



**F U N D A Ç Ã O  
GETULIO VARGAS**

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS – FGV  
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – EBAP  
NÚCLEO BRASÍLIA**

Proposta de um Plano de Trabalho para a área de Marketing e Comercialização  
da Embrapa Informação Tecnológica: Um Estudo de Caso

Monografia apresentada como pré-requisito para a conclusão do Curso de Pós-Graduação Lato Sensu da Fundação Getúlio Vargas – Núcleo Brasília, *MBA, em Gestão Estratégica de Marketing*, para obtenção do grau de especialista.

**MARCUS VINÍCIUS BARCELLOS DE ABREU**

(Setembro/2006)

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS – FGV**  
**ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – EBAP**  
**NÚCLEO BRASÍLIA**  
**MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE MARKETING**  
**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – MONOGRAFIA**  
**PROFESSOR ORIENTADOR ANTÔNIO FLÁVIO TESTA**

Proposta de um Plano de Trabalho para a área de Marketing e Comercialização  
da Embrapa Informação Tecnológica: Um Estudo de Caso

Monografia apresentada como pré-requisito para a conclusão do Curso de Pós-Graduação Lato Sensu da Fundação Getúlio Vargas – Núcleo Brasília, *MBA, em Gestão Estratégica de Marketing*, para obtenção do grau de especialista.

**MARCUS VINÍCIUS BARCELLOS DE ABREU**

(Setembro/2006)

## Resumo

Esta monografia é a consolidação do trabalho iniciado em maio de 2005, por meio do investimento da Embrapa no curso de lato-senso – MBA em Gestão Estratégica de Marketing da FGV /Unidade de Brasília – que visa ao aperfeiçoamento e à melhoria das capacidades instaladas no Setor de Marketing e Comercialização da Embrapa Informação Tecnológica (SCT), a fim de criar estratégias efetivas para a implantação das mudanças necessárias aos serviços prestados pela Embrapa Informação Tecnológica ao seu público-alvo, à melhoria da imagem, ao aumento do conhecimento e da disseminação das informações científicas e tecnológicas e, conseqüentemente a melhoria dos produtos da Empresa.

Inicia-se o trabalho com uma pequena introdução, a caracterização do problema e sua importância, as hipóteses levantadas e os objetivos. Em seguida, explana-se um pouco da metodologia, cujo modelo teórico passou pelas escolas da administração que mais se aproximavam dos objetivos e das finalidades do trabalho. Elabora-se um pequeno diagnóstico do SCT e da área de Marketing, e passa-se a análise e às conclusões culminando, por fim, na Proposta de um Plano de Trabalho para a área estudada, com perspectivas de curto, médio e longo prazo.

## Abstract

This paper was developed as part of the requirements for the fulfillment of an MBA in Strategic Marketing Management of FGV/ Unidade de Brasília and aims to improve the existing human resources in the Marketing and Sales Area of Embrapa Informação Tecnológica. Our main objective is to propose effective strategies for the implementation of changes to improve public services, corporate image, greater knowledge and diffusion of scientific and technologic information and, therefore, to the betterment of our products.

This paper starts with a small introduction, the characterization of the problem and its importance to the proposed hypothesis and objectives. We then talk about the methodology - the theory model was chosen from the schools of administration that had greater affinity with the objectives and the aims of our work – and we present a diagnosis of Embrapa Informação Tecnológica marketing area, followed by an analysis and by the conclusion of the work, topped by a proposal for a Work Plan for the marketing area with short, medium and long range perspectives.

