- d) estabelecer sistema de controle e avaliação do plano.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEORICA

3.1 Estrutura organizacional

Diferentes autores têm opiniões próprias sobre a definição de estrutura organizacional, no entanto não há grandes divergências. Mintzberg (1995, p. 10) acha que a estrutura organizacional é “definida como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação entre essas tarefas”.

No ideal de Daft (1999, p. 133), a estrutura é refletida no organograma da empresa, sendo que a sua definição depende de três componentes sendo eles: (a) indicar as subordinações, inclusive o número de hierarquias; (b) identificar o agrupamento de pessoas em departamentos; e (c) incluir o projeto de sistemas para garantir comunicações eficazes.

Já Lacombe e Heilborn (2003, p. 72) tratam a estrutura organizacional como departamentalização, que é o processo de agrupar em órgãos as atividades que foram previamente identificadas na empresa. Atividades essas divididas em três níveis, (a) de direção, onde se encontram os responsáveis pela determinação dos objetivos da organização e acionamento de recursos humanos e materiais para alcançá-los; (b) gerencial, que são os gerentes e supervisores situados entre o nível de direção e o operacional; e (c) nível operacional ou de execução usado pelos autores (2003, p. 28) que estão na

base da pirâmide organizacional e são responsáveis pela execução de grande parte das atividades.

A divisão do trabalho é o processo de distribuir, entre indivíduos ou grupos, uma tarefa total, de modo que cada um deles tenha um compromisso específico. Segundo Stoner e Freeman (1985, p. 230) a divisão do trabalho é “a decomposição de uma tarefa complexa em componentes, de modo que os indivíduos sejam responsáveis por um conjunto de atividades limitado, e não pela tarefa como um todo”.

Após a divisão do trabalho, ou agrupamento das atividades, há a coordenação. Mintzberg (1995, p. 12) criou nomenclatura própria dos mecanismos de coordenação, sendo eles: ajustamento mútuo, supervisão direta, padronização dos processos, saídas padronizadas e habilidades padronizadas.

O primeiro se dá devido à adaptação na realização das atividades mesmo sem a existência de normas específicas. O segundo é a responsabilidade de uma só pessoa quanto ao trabalho dos outros, coordenando e monitorando as ações dos demais ao mesmo tempo. Quando a execução do trabalho é especificada ou então programada, pode-se dizer que o processo é padronizado. Devido à padronização do processo, a saída do mesmo já é esperada de forma padronizada também devido a sua especificação. Por último, quando nem o trabalho nem os seus resultados podem ser padronizados, a solução é especificar o treinamento para a execução do trabalho de forma a padronizar as habilidades/ conhecimentos.

A especialização da tarefa pode ser horizontal ou vertical segundo Mintzberg (1995, p. 34), a horizontal é quando há uma especialização no cumprimento da tarefa de forma a adquirir maior produtividade em menos tempo. Já a especialização vertical é quando o colaborador é responsável pelo controle e execução do seu trabalho tendo a possibilidade de se criar novas técnicas para desenvolver a mesma tarefa de forma mais eficiente.

A formalização do comportamento organizacional é como a empresa determina de forma padronizada o processo de trabalho dos colaboradores de forma antecipada. O comportamento pode ser formalizado pela posição (associado à função), pelo fluxo do trabalho ou então por regras (manuais de procedimentos).

Quando há uma concentração do poder na organização, pode-se dizer que a mesma é centralizada, já quando há distribuição de poder a mesma é descentralizada. Já a supervisão direta é a função desempenhada por apenas uma pessoa com o intuito de coordenar e monitorar a execução do trabalho dos outros. A amplitude de controle, segundo Mintzberg (1995, p. 16), "é o número de subordinados que prestam contas a um único superior"; enquanto isso a unidade de comando é a noção de que cada colaborador responde a um único superior.

Com base nos mecanismos de coordenação, a organização poderá apresentar cinco configurações diferentes, dependendo da coordenação realizada dentro da mesma. Essas configurações, conforme Mintzberg (1995, p.31), são:

- a) estrutura simples: base na supervisão direta;
- b) burocracia mecanizada: base na padronização dos processos de trabalho;
- c) burocracia profissional: base na padronização de habilidades;
- d) forma divisionalizada: base na padronização de saídas; e
- e) *adhocracia*: base no ajustamento mútuo.

Conforme pode ser observado na figura 1, Mintzberg (1995) dividiu a organização em cinco partes distintas que irão variar basicamente devido o tamanho da organização (sua evolução). A primeira parte é o núcleo operacional, que é a base da organização formada pelos seus operadores, indivíduos que executam o trabalho básico de fabricar o produto/ prestar o serviço.

Com o crescimento da organização, se faz necessário uma supervisão direta que será realizada por um administrador de tempo integral, este é o responsável pela segunda parte, a cúpula estratégica. Já a terceira, conhecida como linha intermediária, advém da criação de novos cargos, os chefes dos chefes, que integram a empresa para colaborar no seu desenvolvimento conforme esta se torna cada vez mais elaborada.

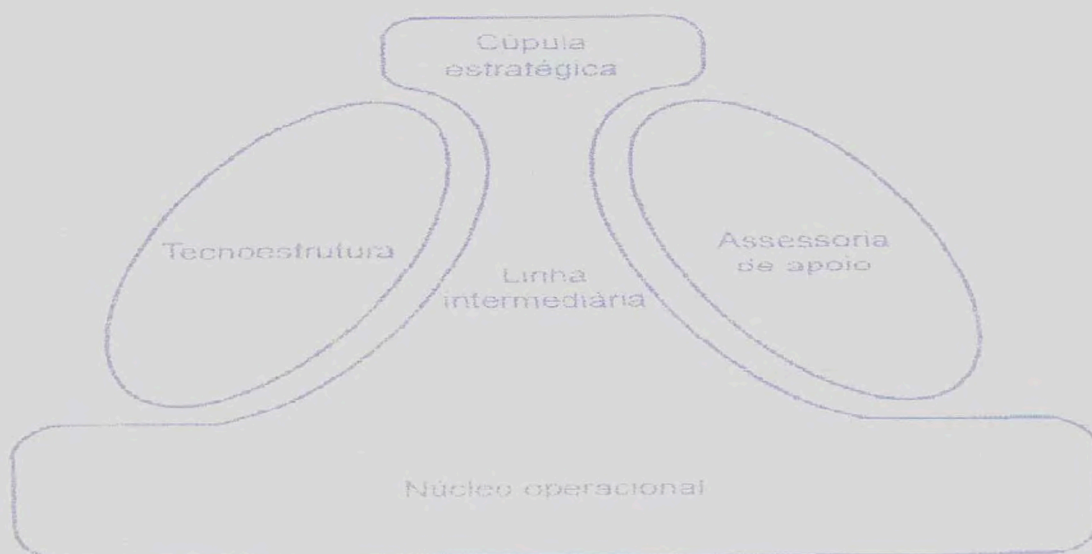


Figura 1: As cinco partes básicas da organização
 Fonte: Mintzberg (1995, p. 19)

A tecnoestrutura é onde se posicionam os assessores que também realizam atividades administrativas, no entanto de natureza diferente. E por último há a parte prestadora de serviços indiretos para a própria empresa, a assessoria de apoio.

Outras formas de se apresentar a estrutura de uma organização são propostas tanto por Lacombe e Heilborn (2003) como por Daft (1999).

Para Lacombe e Heilborn (2003), que tratam a estrutura organizacional através da departamentalização, a tarefa total da organização deve ser dividida em atividades sucessivamente menores, mas depois, é preciso combinar estas tarefas divididas em grupos. “O processo de combinar tarefas em grupos é conhecido como *departamentalização* [...]” (GIBSON, 1981, p. 241). A nomenclatura utilizada pelos autores e seus critérios para agrupamento são:

- a) funcional: agrupar em um mesmo grupo as atividades afins, conhecidas também como de mesma natureza;

- b) por produto/serviço: agrupar em um mesmo grupo todas as atividades relacionadas diretamente a determinado produto/serviço;
- c) por clientela: agrupar as atividades com o objetivo de servir grupos de clientes externos ou internos;
- d) por área geográfica: agrupar as atividades executadas na mesma região, independente da natureza ou do produto;
- e) por processo/equipamento: todas as pessoas que usam um mesmo equipamento ou operam um mesmo processo ficam concentradas em um mesmo grupo;
- f) pelo maior usuário: é a subordinação de um grupo, que presta serviços para vários outros grupos, ao maior usuário desses serviços;
- g) por período de tempo: criação de grupos para executar as mesmas atividades em horários alternados para assegurar a continuidade do serviço; e
- h) por volume de trabalho: fracionar um órgão em tantas unidades idênticas quantas forem necessárias para manter uma supervisão adequada.

Já Daft (1999) é mais modesto quanto ao número de estruturas, sendo elas as estruturas funcional, divisional, híbrida e matricial. A primeira é utilizada em organizações que operam em ambiente de baixa incerteza ou estável, com tecnologia de baixa interdependência ou rotineira, seu tamanho é pequeno ou médio porte e eficiência interna e a qualidade técnica são as estratégias da empresa.

A estrutura divisional é adotada em organizações que operam em um ambiente mutável ou de incerteza moderada/ alta, com tecnologia não-rotineira ou alta interdependência entre os departamentos, são de grande porte e eficiência externa assim como a satisfação dos clientes são as estratégias adotadas. Já na híbrida, o que diferencia é a tecnologia que pode ser rotineira ou não, com alguma interdependência entre as funções e as estratégias da empresa são eficiência externa e adaptação com eficiência em algumas funções.

Quando nenhuma das outras estruturas funcionam, as organizações adotam a estrutura matricial uma vez que “a matriz é uma poderosa forma de ligação horizontal” (DAFT, 1999, p. 148). Ela exige a organização opere em um ambiente de alta incerteza, tecnologia não-rotineira com muitas interdependências, seja de médio porte com poucas linhas de produtos e as estratégias sejam inovações de produtos e especialização técnica.

3.2 Planejamento e processo decisório

A definição de planejamento não muda muito entre os autores, é quase um consenso. O que muda, de um autor para o outro, são as demais funções ligadas ao planejamento, sejam as funções básicas de um gerente ou mesmo a tomada de decisão.

Lacombe e Heilborn (2003, p. 162) explicam que o planejamento não está ligado às decisões futuras uma vez que as mesmas são sempre tomadas no presente. No entanto, o planejamento é executado no presente e o seu resultado é projetado no futuro. Por isso os autores acreditam que o planejamento pode ser definido como a direção que a empresa deve seguir para alcançar um resultado esperado ou mesmo como a determinação dos rumos (cursos de ação) da empresa.

Já Schermerhorn Jr. (1999, p. 94) acredita que o planejamento é a primeira das quatro funções básicas da gerência, sendo as outras três: organização, liderança e controle. O planejamento identifica os objetivos importantes e esclarece o que precisa ser feito para realizá-los. Após esse processo, o esforço gerencial estará voltado à alocação e distribuição de recursos para a realização das tarefas essenciais (organização), orientação dos esforços dos recursos humanos para assegurar altos níveis de realização de tarefas (liderança) e por último, mas não menos importante, o acompanhamento da realização das tarefas e prática de ações corretivas caso se faça necessário (controle).

Com isso, pode-se dizer que planejar nada mais é do que uma função (gerencial) de estabelecer objetivos e traçar meios para alcançá-los. Mais uma vez, há certa diferenciação entre os autores quanto os tipos de planejamento.

Lacombe e Heilborn (2003, p. 163) são mais modestos quanto ao número de planejamentos. De forma bem simples, existe apenas dois tipos de planejamento: (a) o estratégico que se refere ao planejamento sistêmico das

metas de longo prazo e dos meios disponíveis para alcançá-las, considera o ambiente interno e externo da empresa e (b) operacional responsável pela especificação de que recursos devem estar disponíveis para cada produto e fornece o cronograma – deve estar em conformidade com os demais planejamentos operacionais e principalmente o estratégico da empresa.

Por outro lado, Schermerhorn Jr. (1999, p. 94) diz que o gerente pode fazer planos para a estabilidade, para a adaptabilidade ou os planos contingenciais. O primeiro serve para assegurar a continuidade de um sucesso existente em um ambiente estável. O segundo irá assegurar a reação bem-sucedida às mudanças freqüentes em um ambiente mais dinâmico. O último deverá antecipar os eventos que podem ocorrer no futuro e identificar ações apropriadas a serem tomadas se for o caso. Após definir qual o objetivo do plano, o gerente deve escolher qual o tipo ou abordagem. Sendo que os tipos de planejamento e as abordagens podem ser classificados (SCHERMERHORN JR., 1999) como segue:

- a) planos de curto prazo: abrangem 1 ano ou menos, com objetivos mais específicos;
- b) planos de prazo intermediário: 1 a 2 anos;
- c) planos de longo prazo: até 5 anos ou mais, com objetivos menos definidos;
- d) planos estratégicos: se destinam a necessidades de longo prazo e estabelecem diretrizes de ação completas (para toda a organização, ações que devem ser tomadas e quais recursos serão necessários para realizá-las);

e) planos operacionais: são mais limitados em seu intuito, definem o que precisa ser feito para implementar planos estratégicos e para alcançar objetivos estratégicos, os planos operacionais típicos de uma organização são de produção, financeiros, de instalações, de marketing e de recursos humanos;

f) planos permanentes: são orientações contínuas de ações destinadas a abranger situações recorrentes, eles existem na forma de políticas, procedimentos e regras organizacionais;

g) planos para um único uso: são usados apenas uma vez para atender às necessidades de situações específicas, são feitos para cumprir objetivos específicos num intervalo de tempo definido (p.ex.: orçamentos e programas para projetos).

h) abordagem ao planejamento de dentro para fora: é mais apropriado quando se quer fazer o que a sua empresa e/ ou outras já estão fazendo, mas fazê-lo melhor – o objetivo é determinar como fazer melhor;

i) abordagem ao planejamento de fora para dentro: quando quer encontrar um nicho de mercado único para suas atividades, isto é, fazer algo que ninguém mais está fazendo – o objetivo é encontrar oportunidade externa que poderá ser explorada e tirar proveito da mesma;

j) abordagem ao planejamento de cima para baixo: a gerência de topo define os objetivos amplos e então permite que os níveis inferiores da gerência façam planos dentro dessas limitações;

k) abordagem ao planejamento de baixo para cima: começa com planos que são desenvolvidos nos níveis mais baixos, sem as limitações do planejamento de cima para baixo; e

l) abordagem ao planejamento contingencial: envolve identificar cursos de ação alternativos que possam ser implementados se e quando um plano original se torna impróprio porque as circunstâncias mudaram.

Os componentes do planejamento são os mesmos para a maioria dos autores, deixando as vezes um ou outro componente de fora da lista. Para Lacombe e Heilborn (2003), a lista completa dos componentes inclui: objetivos, metas, políticas, planos, programas, procedimentos e projetos.

O primeiro diz respeito aos propósitos permanentes a serem atingidos. Os resultados a serem atingidos como consequência de um plano, programa ou projeto com um prazo previsto para sua execução são conhecidos como metas. Políticas é o conjunto de declarações escritas a respeito das intenções da instituição em relação a determinado assunto. O instrumento que expressa concretamente o propósito geral do planejamento e que possibilita a programação das ações e atividades necessárias para a sua realização, ou o produto resultante do processo de planejamento são as duas formas de se explicar os planos conforme os autores.

Programas é a parte de um plano, abrangendo desdobramentos específicos, enquanto as formas de atuação estabelecidas por critérios predeterminados para orientar decisões recorrentes são conhecidas como os

procedimentos. E quando uma empresa ou parte dela é responsável pela execução de parte de um plano ou programa, pode-se dar o nome de projeto.

Já Schermerhorn Jr. (1999) não faz menção à definição de metas ou programas. No entanto as metas estão envolvidas com os objetivos uma vez que eles são os resultados específicos de metas que se deseja alcançar. A comunicação de diretrizes amplas a toda a empresa para auxiliar no processo decisório ou na realização de ações é conhecida como políticas da empresa.

Os planos são declarações do que é necessário ser feito para realizar determinados objetivos. Já os planos permanentes que descrevem quais ações devem ser tomadas em situações específicas são conhecidos como procedimentos ou regras. E por último, uma definição bem diferente do que foi dito antes, projetos "são planos para um único uso que identificam grupos de atividades necessários para cumprir objetivos de tarefas específicos e que vinculam essas atividades a períodos de tempo determinados, a metas de desempenho e a recursos" (SCHERMERHORN JR., 1999, p. 98).

Resgatando o que Lacombe e Heilborn (2003) pensam sobre o planejamento e a sua ligação com a decisão, determinando o rumo da empresa, a decisão em si é a escolha entre duas ou mais alternativas. Schermerhorn Jr. (1999, p.126) elabora um pouco mais quando define que decisão "é a escolha entre cursos de ação alternativos para lidar com um problema. O problema, por sua vez, é uma diferença entre a situação real e a situação desejada." Dessa forma pode-se dizer que existe um problema sempre que existir uma diferença entre o que é e o que deveria ser.

O processo de identificação e de solução de problemas é a definição formal que Daft (1999, p. 263) deu à tomada de decisão. Por outro lado, a tomada de decisão não precisa obrigatoriamente envolver um problema. Pode ser descrito como “o processo de escolher um curso de ação preferido entre um conjunto de alternativas” (SCHERMERHORN JR., 1999, p.126), ação essa para solucionar um problema conforme a definição de Daft (2003) ou mesmo tornar ainda melhor a situação em que a empresa se encontra.

É unânime o que os autores dizem quanto os tipos de decisão. Tanto Daft (1999) e Schermerhorn Jr. (1999) quanto Lacombe e Heilborn (2003) afirmam que as decisões podem ser programadas ou não-programadas. No entanto os dois últimos autores acrescentam as decisões estratégicas.

De forma sucinta Daft (1999, p. 263) diz que as decisões programadas são repetidas e bem definidas enquanto as não-programadas são recentes e mal definidas. Já Schermerhorn Jr. (1999, p. 129) explica melhor quando diz que as decisões programadas são soluções já disponíveis desenvolvidas com base em experiência passada. As soluções ajustadas especificamente a uma determinada situação são as decisões não-programadas e exigem um grande número de informações para definição e resolução do problema não-rotineiro.

O que Lacombe e Heilborn (2003, p. 441) têm a acrescentar à definição de Schermerhorn Jr. (1999) é que as decisões programadas tendem a ser numerosas enquanto as não-programadas requerem um tratamento especial devido seu ineditismo. Além disso, os autores acreditam que essas decisões não

devem ser consideradas como dois tipos distintos e sim como pontos opostos (pólos) ligados por um *continuum*.

O tipo de decisão poderá variar ao longo do *continuum* e é dessa variação que irá depender a estrutura da tomada de decisão (como pode ser observado na figura 2). As decisões tomadas nos níveis hierárquicos mais altos da organização que envolve a definição precisa do negócio ou sua alteração e têm impacto a longo prazo são conhecidas como decisões estratégicas e são difíceis de serem desfeitas.

O processo de tomada de decisão pode ser, conforme Daft (1999, p. 265), dividido em dois, a identificação do problema e a solução do problema. Sendo que cada uma dessas etapas é desdobrada em quatro passos distintos. A identificação do problema engloba a monitoração do ambiente da decisão, definição do problema a ser decidido, especificação dos objetivos da decisão e o diagnóstico do problema. Logo em seguida há o desenvolvimento de soluções alternativas, a avaliação das alternativas, a escolha da melhor alternativa e para finalizar a etapa de solução do problema, a implementação da alternativa escolhida.

Para Schermerhorn Jr. (1999, p. 127) a diferença se dá apenas no número de etapas existentes no processo decisório, no entanto a essência das etapas continua a mesma: (passo 1) descobrir e definir o problema; (passo 2) gerar e avaliar soluções alternativas; (passo 3) escolher uma solução preferida e conduzir a "dupla verificação ética" (respondendo às perguntas: "Como eu me sentiria se minha família soubesse dessa minha decisão?" E "Como eu me

sentiria se essa decisão fosse divulgada no jornal local?"); (passo 4) implementar a solução; e (passo 5) avaliar resultados.

A forma de dividir o processo de tomada de decisão de Lacombe e Heilborn (2003) é diferente, uma vez que o resultado da divisão é: decisões estruturáveis e pouco ou não estruturáveis. No segundo caso, são decisões complexas, com baixo nível de estruturação e alto de incerteza, exigindo um processo decisório flexível e intuitivo. A intuição, que está vinculada ao conhecimento tácito e não ao explícito, é o modo de raciocínio com base na experiência, onde a avaliação e o julgamento da solução são feitos de forma inconsciente. Quando o processo decisório é estruturado, deve seguir as seguintes etapas:

- a) identificação de sintomas e sinais;
- b) análise do tipo de problema ou da oportunidade existente;
- c) identificação de soluções alternativas;
- d) análise das soluções alternativas e considerações sobre as suas conseqüências;
- e) avaliação das alternativas e escolha das mais adequadas;
- f) comunicação da decisão escolhida; e
- g) acompanhamento das ações necessárias à implantação da decisão.

Segundo o professor universitário Bellen (2003), há quatro abordagens falhas na identificação e solução de problemas, ou seja, barreiras ao processo decisório. Sendo elas: abstenção relaxada, mudança relaxada, abstenção

defensiva, e pânico. E é com base nelas que surgem as decisões ineficazes e as eficazes (informação oral²).

As decisões ineficazes surgem quando o administrador decide não decidir ou não agir depois de observar que as conseqüências da inatividade não serão muito grandes (abstenção relaxada); ou quando o administrador decide iniciar alguma ação depois de observar que as conseqüências de não fazer nada não serão graves (mudança relaxada); ou quando o administrador busca um meio de escapar na medida em que se considera incapaz de encontrar uma boa solução baseada na experiência passada (abstenção defensiva); ou então por último quando o administrador se sente pressionado não só pelo problema em si mas também pelo tempo disponível (pânico).

Para obter uma decisão eficaz, o administrador terá de passar pelo processo de solução de problemas racional, respondendo as seguintes perguntas:

- a) os riscos parecem ser sérios caso eu não faça nada?
- b) os riscos parecem ser sérios caso eu escolha uma alternativa fácil?
- c) se eu tentar, é provável que encontre uma boa alternativa?
- d) há tempo para procurar e deliberar?

Além do tipo de decisão e de sua estrutura, há uma variação também no ambiente de solução de problema. Como pode ser observado na figura 2, há o ambiente de certeza, risco e incerteza.

² Informação obtida nas aulas de Processo Decisório na UFSC – CAD 5226.

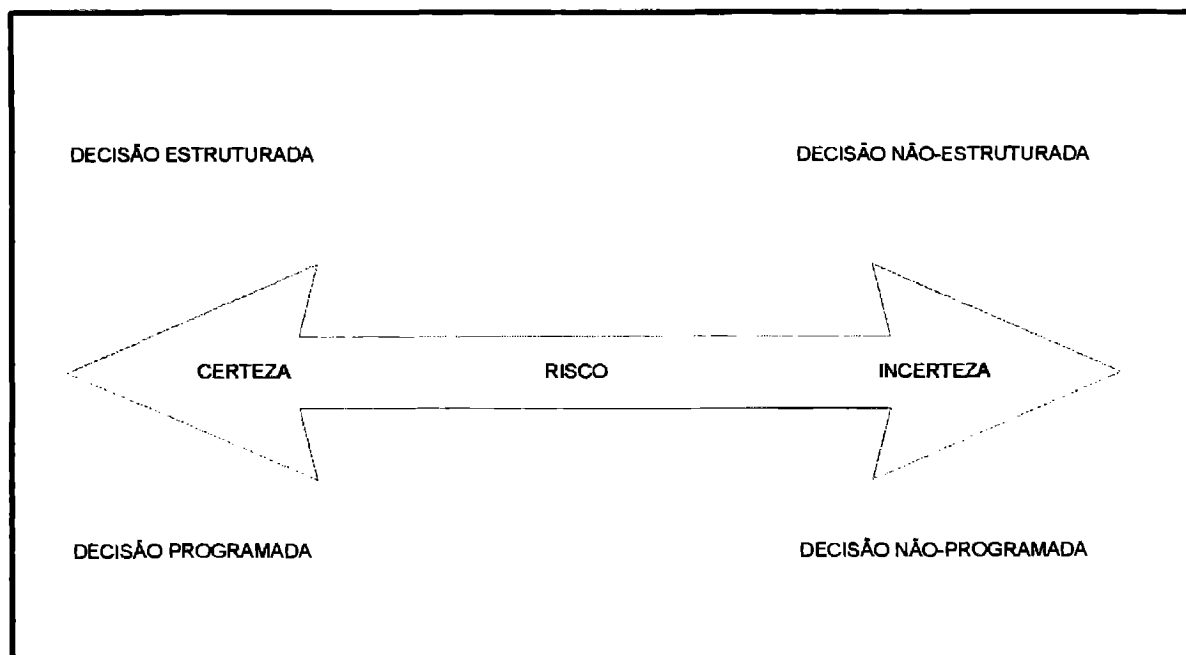


Figura 2: Continuum das condições para tomada de decisão
 Fonte: adaptação de Bellen (2003)

Num ambiente de certeza, segundo Schermerhorn Jr. (1999, p. 130), os cursos de ação alternativos e suas conseqüências são conhecidos do tomador de decisão, o desafio é simplesmente estudar as alternativas e escolher a melhor. No ambiente de risco, o solucionador de problema sente falta da informação completa, no entanto vê as alternativas e suas conseqüências em termos de probabilidades³.