## Agradecimentos

Agradeço em primeiro lugar a Deus e à minha família;

Em especial às minhas amigas e colegas de trabalho Rúbia Maria Pereira pela co-orientação e revisão do texto, e a Cláudia Matos, na elaboração do *abstract*;

À memória do meu pai, que nunca mediu esforços para nos dar uma boa educação;

À Salette, pois seu amor, compreensão e ajuda me levaram à Embrapa;

À minha querida Débora e família, que sempre apoiaram meus estudos, principalmente nos momentos em que não podíamos estar juntos;

À Embrapa, pela oportunidade de crescimento educacional e na carreira;

A todo o corpo gerencial e aos colegas da Embrapa Informação Tecnológica, pelo apoio incondicional durante o período da Pós-Graduação;

À minha madrinha e avó (Elizabeth), à minha mãe (Maria Helena), e aos meus irmãos (Luiz, Carlos e Ítalo), que sempre estiveram ao meu lado em todos os momentos difíceis, mesmo que distantes;

Às minhas filhas, que sofrem com a nossa separação, mas estão sempre presentes nos meus pensamentos e no meu coração;

A todos os amigos e amigas que permaneceram fiéis e compreensivos à nossa amizade, mesmo permanecendo distanciados em razão das minhas obrigações acadêmicas durante o MBA;

A toda equipe de técnicos e professores da FGV – Núcleo Brasília, que tornou possível a realização deste trabalho e, em especial, a meu professor orientador Dr. Antônio Flávio Testa, que, com seus conhecimentos, e paciência, conduziu com tranquilidade a conclusão desta monografia.

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO:	08
1.1O PROBLEMA E SUA IMPORTÂNCIA	09
1.2HIPÓTESES	12
1.3OBJETIVOS	13
1.3.1OBJETIVO GERAL	13
1.3.2OBJETIVO ESPECÍFICO	13
2METODOLOGIA	13
2.1ÁREA DE ESTUDO	13
2.1.1 IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA OBJETO DO ESTUDO	13
2.1.1.1 NOME	13
2.1.1.2 UNIDADE DE SERVIÇO	13
2.1.1.3 NOME SÍNTESE	13
2.1.1.4 ABREVIATURA	13
2.1.1.5 SETOR DE MARKETING E COMERCIALIZAÇÃO	13
2.1.1.6 LOCALIZAÇÃO DA UNIDADE	14
2.2ORIGEM DOS DADOS	14
2.3MODELO TEÓRICO	14
2.3.1TEORIAS E ABORDAGENS DA ADMINISTRAÇÃO	14
2.3.1.1 ABORDAGEM ESTRUTURALISTA DA ADMINISTRAÇÃO	14
2.3.1.2 ABORDAGEM COMPORTAMENTAL OU BEHAVIORISTA DA ADMINISTRAÇÃO	15
2.3.1.3ABORDAGEM SISTÊMICA DA ADMINISTRAÇÃO	15
2.3.1.4 ABORDAGEM CONTINGENCIAL DA ADMINISTRAÇÃO	16
2.3.1.5 FUNDAMENTOS DO MARKETING	17
2.3.1.5.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DO MARKETING	17
2.3.1.5.2 ENDOMARKETING®	22
2.3.1.5.3 MARKETING DE RELACIONAMENTO	25
2.3.1.5.4 A LOGÍSTICA DO MARKETING	26
2.3.1.5.5 A GESTÃO DE VENDAS	27
2.3.1.5.6 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR	29
2.3.1.5.7 GESTÃO DA QUALIDADE NOS PROCESSOS	32
2.3.1.5.8 MARKETING NAS ORGANIZAÇÕES QUE NÃO VISAM AO LUCRO	33