Já no ambiente de incerteza, o tomador de decisão não conhece todas as alternativas nem suas conseqüências, e nem sequer as probabilidades. Para Schermerhorn Jr. (1999, p. 130) a incerteza

força os gerentes a depender enormemente da criatividade para resolver problemas; ela exige alternativas únicas, novas e, com freqüência, totalmente inovadoras para os padrões existentes de comportamento.

³ Probabilidade é o grau de proporcionalidade de que um evento vá ocorrer.

Com isso pode-se concluir que em um ambiente de certeza, a decisão será do tipo programada e estruturada, já no ambiente de incerteza, a realidade será o oposto.

3.3 Finanças

As várias perguntas que devem ser feitas quando se está formulando os objetivos de um plano de marketing levam em consideração dados financeiros de uma empresa e seus custos também (RICHERS, 2000, p. 73).

3.3.1 Índices financeiros

A análise de índices tem o intuito de analisar e acompanhar o desempenho da empresa através de cálculos e interpretações de índices financeiros. Para isso o administrador e/ ou analista deve usar a demonstração de resultados do exercício e o balanço patrimonial da empresa (GITMAN, 2004, p. 42).

Gitman (2004, p. 42) acredita que a análise de índices não é apenas a atividade de calcular determinado índice, acima de disso, muito mais importante ainda é a interpretação dada ao valor do índice. Para saber se o valor obtido pode ser considerado bom ou não, deve ser feita uma comparação desse valor. As comparações possíveis são: corte transversal e séries temporais.

A análise em corte transversal “envolve a comparação de índices financeiros de diferentes empresas na mesma data” (GITMAN, 2004, p. 42). Isso devido o interesse, por parte dos analistas, no desempenho de determinada empresa em relação a outras do mesmo setor. Já a análise de séries temporais faz uma avaliação de uma única empresa com o passar do tempo. Segundo Gitman (2004, p. 44), a “comparação entre desempenho corrente e desempenho passado, utilizando índices financeiros, permite aos analistas avaliar o progresso alcançado pela empresa”.

O analista deve “tomar uma série de precauções quanto à interpretação dos índices. Muitas vezes, podem dar falsa imagem de uma situação” (MARION, 1998, p. 455). Já Gitman (2004, p. 45) explana quais as precauções que o analista deve ter com a análise de índices. Elas são: (a) grande diferença em relação a norma do setor indica um problema e sua causa deve ser estudada; (b) apenas um índice não é o suficiente para avaliação do desempenho geral da empresa; (c) os índices devem sempre serem calculados com demonstrações financeiras da mesma época, para evitar que a sazonalidade afete o resultado ao fazer análise com índices errados; (d) para ter certeza de que os dados refletem a verdadeira condição financeira da empresa deve-se usar demonstrações financeiras auditadas; (e) os dados financeiros devem receber o mesmo tratamento contábil para não distorcer os resultados da análise de índices; (f) a inflação pode distorcer os resultados.

Índices, segundo Sanvicente (1987, p. 177), são obtidos através de valores monetários e grandezas que podem ser comparadas. Já Marion (1998,

p. 455) corrobora com o autor ao dizer que “os índices são relações que se estabelecem entre duas grandezas” e o mesmo é calculado para que possa haver uma verificação no desempenho da empresa em diversos aspectos.

Essa verificação do desempenho de uma empresa com base nos índices significa números ou porcentagens que, para Sanvicente (1987), irão mostrar a liquidez, a rentabilidade, a eficiência operacional e o endividamento de determinada empresa. Já Ross, Westerfield e Jaffe (2002, p. 46) dizem que ao se reorganizar os dados contidos nas demonstrações financeiras em índices, é possível obter informações sobre a capacidade das cinco áreas de desempenho financeiro. Os autores corroboram com Sanvicente (1987), no entanto, eles deram nomenclatura diferente ao que é medido através dos índices:

- a) solvência a curto prazo: ligada ao pagamento de obrigações a curto prazo;
- b) atividade: gestão dos investimentos em ativos;
- c) alavancagem financeira: proporção do uso de recursos de terceiros para apoiar a empresa;
- d) rentabilidade: nível de lucratividade da empresa; e
- e) valor: o valor da empresa.

3.3.2 Ponto de equilíbrio e custos

Ponto de equilíbrio é quando a empresa não tem nem lucro nem prejuízo, quando as receitas e os custos se igualam. O ponto de equilíbrio aponta quanto

deve ser vendido para evitar uma perda para a empresa. Horngren, Datar e Foster (2004, p. 58), afirmam que há três maneiras para se determinar o ponto de equilíbrio, as quais são:

a) método da equação: que implica que lucro operacional é igual as receitas menos os custos variáveis menos os custos fixos. Já as receitas são calculadas com base no preço de vendas e a quantidade de produtos vendidos. Por vez os custos variáveis dizem respeito aos custos variáveis unitários vezes a quantidade de produtos vendidos.

$$(PV \times Q) - (CVU \times Q) - CF = LO$$

b) método da margem de contribuição: esse método reagrupa a equação do método anterior. Aqui temos preço de vendas menos custo variável unitário vezes a quantidade de produtos vendidos é igual ao custo fixo mais o lucro operacional $((PV - CVU) \times Q = CF + LO)$, ou seja margem de contribuição vezes quantidade de produtos vendidos é igual ao custo fixo mais o lucro operacional $(MCU \times Q = CF + LO)$. Uma forma diferente de se colocar esses dados é considerar que no ponto de equilíbrio o lucro operacional é obrigatoriamente igual a zero. Para isso tem-se uma nova fórmula que diz que a quantidade de produtos vendidos no ponto de equilíbrio é igual aos custos fixos dividido pela margem de contribuição unitária $(Q = CF / MCU)$.

c) método do gráfico: esse método representa tanto os custos quanto as receitas totais graficamente em linhas separadas. Quando essas linhas se cruzam significa que esse ponto de intersecção é o ponto de equilíbrio.

Para entender melhor, o custo variável "muda no total em proporção às mudanças no nível relativo de atividade ou volume total" (HORNGREN, DATAR E FOSTER, 2004, p. 44), ou seja, se for produzido um número maior ou menor de produtos, esse custo irá acompanhar o número de produção. Já o custo fixo "permanece inalterado no total por dado período de tempo apesar de mudanças amplas no nível relativo de atividade ou volume total" (HORNGREN, DATAR, FOSTER, 2004, p. 44), isso quer dizer se for produzido um número maior ou menor de produtos esse custo irá permanecer o mesmo.

Vários autores conceituam os custos variáveis e fixos da mesma forma, Crepaldi (1999) também o faz, no entanto ele acrescenta dois novos custos, os semifixos e os semivariáveis. O custo semifixo "permanece fixo até determinada quantidade fabricada e, nesse ponto, sofre uma variação, permanecendo constante nesse novo volume de quantidade" (CREPALDI, 1999, p. 146).

Por exemplo, se a empresa X tem um depósito com capacidade para 20 mil produtos a um custo Y, a empresa poderá produzir 5, 10, 15 ou até 20 mil produtos que o custo Y não será alterado. Já caso a empresa venha a produzir 25 mil, terá que procurar por um outro depósito, ou mesmo alugar um segundo depósito, isso acarretaria em um custo Y+Z.

Já o custo semivariável diz respeito ao custo que "apresenta uma parcela fixa e uma parcela variável. Até determinada quantidade, ele é constante, e a partir dessa quantidade, varia de forma diretamente proporcional à variação na quantidade" (CREPALDI, 1999, p. 147).

3.4 Ambiente externo

Ao se analisar uma empresa percebe-se a complexidade dos fatores que envolvem seu processo de funcionamento, devido às contínuas e rápidas mudanças “com efeitos de longo alcance sobre as organizações e suas estratégias administrativas” (STONER; FREEMAN, 1985, p. 46). Com isso, é importante a gerência reconhecer a necessidade de acompanhar estas mudanças através do diagnóstico organizacional, que segundo definição de Mansilla (1999, p. 38) é a análise feita para avaliar a situação da empresa, seus problemas, potencial e possíveis desenvolvimentos da mesma. No entanto, para conhecer seus pontos fortes e fracos, a empresa deve olhar para fora e também para dentro de sua estrutura.

Lacombe e Heilborn (2003, p. 20) colocam que:

o sistema organizacional corresponde a um sistema que contém elementos humanos e materiais empenhados, coordenadamente, em atividades orientadas para resultados, ligados por sistemas de informação e influenciados por um ambiente externo, com o qual o sistema organizacional interage permanentemente.

Para Stoner e Freeman (1985, p. 46) “uma das suposições básicas da teoria dos sistemas é que as organizações não são auto-suficientes nem independentes. De fato, elas trocam recursos com o ambiente externo e dependem dele”. Lacombe e Heilborn (2003, p. 20) acrescentam que as organizações procuram atuar sobre o ambiente de forma a modificá-lo a seu favor, assim sendo, elas ficam caracterizadas como sistemas abertos.

As classificações sobre ambiente externo variam conforme o autor, mas independente de tratar o ambiente como elementos de ação direta/ indireta

(STONER; FREEMAN, 1985, p. 46), macro/ microambiente (LACOMBE; HEILBORN, 2003, p. 20) ou até mesmo ambiente de tarefas e ambiente geral (DAFT, 1999, p. 54), todos concordam com a influencia exercida sobre a empresa.

Os elementos de ação direta são os elementos do meio ambiente que têm influencia direta sobre as atividades de uma organização, enquanto isso, elementos de ação indireta são os “elementos do ambiente externo que afetam o clima em que ocorrem as atividades de uma organização, mas que não afetam diretamente a organização” (STONER; FREEMAN, 1985, p. 46).

O macroambiente é o sistema que circunda a organização, abrangendo aspectos mais “afastados” a empresa. Interage com a organização e a mesma procura influenciá-lo, mas com capacidade restrita. Este ambiente abrange: os aspectos demográficos, científicos, tecnológicos, ecológicos, físicos, políticos, econômicos, sociais e culturais (LACOMBE; HEILBORN, 2003, p.17).

Já o mesmo não ocorre com o microambiente, que “corresponde a sistemas próximos à empresa e que interagem com ela de maneira forte e permanente. Abrange os fornecedores de insumos, os clientes, os competidores e os órgãos governamentais ou reguladores” (LACOMBE; HEILBORN, 2003, p.21). Sendo que a mesma tem capacidade de influenciar o microambiente também.

O setor internacional, nos últimos anos, vem afetando direta e indiretamente as organizações. Para Daft (1999, p. 56) “o impacto do setor internacional tem crescido rapidamente, com progressos em tecnologia e em

comunicação. Idéias, investimentos de capital, estratégias comerciais, produtos e serviços fluem livre e rapidamente em torno do mundo”. Justamente por isso é que os administradores devem estar cientes das variáveis sociais, econômicas, políticas e tecnológicas em cada país em que desejam negociar ou esperam competir (STONER; FREEMAN, 1985, p. 59).

Dependendo de como a organização aborda o meio ambiente, ela pode enfrentar dois problemas: (a) incerteza, que segundo Daft (1999, p. 57), “significa que os decisores não dispõem de informações suficientes sobre os fatores ambientais e têm dificuldade de prever as mudanças externas”, e (b) dependência que Freeman e Hannan (apud STONER; FREEMAN, 1985, p. 61) conceituam como “o problema teórico enfrentado por uma organização em consequência de sua necessidade de recursos vitais provenientes de fontes externas”. A forma de administrar o ambiente irá variar conforme o tipo e o objetivo da organização, para Stoner e Freeman (1985, p. 62-63) a empresa pode: (a) influenciar o ambiente de ação direta através de propaganda, lobbies e negociação coletiva, (b) monitorar o ambiente de ação indireta em busca dos primeiros sinais de mudanças que irão afetar a indústria ou então (c) ajustar-se ao ambiente através do processo de planejamento, tentando influenciar o comportamento dos *stakeholders* ou então mudando a estrutura formal da organização. Tanto estrutura quanto processo decisório serão tratados, com ricos detalhes, posteriormente (ao longo do diagnóstico organizacional).

3.5 Marketing

Para Kotler (2000), o plano de marketing funciona em dois níveis distintos. Baseado na análise da situação e das oportunidades do mercado deve-se estabelecer os objetivos gerais e as estratégias de marketing, essa é a responsabilidade do plano estratégico de marketing. Já o plano de marketing tático trata das “táticas específicas de marketing, incluindo táticas de propaganda, formas de comercialização, preços, canais e serviços” (KOTLER, 2000. p. 86).

Já para Fischmann e Almeida (1991), o conceito de plano de marketing proposto por Kotler (2000) parece ter um outro nome, apesar de possuir uma nomenclatura diferente e se expressar de forma diferente, parece que ambos têm o mesmo significado.

Planejamento estratégico é um técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos (FISCHMANN; ALMEIDA, 1991, p. 25).

De forma a evitar problemas na área de marketing, fazendo investimentos e tomando decisões errôneas, as empresas devem elaborar e utilizar o plano de marketing, que segundo Kotler (2000, p. 86), “é o instrumento central para direcionar e coordenar o esforço de marketing”.

A metodologia indicada por Kotler (2000) para elaboração de um planejamento estratégico de marketing é: definição da missão do negócio; análise SWOT (strength, weakness, opportunity, threat, ou em português, força,

fraqueza, oportunidade, ameaça); formulação de metas; formulação de estratégias, formulação de programas; implementação e por último o feedback e o controle.

O termo meta é utilizado para “descrever objetivos em termos de magnitude e prazo. A transformação de objetivos em metas mensuráveis facilita o planejamento, a implementação e o controle” (KOTLER, 2000, p. 101). Já Fischmann e Almeida (1991, p. 25) dizem que os objetivos, a serem alcançados ao longo do tempo, é que definem as metas.

Devido à observação de que alguns autores acreditam que meta e objetivo têm o mesmo significado e outros diferem meta de objetivo, faz-se necessária a conceituação de objetivo. Para Fischmann e Almeida (1991, p. 25) objetivos “são aspectos concretos que a organização deverá alcançar para seguir a estratégia estabelecida”.

Já Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2003, p. 268) detalham melhor objetivos, para eles, não é apenas um aspecto concreto, objetivo é o resultado que a empresa deverá alcançar, em um prazo pré-determinado, de forma a concretizar sua visão e ser competitiva no ambiente atual e no futuro. Entenda por visão, ainda de acordo com os autores, o desafio estratégico, o sonho da empresa.

De forma a corroborar com os demais autores, Richers (2000, p. 45) diz que os objetivos “são formulados para dar uma direção à empresa, ou traçar um caminho em conformidade com a sua missão”. O motivo ao qual os objetivos

devem estar alinhados com a missão é justamente para permitir que os membros da organização possam se guiar por eles.

De acordo com Nickels e Wood (1999), os componentes essenciais de um plano de marketing são: a identificação das metas da organização, o estabelecimento de métodos para atingi-las e por fim a criação de um sistema para a implementação da estratégia.

Richers (2000, p. 62) diz que os elementos de um plano de marketing são: introdução e sumário executivo (objetivos), avaliação da situação no momento (pontos fortes e fracos da empresa), apreciação do cenário (ambiente externo), recomendações estratégicas (novas ações e investimentos), formas de implementação (ações específicas) e orçamento. O plano de marketing, desta forma, define o nicho do negócio, resume seus objetivos e apresenta suas estratégias para o atingimento de suas metas.

Já para Jones (2003, p. 490), o plano de marketing é composto por: folha de rosto, resumo executivo, introdução, situação de mercado atual, objetivos, estratégias, demonstrativos financeiros, implementação (ou plano de ação), avaliação e controle e por último, apêndices.

Antes de utilizar a metodologia proposta por Kotler (2000) e tentar definir a missão do negócio, deve-se saber o que é negócio. Drucker (apud VASCONCELOS FILHO; PAGNONCELLI, 2003, p.42) acredita que negócio "é algo que nunca deve ser respondido pelo produtor, mas sim pelo consumidor". De forma a corroborar com a idéia do autor, Vasconcelos Filho e Pagnoncelli

(2003, p. 53) dizem que o negócio é “o entendimento do principal benefício esperado pelo cliente”.

Não se deve confundir missão com negócio. Missão para Fischmann e Almeida (1991, p. 25) é o papel desempenhado pela organização. Já Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2003, p. 85) dizem que missão é a “razão de existir da empresa no seu negócio”. Os autores ainda sugerem que antes de formular a missão da empresa, deve-se responder algumas perguntas, tais como: o que a empresa faz? Como é que a empresa faz? Onde é que a empresa faz? Qual a responsabilidade social da empresa? As respostas poderão nortear as pessoas encarregadas da redação da missão.

A análise SWOT deve ser realizada após a cautelosa busca de dados e informações precisas referentes aos ambientes interno e externo da empresa, ou seja, findado o processo do diagnóstico organizacional, será possível analisá-lo e chegar às conclusões quanto às fraquezas, forças, oportunidades e ameaças. Justamente o que Richers (2000) sugere que seja feito antes da elaboração do plano de marketing. Na opinião do autor, “para que a empresa possa adotar um caminho adequado à sua maneira de ser e condizente com o ambiente em que quer sobreviver e crescer, é preciso, primeiro, que entenda a si mesma”.

Um plano de marketing não pode ser

uma mera coletânea de informações e dados, mas, ao contrário, deve mostrar as interdependências das ações e dos dados, e também refletir as ambições da empresa e de sua fé no futuro, ambas colocadas num contexto imaginário, mas da maneira mais tangível possível (RICHERS, 2000, p. 63).

Para Richers (2000), um bom plano de marketing deve contar com a formulação de estratégias que mostrem o caminho certo para alcançar o alvo, ou objetivos, proposto. E por último, para reafirmar a importância de um plano de marketing, o autor sugere que as empresas devem ter além do plano estratégico, o de marketing também, isso para conduzir as atividades administrativas e os processos produtivos também, na ansia de atender o consumidor que está cada vez mais exigente.

4 METODOLOGIA

O presente trabalho é dividido em partes distintas, essas por sua vez resultaram em um trabalho acadêmico classificado como uma pesquisa qualitativa, que segundo Chizzotti (2001), se fundamenta em dados coletados nas interações interpessoais e na co-participação das situações dos informantes. Um estudo de caso, que segundo Vergara (1997) se dá quando a pesquisa se restringe a um estudo aprofundado e detalhado de uma ou poucas unidades, nesse caso, realizado na empresa britânica Catalink UK Ltd.

Além disso, pode ser classificado também como descritivo, o que significa que “expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno” (VERGARA, 1997, p.45). É também ocasional e a sua análise é qualitativa com base em dados secundários.

O início do trabalho se deu com uma extensa e detalhada pesquisa exploratória, ao qual Lakatos e Marconi (1990) julgam necessária para a formulação de questões ou um problema para desenvolver hipóteses. De forma a corroborar, Vergara (1997) acredita que a investigação exploratória é realizada para aumentar o conhecimento do pesquisador.

Essa pesquisa exploratória serviu para aumentar a familiaridade da acadêmica com o tema escolhido. Com base nessa pesquisa em livros de administração e contabilidade em geral, artigos publicados, teses, monografias, pesquisas e sites confiáveis, ou seja, pesquisa bibliográfica e documental, deu-se início à busca de mais informações na ânsia de responder certos

questionamentos levantados. Por esse motivo a pesquisa exploratória perdurou através do levantamento estatístico e também o levantamento de experiência e participação, que serão tratados a posteriori.

A pesquisa bibliográfica é definida por Vergara (1997, p. 46) como "o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais e redes eletrônicas". Fornece um instrumento analítico para outros tipos de pesquisas e pode ser fonte primária ou secundária. Já Lakatos e Marconi (1990) dizem que a pesquisa bibliográfica é tudo o que já foi divulgado sobre o tema estudado.

Por outro lado, a pesquisa documental é caracterizada por Lakatos e Marconi (1990) como uma fonte de coleta de dados restrita a documentos, escritos ou não, essas fontes são denominadas fontes primárias. Essa pode se dar em arquivos públicos, particulares ou fontes estatísticas. Nesse caso, os documentos consultados foram:

- a) plano de negócios da empresa em estudo;
- b) diversas estatísticas referentes tanto ao Reino Unido quanto Estados Unidos da América e alguns outros países, assim como o uso da Internet;
- c) e por último os relatórios que foram gerados através da escolha de determinados critérios, no banco de dados da empresa, que a acadêmica julgava importante para a obtenção dos dados e informações relevantes para a sua pesquisa.

Essa última parte da pesquisa documental na empresa só foi possível através do auxílio do diretor técnico (Sr. Sebastian) que em alguns momentos,

tomou notas e em outros, ampliou o horizonte de pesquisa através da sua experiência. A partir desse momento ele criou *scripts* especiais para colher os dados julgados relevantes. Foram vários *scripts* ao longo de todo o tempo de pesquisa (primeiro semestre de 2004 e de 2005) e os resultados dessas pesquisas, no banco de dados, foram registrados pelo diretor técnico no formato de correspondência eletrônica enviada para a acadêmica.

A partir desses dados recebidos por e-mail, foram extraídas informações, foram criados gráficos através do uso do Microsoft Excel e foram tiradas conclusões sendo que todas as atividades foram descritas e/ ou apresentadas ao longo do trabalho.

É possível afirmar que essas pesquisas especiais no banco de dados foram extremamente satisfatórias não somente pela possibilidade de obter esses dados, mas sim, pela possibilidade de obter informações devido a experiência do diretor técnico. Estas não estavam escritas e por muitas vezes a experiência do diretor técnico auxiliou no tratamento dos dados para a obtenção de informações ainda mais relevantes.

Já a pesquisa participante, conforme Vergara (1997), propõe que a fronteira pesquisador e pesquisado seja tênue. Neste tipo de pesquisa, todos envolvidos no problema participam da pesquisa. Enquanto Lakatos e Marconi (1990, p. 188) vão além e afirmam que a observação participante "consiste na participação real do pesquisador com a comunidade ou grupo. Ele se incorpora ao grupo, confunde-se com ele".

A observação participante se deu de forma natural, uma vez que o pesquisador (a acadêmica) já fazia parte do grupo pesquisado, ao invés de integrar-se ao grupo apenas para obter informações como na observação participante artificial. As entrevistas, tanto estruturada quanto semi estruturada, que se fizeram necessárias foram realizadas como se segue:

- a) estruturada: com os proprietários da empresa, o Sr. Sebastian Clark e a Sra. Virginia Clark, de forma individual e estruturada (apêndice A e B), através de correspondência eletrônica no primeiro semestre de 2004;
- b) semi estruturada: entrevista (apêndice C) realizada com todos os seis colaboradores, na forma de “bate papo” durante o expediente de trabalho, no primeiro semestre de 2005, mais precisamente no dia 08 de março.

E a análise dos dados foi feita de forma qualitativa com base nas respostas adquiridas durante as entrevistas.

Segundo Lakatos e Marconi (1990, p. 191), a entrevista estruturada “é aquela em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido, as perguntas feitas ao indivíduo são predeterminadas”. Já na semi estruturada ou a entrevista não-diretiva, segundo Chizzotti (2001), o entrevistado tem total liberdade em falar sobre um assunto e assim o pesquisador pode colher informações baseadas neste discurso.

Paralelamente a algumas dessas atividades, foi estabelecido o tema-problema, justificativa, foram formulados os objetivos, foi estruturado um “esqueleto” do trabalho e logo em seguida começou a redação da fundamentação teórica a qual o presente trabalho teve como base. Vale

ressaltar que a ordenação da fundamentação teórica foi estabelecida conforme a ordem, de aparecimento, dos tópicos ou capítulos do trabalho. Ou seja, como ficou decidido no "esqueleto" que a análise do ambiente interno seria feita antes de finanças, a qual apareceria antes de uma parte do marketing abordado, seguida assim da análise do ambiente externo e a mesma precedente da parte final de marketing, essa foi a lógica por trás da ordenação apresentada na fundamentação teórica.

Finda a redação da fundamentação teórica, teve início a parte descritiva da pesquisa. Que segundo Vergara (1997, p.45) "expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno". Não tem por objetivo explicar os fenômenos nem a análise de sua correlação entre suas variáveis. Lakatos e Marconi (1990) definem como estudo de descrição da população, que descrevem com exatidão certas características quantitativas da população, organizações ou outras coletividades específicas.