3A EMBRAPA INFORMAÇÃO TECNOLÓGICA	34
3.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	34
3.2 RECURSOS HUMANOS	36
3.3 PRODUÇÃO	39
3.3.1 FASES DE PRODUÇÃO	39
3.3.2 CAPACIDADE INSTALADA DE PRODUÇÃO	41
3.4 MARKETING & COMERCIALIZAÇÃO	42
3.4.1 MARKETING	42
3.4.2 COMERCIALIZAÇÃO (vendas)	43
3.5 PRODUTOS COMERCIALIZADOS	44
3.6 SERVIÇOS	44
3.6.1 PRINCIPAIS SERVIÇOS	44
3.7 POLÍTICA DE PREÇOS	44
3.8 POLÍTICA DE DISTRIBUIÇÃO E A CADEIS DE SUPRIMENTOS DA EMBRAPA INFORMAÇÃO TECNOLÓGICA (LOGÍSTICA)	45
3.9 POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO E MARKETING	47
3.9.1 NO QUE SE REFERE À ÁREA DE MARKETING E COMERCIALIZAÇÃO SÃO METAS DO II PDU DA EMBRAPA INFORMAÇÃO TECNOLÓGICA	48
3.10 POLÍTICA DE MANUTENÇÃO DOS ESTOQUES DE PUBLICAÇÕES	49
4 DIAGNÓSTICO, ANÁLISE E CONCLUSÕES.	51
5 PROPOSTA DE AÇÕES DE MELHORIAS PARA EMBRAPA INFORMAÇÃO TECNOLÓGICA.	56
5.1 CURTO PRAZO	56
5.2 MÉDIO PRAZO	57
5.3 LONGO PRAZO	59
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	60
ANEXO I – Tabela VI – Cargos constantes na Embrapa Informação Tecnológica com suas respectivas remunerações fixas e seus respectivos encargos.	61
ANEXO II – Figura 1 – Fluxograma do processo de produtos.	64
ANEXO III – Folha de Cálculo (modelo) Embrapa Informação Tecnológica.	65
ANEXO IV – Ficha de preços (modelo) Embrapa Informação Tecnológica	66

## **1 Introdução**

A Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – Embrapa, vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, foi criada em 26 de abril de 1973. Sua missão é viabilizar soluções para o desenvolvimento sustentável do espaço rural, com foco no agronegócio, por meio da geração, adaptação e transferência de conhecimentos e tecnologias, em benefício dos diversos segmentos da sociedade brasileira.

A Embrapa atua por intermédio de 37 Centros de Pesquisa, três Serviços e 11 Unidades Centrais, estando presente em quase todos os Estados da Federação, nas mais diferentes condições ecológicas. Para chegar a ser uma das maiores instituições de pesquisa do mundo tropical, a Empresa investiu sobretudo no treinamento de recursos humanos, possuindo, hoje, 8.619 empregados, dos quais 2.221 são pesquisadores, 45% com mestrado e 53% com doutorado, e operando um orçamento da ordem de R\$ 877 milhões anuais.

Está sob a sua coordenação o Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária – SNPA, constituído por instituições públicas federais, estaduais, universidades, empresas privadas e fundações, que, de forma cooperada, executam pesquisas nas diferentes áreas geográficas e campos do conhecimento científico.

Na área de cooperação internacional, a Empresa mantém 275 acordos de cooperação técnica com 56 países e 155 instituições de pesquisa internacionais, envolvendo, principalmente, a pesquisa em parceria. Para ajudar nesse esforço, a Embrapa instalou nos Estados Unidos e na França, com o apoio do Banco Mundial, laboratórios para o desenvolvimento de pesquisa em tecnologia de ponta. Esses laboratórios contam com as bases físicas do Departamento de Agricultura dos Estados Unidos, em Washington, e da Agrópolis, na Universidade de Montpellier, na França, permitindo o acesso dos pesquisadores a mais alta tecnologia em áreas como recursos naturais, biotecnologia, informática e agricultura de precisão.

As tecnologias geradas pelo Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária mudaram a agricultura brasileira. Tal afirmação é evidenciada por um conjunto de tecnologias incorporadas ao sistema produtivo. Citando alguns exemplos: a região dos Cerrados tornou-se responsável por 40% da produção brasileira de grãos, uma das maiores fronteiras agrícolas do mundo; a soja foi



adaptada às condições brasileiras; e, recentemente, o país obteve a posição de primeiro produtor mundial; a oferta de carnes bovina e suína foi multiplicada por três e, a de frango, aumentou dez vezes; a produção de leite aumentou de 7,9 bilhões, em 1975, para 20,3 bilhões de litros em 2000; e a produção brasileira de hortaliças elevou-se de 9 milhões de toneladas, em uma área de 700 mil hectares, em 1980, para 14 milhões de toneladas, em 850 mil hectares, em 1999. Da mesma forma, de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia Estatística – IBGE, apesar da área de plantio de grãos ter permanecido no mesmo patamar, entre 1992 e 2001 a produção saltou de 66,8 para 95,8 milhões de toneladas. Além disso, programas de pesquisa específicos conseguiram organizar tecnologias e sistemas de produção para aumentar a eficiência da agricultura familiar e incorporar pequenos produtores no agronegócio, garantindo melhoria na sua renda e bem-estar. Para o alcance desses resultados, além da geração do conhecimento é inegável a fundamental contribuição do processo de transferência de tecnologia aos mais diversos segmentos da sociedade.