Através dessa parte descritiva, deu-se a análise da empresa em estudo, com base nas etapas anteriores. O resultado dessa análise foi o diagnóstico organizacional. Com isso uma outra parte do trabalho teve início, a auditoria de marketing foi fundamentada nas informações já expostas pelo diagnóstico juntamente com outros dados e informações adquiridos anteriormente através de pesquisas e/ ou entrevistas que não tinham, ainda, sido aproveitados.

O passo seguinte foi a revisão de todo o material já registrado e a formulação dos pontos fortes e fracos juntamente das ameaças e oportunidades da empresa em estudo. A confluência de todas essas informações do trabalho

de acordo com os passos para criação de um plano de marketing sugeridos por Richers (2000) deram então o início ao capítulo prognóstico.

Apesar de que o plano de marketing não foi explicitamente citado em nenhuma parte do objetivo desse trabalho, ao “responder” todos os objetivos específicos que nortearam o caminho dessa pesquisa, tem-se um plano de marketing consistente. Isso devido a criação da missão da empresa; da estipulação da visão, mercado-alvo e objetivos de negócio; das estratégias e plano de ação que foram criados especificamente para que a empresa alcance os objetivos previamente estabelecidos; do plano de resultados, implementação e cronograma criados e por último forma de controle e feedback do plano de marketing.

O plano de ações apontou os responsáveis com base nas atividades que cada um dos colaboradores exerce, ou seja, as ações foram divididas entre os colaboradores conforme a relação entre elas e as atividades diárias de cada um. O período para realização de cada uma das ações foi determinado com base tanto no bom senso quanto no conhecimento prévio de quanto tempo cada uma dessas ações poderia levar. Já os custos envolvidos, foi pesquisado na Internet. Por exemplo, o preço de uma passagem aérea entre Inglaterra e EUA, o preço do software OEM, etc.

A escolha de um software em detrimento de outro se fundamentou na opinião dos colaboradores ligados ao assunto/ atividade, em conversas informais, sobre o custo-benefício dos softwares disponíveis no mercado.

5 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Anterior à análise da empresa para elaborar o diagnóstico organizacional e o prognóstico a ser adotado, faz-se necessária a apresentação da organização em estudo.

Nome Fantasia: Catalink

Razão Social: Catalink UK Ltd.

Ramo de Atividade: pedido de catálogos por correio

Tamanho: micro empresa (devido o número de funcionários)

Localização Virtual: <http://www.catalink.net> ou <http://www.catalink.com>

Localização Real: Neville House, Station Road, Wendens Ambo, Saffron Walden, Essex, England, CB11 4LB.

Serviço que presta: agente intermediário entre empresas que querem distribuir seus catálogos e a comunidade que tem interesse em comprar por catálogo.

O *e-commerce*, de uma forma mais restrita, pode ser definido como a venda de produtos pela *web*. Para Venetianer (apud WELZEL, 2001, p. 53) faz parte das atividades convencionais do marketing "(...) através das quais uma organização divulga, promove, anuncia e/ ou dá suporte a seus produtos (...), utilizando para isto os recursos de comunicação eletrônica mediados pela *Internet*". Neste contexto, a Internet pode ser considerada como um novo canal de comunicação e distribuição (entenda-se por distribuição a encomenda de produtos).

Segundo Lacombe e Heilborn (2003, p. 520), “as organizações (virtuais) se integram virtualmente, fazendo parcerias em torno de projetos e das informações de que dispõem. A grande vantagem (...) é a flexibilidade”, ou seja, a Catalink faz uso das suas habilidades técnicas para distribuir informações (catálogos) de outras empresas que fazem parte da sua rede de relações.

A Catalink, assim como todas as outras organizações virtuais, tem a possibilidade de atuar no mercado global. No entanto, o seu foco é o mercado britânico, com intenções de ampliar seus horizontes – entrando no mercado americano. Mas mesmo focando apenas o Reino Unido, a empresa tem considerável número de clientes (não pagantes) provenientes de diversos outros países além daqueles que formam o Reino Unido. Isso devido o fato de existir apenas duas exigências para se tornar um membro do portal: (a) entender inglês, uma vez que toda a informação lá contida está em inglês, e (b) fazer seu cadastro, disponibilizando obrigatoriamente o nome, endereço completo e e-mail. Após confirmação, o novo membro poderá fazer o seu *login*⁴ e selecionar quantos catálogos atenderem o seu interesse, para receber em sua residência.

5.1 Evolução da Catalink UK Ltd.

Durante o final de 1999 e início de 2000 uma forma bem simplista do site da Catalink foi lançado, oferecendo um número limitado de catálogos. Nessa época, a maioria das companhias britânicas que ofereciam catálogos pelo

⁴ Fazer o *login*: é o processo no qual o membro deve fornecer seu nome de usuário e senha cadastrados toda vez que retornar ao site.

correio – mesmo as de grande porte – não possuíam sites próprios. Através de observação feita nas companhias americanas que atuavam no mesmo setor, a grande maioria estava contratando serviço de designers para criação e administração de suas webpages. Ficava claro que o Reino Unido logo iria seguir o mesmo caminho.

A compra por catálogo sempre foi popular na Europa e a visão da empresa era oferecer um serviço que colocasse, lado a lado, o tradicional produto de papel e a emergente atividade na *Internet*. Ao oferecer uma oportunidade, sem risco e gratuita, de testar uma nova mídia de marketing para seus catálogos, rapidamente uma seleção de algumas centenas de empresas faziam parte de um rico e interessante portal na Internet. Apesar da facilidade de pesquisa na Internet, através dos limitados sites de procura da época, os consumidores foram atraídos ao original *site* da Catalink e o modelo mostrou sinais de ser duplamente atrativo, tanto para os clientes (membros) quanto para os consumidores (empresas que disponibilizam os catálogos).

Tornou-se óbvio que o crescimento substancial seria alcançado, assim como a identificação da possibilidade de se cobrar uma taxa dos consumidores a cada pedido de um catálogo, tornando-os assim clientes pagantes do serviço. Confiantes de que havia sido criada uma nova fórmula, um *site* muito mais amplo e sofisticado foi desenvolvido e lançado em setembro de 2000. A criação do novo site só foi possível através da linguagem de programação PHP e MySQL para o banco de dados. Por isso toda a informação anterior a essa data

foi exportada do único arquivo (csv⁵) existente, que continha as informações referentes aos membros registrados e pedidos de catálogos, como uma única entrada no primeiro dia de uso do novo sistema – banco de dados.

Após oferecer o serviço às empresas gratuitamente durante um ano, uma das maiores dificuldades encontradas pela Catalink, após esse período, foi a conversão dos consumidores para a posição de clientes pagantes. Até mesmo algumas das grandes empresas de catálogos não conseguiam monitorar as vendas geradas pelos clientes advindos da Catalink, nem mesmo monitorar as atividades de vendas realizadas através do *link* da própria empresa presente no *site* da Catalink.

Persuadir as indústrias envolvidas da eficácia do portal tornou-se uma prioridade da equipe nos doze meses seguintes, assim como o intenso desenvolvimento do site incorporado ao extensivo monitoramento, análise e reportagem das rotinas, gerando dados que depois eram disponibilizados aos consumidores pagantes. Como resultado, houve um aumento na atratividade da Catalink após a possibilidade de monitoração e o seu valor foi reconhecido e a partir de agosto de 2002 os consumidores começaram a pagar pelo serviço oferecido. Esse processo de cobrança foi lento e somente no início de 2003 é que todos os consumidores tornaram-se obrigatoriamente pagantes.

Agora o portal possui vários consumidores pagantes, totalizando 607 catálogos no site. Os novos consumidores contatados pela equipe de vendas possuem uma fase de teste, de trinta dias, gratuitamente e 95% dos mesmos

⁵ Muito parecido com um arquivo criado pelo Microsoft Office Excel, podendo ser usado por diversas planilhas – independente do software utilizado.

efetivam sua permanência no portal e a partir desse momento pagam para a empresa alguns centavos a cada solicitação de entrega do seu catálogo – gerado através do site.

Quanto ao “produto” oferecido no site, a empresa inovou em dois momentos distintos. No início de 2001 determinados catálogos foram disponibilizados em formato PDF (acrobat reader) para *download* dos membros. Já no início de 2003 foi a vez dos *Optical Character Recognition Catalogues* (ou catálogos de identificação de caráter ótico), que nada mais é do que um determinado número de catálogos disponíveis em formato de fotos (arquivo JPG), sendo que nesse caso, o *download* não se faz mais necessário, os membros podem visualizar os catálogos no próprio site.

6 ASPECTOS INTERNOS

A estrutura, as atividades que são realizadas dentro da organização, os recursos materiais e humanos, assim como os tecnológicos formam o ambiente interno agregado ao processo decisório e sistema de informação. Este (ambiente) interage com o ambiente externo possibilitando o alcance dos objetivos organizacionais. Conforme Lacombe e Heilborn (2003, p. 25), após definição e explicitação do objetivo real da organização, há a necessidade de se identificar as atividades realizadas dentro da mesma para verificar de que forma elas realmente contribuem para o alcance do objetivo principal da empresa.

Sendo assim, este diagnóstico não tem por interesse encontrar o foco do(s) problema(s), visa apenas analisar externa e internamente a empresa virtual Catalink UK Ltd., de forma a expor os detalhes e mesmo a realidade a qual a empresa se encontra para dessa forma repassar a cúpula estratégica o resultado, ou seja, apontar as forças e as fraquezas do empreendimento. Desta forma será possível fixar uma estratégia adequada para a empresa.

6.1 Estrutura organizacional

As várias definições de estrutura organizacional já foram previamente discutidas. Relembrando, o que cada um dos autores quis dizer em uma forma mais simples, é que a estrutura organizacional proporciona um ambiente estável que ajuda seus membros a trabalharem em conjunto para alcançarem os

objetivos organizacionais. Algumas estruturas organizacionais, por outro lado, dificultam ou até mesmo impossibilitam a adaptação à mudanças no meio ambiente ou na estratégia, isso pela má comunicação ou mesmo o uso inadequado de determinada estrutura.

No estudo em questão, a Catalink UK Ltd. foi fundada pelo diretor técnico e hoje proprietário majoritário o Sr. Sebastian Clark e a Sra. Edith Bruce, no entanto, a sócia do empreendimento não realiza nenhuma atividade dentro da empresa. As ações da empresa foram negociadas com demais membros da família e atualmente a Sra. Virginia Clark também é sócia da Catalink. Das várias atividades realizadas diariamente dentro da organização, as principais e sua coordenação são apresentadas no Quadro 1.

Colaborador	Atividade	Coord.
Sebastian	Manter e monitorar o site e o seu conteúdo diariamente;	X
Sebastian	Criar e enviar a <i>newsletter</i> aos membros mensalmente;	X
Sebastian	Escolher e monitorar os programas de filiação de sites (<i>marketing</i>);	X
Sebastian	Monitorar os custos com propaganda diariamente (filiações e sites de busca);	X
Sebastian	Monitorar os pedidos de catálogos diariamente;	X
Virginia	Pagar e receber contas (contabilidade);	X
Andrew	Entrar em contato com empresas que possuem catálogos;	Sebastian
Andrew	Fechar contrato com empresas que possuem catálogos;	Sebastian
Alan	Procurar e entrar em contato com empresas que possuem catálogos;	Andrew
Celia	Registro de novos dados no banco de dados;	Virginia
Celia	Atender os membros do site (e-mail ou telefone);	Sebastian
Flaviana	Registro de novos dados no banco de dados;	Virginia
Flaviana	Procurar empresas americanas que possuem catálogos;	Virginia

Quadro 1: Principais atividades desenvolvidas na Catalink UK Ltd.
Fonte: Catalink UK Ltd.

Conforme visto anteriormente com Mintzberg (1995), na Catalink a cúpula estratégica é a principal parte, só que também faz a supervisão direta (mecanismo de coordenação). Sendo assim, o conceito de estrutura que se aplica completamente à empresa é o de estrutura simples. De forma a esclarecer a “falta” das outras partes, Mintzberg (1995, p. 158) esclarece que a estrutura simples de uma organização se caracteriza justamente pela sua falta de elaboração. No caso da organização de estrutura simples, ela possui:

pequena ou nenhuma tecnoestrutura, poucos assessores de apoio, reduzida divisão de trabalho, diferenciação mínima entre suas unidades e pequena hierarquia administrativa. Pouco de seu comportamento é formalizado e faz mínimo uso de planejamento, treinamento e instrumentos de interligação. Mais do que tudo, ela é orgânica.

Na Catalink ocorre exatamente o que o autor coloca. O nível de apoio (intermediário, gerencial ou mediador) para auxiliar o nível mais alto nas decisões e controlar o nível mais baixo de perto é inexistente. O único supervisor é o colaborador Andrew e as decisões são tomadas pelos proprietários, no entanto são geralmente discutidas com o Andrew também. Isso faz com que todas as grandes responsabilidades e mudanças fiquem a cargo do diretor técnico, sobrecarregando seu trabalho. Já no nível operacional, os cargos são bem definidos e com funções específicas (como pode ser observado no Quadro 1). A estrutura da Catalink pode ser assim representada:

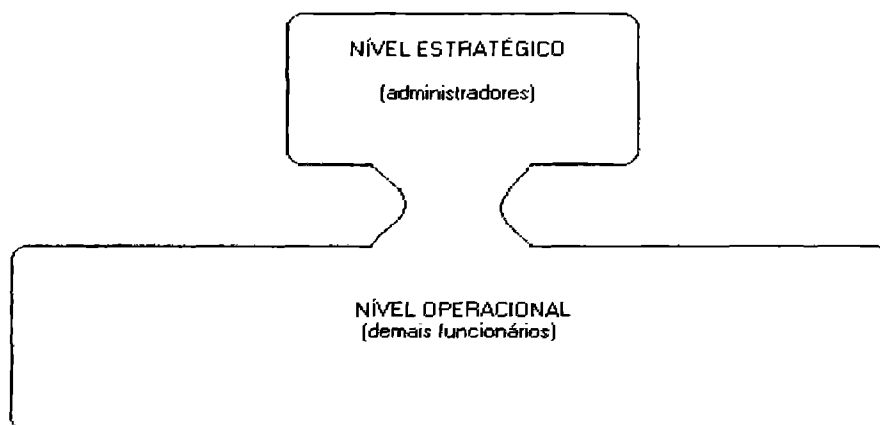


Figura 3: Estrutura simples da Catalink UK Ltd.
Fonte: adaptação de Mintzberg (1995, p. 159).

A maneira a qual a empresa é estruturada é o caso clássico da organização empreendedora, onde o administrador é o proprietário. Que segundo Mintzberg (1995, p. 161), "é agressiva e inovadora, continuamente procurando ambientes de risco onde as burocracias receiam trilhar". Sendo uma empresa pequena e cautelosa (mantendo-se no mesmo nicho de mercado), mas também agressiva e inovadora, procura manter-se com um sistema de trabalho simples e sem regulamentação, favorecendo de certa forma a centralização.

O diretor-proprietário só decidiu abrir sua própria empresa pois não tolerava mais o controle dentro do seu antigo trabalho, o site Geocities.com que fora comprado pela Yahoo.com. Já quanto às metas do diretor-proprietário, "as suas metas são as metas dela (a empresa), e suas estratégias são a visão que ele possui de como a situa no mundo" (MINTZBERG, 1995, p. 161).

Os fatores situacionais da Catalink são exatamente os mesmos citados pelo autor (MINTZBERG, 1995, p. 158) que auxiliou a caracterização da

estrutura organizacional da empresa. É uma pequena empresa que atua em um ambiente dinâmico, o administrador tem grandes necessidades de poder para manter a empresa flexível às mudanças e a mesma não acompanha a moda uma vez que é uma empresa que trilha um caminho nunca antes percorrido, ou seja, é pioneira na sua área de atuação.

Resgatando algumas unidades da estrutura organizacional, a especialização da tarefa na Catalink é vertical, uma vez que cada colaborador tem a liberdade de criar novas técnicas para desenvolver sua tarefa. Por outro lado, o comportamento organizacional é formalizado pela posição associada à função.

Como é uma pequena empresa e os proprietários têm grande necessidades de poder, é uma empresa centralizada e os proprietários têm uma grande amplitude de controle. E a unidade de comando se faz presente no cotidiano da empresa. Se houver necessidade de se reportar a alguém, o colaborador irá fazê-lo diretamente ao Sebastian ou a Virginia, já dependendo da ocasião, poderá se reportar ao Andrew também. Afinal são esses os funcionários que fazem parte do "nível estratégico" apresentado na figura 3.

6.2 Recursos

Para o sucesso da empresa não basta apenas um grande número de membros pedindo catálogos e uma boa estratégia de marketing. É essencial o

trabalho dos proprietários e de todos os demais colaboradores também, assim como a própria tecnologia.

6.2.1 Recursos humanos

São os colaboradores que produzem, pensam, se relacionam com o cliente externo e levam a imagem da empresa ao ambiente. Segundo Girardi (2003, p. 24), “a gestão de pessoas tem sido responsável pela excelência organizacional, pois investe atualmente no capital intelectual, que simboliza a importância do fator humano no século da informação”.

O ex-chefe executivo da Chrysler, Iacocca (apud LACOMBE; HEILBORN, 2003, p. 239), diz que “todas as operações de negócios podem ser resumidas em três fatores: pessoas, produtos e lucros. As pessoas vêm em primeiro lugar. Se você não tiver uma boa equipe não poderá fazer muito com o resto”. Esclarecendo que equipe é um grupo de pessoas que têm um objetivo comum e colocam o mesmo acima de seus interesses pessoais.

Mais da metade dos talentos, encontrados dentro da Catalink, possuem o terceiro grau completo, ou estão terminando o mesmo, como pode ser observado no Quadro 2. Já os demais têm o segundo grau completo.

Colaborador (a)	Formação
Andrew	Tecnologia da Informação
Flaviana	Administração
Sebastian	Contabilidade e Tecnologia da Informação
Virginia	Administração

QUADRO 2: FORMAÇÃO DOS COLABORADORES DA CATALINK UK LTD.

Fonte: Catalink UK Ltda (2005).

Já as principais atividades de recursos humanos realizados na empresa estão divididas entre os proprietários e Andrew. A seleção e admissão, assim como treinamento e desenvolvimento, são atividades divididas entre a Virginia e Andrew, sendo que o Andrew é o responsável pela admissão e treinamento de colaboradores da área de vendas (para entrar em contato com empresas e vender o serviço da Catalink), e a Virginia nas demais ocasiões.

Administração de cargos e salários juntamente com registros e pagamentos são atividades realizadas pela Virginia, contadora e administradora. O planejamento de recursos humanos é realizado através da opinião da cúpula estratégica.

6.2.2 Recursos materiais

Como a empresa faz apenas o *link* entre interessados em catálogos e empresas que possuem os mesmos, a distribuição dos vários catálogos disponíveis para pedidos no *site* não são de responsabilidade direta da empresa. Sendo assim a entrega dos mesmos fica a critério de cada uma das empresas registradas no *site*. Justamente por isso é que a Catalink não tem nenhuma responsabilidade ligada à Administração de Materiais. Descrição de produtos,

armazenagem, controle de entrada e saída do estoque, pedido de compras e várias outras funções da Administração de Materiais não podem ser observadas na empresa em estudo.

O que pode ser observado é o layout simples que o escritório da Catalink apresenta. Há duas impressoras conectadas em rede com os demais computadores, possibilitando que todos os funcionários façam uso das mesmas. Além disso, cada colaborador possui sua própria mesa com cadeira, computador e telefone, todos de propriedade da empresa.

6.2.3 Recursos tecnológicos

Os avanços tecnológicos são os responsáveis pela otimização dos serviços prestados pelas organizações e conseqüentemente, influenciam o aumento da produtividade e o fortalecimento da competitividade. Atrelada às constantes transformações, o mercado está convencido de que esses recursos não vieram apenas para beneficiar grandes organizações, uma vez que também são acessíveis às pequenas e médias empresas.

Todos os computadores, de cada um dos funcionários, utilizam o sistema operacional da Microsoft o Windows XP original, e estes estão ligados à Internet através da conexão de banda larga, disponível 24 horas por dia por um preço mensal fixo. Essa conexão à Internet possibilita o acesso ao Banco de Dados da empresa, que fica armazenado no *server* localizado nos Estados Unidos da América. Pode-se dizer que essa ferramenta (o banco de dados) é a mais utilizada por todos os funcionários. Justamente por este motivo que se faz

necessário o uso da Internet assim como do Internet Explorer⁶ para acessar as informações já existentes no banco de dados e acrescentar outras.

6.3 Planejamento e processo decisório

Na organização em estudo, os tipos de planejamento utilizados na prática administrativa são apresentados no quadro 3:

Tipos de planejamento	a) planos de curto prazo; b) planos de médio prazo; c) planos de longo prazo; d) planos operacionais.
Quando	a) de maio até agosto de 2004; b) de dezembro de 2005 até dezembro de 2006; c) entre 2008 e 2009; d) de julho até setembro de 2004.
Como	a) mudar os escritórios da Catalink; b) aumentar o número de membros, pedidos de catálogos e número de empresas com catálogos registradas no site; c) aumentar o público alvo da Catalink – americanos e britânicos; d) contratar novos funcionários.
Onde	Todos ocorrem na sede da empresa (Saffron Walden), no entanto seus resultados poderão atingir demais pessoas – colaboradoras da empresa ou não (p. ex. os novos funcionários a serem contratados podem ser da própria cidade ou de cidades vizinhas).
Quem participa	a) Sebastian e Virginia; b) Sebastian, Virginia e Andrew; c) Sebastian, Virginia e Andrew; d) Virginia e Andrew.

QUADRO 3: TIPOS DE PLANEJAMENTO DA CATALINK UK LTD.

Fonte: Catalink UK Ltd. (2005)

⁶ Programa utilizado para acessar *webpages* desenvolvido pela Microsoft e acoplado ao produto Windows XP.

No entanto vale lembrar que o planejamento não é formal e nem todos estão documentados. Já quanto aos componentes do planejamento, podem ser descritos detalhadamente como a seguir:

- a) objetivos: Ser o maior, melhor e mais procurado site de catálogos do mundo;
- b) metas: comentado no quadro 3 – “como” sobre os tipos de planejamento da Catalink;
- c) políticas: Os clientes sempre em primeiro lugar; qualidade no serviço oferecido;
- d) programas: de filiação de outros sites à Catalink (marketing);
- e) procedimentos e regras: responder todas as dúvidas dos clientes (pagantes ou não) em no máximo 24 horas; revelar o mínimo possível ou nada sobre o funcionamento da empresa a terceiros (evitando que concorrentes tenham acesso a essas informações);
- f) projetos: de relação pública – a empresa contratou uma outra empresa de relações públicas para divulgar o site em outras mídias (além da Internet).

Em relação à tomada de decisão, as pessoas que participam diretamente são os diretores Sebastian e a Virginia. No entanto, caso surja a necessidade, Andrew poderá estar ligado diretamente no processo, e não apenas ser consultado (ligado indiretamente). Por ser uma pequena empresa o número de tomadores de decisão é pequeno. Por sua vez o processo usual desse processo decisório não é exatamente como dizem os autores, a Catalink tem seu próprio processo apresentado a seguir:

- a) descrição por escrito da oportunidade e envio da mesma via e-mail para os demais colaboradores envolvidos no processo decisório;
- b) análise da oportunidade;
- c) reunião para discutir os prós e os contras da decisão, caso seja necessário fazer os cálculos adequados para checar a taxa de retorno sobre o investimento, disponibilidade de dinheiro, etc;
- d) escolha da alternativa, caso não seja unânime é chamado uma terceira pessoa para votar;
- e) comunicação da decisão aos demais colaboradores e monitoração da mesma.

Outra situação que pode ser observada na empresa é que o processo decisório muda quanto a sua razão de ser. A forma de lidar com problemas não chega a ser totalmente diferente do que foi descrito anteriormente (oportunidade), no entanto apresenta mudanças sutis, apresentadas a seguir:

- a) descrição por escrito do problema e envio do mesmo via e-mail para os demais colaboradores envolvidos no processo decisório;
- b) estudo das possíveis causas do problema;
- c) criação de alternativas;
- d) escolha da melhor alternativa ou união de algumas (das melhores) partes das diferentes alternativas;
- e) implementação e monitoração da decisão.