Reconhecendo nas atividades econômicas o relevante papel da informação como insumo essencial do modo de produção da sociedade, assim como a importância dos segmentos responsáveis pela produção, processamento e distribuição da informação, e considerando-se o valor estratégico da informação para o desenvolvimento do país, a Embrapa criou, em 1991, na sua estrutura organizacional, uma unidade denominada Serviço de Informação Científica e Tecnológica (SCT), com a função de executar as estratégias e as ações gerenciais relativas à organização, à qualificação, ao armazenamento e à disponibilização de informações científicas e tecnológicas geradas nos 37 centros de pesquisa da empresa, distribuídos geograficamente em todo país. (SANTOS; LADEIRA, 2004).

### **1.1 O problema e sua importância:**

Para atender aos diversos segmentos da sociedade, a hoje denominada Embrapa Informação Tecnológica – SCT – organiza, edita, publica e distribui a maioria das informações técnico-científicas da Embrapa. Porém, ainda não foi possível centralizar toda a produção científica das outras Unidades, a fim de serem publicadas, pelo SCT, nas mídias impressa e eletrônica. A produção editorial

impressa está organizada em três linhas principais, designadas, conceitualmente, conforme os ambientes demandantes por informações da Empresa, a saber:

- i. Linha técnico-científica, composta por duas revistas técnico-científicas, visando a atender a pesquisadores, a professores e a estudantes de nível superior;
- ii. Linha transferência de tecnologia, que compreende, entre outros, livros, coleções, circulares, boletins direcionados aos produtores rurais, agroindústrias, extensionistas e técnicos; e;
- iii. Linha ensino e aprendizagem, que compreende as coleções *Universitárias* – para estudantes de nível superior e produtores especializados, *Paradidática* – para alunos de nível médio e fundamental e de cursos profissionalizantes, e *Flora e Fauna do Brasil* – para atender demanda de pesquisadores por informações referentes à catalogação de espécies vegetais e animais. (apud SANTOS; LADEIRA, 2004.).

Na mídia eletrônica, são produzidos as fitas de vídeos técnicas, programas de televisão e de rádio. Semanalmente, é veiculado o programa de televisão chamado *Dia de Campo na TV*, transmitido via antena parabólica e canal fechado de televisão. Esse programa está baseado na interatividade com o público-alvo, e consiste na divulgação de tecnologias mediante interlocução de um pesquisador e um extensionista que respondem, ao vivo, às perguntas feitas pelos telespectadores por telefone, fax e e-mail. Na mídia eletrônica, estão disponibilizadas também publicações *on-line* e em CD-Room. (apud SANTOS, LADEIRA, 2004.).

Esses produtos necessitam ser disponibilizados não apenas ao grupo de técnicos e trabalhadores da área agrícola, mas a todos os segmentos sociais. O atendimento dessa necessidade requer o estabelecimento de parcerias com agentes intermediários, visando a facilitar e a tornar os produtos de informação mais acessíveis aos consumidores finais.

A escolha de um canal de distribuição exige análise das necessidades dos consumidores, estabelecimento de objetivos, identificação e avaliação das principais alternativas. Supõe-se que um produtor que resida na área rural tenha mais dificuldades, ou despenda de maiores custos, para ir à livraria estabelecida na cidade do que se tivesse meios de pesquisar, ou de adquirir, os produtos na cooperativa da qual é associado.

No caso específico da Embrapa, o objetivo principal de um canal de distribuição é criar facilidades e oportunidades de disponibilizar, aos consumidores finais, por meio dos seus produtos de informação, os resultados de pesquisas científicas e, dessa forma, contribuir para o processo de transferência de tecnologia em benefício do agronegócio brasileiro.

Conhecendo o público-alvo e o posicionamento desejado, uma empresa deve identificar suas opções de canal, considerando, segundo Kotler (2000, p. 515), três elementos:

- (a) Tipos de intermediários de negócios disponíveis;
- (b) O número de intermediários necessários e as
- (c) Condições e responsabilidades de cada membro do canal.

Além disso, o autor recomenda a busca de canais inovadores de marketing.

Assim, considera-se relevante citar as constatações, publicadas pela Câmara Brasileira de Livro, quanto às dificuldades encontradas no processo de distribuição e comercialização de livros:

Não custa pouco fazer chegar o livro ao leitor. Hoje, a distribuição e a comercialização do livro constituem, talvez, o maior gargalo do mercado editorial brasileiro. As distâncias são grandes, milhares de quilômetros, mas pior é a falta de uma boa estrutura de distribuição regional. As livrarias são poucas, insuficientes, e o marketing do livro só nos últimos anos começou a deslanchar. Entre editores e livreiros, freqüentemente, o entendimento emperra nos prazos e descontos, desacelerando o mercado. E com custos adicionais e dificuldades operacionais o cliente/ leitor acaba insatisfeito e sem o livro. (CBL, 50 anos, p. 104 apud GORINI e BRANCO, 2000)

Vislumbra-se, na Embrapa Informação Tecnológica, a competência necessária para o serviço de distribuição. As outras Unidades da Embrapa são independentes quanto à editoração e à publicação de suas obras. Mas, em razão de suas características funcionais, não possuem o número suficiente de pessoas qualificadas em seus quadros para o gerenciamento de todo o processo da gestão, da edição e da publicação da informação. Esse fato tem causado alguns entraves e prejuízos ao processo, que vai desde a concepção do livro, pelos autores, até a sua efetiva distribuição, comercialização, pagamento dos direitos autorais, incluindo também as futuras atualizações da obra ou suas reimpressões.

Acredita-se, aqui, que fica latente a necessidade da busca de respostas às seguintes questões:

I. Por que, depois de 15 anos de sua criação, a Embrapa Informação Tecnológica ainda não conseguiu concentrar, em suas dependências, toda a gestão e edição da informação técnico-científica da Embrapa?

II. Por que algumas Unidades de Pesquisa da Embrapa ainda optam por editar e publicar, elas próprias, suas obras, mesmo depois da criação da Embrapa Informação Tecnológica?

III. Se a organização, gestão, edição e publicação não podem ser centralizadas, por que não centralizar pelo menos a comercialização das obras?

As respostas a essas questões podem estar relacionadas à uma baixa interação entre as Unidades, a algum conflito não aparente, à comunicação falha, à política de crescimento estabelecida nos planos diretores das diversas Unidades da Empresa. Enfim, os fatores podem ser muitos e os mais variados, porém, trata-se da principal dicotomia existente, internamente, na instituição: para o público externo, a Embrapa é uma única empresa e, para o público interno, várias Unidades independentes. Portanto, os fundamentos do ENDOMARKETING®<sup>1</sup> poderão ser úteis à Embrapa, na resolução destas questões e da problematização que ora se deseja estudar.

## **1.2 Hipóteses**

1.2.1 A geração da informação técnico-científica na Embrapa cresceu, nos últimos cinco anos, mais do que a capacidade de ampliação necessária do quadro de pessoal e da estrutura de recursos físicos e materiais que garantissem, à Embrapa Informação Tecnológica a capacidade de absorção da organização, da gestão, da edição e da publicação das obras da Empresa;

1.2.2 Há falhas no processo de comunicação entre as Unidades de Pesquisa da Embrapa e a Embrapa Informação Tecnológica, as quais levam as Unidades a optar por organizar, editar, publicar e comercializar suas obras nos próprios estados onde se localizam;

---

<sup>1</sup>ENDOMARKETING® é marca de propriedade da S.B. & C.A., registrada no Instituto Nacional de Propriedade Industrial – INPI (Bekin, 2004, p. XVII).

1.2.3 A falta de melhor estrutura logística, na Embrapa Informação Tecnológica, para a centralização da organização, gestão, edição, publicação e comercialização de publicações Embrapa torna tal procedimento inviável.