Independente de ser uma oportunidade ou um problema, a empresa lida com os dois tipos de decisões, as programadas e as não-programadas. Três exemplos de cada uma delas são apresentados no quadro 4:

Decisões programadas	Decisões não-programadas
1. <i>decidir semanalmente se será depositado dinheiro na conta pertencente à Catalink na empresa Overture.com</i> ⁷	1. <i>decidir se fechará contrato com a empresa Ipoints.co.uk, no valor de £5.000,00 (R\$ 28.550,00), para receber 10.000 novos membros registrados no site</i>
2. <i>decidir quando cobrar as contas a receber das empresas que possuem catálogos do site</i>	2. <i>decidir sobre a união dos dois escritórios (Saffron Walden e Londres) em um único escritório em Saffron Walden</i>
3. <i>decidir quais os catálogos que serão anunciados na newsletter enviada mensalmente aos membros do site</i>	3. <i>decidir se Catalink deveria abordar o mercado americano além do mercado britânico</i>

QUADRO 4: AS DECISÕES DA CATALINK UK LTD.
Fonte: Catalink UK Ltd. (2005)

As situações expostas anteriormente levam os tomadores de decisões a usar experiências passadas ou usar a criatividade e o bom senso para decidir.

6.4 Sistema de informação e comunicação

Planejar e decidir são funções administrativas que têm algo em comum: a necessidade de informações internas e externas confiáveis e de fácil acesso. Para que isso ocorra, existe uma ferramenta destinada “a tornar mais eficaz o planejamento, as decisões e o controle” (STONER; FREEMAN, 1985, p. 488): o sistema de informação. Consiste em um sistema computacional, envolvendo

⁷ empresa responsável pela negociação entre empresas que querem fazer propaganda do seu produto/serviço e os sites de busca como AOL, MSN, TISCALI, WANADOO, LYCOS e YAHOO!

softwares e procedimentos que juntam, armazenam, organizam e distribuem grandes quantidades de dados e informações.

O fluxo de informação para auxiliar no processo de mudanças é uma exigência para a flexibilidade das empresas. Já a interdependência entre departamentos requer uma comunicação eficaz e bem coordenada. Sendo assim, “a organização deve ser projetada para incentivar o fluxo necessário de informações nos sentidos vertical e horizontal para que seja executada a atividade básica da organização” (DAFT, 1999, p. 135).

As ligações verticais são usadas para coordenar atividades entre os níveis mais elevados e mais baixos de uma organização. Dos vários dispositivos existentes, como a referência hierárquica, normas e planos, acrescentar posições à hierarquia e sistemas de informações verticais. Na Catalink a ligação vertical é feita através: (a) da referência hierárquica, quando surge um problema de difícil resolução; e (b) do sistema de informação vertical através de relatórios periódicos disponíveis devido o banco de dados, assim como as comunicações elaboradas por computador, mais conhecidas como *e-mail*⁸.

Já quanto às ligações horizontais, que superam as barreiras entre departamentos, os dispositivos mais utilizados são os sistemas de informação, contato direto, forças-tarefa e o integrador de tempo integral. Na empresa em estudo, o sistema de informação (S.I.) e o contato direto são os “eleitos” para auxiliar tanto no fluxo de informações (S.I.) quanto na ligação entre empregados envolvidos com um problema (contato direto).

⁸ E-mail é como o sistema de correio eletrônico ficou popularmente conhecido.

6.5 Finanças

A análise dos dados financeiros é de suma importância para a formulação de estratégias para todos os tipos de empresa e principalmente para auxiliar na elaboração de um plano de marketing. Por esse motivo, foram estudadas as demonstrações financeiras e o histórico de vendas da Catalink.

6.5.1 Análise de vendas

Todos os pedidos de catálogos efetuados desde o lançamento do site em setembro de 2000 estão armazenados no Banco de Dados. Dessa forma é possível estudar seu histórico no quadro 5. Esse quadro é pertinente para a verificação da sazonalidade do serviço oferecido, assim como para comparação mensal do Ponto de Equilíbrio após seu cálculo.

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
jan	0	4873	4650	9614	28147	67166
fev	0	5557	5635	8172	34974	63974
mar	0	11164	5568	15738	41469	48411
abr	0	8798	5154	16565	45798	55846
mai	0	8488	8012	17274	34999	40120
jun	0	7835	7598	18198	37790	
jul	0	7437	8161	17776	39702	
ago	0	9337	10049	18555	43184	
set	4581	9637	14919	29525	67551	
out	4279	8969	20817	27153	83268	
nov	3636	7253	16475	31438	61883	
dez	1963	2904	6617	13520	31587	
total	14459	92252	113655	223528	550352	179551

Quadro 5: Histórico das vendas
Fonte: Catalink UK Ltd (2005)

Esta destacado em vermelho os três meses que bateram recorde quanto ao número de pedidos de catálogos. Já o gráfico 14 mostra a sazonalidade

envolvida no serviço que a Catalink oferece. É possível observar três ondas distintas, (a) nos três meses precedentes ao Natal há um aumento nos pedidos; (b) após o Natal há uma queda; (c) durante o meses restantes pode-se considerar o número dos pedidos quase que “estável”.

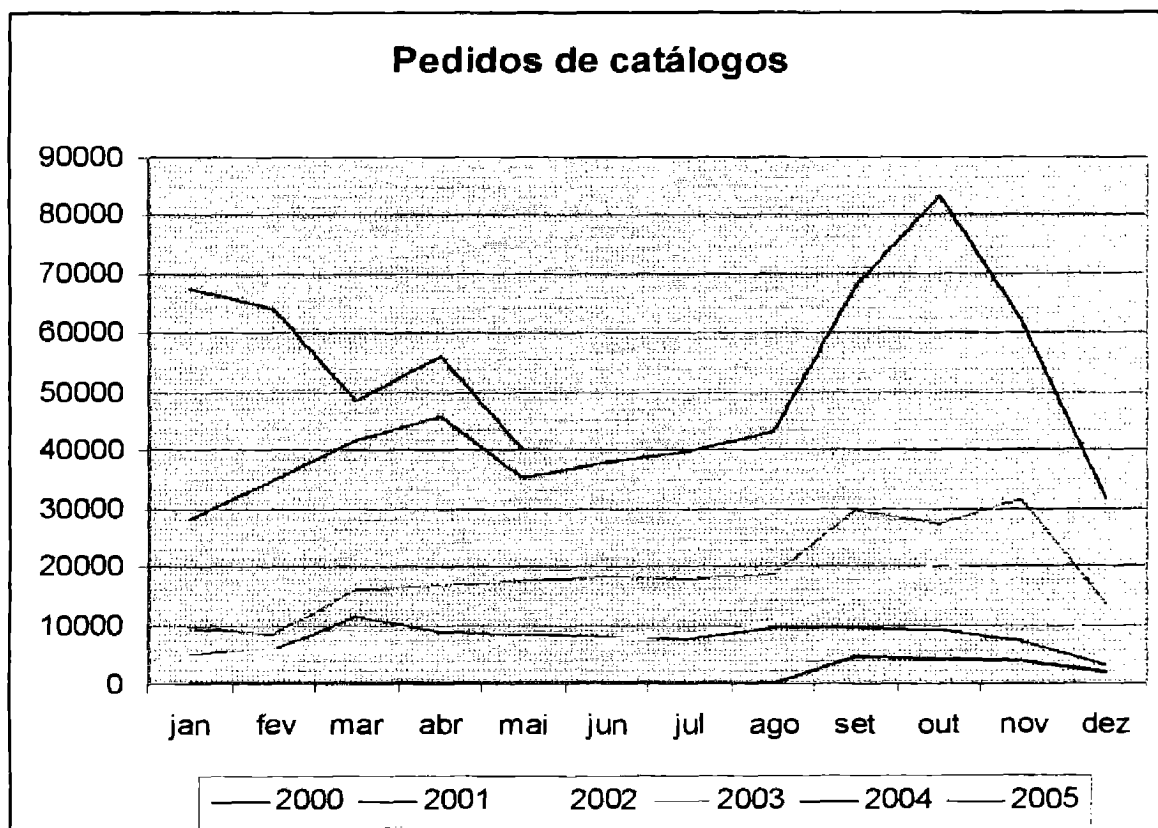


Gráfico 1: Pedidos de catálogos
Fonte: Catalink UK Ltd (2005)

6.5.2 Demonstração do resultado do exercício

O ano fiscal de uma empresa na Inglaterra depende do mês ao qual a mesma foi registrada na “Companies House”, órgão do governo britânico

responsável pelo registro de todas as empresas na Grã Bretanha. O ano fiscal da Catalink UK Ltd é de 30 de abril até 1 de maio.

DRE	2005	2004	2003
Receita de vendas	283.334	112.177	20.054
Deduções das receitas	(124.945)	(62.944)	(13.445)
Resultado operacional bruto	158.389	49.233	6.609
Despesas operacionais	(52.677)	(32.396)	(1.372)
Lucro operacional	105.712	16.837	5.237
Interesse recebido	578	63	4
Lucro antes do imposto e contribuições	106.290	16.900	5.241
Impostos e contribuições sociais	(26.516)	(1.400)	62
Lucro líquido do exercício	£79.774	£15.500	£5.303
Dividendos	(60.000)	(10.500)	-
Lucro do período retido	£19.774	£5.000	£5.303

Quadro 6: Histórico da Demonstração do Resultado do Exercício em libras esterlinas
Fonte: Catalink UK Ltd (2005)

As deduções de vendas implicam nos gastos com a promoção do site e colaboradores da área de vendas. As despesas operacionais dizem respeito aos gastos com aluguel, aquecimento, correio, material de escritório, contador, viagens, telefone e salário dos demais colaboradores. O interesse recebido é a quantia que a empresa recebe do Banco HSBC por deixar seu dinheiro lá aplicado. E por último, o cálculo do Imposto a ser pago à Her Majesty's Customs and Excise segue a seguinte linha: por ser uma pequena empresa, não há

cobrança de impostos nos primeiros 10 mil de lucro líquido, depois disso, até 40 mil paga 21% de impostos e depois disso se ainda houver lucro, será cobrado do restante do montante 40%.

A variação nas despesas operacionais e deduções das receitas ao longo dos anos ocorreram devido à mudança de escritórios, fechando o escritório em Londres, contratação de novos funcionários assim como a descontinuidade da ajuda que a Catalink recebia da “empresa mãe”.

6.5.3 Índices financeiros

Para verificar o desempenho da catalink, foi feita uma análise de séries temporais através de alguns índices previamente selecionados para serem calculados. Os índices foram calculados com base em Gitman (2004) e Ross, Westerfield e Randolph (2002).

$$\text{índice de liquidez corrente} = \frac{\text{total dos ativos circulantes}}{\text{total dos passivos circulantes}}$$

$$\text{índice de liquidez seca} = \frac{\text{Ativo circulante - estoques}}{\text{total dos passivos circulantes}}$$

Como a empresa não tem estoques, o seu índice de liquidez seca é o mesmo que o índice de liquidez corrente. O que em 2003 foi de 10,05 vezes, em 2004 foi 1,21 vezes e 2005 foi 2,68 vezes. A empresa enquanto ainda tinha

ajuda da “empresa mãe” mostrava-se muito líquida, no entanto esse índice não pode ser levado em consideração justamente por esse motivo. Já nos tempos mais atuais, nota-se que a empresa é considerada genuinamente líquida.

$$\text{índice de giro do ativo total} = \frac{\text{receitas operacionais totais}}{\text{ativo total}}$$

O índice de giro do ativo total da Catalink apresentou uma variação, em 2003 foi de 3,08 vezes, em 2004 foi 1,87 vezes e em 2005 foi 2,72 vezes. Com isso é possível concluir que os ativos da empresa estão sendo usados de forma eficiente.

$$\text{prazo médio de recebimento} = \frac{\text{contas a receber}}{\text{vendas diárias médias}}$$

A empresa pede, no envio da nota fiscal, que o pagamento seja feito dentro de 14 dias úteis, mesmo sabendo que os pagamentos feitos dentro de um mês são aceitáveis para a empresa. Em 2003 o tempo era de 14,37 dias, em 2004 de 53,33 dias e 2005 de 26,4 dias. Com isso é possível afirmar que o departamento de crédito é eficiente.

$$\text{índice de endividamento geral} = \frac{\text{passivo exigível total}}{\text{ativo total}}$$

Em 2003 a empresa tinha um grau de endividamento de 9,9%, em 2004 teve um aumento para 81,8% e em 2005 obteve 36,1% de endividamento. Já que Gitman (2004) considera que quanto maior esse grau mais elevado é o grau

de alavancagem da empresa, pode-se afirmar que a Catalink nesse momento tem um índice de endividamento muito melhor que em 2004.

$$\text{margem de lucro líquido} = \frac{\text{lucro líquido}}{\text{receita operacional total}}$$

Para 2003 a margem foi de 0,26%. Já em 2004 foi de 0,04% e por fim em 2005 foi de 0,07%. A margem apresentou variação, no entanto negativa para a empresa.

$$\text{margem de lucro bruto} = \frac{\text{lucro antes de juros e impostos}}{\text{receita operacional total}}$$

Para 2003 a margem foi de 0,26%. Já em 2004, foi de 0,15% e por fim em 2005 foi de 0,37%. Dessa forma foi possível observar que houve uma variação na margem, no entanto nesse período a margem voltou a ser extremamente positiva para a empresa.

$$\text{retorno do ativo total (ROA) líquido} = \frac{\text{lucro líquido}}{\text{ativo total}}$$

A Catalink teve um índice de 81,4% em 2003, já em 2004 foi 25,9% e em 2005 76,6%. Apesar da variação, pode-se dizer que hoje a empresa tem uma administração eficaz em termos de geração de lucros com os ativos disponíveis.

$$\text{retorno bruto sobre ativos} = \frac{\text{lucro antes de juros e impostos}}{\text{ativo total}}$$

Já quanto o retorno bruto, em 2003 o índice foi de 80,4%, em 2004 foi 28,3% e em 2005 foi de 102%. Obviamente que quanto mais alto esse índice, melhor é para a empresa.

$$\text{retorno sobre o capital próprio (ROE)} = \frac{\text{lucro líquido}}{\text{patrimônio líquido}}$$

O acionista da Catalink pode ficar tranquilo, pois o índice do retorno do seu investimento em 2003 foi de 90,4%, em 2004 foi 142% e em 2005 foi 120%.

$$\text{índice de payout} = \frac{\text{dividendos}}{\text{lucro líquido}}$$

No ano de 2003 não foi distribuído dividendos, por isso a análise desse índice foi feita apenas para os anos de 2004 com 0,67 vezes e em 2005 com 0,75 vezes.

$$\text{taxa de crescimento sustentável} = \text{ROE} \times \text{índice de retenção}$$

A taxa de crescimento da empresa em 2004 foi de 96,6% e para 2005 foi 90,2%. Essa é a taxa referente ao crescimento máximo de uma empresa sem aumentar sua alavancagem financeira.

6.5.4 Ponto de equilíbrio

Para calcular o ponto de equilíbrio é preciso saber os custos fixos e variáveis. Os custos fixos da Catalink são as despesas administrativas mais parte das deduções das receitas. Essa parte das deduções é referente aos salários dos colaboradores de vendas. Já o preço unitário utilizado foi a média dos dois preços cobrados pelo serviço oferecido. E os custos variáveis implicam nos custos de promoção na mídia Internet - em sites de busca como o Google ou programas de filiação. Dessa forma temos:

$$\begin{array}{rcl} \text{Ponto} & & \\ \text{de} & = & \\ \text{equilíbrio} & = & \frac{52677 + 25634}{(0,425 - 0,1563)} = \frac{291450,9475}{\text{pedidos de catálogos}} \\ & & \text{por ano} \end{array}$$

Para alcançar o ponto de equilíbrio de 291 mil pedidos de catálogos por ano significa que devem ser feitos 24287,5789 pedidos de catálogos por mês. Ao observar o histórico de pedidos, é possível constatar que há um número de pedidos de catálogos maior do que o ponto de equilíbrio – em todos os meses.

6.6 Auditoria de marketing

A análise de marketing da Catalink foi feita de acordo com a abordagem dos 4 P's de Kotler (2000) que, segundo o autor, são: análise do produto, políticas de preço, distribuição do produto e praticas de promoção (comunicação). De forma a facilitar essa compreensão, os 4 P's apresentam

dois pontos de vista distintos, do consumidor pagante e do consumidor não pagante.

6.6.1 Produto

De acordo com Nickels & Wood (1999, p. 162) um produto "é um bem, um serviço ou uma idéia que um consumidor adquire através de uma troca de marketing para satisfazer uma necessidade ou um desejo". No caso da Catalink, o serviço oferecido pode ser dividido em duas visões nítidas. Para o internauta, a Catalink oferece a oportunidade de pedir, online, um catálogo que será entregue em sua casa; clicar em um link e começar a fazer compras online em sites das empresas que a Catalink representa; fazer o download de um catálogo para o seu computador ou mesmo visualizar um catalogo a partir do próprio site.

Já para as empresas as quais estão representadas no site, a Catalink oferece consumidores genuinamente interessados em receber o catalogo de seus produtos para após recebimento e análise do mesmo, efetuar uma possível compra. Essas empresas ainda têm a possibilidade de gerarem vendas através de visitantes, ao seu próprio site, que são provenientes do site da Catalink. Esses são os dois serviços cobrados, obviamente, com preços diferenciados.

6.6.2 Política de preço

Existem muitas estratégias de apreçamento defendidas por diversos autores. Mas no caso da empresa em estudo, as estratégias usadas foram duas:

- a) por comparação, “em que o preço para um novo produto é fixado comparando os benefícios que ele oferece, comparado aos de outros produtos da mesma categoria” (ARAÚJO, 2005); e
- b) pelo método de tentativa de ajuste de preço, que segundo Araújo (2005) acontece quando o pessoal de vendas testa a reação do comprador em relação ao preço proposto antes de uma decisão quanto ao preço final seja feita.

Como era um serviço novo, a comparação de preço foi feita com base em competidores indiretos que possuíam além dos custos com vendas, custos como o design e impressão das apostilas, funcionários enviando as mesmas para diversas pessoas e depois recebendo os pedidos, registrando essas pessoas e pedidos para posteriormente repassar os mesmos às empresas por eles representadas através das apostilas.

Para falar nos números dessas empresas consideradas concorrentes indiretas, a empresa de catálogo representada na apostila pagava por volta de £1000 e cada pedido do seu catálogo gerado iria custar no mínimo £1. Isso para as empresas com produtos “normais” (roupas, sapatos, brinquedos, etc). Se o principal produto da empresa representada fosse um conservatório (extensão de

vidro da casa), essa empresa iria pagar por cada catalogo pedido entre £6 e £12, ou seja, concorrente indireto pratica a precificação discriminatória.

Tendo em mente que todo o processo na Catalink é automatizado, obviamente esses custos não podem ser contabilizados muito menos utilizados *ipsis litteris* para a precificação do seu então novo produto.

O motivo ao qual se fez o uso do método de tentativa de ajuste de preço e não os custos envolvidos no serviço é bem simplório. No início a Catalink foi subsidiada pela “empresa mãe”, ou seja, até início de 2004 o que não era automatizado era pago por tal empresa. Dessa forma a Catalink não possuía custos com aluguel, telefone, eletricidade e as duas únicas mão-de-obra envolvidas eram na realidade colaboradores da “empresa mãe” que despendiam parte do seu expediente no trabalho desenvolvendo a empresa virtual hoje conhecida como Catalink.

Com isso, quando a administração do site decidiu cobrar das empresas as quais representavam um valor monetário por cada catálogo pedido, foi levado em consideração o preço dos concorrentes indiretos (fora da Internet) e quanto essas empresas estavam dispostas a pagar. Esse valor foi “descoberto” através da negociação verbal (ao telefone) com mais de 30 empresas. Os valores de £1 não foi aceito, pois achavam caro e o valor seguinte oferecido (£0,50) ainda era considerado alto.

Quando o preço foi estabelecido a £0,35 por pedido, todas essas empresas “testadas” aceitaram. Por isso hoje a empresa oferece seus serviços à £0,35 para todas as empresas representadas no site, independente do produto

vendido. Já caso essas empresas tenham o interesse de saber o e-mail de quem pediu o seu catálogo (além do nome e endereço), o preço do serviço passa a ser £0,50.

6.6.3 Praça e distribuição

Como já foi falado algumas vezes, o serviço oferecido é disponível apenas aos internautas uma vez que se trata de um portal. Dessa forma é possível afirmar, de uma forma mais ampla, que o meio de distribuição é a Internet. Já o público-alvo e os consumidores efetivos não são necessariamente todos os internautas do mundo.

Quanto à distribuição, quando um membro tem o interesse de fazer o *download* de algum catálogo, o mesmo faz o pedido (ao clicar em um link) e recebe por e-mail a confirmação desse pedido com um endereço eletrônico que estará disponível exclusivamente a esse membro durante três dias para que o *download* seja efetuado. Quanto à visualização de catálogos no próprio site basta o membro escolher dentre uma lista de arquivos qual o catálogo de seu interesse e dar início à visualização do mesmo.

Já no que tange os pedidos de catálogos a serem entregues no endereço registrado pelo membro, todos esses pedidos de catálogos são registrados diariamente no banco de dados. E uma vez ao dia ou por semana (dependendo exclusivamente da escolha da empresa) esses pedidos são automaticamente separados por empresas e um e-mail é enviado ao contato de cada uma das

empresas junto a Catalink contendo o nome e o endereço do membro que deverá receber o(s) catálogo(s). Esse é o serviço ao qual essas empresas pagam.

No que diz respeito à distribuição desses catálogos fica a critério e responsabilidade das mesmas, no entanto os membros do portal não tomam conhecimento disso. O que por um lado é extremamente positivo, pois não gera mais custos com o depósito, controle de estoque e colaboradores, por outro lado é negativo caso alguma dessas (ou várias) empresas deixe de enviar o catálogo. Pois nesse caso o membro associa essa ação negativa (ou melhor ainda, falta de ação) com a Catalink e pode ficar insatisfeito (a) com o funcionamento do portal e comentar esse sentimento com outros.

Uma outra forma de pedir os catálogos foi criada para uma promoção e mesmo não tendo uma boa repercussão foi mantida uma vez que não altera em nada o desenvolvimento da empresa tão pouco o trabalho dos colaboradores. Na realidade a linha telefônica com uma secretária eletrônica registrando os pedidos só é mantida para evitar repetição de trabalho na tentativa de operacionalizar a mesma, caso se faça necessária novamente. Quando usada, a pessoa recebe instruções para deixar gravado seu nome, seu endereço e qual o catálogo que deseja receber. Ao fim dessa ligação essa mensagem é transformada em um arquivo que pode ser utilizado em computadores e enviado por e-mail ao colaborador responsável por ouvir as gravações e registrar as informações.

6.6.4 Comunicação

A Catalink já fez uso de uma empresa de relações públicas a qual divulgou algumas matérias relacionadas à compra por catálogos promovendo o site da Catalink em revistas femininas e jornais da região centro e sul da Inglaterra. No entanto depois de algumas tentativas essa mídia não foi mais perseguida, uma vez que não trouxe retorno ao site. Essa tentativa deveria ter durado 3 meses e custado £5000, só que a falta de retorno levou ao seu cancelamento após um mês e meio e custou para a empresa £2500.

Também já foram entregues cartões com seleção de catálogos, breve informação dos mesmos, endereço eletrônico ao qual fazer o pedido, um número de telefone para registrar o pedido ou ainda enviar, gratuitamente, pelo correio parte desse cartão com os catálogos preferidos assinalados. Essa mídia também não obteve o retorno esperado, dos 20.000 enviados a empresa recebeu apenas 100 cartões e poucos telefonemas. Por isso não foi mais utilizada. Esses cartões foram distribuídos dentro de um jornal local gratuito e custou no total (impressão e taxa paga ao jornal) £1500.

O que já era de se esperar, a única mídia que trás retorno para a empresa é mesmo a promoção veiculada na Internet. Ao observar dados internos da empresa, pode-se afirmar que 1/3 dos membros visitaram o site e decidiram fazer o cadastro por indicação de amigos ou parentes. Já o mecanismo de “trilha” da proveniência dos membros, criado pelo Diretor Técnico, confirma que 2/3 dos membros vieram das promoções na Internet.

Dessa maneira, a empresa divide seus gastos com marketing entre o site de buscas Google.com e sistemas de sites filiados à Catalink, como o AffiliateFuture.co.uk e outros. E, gratuitamente, é promovida nos mais de 2.000 sites de tráfego pertencentes ao proprietário da Catalink. É possível observar diariamente o número de novos membros, e quantos catálogos foram pedidos por eles, advindos do Google, dos demais sites do Sr. Sebastian Clark e dos sistemas de sites filiados.

6.7 Pontos fortes e pontos fracos

Após cuidadosa análise do ambiente interno, procedente do diagnóstico organizacional, e da auditoria de marketing, foi possível destacar os principais pontos fortes e fracos encontrados na empresa em estudo.

6.7.1 Pontos fortes

- a) mais da metade dos colaboradores têm ensino superior completo;
- b) não tem gastos com a distribuição dos catálogos uma vez que não é responsável por essa atividade;
- c) preocupação com ergonomia e qualidade dos computadores utilizados;
- d) o proprietário majoritário não é o único que toma as decisões;
- e) idéia pioneira;

- f) é líder no seu ramo;
- g) grande aceitação do serviço;
- h) oferece uma grande e variada gama de catálogos;
- i) possibilidade de atuar em demais localidades – que tenham acesso à Internet ;
- j) ajuda entidades beneficentes (ex. UNICEF);
- k) respeito ao consumidor (atendendo à política de privacidade);
- l) proprietários com forte espírito empreendedor;
- m) política de “empresa sem papel” – diminuindo gastos e ajudando a preservar a natureza;
- n) serviço gratuito (aos internautas).

6.7.2 Pontos fracos

- a) por ser uma pequena empresa com poucos funcionários algumas funções são exercidas por mais de um colaborador;
- b) planejamento a longo prazo não documentado;
- c) rotatividade do pessoal de vendas;
- d) grande dependência do Diretor Técnico – em situações não corriqueiras e/ ou implementação de mudanças no site e seu funcionamento;
- e) ambiente de trabalho informal e sem critérios de relacionamento, gerando ruídos desnecessários;
- f) idéia do negócio pode ser facilmente copiada;

- g) clientes pagantes podem ser facilmente identificados e abordados pelos concorrentes;
- h) não liberação de pedido de catálogos a todos os países (a pedido das empresas representadas no site);
- i) serviço oferecido pode ser utilizado de forma imprópria por membros que se cadastram e fazem pedidos em nome de terceiros de forma a importuná-los (sacanagem/ brincadeira de mau gosto);
- j) única mídia que trás retorno é a Internet;
- k) o não recebimento de um catálogo, por um membro, não pode ser explicado pela empresa e pode sujar a sua imagem com o mesmo.

Mesmo sendo líder no seu ramo e oferecendo um serviço bem aceito e gratuito não quer dizer que pode se sentir segura na sua posição, tão pouco confortável na mesma situação. Justamente por isso é que se deve dar atenção aos pontos fracos e ver o que pode ser mudado de imediato e não esquecer dos demais pontos fortes e fracos da lista e criar alternativas que beneficiem a empresa.

7 ASPECTOS EXTERNOS

Para Stoner e Freeman (1985, p. 47), o ambiente externo é dividido em ação direta e indireta. Referente à ação direta, os autores ainda fazem uma nova divisão, dizem que o ambiente é composto por *stakeholders*⁹ aos quais possuem duas categorias, os externos e os internos. Essa foi a nomenclatura usada para descrever o ambiente externo da Catalink.

7.1 Ambiente de ação direta

Como a nomenclatura já informa, o ambiente externo de ação direta compreende tudo o que afeta diretamente o cotidiano da organização.

7.1.1 Stakeholders externos

Na lista dos *stakeholders* externos figuram os sindicatos, fornecedores, consumidores, grupos de interesses especiais e órgãos governamentais entre outros.

⁹ Stakeholders são “indivíduos ou grupos que são diretamente ou indiretamente afetados pela perseguição aos seus objetivos por parte da organização”. (STONER, 1985, p. 47)

7.1.1.1 Consumidores

Stoner e Freeman (1985, p. 48) mencionam que eles, os consumidores, “trocamos recursos, geralmente sob forma de dinheiro, pelos produtos ou serviços de uma organização”. A troca de recursos entre membros e o portal não é na forma de dinheiro-produto e sim de informação-produto que irá receber em casa (ou visualizar no site). Enquanto isso, as empresas que possuem seus catálogos no portal trabalham da forma descrita pelos autores, trocando seu recurso monetário pelo serviço da Catalink, uma vez que o site indica compradores através do pedido de catálogos e as empresas pagam uma pequena taxa por essa indicação.

Dessa forma pode-se dizer que a Catalink tem então os (a) consumidores que pagam à empresa uma taxa pré-estabelecida por cada um dos catálogos pedidos pelos membros, e os (b) consumidores que fazem uso dos serviços do site e só precisam fornecer algumas informações sobre si.

O membro deverá prestar atenção durante a escolha e seleção dos catálogos, isso porque o site possui um filtro de pedidos. Esse filtro é imposto pelos consumidores-pagantes, devido o fato de que alguns deles não têm o interesse de enviar catálogos para fora do Reino Unido, já outros não querem enviar para fora da Europa. Por isso o membro deve estar atento às informações disponíveis no site antes de selecionar os catálogos que devem ser entregues em sua casa.

A escolha pode ser feita dentre um *portfólio*, de mais de 607¹⁰ catálogos, estes divididos em 26 categorias, as quais são: atividades e hobby; antiguidades; papelaria; livros; business 2 business (B2B); caridades; crianças e berçários; natal; computadores; educação e treinamento; alimento e bebida; jardins e horticultura; presentes; saúde e academia; férias e viagens; casa; entretenimento; cozinha; para mulheres; para homens; moto e motocicleta; música; bichos de estimação e animais; esportes; casamento; e por último orgânico e natural.

De forma a facilitar a busca para os membros, o responsável pelo site decidiu dividir cada categoria em varias subcategorias. Apesar de nem todas as subcategorias possuírem catálogos, as mesmas já foram previamente criadas de forma a agilizar o trabalho do colaborador responsável pelo adição de novos catálogos ao site e ao banco de dados.

Resgatando as categorias que o site oferece, uma em particular merece maior atenção. A empresa decidiu criar a categoria "caridade" para ajudar as entidades beneficentes, representando aquelas que atuam no Reino Unido e obviamente possuem catálogos de seus produtos.

Teoricamente, o tamanho do mercado consumidor é ilimitado, pois qualquer um que tiver interesse em comprar por catálogos é facilmente seduzido pelo site e qualquer empresa que tenha um catálogo de seus produtos pode disponibilizá-lo.

¹⁰ Confirmação desse número foi feita no dia 6 de junho de 2005.

No entanto, nesse momento, o portal tem 213.852¹¹ membros cadastrados, sendo que destes, 68% são mulheres e 32% homens (apresentado no gráfico 2). Já quanto à idade dos membros, quando divididos pelo sexo, é possível observar que apesar do número de mulheres ser muito maior do que o de homens, ao comparar a porcentagem da faixa etária dos mesmos, não há uma diferença muito significativa.



Gráfico 2: Membros da Catalink – sexo
Fonte: Catalink UK Ltd. (2005)

As mulheres estão representadas da seguinte forma: 5% de 0 a 19 anos, 35% de 20 a 29 anos, 30% de 30 a 39 anos, 18% de 40 a 49 anos, 9% de 50 a 59 anos e 3% acima de 60 anos (apresentado no gráfico 3). Por outro lado, os homens são representados por 4% de 0 a 19 anos, 33% de 20 a 29 anos, 29% de 30 a 39 anos, 18% de 40 a 49 anos, 11% de 50 a 59 anos e 5% acima de 60 anos (apresentado no gráfico 3).

¹¹ Informação adquirida no dia 30 de março de 2005, sendo possível prever variações futuras.

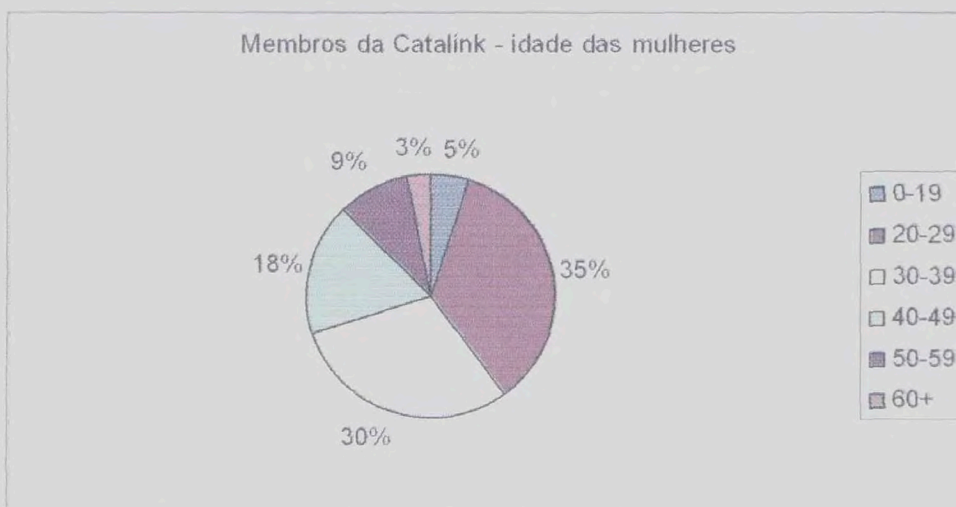


Gráfico 3: Membros da Catalink – idade das mulheres
Fonte: Catalink UK Ltd. (2005)

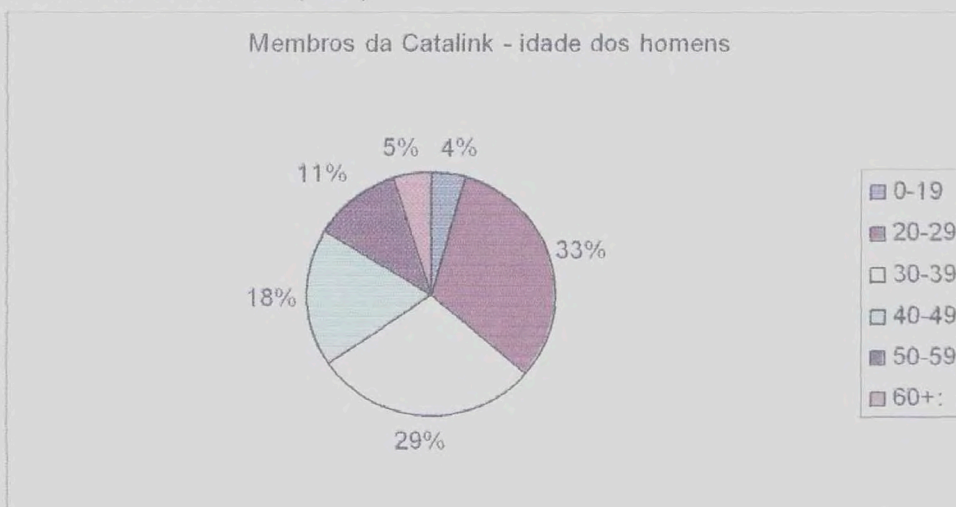


Gráfico 4: Membros da Catalink – idade dos homens
Fonte: Catalink UK Ltd. (2005)

Quanto à classe social dos membros, esse fator não é muito relevante para a Catalink uma vez que há catálogos para todas as classes, desde marcas famosas até super promoção. Das 26 categorias existentes no portal e mais de 250 subcategorias, as catálogos mais pedidos, desde o início de janeiro até março, estão expostos no quadro 7.

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	CATÁLOGO	SEXO	IDADE
atividade e hobby	fotografia	Keene Eletronics	homens	20 - 29
antiguidade	pintura e impressão	Arsenic & Old Lace	mulheres	20 - 29
papelaria	fornecedores	Paper Crafting	mulheres	30 - 39
livros	interesses especiais	Passion 8	mulheres	20 - 29
b2b	móveis para escritório	Misco IT Buyers Guide	homens	30 - 39
caridades	presentes	Guide Dogs for the Blind	mulheres	30 - 39
crianças e berçários	roupas	Vertbaudet	mulheres	30 - 39
natal	natal	Hawkins Bazaar	mulheres	30 - 39
computadores	acessórios	Gadgets UK	homens	20 - 39
educação e treinamento	estudos em casa	BrightMinds	mulheres	20 - 39
alimento e bebida	chocolate e doces	Hotel Chocolate	mulheres	20 - 39
jardins e horticultura	plantas e berçário	Bakker Garden Catalogue	mulheres	30 - 49
presentes	atividades	Joe Browns	mulheres	20 - 39
	para ela	Avon	mulheres	20 - 39
saúde e academia	roupas esportivas	M & M Sports	homens	20 - 39
férias e viagens	breve férias	Short Breaks	mulheres	20 - 29
casa	faça você mesmo & decoração	ScrewFix Direct	homens	30 - 39
entretenimento	audio & hi-fi	Keene Eletronics	homens	20 - 29
cozinha	utensílios	Cucina Direct	mulheres	30 - 39
para mulheres	roupas para sair	Freemans	mulheres	20 - 29
	cabelo e beleza	Avon	mulheres	20 - 39
para homens	roupas e sapatos	Freemas	mulheres	20 - 29
carros e motos	roupas	Harley Davidson	homens	20 - 29
música	cds	GoodMusic.co.uk	homens	20 - 49
bichos de estimação	fornecedores & acessórios	Over the Top	mulheres	20 - 49
esportes	acessórios	La Redoute	mulheres	20 - 29
casamento	bolos, comida & vinhos	Confetti Wedding & Party	mulheres	20 - 29
orgânico e natural	casa	Natural Collection	mulheres	20 - 39

Quadro 7: Catálogos mais pedidos em cada uma das categorias

Fonte: Catalink UK Ltd (2005)

De forma a conhecer melhor os membros da Catalink, foi montado o quadro 7, que seguiu o critério de observação dos "top 5" catálogos de cada uma das subcategorias formadoras das 26 categorias. Findo esse processo, foi observado qual era o catálogo "número 1" para cada uma das subcategorias dentro da mesma categoria. Esses diversos catálogos "número 1" que pertenciam a mesma categoria (mas obviamente subcategorias diferentes) eram então comparados quanto ao número de pedidos, o "ganhador" foi então selecionado como o catálogo mais pedido da categoria X. Fazendo-se necessário, nesse segundo momento, apenas observar qual o sexo e a faixa etária dos membros que pediram esse catálogo. O intervalo da faixa etária foi o mesmo, no entanto em alguns casos uma ou mais faixa etária eram responsáveis pelos pedidos (exemplo: alimento e bebida, as mulheres são responsáveis pelos pedidos desse catálogo, no entanto não são apenas as mulheres de 30 a 39 anos e sim as de 30 a 39 juntamente com as de 40 a 49 anos).

Para complementar a análise dos membros da Catalink, deve-se observar a nacionalidade dos membros (gráfico 5) e o índice de retorno desses membros ao site (gráfico 6).

Apesar de ser um site internacional e possuir membros de vários países, o gráfico 4 mostra que a maioria praticamente absoluta dos membros é britânica, seja da Irlanda do Norte (2%), do País de Gales (3%), da Escócia (6%) ou da Inglaterra (75%). Já os membros advindos dos Estados Unidos da América merecem certa atenção, uma vez que não há gastos com marketing voltado a

esse público e mesmo assim eles ainda representam 6% dos membros registrados. Os 8% restantes, são membros de mais de 200 países diferentes.

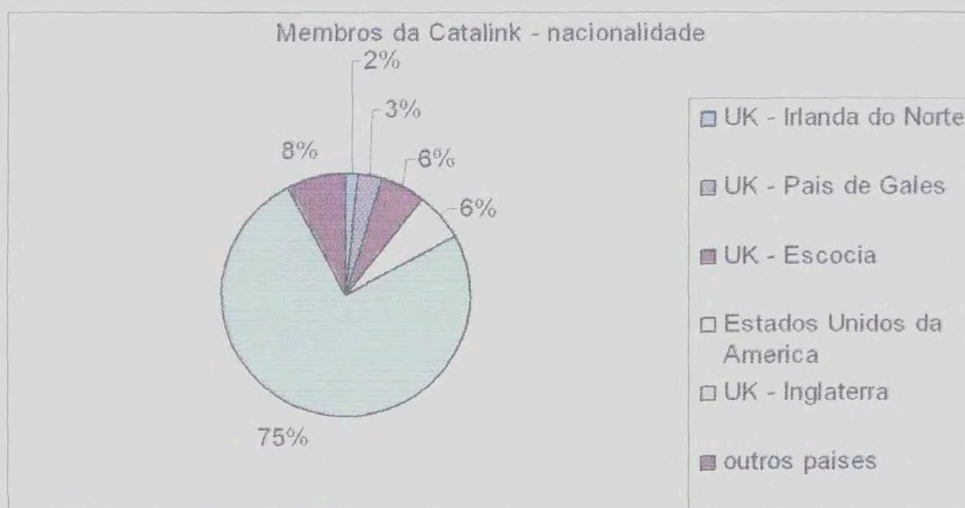


Gráfico 5: Membros da Catalink - nacionalidade
Fonte: Catalink UK Ltd. (2005)

No que diz respeito ao retorno dos membros ao site, o gráfico 6 mostra que um pouco mais da metade não retornou (até agora) ao *site*. No entanto, desses 213.852 membros, 26% retornou ao site uma vez, 12% retornou duas vezes, 3% três vezes, 2% quatro vezes, 1% cinco vezes e 4% retornou ao site mais de cinco vezes.

Esses dados levam em consideração apenas aqueles membros que resolveram, livremente, retornar ao site para fazer o seu *login* e registrar novos pedidos. Quanto aos membros que fizeram novos pedidos de catálogos sem retornarem ao site, o Diretor Técnico, através da sua monitoração, sabe que esses membros são responsáveis por um número crescente de catálogos. Esses pedidos são efetuados através dos cliques nos catálogos selecionados e promovidos na(s) *newsletter(s)* recebida(s) mensalmente pelos membros.

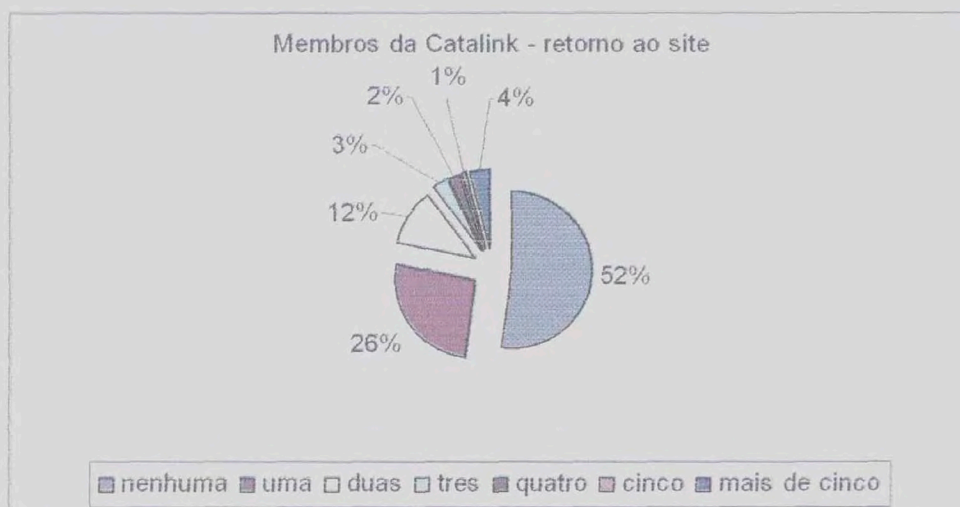


Gráfico 6: Membros da Catalink – retorno ao site
 Fonte: Catalink UK Ltd. (2005)

Com o intuito de finalizar a análise dos consumidores da Catalink, faz-se necessário explicar sobre os clientes que possuem uma relação com a empresa de serviço-dinheiro. Há onze grupos que possuem “família de catálogos” aos quais alguns são responsáveis por uma significativa parte da renda.

Grupos como Explore Worldwide, Exodus Travel Ltd, Harley Davidson, Care Knight, American Standard Plumbing e Readicut possuem respectivamente cinco, sete, quatro, seis, cinco e quatro catálogos formando suas “famílias de catálogos”. Esses grupos não representam grande risco para a área financeira da Catalink uma vez que esses grupos sempre pagam em dia e suas contas não são de valores muito altos.

Já os grupos Otto Group e Redcats possuem respectivamente cinco e quatro catálogos, no entanto são responsáveis por grande fluxo de pedidos, o que pode ser visto como uma ameaça, para a área financeira da empresa, caso um (ou ambos) desses grupos viesse a ter problemas para pagar suas contas.

7.1.1.2 Fornecedores

Todas as organizações obtêm insumos (matéria-prima, serviços, energia, equipamento e mão-de-obra) do ambiente, e usa os mesmos para fabricarem seus produtos ou oferecerem seus serviços (STONER; FREEMAN, 1985, p. 48). A Catalink conta com fornecedores de equipamentos e serviços.

Misco (um dos catálogos disponíveis no *site*) e Europc são as empresas virtuais, que possuem apenas depósitos, responsáveis pelo fornecimento de computadores e periféricos, como impressoras e cartuchos. Os critérios de escolha desses fornecedores são única e exclusivamente o preço e a qualidade dos produtos. O provedor de *Internet* para o escritório, situado em Saffron Walden, é a British Telecom (BT).

A empresa americana RackSpace é responsável pela hospedagem e manutenção dos *servers*¹² da Catalink. Manter o portal *online*, 24 horas por dia, todos os dias, é vital para o sucesso da empresa, por isso que o critério de escolha da RackSpace se dá devido à confiança e o suporte técnico (24 horas por semana).

O fato de ser uma pequena empresa não possibilita que a Catalink tenha uma economia de escala, ou tão pouco uma negociação com os fornecedores. No entanto, o grande número de computadores hospedados na RackSpace faz com que o atendimento seja prioritário no caso de dúvidas e/ ou problemas.

¹² *Server* é um computador que processa pedidos para HTML e outros documentos que são componentes das *webpages*.

7.1.1.3 Governo

Os administradores lidam quase que diariamente com governos municipais, estaduais, federais, estrangeiros e internacionais, cada qual com o seu potencial de afetar as organizações, seja através de legislações, ações jurídicas ou regulamentação executiva (STONER; FREEMAN, 1985).

No entanto, pelo fato de a estrutura física da empresa estar situada na Inglaterra, a mesma é regulada pela legislação inglesa, como por exemplo, o Ato de Proteção ao Consumidor, Ato de Proteção das Informações (no caso da Catalink, as informações cadastrais dos membros) e Padrões de Anúncios. Nesse contexto, a empresa não sofre nenhuma pressão direta do Governo, apenas segue as poucas leis que podem ser aplicadas no serviço oferecido.

No momento o nível de regulamentação do setor é baixo, porém está aumentando rapidamente devido à movimentação de informações e principalmente a necessidade de se tributar corretamente as compras efetuadas na *Internet*.

7.1.1.4 Grupos de interesses especiais

Na opinião de Stoner e Freeman (1985, p. 50), "os administradores jamais podem ter certeza de que algum grupo *ad hoc* não se forme para se opor à empresa em alguma questão". No entanto, a Catalink não recebe interferências de nenhum grupo de interesse especial.

7.1.1.5 Mídia

As atividades dos negócios e da economia foram sempre cobertas pela mídia devido à influência que esse tópico tem sobre tantas pessoas. Porém hoje em dia “as comunicações de massa permitem uma cobertura cada vez maior e mais sofisticada (...)” (STONER; FREEMAN, 1985, p. 52). Dentre os tipos de mídia estão a televisão, rádio, revistas, jornais, *Internet*, outdoors e mala direta.

A Catalink já fez testes quanto ao uso da mídia impressa mala direta e não obteve um resultado muito satisfatório, o que é de praxe uma vez que o índice de resposta à mala direta é muito baixo. Por isso a empresa faz uso da mídia *Internet* através de *banners* e do e-mail enviado somente aos consumidores (clientes pagantes e não pagantes), pois sabe que os *spams*¹³ são amplamente rejeitados pelo público.

Já os *banners* são anúncios em formato de cartazes dispostos em diversos sites, pagando-se uma taxa para o proprietário do site que hospeda o *banner*. Um derivado do *banner* também utilizado pela empresa é o *keyword banner*, que segundo Limeira (2003, p. 297) “aparecem quando uma palavra predeterminada é utilizada em mecanismo de busca (p.e. google.com). Essa técnica é utilizada quando a empresa deseja focar um determinado público-alvo”. Isso devido o fato de que a cada clique no *banner*, a empresa terá de pagar X pelo anúncio de qualquer forma, mesmo que o internauta¹⁴ não tenha gerado receita à empresa (pedindo catálogos). Assim sendo, é necessário focar

¹³ *Spam* é um termo em inglês que significa o envio de e-mails sem o consentimento prévio.

¹⁴ *Internauta* significa usuário da *Internet*.

em pessoas realmente interessadas em catálogos (palavra predeterminada da empresa nos mecanismos de busca).