### **1.3 Objetivos**

#### 1.3.1 Objetivo Geral (OG)

Identificar e propor, à Embrapa Informação Tecnológica, ações necessárias à melhoria dos serviços do Setor de Marketing e Comercialização da Unidade, alavancar vendas e resultados na busca da centralização da edição e da comercialização da maioria das obras técnico-científicas produzidas pela Embrapa.

#### 1.3.2 Objetivo Específico – (OE)

Propor e elaborar Plano de Trabalho e Gestão do Setor de Marketing e Comercialização da Unidade para o biênio 2006 a 2007.

## **2. Metodologia**

### **2.1.– Área de Estudo**

As áreas do conhecimento científico que suportam o estudo proposto é a Administração da Produção sob a ótica da Estratégia de Marketing, do Marketing Interno (ENDOMARKETING®), do Marketing de Relacionamento, da Logística, da Gestão de Vendas, do Comportamento do Consumidor, da Gestão da Qualidade nos Processos e no Marketing para Organizações que não visam ao lucro, cuja abordagem a ser adotada se refere à identificação e à análise dos motivos que levam as demais Unidades da Embrapa a tornarem-se editoras e comercializadoras de algumas de suas obras técnico-científicas, em vez de contratarem a Embrapa Informação Tecnológica para esses serviços.

2.1.1. Identificação da Empresa Objeto do Estudo:

2.1.1.1 Nome: **Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – Embrapa;**

2.1.1.2 Unidade de Serviço: **Serviço de Informação Científica e Tecnológica;**

2.1.1.3 Nome Síntese: **Embrapa Informação Tecnológica;**

2.1.1.4 Abreviatura: **SCT.**

2.1.1.5 Setor de Marketing e Comercialização – **SM&C**

#### 2.1.1.6 Localização da Unidade:

**Parque Estação Biológica – PqEB, Av. W3 Norte (final)  
CEP: 70.770 – 901; Site: [www.sct.embrapa.br](http://www.sct.embrapa.br)  
Tel.: (61) 3448–4162; Fax: (61) 3272–4168**

## 2.2 Origem dos Dados e Informações

Os dados a serem coletados serão, a princípio, de origem secundária, e constam nos relatórios anuais das Unidades da Embrapa; e no relatório do cumprimento das metas dos Planos Anuais de Trabalho – PAT – das Unidades; no II Plano Diretor da Embrapa Informação Tecnológica; no I Plano Emergencial de Melhorias do Setor de Marketing e Comercialização – SM&C, elaborado em maio de 2003; nos relatórios de vendas; e nos relatórios contábeis e financeiros, entre outros documentos internos da Unidade.

## 2.3 Modelo Teórico

### 2.3.1 Teorias e Abordagens da Administração

#### 2.3.1.1. Abordagem Estruturalista da Administração

A Abordagem Estruturalista da Teoria Administrativa considera os fenômenos, ou elementos, com referência a uma totalidade, revelando o seu valor de posição.

O relacionamento das partes na constituição do todo é de suma importância, implicando totalidade e interdependência, já que exclui os conjuntos cujos elementos estejam relacionados por mera justaposição, ou seja, o todo é maior do que a simples soma das partes.

Para os estruturalistas contemporâneos, o conflito entre grupos é um processo social fundamental, é o grande propulsor do desenvolvimento, embora isso nem sempre ocorra.

Essa abordagem estuda as organizações por meio de uma análise organizacional mais ampla que qualquer outra teoria anterior, pois a análise é feita a partir de uma abordagem múltipla que considera os fundamentos da Teoria Clássica, da Teoria das Relações Humanas e da Teoria Burocrática.

Portanto, a organização é vista como um sistema deliberadamente construído e em constante relação de intercâmbio com seu ambiente, e, nessa concepção, as relações entre as partes da organização são importantes e dão preferência à Abordagem Comparativa.

#### 2.3.1.2. Abordagem Comportamental ou Behaviorista da Administração

A Abordagem Comportamental ou Behaviorista marca a ênfase das ciências do comportamento na Teoria Administrativa, bem como a busca de soluções democráticas e flexíveis para os problemas organizacionais.