Google Search: freemans catalogue - Microsoft Internet Explorer

File Edit View Favorites Tools Help

Back Forward Stop Search Favorites

http://www.google.co.uk/search?hl=en&q=freemans+catalogue&meta=

Google Web Images Groups News more

freemans catalogue Search Advanced Search Preferences

Search the web pages from the UK

Web Results 1 - 10 of about 82,000 for freemans catalogue (0.30 seconds)

Freemans Catalogue
www.freemans.com The Official Freemans WebSite Receive 20% off Your first Order

Freemans.com - fashion brands and home furnishing
Freemans home shopping, catalogue, catalog, mail order, home delivery, fashion, brands, lingerie, footwear, home style, garden, toys, jewellery, sportswear, ...
www.freemans.com/25k.../productid=80C880

Freemans Catalogue at Catalink - Mail Order Catalogue and Brochures
NEW SPRING SUMMER 2005 FREEMANS CATALOGUE OUT NOW! Whatever you're looking for, you're sure to find it in the latest Freemans catalogue
www.catalink.co.uk/catalogue_info.php?products_id=11072&attribute=webmail.../freemans-catalogue.asp?pub=2507

Freemans.com - Request a Freemans catalogue
use this form to request a Freemans catalogue ... Logo Celebrating 100 years of Freemans Orderline 0800 731 9 731 Non UK users click here ...
http://www.freemans.com/webmail/getcat_other.asp?name=DEFAULT - 27k -

Free Freemans Catalog for 2004 Freebies @ Womens Forum
... The Freemans Catalogue to see the full collection and all their fashion ... catalogue to see is the comfort of your own home, and remember Freemans ...
www.womensforum.com/boards/Freebies/Freebies.html - 27k - 2.1k views

Freemans catalogue
100's of UK Mail Order Catalogues & Brochures all available for Free
www.catalink.co.uk

UK Catalogue Clearance
Discover Ridiculously Low Clearance Bargains for Just 99p per month
DiscountSourceDirect.co.uk

Figura 4: Exemplo do keyword banner da Catalink

Na figura 4 é possível observar, circulado em vermelho, a localização de um *keyword banner* pago pela empresa ao site de busca – quando internautas clicam nesse *banner*. Já circulado em preto esta a Catalink como um dos resultados da pesquisa efetuada no site de busca ao qual a empresa não precisara pagar - independente de o internauta clicar no link.

7.1.1.6 Sindicatos de trabalhadores

Os sindicatos são formados, em diversos setores, para auxiliar os profissionais registrados. “Quando uma organização emprega membros de um sindicato de trabalhadores, o sindicato e a administração normalmente entram em algum tipo de acordo coletivo para negociar salários, condições de trabalho, etc” (STONER; FREEMAN, 1985, p. 52). Como não há um sindicato para os trabalhadores do setor em que a Catalink atua, este *stakeholder* não influencia a empresa.

7.1.1.7 Instituições financeiras

Como as “organizações dependem de uma variedade de instituições financeiras – como os bancos comerciais, bancos de investimentos e companhias de seguro – para obter fundos e manter e expandir suas atividades” (STONER; FREEMAN, 1985, p. 52), a Catalink não poderia deixar de ter relação com algumas dessas instituições também, mas não uma relação de dependência.

A empresa faz uso dos serviços do Banco HSBC apenas para transações instantâneas entre uma conta e outra (empresas de catálogos para Catalink). Não possui nenhum empréstimo nem credores, todas as contas são pagas mensalmente através dos cartões de crédito, ou seja, a empresa está sempre

"no preto" (o que na Inglaterra é uma boa situação, o oposto da situação devedora - vermelha).

Relativo ao seguro, os móveis e os equipamentos, assim como o principal funcionário da empresa estão assegurados através da grande seguradora inglesa Alliance & Liecester. Esse último seguro funciona da seguinte forma, se qualquer coisa acontecer com o "homem-chave" da empresa (Diretor Técnico – Sebastian Clark), a mesma deve receber uma quantia suficiente (meio milhão de libras esterlinas) para pagar cinco funcionários na tentativa de substituírem o homem-chave, ao qual a empresa depende inteiramente.

7.1.1.8 Competidores

Na idéia de Stoner e Freeman (1985, p. 52), as empresas devem aproveitar duas oportunidades, "abocanhar uma fatia maior do mercado (...); ou deve vencer seus competidores penetrando e explorando um mercado em expansão". A Catalink decidiu "atacar" aproveitando a segunda oportunidade.

O portal é pioneiro no ramo, mas possui alguns competidores indiretos, como por exemplo, os que trabalham fora da *Internet*, a RDP Ltd. e a Information Services (dirigida pelo grupo Wegener). Ambas estão situadas no Reino Unido e seus serviços implicam em enviar uma apostila aos membros, estes selecionam os catálogos que têm interesse, reenviam à empresa e esta repassa o pedido à empresa detentora do catálogo.

Já os competidores indiretos virtuais, com estrutura física também no Reino Unido, são sites especializados em catálogos de viagens, sendo que esta é apenas uma das 26 categorias no portal da Catalink. Eles são: BrochureBank.com, HolidayWizard.net, HolidayNet.com, BrochureHunt.com e Discover-Holidays.co.uk.

O primeiro competidor direto "nasceu" em março de 2004. O grupo que dirige csearch.co.uk entrou em contato com a Catalink, em meados de 2003, comunicando o interesse de comprar a mesma ou dar início a uma competição. O site possui poucos catálogos disponíveis, sendo estes na sua grande maioria de viagem, não havendo uma grande variedade para escolha. A única vantagem que o site tinha era de que o grupo dirigente tinha a disponibilidade de investir uma quantia alta em dinheiro no mesmo. No entanto, esse grupo não está mais investindo tanto dinheiro nesse projeto. Essa afirmação tem como base informações advindas de ex-funcionários do site csearch.co.uk, juntamente com a observação da retirada da propaganda do CSearch dos sites responsáveis pela filiação no programa de banners e filiação ao qual tanto a Catalink quanto o CSearch faziam parte, permanecendo agora apenas a Catalink.

O segundo competidor direto surgiu em julho de 2004. O site Brochures4me.com, assim como o primeiro, também possui poucos catálogos. Na realidade possui ainda menos catálogos. Brochures4me.com tem 21 catálogos disponíveis enquanto CSearch possui 71 catálogos. E ambos concorrentes utilizaram as mesmas categorias e subcategorias que a Catalink criou quando lançou o seu portal em 2000.

Quanto aos competidores diretos (virtuais) americanos, há dois, sendo que Catalog.com além de possuir um número restrito de catálogos americanos, cobra também de seus membros a cada pedido de catálogos e não apenas das empresas fornecedoras dos mesmos. Enquanto isso a CatalogCity.com, que também lançou um *site* britânico, mudou seu foco. Não trabalha mais com pedidos de catálogos e sim venda dos itens presentes nos mesmos em troca de uma porcentagem sobre a venda; sendo eles agora competidores diretos da gigante e famosa Amazon.com.

Assim como no Reino Unido e nos Estados Unidos da América, a compra por catálogos também é grande na Alemanha. Porém Catalink não possui maiores informações sobre seus competidores diretos de lá, KatalogKiosk.de e Katalog.de, devido à barreira da linguagem.

A relação entre Catalink e seus competidores indiretos, fora da *Internet*, é tida pelos diretores como boa. Há também um entendimento mútuo na parceria estratégica feita entre o portal e um de seus competidores indiretos virtuais (HolidayNet.com). No entanto não há (ainda) relação alguma com nenhum dos outros competidores.

Apesar da abrangência da organização ser mundial, seu foco está no Reino Unido neste exato momento, dessa forma é possível afirmar que mesmo havendo concorrência, a organização é líder nesse mercado.

Como a linha ética nesse ramo é muito tênue, empresas competidoras podem checar informações dos clientes (empresas de catálogos) da Catalink no próprio *site* e contatá-los posteriormente para negociação. Após ouvirem de uma

ex-funcionária do site CSearch que grupos dessa empresa passavam diversas horas por semana observando detalhadamente como o site funcionava e quais informações poderiam ser aproveitadas por eles, houveram algumas mudanças quanto às informações expostas no site. Justamente por esse motivo que os novos catálogos adicionados ao site não ficam mais na seção dos “novos catálogos” como outrora.

O diferencial da empresa, frente à concorrência, além da seriedade e qualidade do serviço oferecido, é a habilidade e o conhecimento de programação¹⁵ que o Diretor Técnico e dono da empresa tem. Possibilitando assim (a) adaptar o site a qualquer sinal de mudança na indústria, assim como rápido desenvolvimento em qualquer direção necessária, (b) mudanças específicas exigidas pelos consumidores pagantes, ou mesmo (c) resolução de problemas relacionados ao site e seu funcionamento.

Já o diferencial da empresa para os membros, responsáveis pela receita de vendas, é o grande número de catálogos disponíveis e promoções exclusivas enviadas aos membros “*opted in*”¹⁶ que recebem a *newsletter* mensalmente. Por exemplo, no dia 26 de abril de 2005 foi enviado um e-mail aos membros, com quatro promoções criadas especialmente para os membros da Catalink, ou seja, essas promoções em formato de *banners* não estavam disponíveis aos programas de *banners* e filiação, divulgados por inúmeros sites para todos os internautas.

¹⁵ Programação nesse caso não é referente ao planejamento da linha de produção e sim linguagem de programação utilizada na criação e desenvolvimento do site.

¹⁶ Optaram por receber comunicados da empresa.

7.1.2 Stakeholders internos

Essa categoria dos *stakeholders* é composta pelos empregados e acionistas.

7.1.2.1 Empregados

Para sobreviver à concorrência acirrada, que é vista como um dos efeitos da globalização, a empresa precisa ser flexível, capaz de tomar decisões e trabalhar em equipe. Com isso se faz necessário tanto o uso da tecnologia da informação e comunicação (TIC) quanto uma maior exigência na qualificação do profissional (KOVÁCS, 2002, p. 149). Segundo Stoner e Freeman (1985, p. 53) "estão mudando as habilidades de que os empregados necessitam", agora é exigida uma melhor formação e maior flexibilidade. Na organização o critério de seleção de funcionários varia de acordo com a função que será desenvolvida. Todos os funcionários do setor de vendas foram escolhidos com base na experiência e similaridade da indústria que atuou em comparação com o setor de pedido de catálogos pelo correio.

A Catalink conta com a colaboração de seis funcionários. Destes, um é morador de Londres, do Condado de Londres; já os demais moram na cidade que sedia a empresa, Saffron Walden, no Condado de Essex. No entanto, um desses colaboradores que hoje mora em Saffron Walden desenvolvia suas atividades inicialmente em Florianópolis, no Brasil, adotando a nova tendência do *home-office*. Segundo Assis (apud GIRARDI; BLEYER, 2000, p. 53) é o ato

de “trabalhar em casa, sem horário determinado, com ou sem a ajuda da família, livre do olhar do chefe e do cartão de ponto”. Dos seis colaboradores, três são mulheres.

Mesmo apresentando sazonalidade na demanda nos meses de novembro e dezembro, devido aos pedidos dos catálogos de Natal, a organização não apresenta sazonalidade com sua mão-de-obra.

A organização não possui relação alguma com o sindicato uma vez que o mesmo é inexistente no setor. Após breves entrevistas individuais, com cada um dos seis colaboradores, constatou-se que todos acreditam que não é necessária a criação de um sindicato, uma vez que eles sentem-se seguros no que diz respeito aos seus direitos garantidos por lei, ou seja, a empresa atende a todas as exigências previstas na legislação trabalhista britânica¹⁷.

7.1.2.2 Acionistas

Muitas pessoas investem capital próprio na compra de ações, que são títulos de renda variável. “Tradicionalmente os acionistas se interessavam principalmente no retorno de seu investimento e deixavam a operação da organização por conta de seus administradores” (STONER; FREEMAN, 1985, p. 53). No entanto, dos três acionistas, dois são responsáveis pela administração da empresa – Sra. Virginia Clark e Sr. Sebastian Clark.

¹⁷ Informações extras podem ser conferidas no site www.acas.org.uk – Advisory Conciliation and Arbitration Service

7.2 Ambiente de ação indireta

Segundo a nomenclatura utilizada para os aspectos externos da organização em estudo, o ambiente de ação indireta é composto pelas variáveis sociais (demografia, estilo de vida e valores sociais), econômicas, políticas e tecnológicas.

7.2.1 Variáveis sociais

Stoner e Freeman (1985, p. 53) conceituam variáveis sociais como os “fatores – como exemplo a demografia, o estilo de vida e os valores sociais - que podem influenciar uma organização a partir de seu ambiente externo”.

Conforme dados da Agência Central de Inteligência Americana - CIA (2005), na demografia do Reino Unido, conforme análise do gráfico 7, dos 60.094.648 milhões de habitantes 51% são mulheres e 49% são homens. E a estrutura etária do país é apresentada nos gráficos 8 e 9, da população entre 0 e 14 anos (10.971.909) 19% são homens e 18% mulheres, já a porcentagem muda quando a idade em questão é de 15 a 64 anos (39.693.652), 68% homens e 64% mulheres, e por último, a população com 65 ou mais anos de idade (9.429.087) é composta de 13% homens e 18% mulheres.

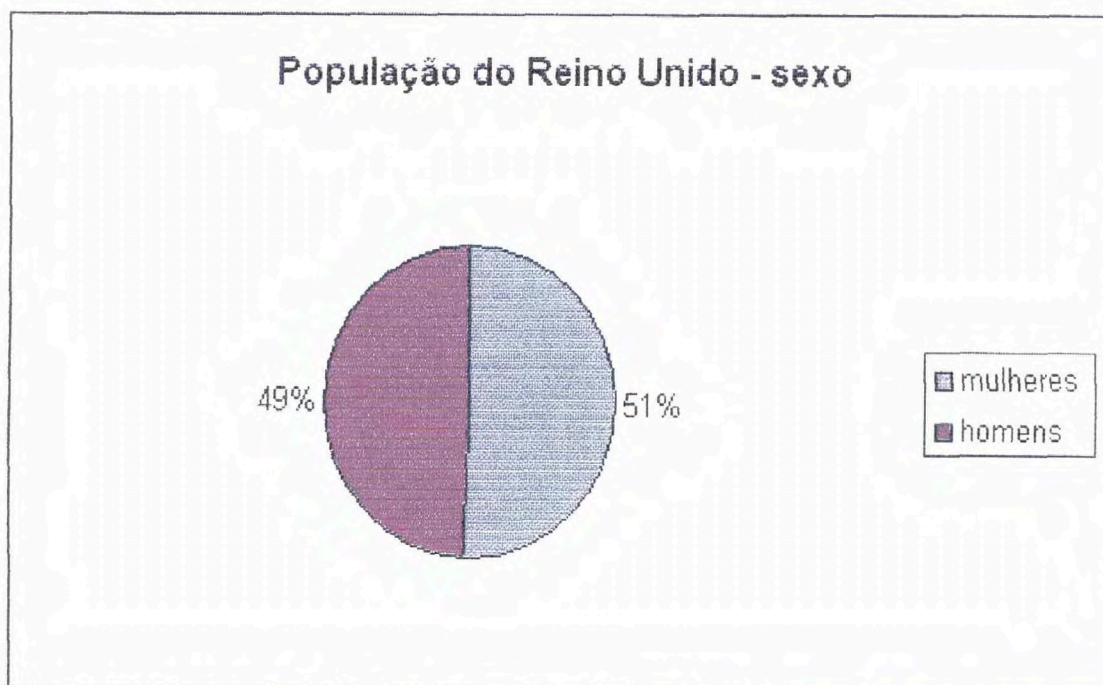


Gráfico 7: População do Reino Unido - sexo

Fonte: <http://www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/uk.html>

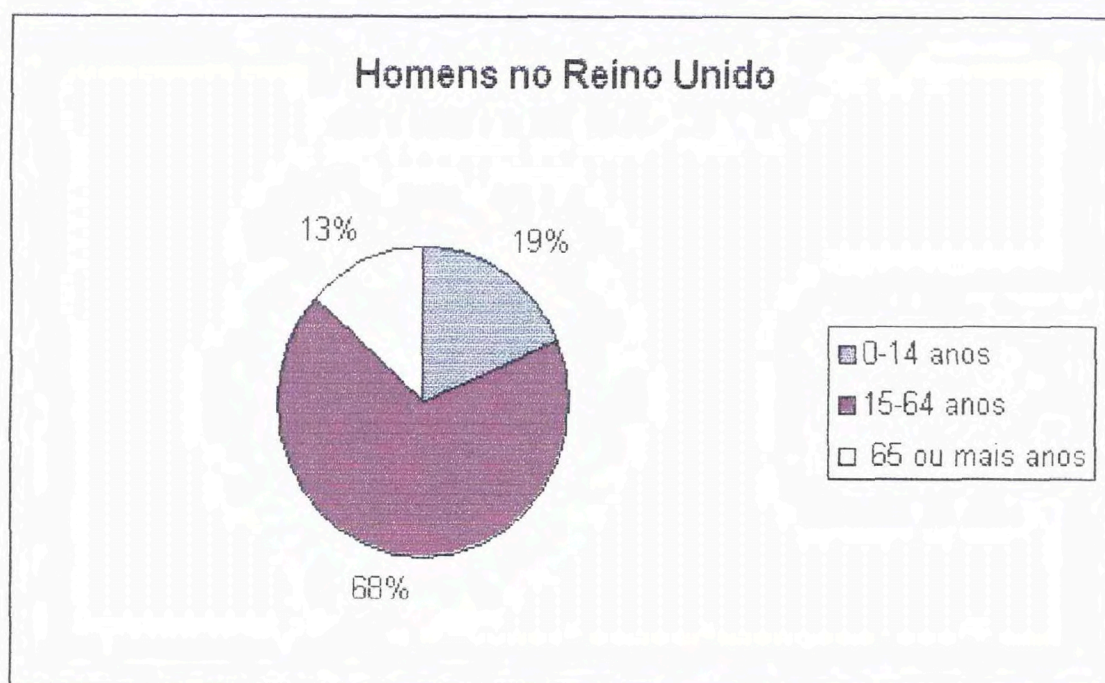


Gráfico 8: Homens no Reino Unido

Fonte: <http://www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/uk.html>

Dessa forma é possível concluir que apesar da população com 65 anos ou mais ser, praticamente, a responsável pela diferença de porcentagem entre homens e mulheres no Reino Unido, não influencia muito a Catalink, uma vez que essa mesma população representa apenas 3% e 5% dos membros (ver gráficos 3 e 4).

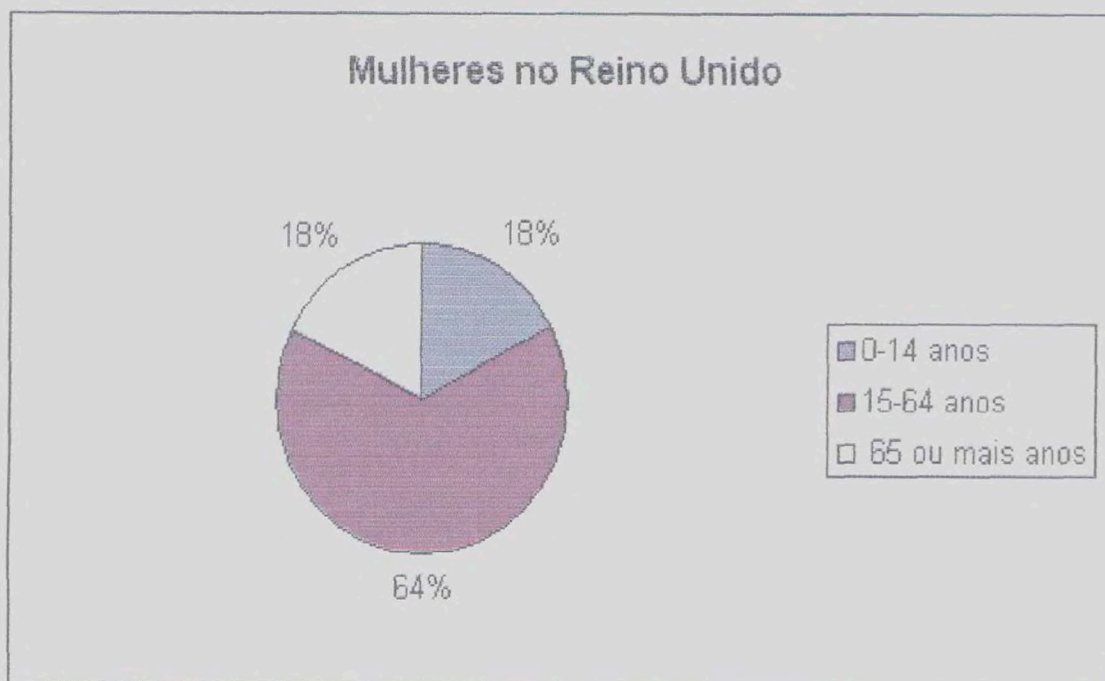


Gráfico 9: Mulheres no Reino Unido

Fonte: <http://www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/uk.html>

Segundo dados da Small Wonder (2001), agência de marketing inglesa, 40,1% das mulheres e 59,9% dos homens estão conectados na Internet.

Já no gráfico 10 é possível observar a evolução do número (em milhões) de pessoas *online* no Reino Unido. Um resultado desse crescimento veloz de internautas juntamente com a facilidade de pesquisar preços de produtos *online* com o uso de mecanismos de busca é apresentado no gráfico 11, que é a

movimentação em (milhões de) Euros feita através de compras efetuadas na *Internet* no Reino Unido.

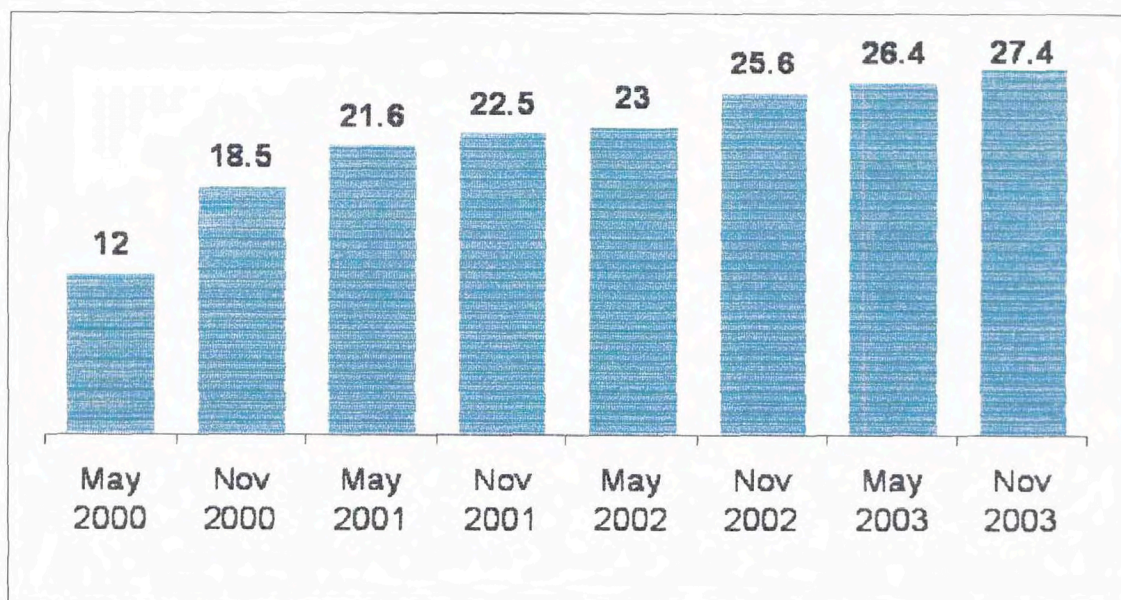


Gráfico 10: Ingleses *online*

Fonte: <http://www.iabuk.net/files/1000.ppt>

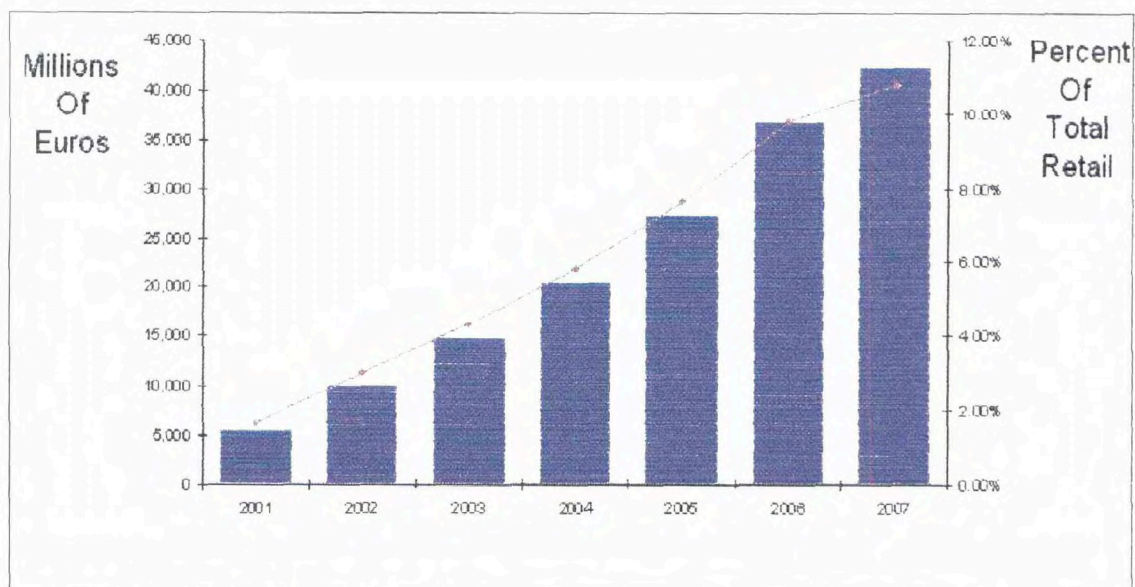


Gráfico 11: Compras *online* na Inglaterra

Fonte: <http://www.iabuk.net/files/1000.ppt>

7.2.2 Variáveis econômicas

Que as tendências e as condições econômicas são críticas para o sucesso de uma organização todos sabem. Stoner e Freeman (1985, p. 57) mencionam que "salários, preços cobrados por fornecedores e competidores, e as políticas fiscais do governo afetam tanto os custos de produção dos produtos e dos serviços quanto às condições de mercado sob as quais eles são vendidos".