A importância do comportamentalismo na Teoria Organizacional está no rompimento com os enfoques prescritos e ingênuos das escolas de Administração Científica e de Relações Humanas. Entretanto, sua qualidade está na objetividade que seus expoentes vêem a empresa, fornecendo um quadro de referências realistas que abrangem desde o comportamento administrativo até quaisquer processos organizacionais, sejam de origem individual, sejam de origem grupal ou formal.

É sob o enfoque dessa abordagem que a preocupação com a estrutura se desloca para preocupação com os processos e com a dinâmica organizacional, isto é, com o comportamento organizacional.

#### 2.3.1.3. Abordagem Sistêmica da Administração

A abordagem Sistêmica da Teoria da Administração é compreendida conforme os aspectos a seguir expostos.

O expansionismo é o princípio a partir do qual se sustenta que todo o fenômeno é parte de um fenômeno maior. O desempenho de um sistema depende de como ele se relaciona com o todo maior que o envolve e do qual faz parte. O expansionismo não nega que cada fenômeno seja constituído de partes, mas a sua ênfase reside na localização do todo do qual aquele fenômeno faz parte. Essa transferência da visão voltada aos elementos fundamentais para a visão voltada ao todo denomina-se Abordagem Sistêmica;

Segundo o pensamento sistêmico, o fenômeno que se explica é visto como parte de um sistema maior, e é explicado em razão do papel que desempenha nesse sistema. A Abordagem Sistêmica está interessada em juntar as partes, e não em separá-las.

A tecnologia é o princípio segundo o qual a causa é uma condição necessária, mas nem sempre suficiente, para que surja o efeito. Assim, a relação causa-efeito não é uma relação determinística ou mecanicista, e sim probabilística. É o estudo do comportamento com a finalidade de alcançar objetivos, e passa a influenciar as ciências.

A lógica sistêmica procura entender as inter-relações das diversas variáveis a partir de uma visão de um campo dinâmico de forças que atuam entre si. Esse campo dinâmico de forças produz um emergente sistêmico: o todo é diferente de cada uma de suas partes.

O sistema apresenta características próprias que podem não existir em cada uma de suas partes, e a partir dessa concepção os sistemas passam a ser visualizados como entidades globais e funcionais em busca de objetivos e finalidades.

#### 2.3.1.4 Abordagem Contingencial da Administração

A Teoria Contingencial da Teoria da Administração marca um passo além da Teoria Sistêmica, revelando que a Teoria Administrativa disponível até o momento era insuficiente para explicar os mecanismos de ajustamento das organizações, aos seus ambientes, de maneira rotativa e dinâmica.

Outra variável que condiciona a estrutura e o comportamento organizacional é a tecnologia empregada pela organização. Para defrontar-se com o ambiente, a organização utiliza tecnologias que condicionam a sua estrutura organizacional e seu funcionamento.

Verifica-se que a Teoria Contingencial é eclética e interativa, mas, ao mesmo tempo, relativista e situacional.



### 2.3.1.5 Fundamentos do *Marketing*

#### 2.3.1.5.1 Gestão Estratégica do *Marketing*

Planejamento Estratégico é uma ferramenta gerencial muito importante na administração quando usada adequadamente, pois proporciona, ao gestor, maior sensibilidade para identificar, ao longo do tempo, as ações necessárias para combater os estrangulamentos e os desafios institucionais que deverão ser vencidos, nomeando os objetivos e definindo estratégias e políticas que facilitem o alcance desses mesmos objetivos, com decisão prévia sobre o que deve ser feito, quando, como e por quem.

É importante, também, que os gestores tenham uma compreensão de que o planejamento é um modo de vivenciar a organização, vez que a sua eficácia depende de inúmeras variáveis, dentre elas o envolvimento, a participação e a colaboração como atitudes de valorização e integração ao processo.