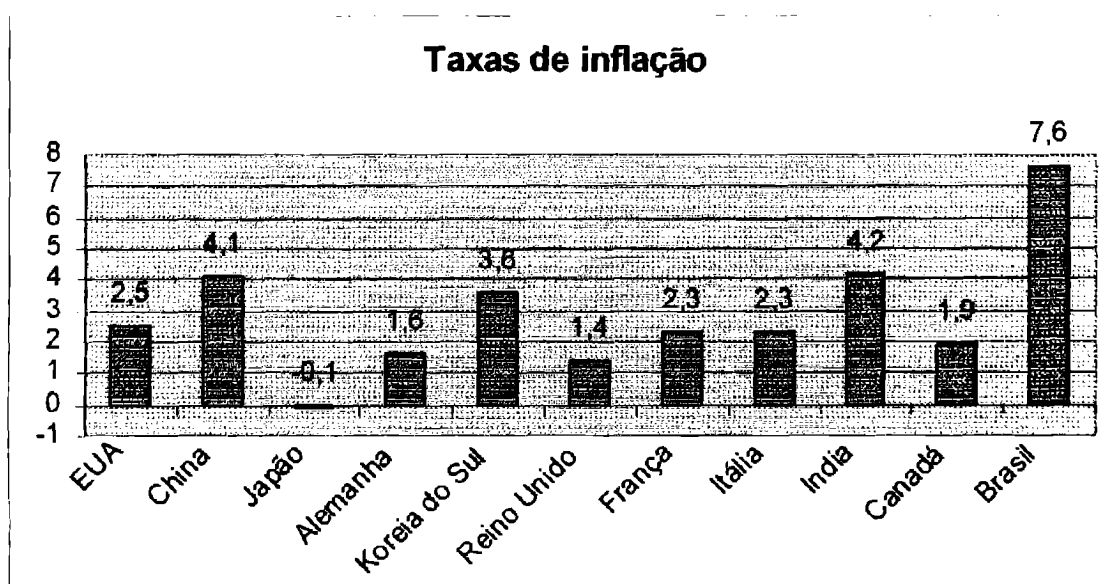


Gráfico 12: Taxas de inflação no mundo

Fonte: <http://www.cia.gov/cia/publications/factbook> (2005)

Algumas das variáveis econômicas que poderiam afetar a empresa são: inflação (apresentada no gráfico 12) e desemprego (apresentada no gráfico 13). A explicação é simples, com a alta da inflação não há compras, resultando na queda de pedido de catálogos. E o desemprego, além de ter uma influência semelhante ao número de pedido de catálogos também afeta o número de

pessoas com renda para ter acesso à *Internet*, seja em casa ou em um cybercafé.

Pode ser analisado nos gráficos 12, 13 e 14 o desempenho de alguns países, aos quais vários membros são residentes, em relação à inflação, desemprego e acesso à internet. A inflação (ver gráfico 12) pode ser considerada baixa em países com uma moeda estável, é o caso dos EUA, Reino Unido e países membros da União Européia. Já no caso do Brasil a inflação pode ser considerada média/ alta.

O mercado britânico esta emergindo de uma recessão e grande desemprego. Obviamente que a realidade britânica não pode ser comparada com outras nações, principalmente a brasileira, quando se comenta sobre a recessão e alta taxa de desemprego. A CIA (2005) afirma que tanto a taxa inflação quanto de desemprego são estáveis no Reino Unido (1,4% e 4,8% respectivamente) e nos Estados Unidos da América (2,5% e 5,5% respectivamente).

A variação da porcentagem, observada no gráfico 13, por si só não diz muita coisa. Por exemplo, países como França, Itália e Alemanha possuem taxas bem próximas da taxa brasileira, no entanto a população brasileira é três vezes maior que a população francesa e italiana e duas vezes maior que a alemã. Essa diferença afeta diretamente o número real de desempregados.

Como dito anteriormente, o desemprego tem influência direta sobre o número de usuários da *Internet*, no entanto essa influência não é tão grande

quanto a da renda per capita. Sendo assim, o gráfico 14 apresenta a porcentagem de internautas em diversos países.

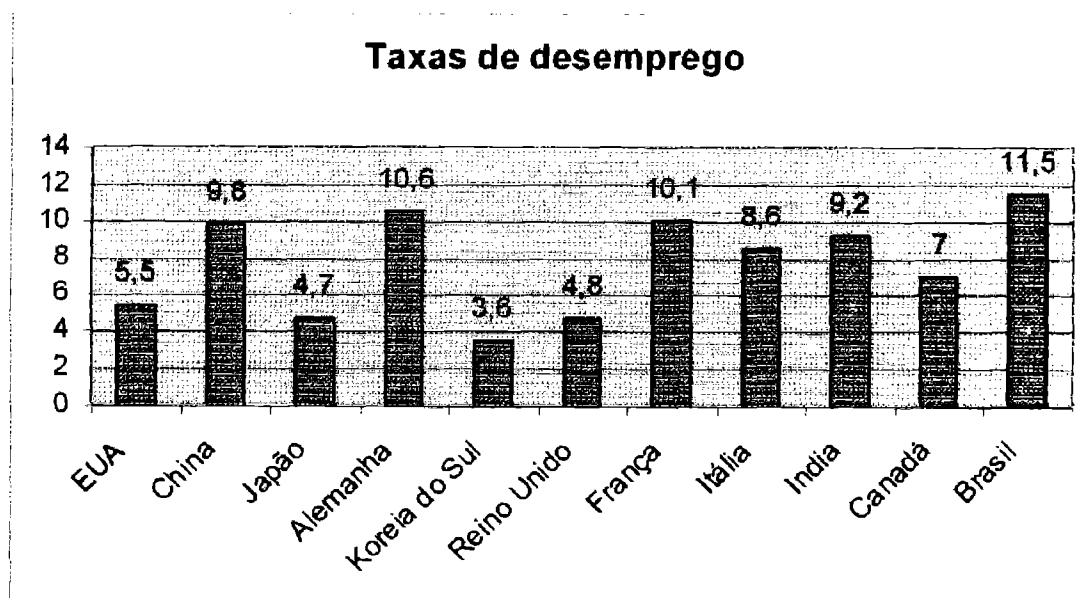


Gráfico 13: Taxas de desemprego no mundo

Fonte: <http://www.cia.gov/cia/publications/factbook> (2005)

Em um país como o Brasil com mais de 180 milhões de habitantes, apenas 7,7% usam a Internet, ou seja, 14,3 milhões de brasileiros são considerados internautas. Já no Reino Unido são mais de 25 milhões de internautas, considerando que a população britânica é de um pouco mais de 60 milhões de habitantes, isso quer dizer que mais ou menos 41% da população têm acesso à internet (CIA, 2005). Vale ressaltar nesse caso os 53% (de mais de 295 milhões) de americanos que poderiam ser clientes não pagantes da Catalink, gerando receitas através de pedido de catálogos e visita ao site das empresas representadas pela Catalink.

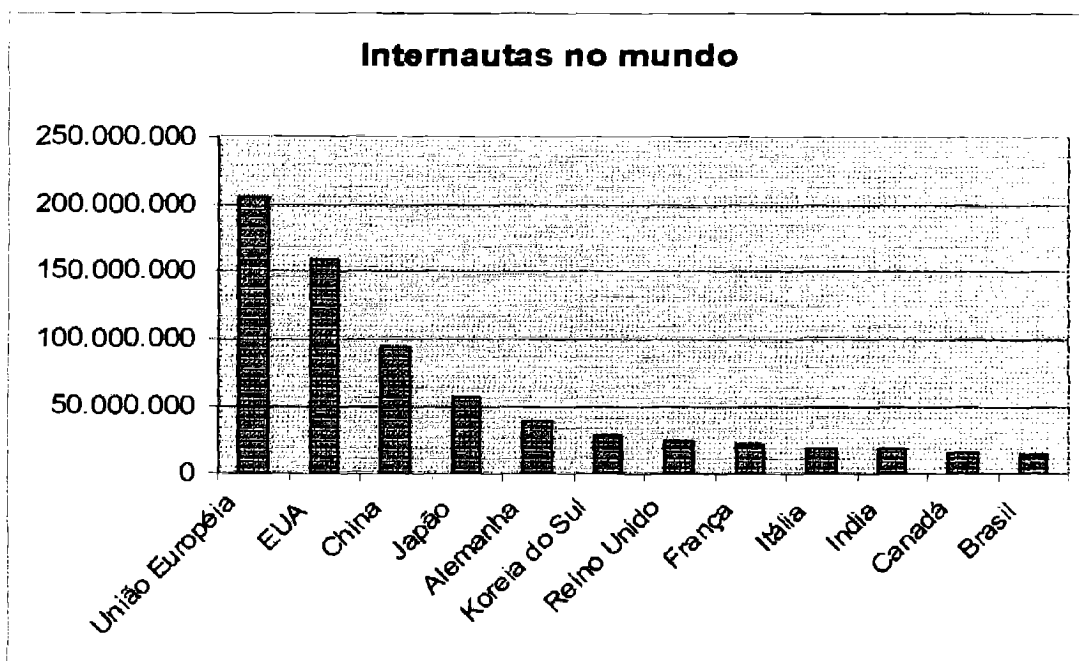


Gráfico 14: Usuários de internet no mundo
 Fonte: <http://www.cia.gov/cia/publications/factbook> (2005)

No entanto as políticas fiscais não afetam a atividade da empresa. Já a variação do câmbio é benéfica, isso porque o server da empresa esta hospedado em uma empresa americana e grande parte dos anúncios também é feito através de uma empresa americana (Google.com), como o pagamento é feito em dólar há uma economia para a empresa (devido a força do pound¹⁸, ou libra esterlina, sobre o dólar)¹⁹.

7.2.3 Variáveis políticas

Variáveis políticas são conhecidas como os “fatores que podem influenciar as atividades de uma organização em decorrência do processo ou do

¹⁸ Pound é a moeda que circula no Reino Unido, e não o Euro como no resto da Europa.

¹⁹ No dia 14 de março 1 GBP = US\$ 1,91 (<http://www.xc.com>).

clima político” (STONER; FREEMAN, 1985, p. 58). Como foi dito, podem, mas no caso da Catalink, não há influência da política do país sobre a empresa.

7.2.4 Variáveis tecnológicas

Alguns autores acreditam que “o nível da tecnologia em uma sociedade ou numa indústria específica determina em grande parte quais produtos e serviços serão utilizados (...) e como serão administradas as operações” (STONER; FREEMAN, 1985, p. 58). A organização faz uso da tecnologia-chave, que esta sempre em constante crescimento e mutação, no entanto não chega a ser uma vantagem competitiva. Isso porque é uma tecnologia de fácil acesso para todos os concorrentes.

Para realização do serviço, a Catalink faz uso de Internet de alta velocidade no seu escritório e seus *servers* hospedados nos EUA são computadores da última geração com uma conexão à Internet ainda mais rápida, tudo isso para proporcionar segurança e comodidade tanto para os membros quanto para os próprios funcionários. De forma a pagar menos, nesse caso nada, e ainda proteger os *servers* contra *hackers*, a empresa faz uso de softwares como o Linux e outros que são gratuitos, uma vez que são *opensource* e trazem extrema segurança.

7.3 Ameaças e oportunidades

Finda a análise do ambiente externo da empresa, foi possível identificar as oportunidades e as ameaças que atingem a Catalink.

7.3.1 Oportunidades

- a) aumento populacional tanto no mercado ao qual já atua quanto no que pretende entrar;
- b) taxas de inflação e desemprego baixas e estáveis no Reino Unido e nos EUA;
- c) crescente uso da internet no Reino Unido e nos EUA;
- d) novo comportamento de pesquisa, na internet antes de efetuar compras, dos consumidores;
- e) crescente o número de compras *online*;
- f) atrai homens e mulheres;
- g) fornecedores de qualidade e confiáveis;
- h) uso de software *opensource* (que é gratuito).

7.3.2 Ameaças

- a) poucas mídias trazem retorno para a empresa;
- b) programas de filiação podem trazer efeito negativo e até prejuízos se não monitorados cuidadosamente;

- c) mesmo sendo líder, não tem um verdadeiro diferencial que não pode ser copiado pelos competidores;
- d) falta de legislação própria para o setor;
- e) não conhecimento do novo mercado ao qual pretende entrar (EUA), referente ao seu comportamento, concorrência, clientela, etc.

Apesar de ter um amplo número de consumidores em potencial tanto nos EUA quanto no Reino Unido, deve ser tomada uma atitude quanto à ameaça que alguns dos programas de promoção na Internet trazem. Por isso monitoração e pesquisa devem estar envolvidas em qualquer plano de ação.

8 PROGNÓSTICO

Através de todas as etapas anteriores, juntamente com as idéias sugeridas por Richers (2000), tornou-se possível a elaboração da parte desse trabalho acadêmico que diz respeito à missão, visão, mercado-alvo, objetivos de negócio, estratégias, plano de ação, plano de resultado e mecanismos de comunicação e controle desse plano.

8.1 Missão

Para Dias (2003) a missão organizacional descreve a razão de ser da empresa, o que e quem ela representa. Deve ser suficientemente específica para orientar seus membros na priorização das atividades, além de diferenciá-las dos concorrentes. Dessa forma, a missão foi cuidadosamente desenvolvida seguindo a sugestão de Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2003) já expostas nesse trabalho. Por isso a Catalink tem hoje como missão:

“Proporcionar conforto e segurança aos internautas, levando tudo o que eles necessitam à porta de suas casas, desde compras pessoais e programação de férias como também compras organizacionais. De forma ética e consciente”.

8.2 Visão

Recordando que a visão, segundo Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2003), é o desafio estratégico ou sonho da empresa. O da Catalink é:

"Ser o maior site, da língua inglesa, de atendimento aos internautas interessados em compras e empresas com catálogos que desejam ser promovidas até 2010".

8.3 Mercado-alvo

Kotler (2000, p. 140) define mercado como sendo o "conjunto de todos os compradores, efetivos e potenciais, de uma oferta ao mercado" e mercado alvo como, a parte do mercado disponível (consumidores que possuem renda, interesse e acesso a uma determinada oferta) que a empresa pretende buscar. Neste sentido, o mercado da Catalink pode ser considerado:

Internautas, britânicos e americanos, com mais de 18 anos e economicamente ativos. Ou seja, homens e mulheres acima de 18 anos que têm o interesse de pesquisarem a Internet antes de fazerem suas compras, podendo assim pedir catálogos ou mesmo fazerem compras *online* de produtos das empresas representadas pela Catalink.

8.4 Objetivos de negócio

Para Richers (2000), os objetivos “devem ser alvos concretos a ser atingidos em prazos definidos, mesmo que jamais se consiga chegar lá precisamente”. Isso porque o autor acredita que o administrador deve, obrigatoriamente, ter os objetivos de forma muito clara na sua cabeça e procurar sempre alcançá-los, mesmo que o dia-a-dia tente levá-lo para outro caminho.

Dessa forma o caminho o qual a Catalink deverá seguir é:

- a) incentivar ainda mais a recompra;
- b) aumentar volume de vendas, no Reino Unido, em 30% em um ano;
- c) ingressar no mercado americano, com um volume de vendas de 20% do volume de venda geral, dentro de um ano, da empresa.

8.5 Estratégias

As estratégias correspondem à descrição ampla de como os objetivos traçados pela empresa serão alcançados. Dias (2003) ressalta que na definição das estratégias é importante que a empresa desenvolva soluções criativas e avalie alternativas, buscando assim identificar qual será a mais eficaz para a empresa.

Ao estabelecer estratégias condizentes com os objetivos, a opção estratégica de marketing escolhida foi a difusão do mercado. Sob essa ótica, o mercado é uma oportunidade genérica e o composto de marketing deve obedecer a essa visão (RICHERS, 2000, p. 66).

Desta forma, as estratégias para cada um dos objetivos são:

- a) criação de um modelo que otimize as relações com os dois tipos de consumidores;
- b) agregar no mercado americano o maior volume de catálogos que possam ser representados;
- c) desenvolver intensivo programa promocional.

8.6 Plano de ação

Com base nas estratégias planejadas estabeleceu-se o plano de ação para a empresa em estudo. Este plano consiste na especificação das ações a serem executadas para cada uma das estratégias, possibilitando assim trilhar o caminho pré-estabelecido com os objetivos do negócio. Assim, as ações propostas são as seguintes:

Estratégia A: modelo que otimize as relações com os dois tipos de consumidores.

- a) reformular o contrato ao qual as empresas devem assinar antes de serem representadas no site, de forma que lá conste uma cláusula de exclusividade. Dessa forma, as novas empresas que assinarem esse contrato não poderão fazer parte de um outro serviço exatamente igual ao serviço oferecido pela Catalink.
- b) fazer uso de todas as informações registradas no banco de dados, referentes ao comportamento dos consumidores não pagantes. Permitindo

assim que a newsletter enviada mensalmente seja quase que personalizada para cada um dos membros. Trazendo um retorno ainda maior dessa atividade de envio da newsletter, assim como maior satisfação por parte dos membros, evitando que os mesmos busquem satisfazer suas necessidades em sites dos concorrentes. Para isso faz-se necessário o uso das informações já armazenadas e o software OEM.

c) modificar o e-mail de confirmação de pedido de catálogo enviado aos membros. Na tentativa de evitar que o membro que por ventura não venha a receber seu pedido compreenda, de uma forma indireta, que a culpa não é da Catalink e sim da empresa que gerencia o catálogo. Para isso será necessário acrescentar algumas linhas extras no corpo do e-mail dizendo que "dentro de X dias a empresa Y estará enviando o seu catálogo ao endereço registrado".

<i>Previsão de Investimento</i>				
Estratégia A:				
Modelo que otimize as relações com os dois tipos de consumidores				
<i>Período inicial</i>	<i>Período final</i>	<i>Ação</i>	<i>Responsável</i>	<i>Custo em pounds</i>
Julho	Julho	Reformular contrato	Andrew	já contabilizada ²⁰
Julho	Junho	Newsletter personalizada	Sebastian	100.00
Julho	Julho	Modificar e-mail de confirmação de pedido	Sebastian	já contabilizada

Quadro 8: Previsão de investimento da estratégia A

²⁰ Toda a ação marcada como "já contabilizada" quer dizer que seus gastos com material e pessoal já faz parte dos gastos aos quais são pagos mensalmente pela empresa.

Estratégia B: agregar no mercado americano o maior volume de catálogos que possam ser representados.

a) pesquisar na Internet e em diretórios especiais, empresas americanas que distribuem catálogos de seus produtos gratuitamente. Colocar no banco de dados todas as informações encontradas de cada uma das empresas. Para que dessa forma o pessoal de vendas possa entrar em contato com essas empresas na tentativa de representá-las no site, junto ao público americano.

b) criar e enviar um e-mail aos membros americanos já cadastrados no site perguntando aos mesmos nome de empresas/ catálogos que eles gostariam de ver no site da Catalink.

c) participar de feiras e eventos do setor nos EUA na tentativa de conhecer mais detalhes sobre o mercado, procurar parcerias, colher informações e mesmo procurar saber motivo ao qual não há uma empresa exatamente como a Catalink atuando nesse mercado. Para isso será necessária passagem aérea da Inglaterra para os EUA, gastos com hotel e compra da entrada para esse(s) evento(s) ou feira(s).

d) criar parcerias com empresas americanas diretamente ligadas com empresas que trabalham com catálogos, por exemplo, agências que representam essas empresas de catálogos e depósitos que lidam com envio e controle dos catálogos.

e) contratação de um(a) novo(a) funcionário(a) que deverá entrar em contato única e exclusivamente com as empresas americanas e ajudar, nas horas vagas, na ação "a" da estratégia "B".

<i>Previsão de Investimento</i>				
Estratégia B:				
Agregar no mercado americano o maior volume de catálogos que possam ser representados				
<i>Período inicial</i>	<i>Período final</i>	<i>Ação</i>	<i>Responsável</i>	<i>Custo em pounds</i>
Julho	Junho	Pesquisa de novos clientes	Flaviana	já contabilizada
Julho	Julho	Pesquisa, por e-mail, junto os membros americanos	Sebastian	já contabilizada
Julho	Junho	Participação em feiras e eventos	Virginia	3,000.00
Julho	Setembro	Criar parcerias com empresas americanas	Virginia	sem custo
Julho	Outubro	Contratar novo funcionário	Virginia	1,200.00 por mês

Quadro 9: Previsão de investimento da estratégia B

Estratégia C: desenvolver intensivo programa promocional.

a) investir maiores quantias e monitoração nos programas de filiação de sites de terceiros. Ao autorizar com mais freqüência que sites de terceiros façam propaganda da Catalink na tentativa de levarem novos membros ao

site, é preciso que a monitoração do registro dos membros seja intensificada. Isso acontece devido à desonestidade de alguns desses sites, que registram várias pessoas falsas no site da Catalink, o que nada mais é do que um prejuízo para a empresa – que paga por esses registros, mas não tem retorno dos mesmos. Dessa maneira os gastos com essa ação compreendem um aumento de 20% sobre os gastos anuais da Catalink com esses programas de filiação.

b) testar o retorno que outras mídias podem trazer à empresa. As mídias que nunca foram testadas anteriormente são a TV e o rádio. Como propagandas na TV requerem um alto investimento, a mídia que deverá ser testada ao longo de dois meses é o rádio que irá veicular um jingle da Catalink várias vezes ao dia e irá promover a empresa também no site da própria rádio.

c) oferecer um “presente” exclusivo aos membros aniversariantes. A Catalink envia um e-mail felicitando os membros aniversariantes. Aproveitar esse e-mail utilizado pela empresa para lembrar os membros do site de retornarem ao mesmo, para não só retornarem como também fazerem pedidos de catálogos. Para isso é necessária uma parceria entre o site e ao menos uma empresa representada por mês, onde essa empresa estaria oferecendo exclusivamente um desconto de X% ou mesmo de Y pounds na compra de itens de seu catálogo.

d) fazer ofertas a determinadas palavras referente ao “pedido de catálogos gratuitos” no Google também para o público americano (compra de mais key

words). Isso significa que quando os internautas americanos, assim como os britânicos, procurarem no site da Google sobre catálogos, o key word banner da Catalink aparecerá na tela. Essa ação deve ser revista pelo responsável constantemente para averiguação de palavras que não estejam trazendo retorno ou mesmo acrescentar novas palavras na lista da promoção, ela também deve ter um gasto de 50% sobre o montante, anual, já gasto com promoção no Google.

e) mudanças no visual (layout) do site e no seu conteúdo. Redesenhar o site de forma bem mais simples e escrever todas as informações da maneira como os americanos escrevem (diferença na forma escrita de várias palavras). Essas mudanças só serão observadas por internautas que acessem o site provenientes dos EUA. Ou seja, o site da catalink no formato de hoje permanecerá online, no entanto não será disponibilizado aos americanos. Esse novo público terá um site especial que irá funcionar exatamente da mesma forma só que um layout mais simples, mais moderno, mais "clean" por assim dizer. Para essa ação será necessário refazer o site, corrigir o inglês e programar o server que hospeda o site para mostrar esse novo site apenas aos internautas com IP address americano.

f) tornar o trabalho contábil mais eficiente, diminuindo o tempo gasto para registrar os pagamentos, verificar se alguma das empresas representadas possui dívidas, etc. Ao tornar o trabalho contábil ainda mais eficiente, sobra tempo de alguns dos colaboradores para se dedicar à monitoração do programa de filiação. Dessa forma faz-se necessária a compra do software

SAGE, instalação do mesmo e treinamento das pessoas envolvidas na área contábil (Flaviana e Virginia), proporcionado pelo Diretor Técnico que já conhece o funcionamento do software.

g) tentar promover ainda mais cada um dos catálogos de forma individual. Selecionar poucos produtos interessantes que são mostrados dentro do catálogo e citá-los como recomendação da equipe da Catalink, conforme a categoria e a subcategoria que o catálogo se encontra. Essa ação envolve o uso de um escâner e a escolha de algumas fotos que deverão ser digitalizadas e adicionadas ao site em locais específicos.

h) criar mecanismo para monitoração dos membros americanos. Para saber quantos novos membros se registraram diariamente, quantos pedidos de catálogos foram feitos diariamente e registrar a procedência (promoção) dos membros diariamente também. Dessa forma um script deverá ser criado para registrar todos esses dados e mostrar os mesmos agrupados de forma a gerar uma informação para os funcionários da Catalink.

<i>Previsão de Investimento</i>				
Estratégia C: Desenvolver intensivo programa promocional.				
<i>Período inicial</i>	<i>Período final</i>	<i>Ação</i>	<i>Responsável</i>	<i>Custo em pounds</i>
Julho	Junho	Investir mais nos programas de filiação	Sebastian	9,500.00
Julho	Setembro	Testar novas mídias	Virginia	3,000.00
Julho	Setembro	Presentear os membros aniversariantes	Andrew	sem custo
Julho	Junho	Compra de palavras chaves no google	Sebastian	16,800.00
Julho	Agosto	Mudanças no site	Sebastian	já contabilizada
Julho	Setembro	Trabalho contábil mais eficiente	Sebastian	300.00
Julho	Junho	Recomendação de produtos dos catálogos	Flaviana	já contabilizada
Julho	Agosto	Monitoração dos membros americanos	Sebastian	já contabilizada

Quadro 10: Previsão de investimento da estratégia C

8.7 Plano de resultados

O plano de resultados visa projetar o resultado financeiro que as estratégias propostas vão gerar e comparar tal resultado com o resultado da DRE projetada. Dessa forma temos:

Ações	Custo em pounds
Newsletter personalizada	100.00
Participação em feiras e eventos	3,000.00
Contratar novo funcionário	14,400.00
Trabalho contábil mais eficiente	300.00
Investir mais nos programas de filiação	9,500.00
Compra de palavras chaves no google	16,800.00
Testar novas mídias	3,000.00
TOTAL	£47,100.00

Quadro 11: Custos das ações

Devido à previsão de aumento de 30% das vendas no Reino Unido e a participação em 20% dos EUA, conforme objetivo desse plano, fez-se a DRE projetada para o ano de 2006, levando em consideração três possíveis cenários. No cenário pessimista a empresa iria investir nos custos, mas não teria todo o retorno, apenas 7%. No intermediário teria os custos, mas um aumento de receita em apenas 15%. Já no cenário otimista a empresa teria todo o retorno previsto (30%) para os custos orçados e investidos.

O interesse recebido pela empresa foi considerado, hipoteticamente, no cenário pessimista como uma constante, no intermediário um aumento de 15% e no cenário otimista um aumento de 30%. Também não foram distribuídos dividendos, os cálculos projetados terminam após o pagamento de impostos (lucro ou prejuízo líquido).

DRE projetada	2006 pessimista	2006 intermediário	2006 otimista
Receita de vendas	263500,62	325.834,10	368.334,20
(-)Deduções das receitas	(168.645,00)	(168.645,00)	(168.645,00)
(=)Resultado operacional bruto	94.855,62	157.189,10	199.689,20
(-)Despesas operacionais	(56.077,00)	(56.077,00)	(56.077,00)
(=)Lucro operacional	38.778,62	101.112,10	143.612,20
(+)Interesse recebido	578	664,70	751,40
(=)Lucro antes do imposto e contribuições	39.356,62	101.776,80	144.363,60
(-)Impostos e contribuições sociais	(6.165)	(29.111,00)	(46.145,44)
(=)Lucro líquido do exercício	£33.191,73	£72.666,08	£98.218,16

Quadro 12: DRE projetada em libras esterlinas

Com base na DRE projetada, e possível calcular o payback desse Plano de Marketing proposto. Dividindo o investimento inicial (47.100) pelo lucro líquido do exercício e transformando o resultado em meses, tem-se:

- a) cenário pessimista: payback de 1,42 ou 1 ano, 3 meses e meio
- b) cenário intermediário: payback de 0,65 ou 5 meses e meio
- c) cenário otimista: payback de 0,48 ou 4 meses

Levando-se em consideração que a política de investimentos da empresa aceita projetos com payback menor do que 1, o projeto deve ser aceito considerando-se os cenários intermediário e otimista.

8.8 Implantação e comunicação do plano

Após a elaboração do plano de ação, a empresa sabe quem são os responsáveis, os prazos e os custos de implantação das ações propostas. O próximo passo é implantar o plano, o que consiste em colocar as ações propostas em prática.

Para isso a implantação tem o seu início através da comunicação do plano para todos os membros da organização. A empresa deve utilizar uma linguagem simples e comum, de modo que os objetivos do plano sejam compreendidos por todos. Desta forma, o roteiro a ser seguido é: a elaboração de um cronograma de implantação do plano; a comunicação e discussão de cada um dos pontos do plano com todos os colaboradores envolvidos, permitindo que o conheçam e o compreendam; a definição de prazos para a realização das tarefas; e a coordenação e cobrança da execução das tarefas e de seus respectivos prazos de realização - através do seu controle e feedback.

8.8.1 Cronograma

estratégias/ ações	jul/05	ago/05	set/05	out/05	nov/05	dez/05	jan/06	fev/06	mar/06	abr/06	mai/06	jun/06
Aa												
Ab												
Ac												
Ba												
Bb												
Bc												
Bd												
Be												
Ca												
Cb												
Cc												
Cd												
Ce												
Cf												
Cg												
Ch												

Quadro 13: Cronograma das ações

8.9 Manutenção, controle e avaliação

A estratégia de uma empresa, bem como sua implantação, gera a necessidade de estabelecer métodos de controle, para que se possa acompanhar a evolução das ações que estão sendo executadas e monitorar os resultados que estão sendo obtidos. Para Dias (2003, p. 471), o sistema de controle e avaliação deve "descobrir onde e quando os desvios estão ocorrendo, determinar as possíveis causas desse desvio e sugerir meios para corrigir a situação".

Tais controles devem ser práticos, econômicos e simples de usar e de serem compreendidos, devem, também, ser apropriados para cada caso específico. Desta forma, sugere-se a ficha abaixo como meio de controle da execução das ações propostas:

Estratégia X					
Ação	Responsável	Data Prevista	Data Realizada	Recurso Alocado	Recurso Previsto
a)					
b)					
c)					
d)					
Correções necessárias:					
1)					
2)					
3)					
Medidas de ação:					
1)					
2)					
3)					
Data da avaliação: ____ / ____ / ____.					

Quadro 14: Ficha de controle das estratégias

9 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

De forma a concluir este trabalho, neste capítulo serão realizadas as conclusões com relação ao tema apresentado anteriormente, assim como as recomendações para a elaboração de um novo plano de marketing para a empresa em estudo.

9.1 Conclusões

Referente ao objetivo específico de análise do ambiente interno e externo da empresa em estudo, foi possível observar que a estrutura organizacional da Catalink é classificada, por Mintzberg (1995), como simples. Os principais recursos que possibilitam que a Catalink continue oferecendo seus serviços são os humanos e os tecnológicos.

Os humanos dizem respeito aos colaboradores que, são na grande maioria formados e apesar de um número reduzido, fazem seu trabalho de forma competente o suficiente para atender o grande número de consumidores pagantes e não pagantes. Os tecnológicos dizem respeito aos servers que mantêm o site e os computadores, ferramentas de trabalho dos colaboradores.

Quanto ao planejamento e processo decisório, o planejamento não é formal e na maioria das vezes não está documentado. Mesmo sem ter consciência, a empresa faz sim alguns dos tipos de planejamento abordados na fundamentação teórica: curto, médio e longo prazo além dos operacionais. Já

quanto ao processo decisório, todas as decisões programadas ou não-programadas são tomadas no nível estratégico, ou seja, não são descentralizadas são apenas divididas entre duas ou três pessoas. O sistema de informações e comunicação se dá através da hierarquia, relatórios, e-mails e contato direto.

O histórico de pedidos de catálogos mostra que existe uma sazonalidade no serviço prestado, sendo que os meses precedentes do Natal são os meses com maior pedidos. Além de que, levando em conta os custos fixos e variáveis atuais, o ponto de equilíbrio da empresa é alcançado de forma bem “folgada”, ou seja, a empresa não tem nenhum tipo de problema relacionado a prejuízos.

Já ao analisar as finanças da empresa, fica evidente que a ajuda que a Catalink UK Ltd. teve da “empresa mãe” no início foi vital para hoje apresentar os índices financeiros que tem: liquidez seca e corrente de 2,68 vezes; giro do ativo total 2,72 vezes; prazo médio de recebimento dentro da política de pagamento (26,4 dias); endividamento 36,1%; margem de lucro líquido 0,07%; margem de lucro bruto 0,37%; retorno do ativo total 76,6%, retorno bruto sobre ativos 102%; retorno sobre capital próprio 120% e uma taxa de crescimento sustentável de 90,2%.

Através da análise do ambiente interno foi possível identificar os pontos fortes e fracos da empresa. Os principais pontos fortes são: idéia pioneira, líder no seu ramo, grande aceitação do serviço, não tem gastos com a distribuição dos catálogos em si, tem a possibilidade de atuar em outras áreas do globo e ainda oferece um serviço gratuito aos internautas. Já dos pontos fracos, os que

mais chamaram a atenção foi: rotatividade do pessoal de vendas, grande dependência do proprietário majoritário (Diretor Técnico), idéia do negócio pode ser facilmente copiada, consumidores pagantes podem ser facilmente identificados pelos concorrentes (e possivelmente abordados), o serviço pode ser utilizado de forma imprópria por internautas que têm o interesse de fazerem sacanagem com terceiros.

A partir da análise do ambiente externo da empresa, os consumidores-pagantes da empresa são todos empresas britânicas. Já os não pagantes, podem ser identificados como: 68% mulheres e 32% homens; das mulheres 65% têm idade entre 20 e 39 anos; dos homens 62% têm entre 20 e 39 anos; 2% são da Irlanda do Norte; 3% do País de Gales; 6% Escócia; 6% EUA; 75% Inglaterra e 8% demais países. E de todos os membros do site, um pouco menos da metade (48%) deles retornou ao site, fez seu *login* e pediu catálogos. Já o retorno dos membros através da *newsletter* enviada mensalmente não pode ainda ser contabilizado.

Dos demais critérios analisados, os fornecedores foram escolhidos devido o custo-benefício oferecido pelo seu serviço/ produto. O Governo britânico ainda não criou legislação própria para empresas virtuais (sites). Nenhum grupo de interesse especial interfere com o cotidiano da empresa. A única mídia que traz retorno é a Internet, no entanto consome também muito tempo de monitoração e mudanças/ melhorias das promoções. Não existe sindicato nesse setor e as instituições financeiras as quais a empresa mantém relacionamento são: o banco HSBC e a seguradora Alliance & Liecester.

A Catalink possui apenas dois concorrentes diretos virtuais, os sites CSearch e Brochures4me, no entanto nenhum deles oferece ameaça, a empresa é líder no seu ramo. O diferencial que a empresa tem é o grande número de catálogos que representa, as promoções especiais aos membros e a agilidade e competência do Diretor Técnico.

Os seis colaboradores são todos da região ao qual o escritório da empresa virtual está estabelecido e são divididos entre três mulheres e três homens. Nenhum deles julga necessária a presença de um sindicato nesse setor. Dos três acionistas, dois são responsáveis pela administração da empresa.

Com relação as variáveis sociais e econômicas, a população britânica de mais de 60 milhões de pessoas está dividida em 49% homens e 51% mulheres, 68% e 64% respectivamente têm entre 15 e 64 anos; quase metade da população tem acesso à Internet, a inflação e taxa de desemprego são consideradas baixas e estáveis. Já a variável política não afeta os negócios e a tecnológica é representada pelas ferramentas diárias dos colaboradores, ou seja, computadores e telefones, juntamente com o server que mantém o site no ar.

Finda essa análise do ambiente externo, ficaram visíveis as principais ameaças e oportunidades para a empresa: aumento populacional, taxas de inflação e desemprego baixas e estáveis, crescente uso da Internet e compras online. Por outro lado as ameaças são: poucas mídias trazem retorno, programas de filiação precisam de intenso controle e monitoração para não

trazerem prejuízo, falta legislação própria e de um diferencial que não possa ser copiado pelos concorrentes.

O objetivo específico seguinte foi atendido com base em toda essa análise anterior, ou seja, no diagnóstico organizacional e sugestões do Richers (2000). Os objetivos de negócio delineados foram: incentivar ainda mais a recompra, aumentar o volume de vendas no Reino Unido em 30% em um ano e ingressar no mercado americano com um volume de vendas de 20% do volume de venda geral da empresa, também dentro de um ano.

De forma a alcançar esses objetivos, foram criadas estratégias e um plano de ação. As estratégias escolhidas foram: criação de um modelo que otimize as relações com os dois tipos de consumidores, agregar no mercado americano o maior volume de catálogos que possam ser representados e desenvolver intensivo programa promocional.

Ainda em relação ao mesmo objetivo específico, o plano de ação derivado das estratégias definidas deu-se de forma natural através da reformulação do contrato entre Catalink e empresas representadas, a criação de uma *newsletter* personalizada aos membros e a modificação do e-mail de confirmação de pedido para a estratégia A.

Para a estratégia B, pesquisa de empresas americanas que poderiam ser representadas pelo site, envio de e-mail aos membros americanos para saber a opinião deles quanto aos catálogos que deveriam estar no site, participação em feiras e eventos, a criação de parcerias com empresas americanas e a contratação de novo funcionário de vendas.

E por último, um maior investimento em programas de filiação e sua monitoração, testar novas mídias para promover o site, “presentear” os membros aniversariantes, comprar mais palavras-chave no google, só que dessa vez para os internautas americanos, mudanças no site, tornar o trabalho contábil mais eficiente, recomendar produtos dos catálogos nas devidas categorias e subcategorias e a monitoração dos membros americanos com relação ao seu cadastro e pedido de catálogos para a estratégia C.

Todas as ações propostas implicam em algum custo, em alguns casos esses custos já tinham sido contabilizados, mas outros tantos eram novos custos que a empresa teria ao colocar o plano de marketing em prática. O custo total do plano de ações é de £ 47,100 e o resultado da DRE, independente de qual cenário, é um lucro maior do que nos anos anteriores - e não prejuízo. Sendo que o payback nos cenários intermediário e otimista atendem à política de investimento da empresa (menor que 1).

No entanto para que o plano de marketing proposto traga um bom desempenho para empresa, o mesmo deve ser comunicado de forma apropriada e monitorado frequentemente, através do uso da “ficha de controle” formulada. Já o feedback dessa ficha deve ser levado em consideração para tomar as ações corretivas necessárias.

De forma a concluir, esse Plano de Marketing proposto é realista e a empresa tem condições de colocá-lo em prática, uma vez que o montante de £47.100 deve ser pago em várias prestações ao longo dos meses. Para isso

precisa apenas ser apresentado para a cúpula estratégica com o intuito de obter sua revisão e a permissão para o início da sua implementação.

9.2 Recomendações

Findo o trabalho, ficam aqui registradas novas idéias para um futuro plano de marketing para a Catalink. Burlar a barreira da linguagem e procurar por empresas européias que poderiam ser representadas no site. Se não todos os demais países, ao menos na Itália e Alemanha devido o fator de interesse de alguns colaboradores de aprenderem as línguas envolvidas nessa pesquisa. Talvez até mesmo aprender a língua através do incentivo da empresa.

E possível também discutir com o nível estratégico a possibilidade de desenvolver outros sites que foquem mais no interesse do internauta, a segmentação do serviço da Catalink. Um site só para mulheres, um site só para homens, um site só para B2B e um site só para viagens.

REFERÊNCIAS

- AMARAL, G. L. do. **Internet e tributação**. Disponível em: <http://www.tributarista.org.br/content/tributarista/trib_online_6.html>. Acesso em: 17 abril, 2004.
- ARAÚJO, Osinaldo. **Precificação**. Disponível em: <<http://www.dearaujo.ecn.br/cgi-bin/asp/precificacao.asp>>. Acesso em: 10 maio, 2005.
- BELLEN, H. M. van. **Transparências das aulas de processo decisório**. Florianópolis: UFSC, 2003.
- CENTRAL INTELLIGENCE AGENCY. **The world factbook 2005**. Disponível em: <<http://www.cia.gov/cia/publications/factbook>>. Acesso em: 17 maio, 2005.
- CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisas em ciências humanas e sociais**. 5 ed. São Paulo: Cortez, 2001.
- CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO. **Perfil Formação e Oportunidades de Trabalho do Administrador Profissional**. Disponível em: <<http://www.cfa.org.br>>. Acesso em: 17 mar, 2004.
- CREPALDI, Sílvio Aparecido. **Curso básico de contabilidade de custos**. São Paulo: Atlas, 1999.
- DAFT, R. **Teoria e projeto das organizações**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- DESLANDES, Suely Ferreira. A construção do projeto de pesquisa. In: MINAYI, Maria Cecília (Org.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 21 ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2002.
- DIAS, Sergio Roberto. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Planejamento estratégico na prática**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- GIRARDI, D.; BLEYER, L. **Home-office: uma nova tendência nas organizações**. Florianópolis, 2000.

GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios da administração financeira**. 10. ed. São Paulo: Addison Wesley, 2004.

HORNGREN, Charles T.; DATAR, Srikant M.; FOSTER, George. **Contabilidade de custos**. v. 1. 11 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

HORNGREN, Charles T.; SUNDEM, Gary L.; STRATTON, Willian O. **Contabilidade gerencial**. 12 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

INTERACTIVE ADVERTISING BUREAU UK. **The forrester view**. Disponível em: <<http://www.iabuk.net/files/1000.ppt>>. Acesso: 11 abril, 2004.

JONES, Victoria. Plano de marketing. In: DIAS, Sergio Roberto. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOVÁCS, I. Qualificações e ensino/ Formação na era da globalização. In: FERREIRA, J.; SCHERER-WARREN, I. **Transformações sociais e dilemas da globalização: um diálogo Brasil/Portugal**. São Paulo: Cortez, 2002.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Mariana de Andrade. **Fundamentos de Metodologia científica**. 2 ed. ver. ampl. São Paulo: Atlas, 1990.

LIMEIRA, T. M. V. Administração das comunicações de marketing. In: DIAS, Sergio Roberto. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LORIGGIO, A. **De onde vêm os problemas: método para um diagnóstico**. São Paulo: Negócio Editora, 2002.

MANSILLA, D. R. **Diagnóstico organizacional**. 3. ed. México: Alfaomega, 1999.

MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

- MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 1995.
- NEGROPONTE, N. **A vida digital**. 2. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1997.
- NICKELS, William G., WOOD, Marian B. **Marketing**: relacionamentos, qualidade, valor. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- QUINTAS, C. **As lições da Amazon**. Disponível em: <http://www.janelanaweb.com/digitais/artigo_amazon.html>. Acesso: 17 abril, 2004.
- RICHERS, Raimar. **Marketing**: uma visão brasileira. São Paulo: Negócio Editora, 2000.
- ROESCH, S M A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROSS, Stephen; WESTERFIELD, Randolph W.; JAFFE, Jeffrey F. **Administração financeira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Administração financeira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987.
- SCHERMERHORN JR., J. R. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- SMALL WONDER. **Key internet statistics**. Disponível em: <http://www.swmarketing.co.uk/brainbox/23_04_01.html>. Acesso: 10 abril, 2004.
- STONER, J. A. F; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1985.
- VASCONCELLOS FILHO, Paulo de; PAGNONCELLI, Dernizo. **Construindo estratégias para vencer**: um método prático, objetivo e testado para o sucesso de sua empresa. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.
- WELZEL, E. **Impactos do comércio eletrônico no sistema de produção**: estudo de caso da CREMER SA. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-Graduação)-Faculdade de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

APÊNDICE A

ROTEIRO PARA ENTREVISTA

AMBIENTE EXTERNO

Technology

What are the existing technologies in the market to the disposal of the organization?

How often new technologies appear in the business branch?

What are the existing technological references in the performance sector? (What Catalink and Csearch gotta "use" - as technology - to make it work?)

Politician-Legality

What are the laws that regulate the activity of the company?

What is the level of regulation of the sector? To evaluate advantages and disadvantages of the laws.

In what points/aspects the laws can affect the attraction (sex appeal) of the company?

What is the agency that regulates the activity branch? (ex: Is it CIA?)

Economic

What is the economic condition in the market where the company acts?

How the tax policy influences the activities of the company?

In what way the tax influences in the interests of the organization?

In what way the exchange variation (currency) influences the organization?

How the current tax policy intervenes with the organization?

How the company gets hold of money?

On what the politics of wages readjustment is based?

Competitors

Who are the competitors of the company, their size, degree of competitiveness and location? (virtual or not)

What is the company's differential?

What is the level of competitiveness of the sector? What is the company's position in it (the level)?

What are the behavior norms among the competitors of the sector? Is there ethics in it?

Is there an organization that dominates the market?

What competitors have a good position in the market?

There has been any change in the organization coz/due of competitors?

What is the company's global reach?

What is the relationship between you and your competitors?

Cultural Social

How social trends influence the performance of the company?

What are the values /habit and indicators of the society that surround the organization in its area of performance?

Does the company possess segmentation of customers?

What trends can influence the organization?

Does the organization possess some kind of social commitment? Which?

Demography

Data about UK: number of people, triangle of sex and age, religion and ethnic

Consumers/ Clients

What is the size of the consumer market?

What is the social class that the company's costumers belong to?

What are the preferences of the costumers in the company's portfolio (range of products the company has)?

What are the social-economic characteristics of the consumers of the company?

Is there a criteria for the segmentation of the customers of the organization?

Does the company possess customers who are responsible for a significant part of its invoicing?

Who would be the potential customers of the company?

Does the company possess a loyalty plan for its customers? Explain it.

Public agencies

What is the public agency that regulates and fiscalizes the activities of the company?

What is the support that the public agency supplies to the company?

How the efficiency of the public agencies affects the company?

Do the current laws help or make things difficult to the development of the organization? In what way?

Does the company possess some contract with a public agency to supply products or services? What does that represent?

Is the company involved in any legal action? What is the frequency it happens?

Does the company participate in any tax incentives schemes? Which?

Financial institutions

How the company gets hold of money (resources)? Does it use banks? Which?

Does the company have insurance? If so, what items are covered by it? What are the insuring companies used by the company?

Who are the investors of the company?

Who are the main creditors?

Does the company possess investments? What is the profile of the investment?

Does the company use financial institutions to capitalize money? If so, what is the credit line used?

What is the service that the company uses more often from the financial institution?

International dimension

Does the company possess branch offices in other countries?

What are the international activities related the company?

What is the international market that the company performs?

Is there any international regulation demanded?

Is there any international competitors and threats?

Does the company possess relations with the international trade market? How?

Does the creation of economic blocks influence the organization? How?

Do you believe that the company has or would have an international competitiveness? What would be its prominence?

Does the company have any projects to enter and /or to grow in the international market? Comment the project.

Does the foreign habits influence in any product/department in the organization?
How?

Suppliers

Who are your suppliers and where are they?

Who provides services to the company?

Who provides equipment to the company?

Does the company have an alternative supplier in case that something unexpected happens with the current one?

Do the company's suppliers also supply the competitors?

Is there a criteria to select the company's suppliers?

Does the company work in partnership with the suppliers seeking greater quality and minimized costs to reach greater competitiveness? How?

Employees

Does the number of employees vary during different seasons?

Does the company possess any plan of providence for its employees?

How is the relationship between the company and the employees union?

Is there an accord with some particular training institution?

Are there facilities to obtain good professionals to serve the needs of the company? What is the criteria used to select them?

Where are the employees from? (location)

Do the employees get some kind of benefit from the company?

APÊNDICE B

ROTEIRO PARA ENTREVISTA

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Quantos funcionários a empresa possui?

Como eles estão divididos entre o nível estratégico e operacional?

Como está dividida a tarefa do nível estratégico?

Necessariamente essas tarefas são exercidas por essas pessoas?

Que tipo de estrutura predomina na empresa?

Existe um nível de apoio para auxiliar o nível mais alto a coordenar o nível mais baixo?

As decisões ficam sobre responsabilidade de quantas pessoas?

Elas precisam passar pela aprovação de alguém?

Por acaso as tarefas se sobrecarregam para alguém?

Como encontrasse o organograma da empresa?

Como funciona a comunicação entre os níveis hierárquicos?

Obs.: Com base nas respostas outras perguntas mais profundas podem surgir.

APÊNDICE C

ROTEIRO PARA ENTREVISTA

OPINIÃO SOBRE SINDICATOS

Você acha o sindicato importante?

Você acha necessária a criação de um sindicato para atuar nesse setor? Por quê?

Obs.: Com base nas respostas outras perguntas mais profundas podem surgir.