Entende-se que planejar significa preparar para encarar o futuro, estabelecendo, para isso, um caminho a ser seguido. Para que se tenha sucesso é necessária uma visão estratégica de como os processos da organização devem ser implementados, procurando-se fazer uma análise sistemática dentro da lógica racional, e integrando decisões estratégicas, assim como se conscientizando, a todos, sobre os riscos e incertezas que possam ocorrer.

Os integrantes da organização devem ter uma visão clara dos objetivos e estratégias a serem seguidas, para que possam focar as questões prioritárias e tomar decisões acertadas. Quanto maior o envolvimento de todos no desenvolvimento do planejamento estratégico, maiores serão as probabilidades de ele ser implementado com sucesso, gerando, assim, os resultados previstos, já que as organizações são criadas para gerar produtos coletivos, que atendam às necessidades, às aspirações e aos desejos de grupos sociais, com qualidade e credibilidade, fazendo cumprir o que é legal, evitando que ocorram frustrações na instituição, bem como na própria sociedade.

A falta de um planejamento estratégico concorre para a estagnação de muitos projetos e programas, promovendo, dessa forma, um distanciamento dos interesses de todos os membros envolvidos na organização.

É comum ocorrer, em uma administração, a prática imediatista para solucionar as demandas espontâneas, excluindo-se qualquer possibilidade de planejamento de ações.

É necessário, portanto, que se promova o seguinte: levantamento de dados; conhecimento do ambiente, para prever a viabilidade e os impactos da ação; identificação da missão, explicitação dos objetivos e definição das ações estratégicas; e o acompanhamento e a avaliação que devem ser uma constante em todo o processo.

O Planejamento Estratégico se efetiva ao encontrar equipes eficientes e eficazes, uma estrutura organizacional bem delineada e aceita, bem como um sistema de informações gerenciais adequado, e permite, ao corpo administrativo, estabelecer o rumo a ser seguido pela organização, com vistas na obtenção de um nível de otimização no cumprimento de sua missão.

O Planejamento Estratégico requer, mais do que outros esforços, o desenvolvimento na equipe de administração, o entrosamento e o compartilhamento de valores, filosofia e prioridades corporativas, bem como um claro entendimento da missão da organização e competência administrativa.

É necessário que os gestores tenham em mente que deverão mobilizar os recursos existentes na instituição para promover o alcance dos objetivos propostos, assim como priorizar suas ações a curto, médio e longo prazo. A estratégia é uma metodologia gerencial que permite estabelecer o caminho a ser seguido pela instituição, visando a elevar o grau de interações com os ambientes interno e externo.

A elaboração do planejamento estratégico compreende quatro fases:

#### I. Formulação dos objetivos organizacionais

A instituição define os objetivos globais que pretende alcançar a longo prazo, e estabelece a ordem de importância e a prioridade de uma hierarquia de objetivos.

#### II. Análise interna das forças e limitações da instituição

A seguir faz-se uma análise das condições internas da organização para permitir uma avaliação dos principais pontos fortes e fracos. Os pontos fortes constituem as forças propulsoras da organização, as quais facilitam o alcance dos objetivos organizacionais – e devem ser reforçadas, enquanto os pontos fracos

constituem as limitações e as forças restritivas que dificultam, ou impedem, o seu alcance, os quais devem ser superados. Essa análise interna envolve:

i)Análise dos recursos (recursos financeiros, máquinas, equipamentos, matérias-primas, recursos humanos, tecnologia etc.) de que a instituição dispõe para as suas operações atuais ou futuras.

ii)Análise da estrutura da organização, seus aspectos positivos e negativos, divisão de trabalho entre departamentos e unidades e como os objetivos organizacionais foram distribuídos em objetivos departamentais.

iii)Avaliação do desempenho da organização em termos de: produção, produtividade, inovação, crescimento e desenvolvimento.

### III.A análise externa

Trata-se de uma análise do ambiente externo à organização, ou seja, das condições externas que rodeiam a instituição e lhe impõem desafios e oportunidades.

#### 1.5. Formulação das Alternativas Estratégicas.

Nesta quarta fase do planejamento estratégico, formulam-se as alternativas que a organização pode adotar para alcançar os objetivos organizacionais pretendidos, tendo-se em vista as condições internas e externas. As alternativas estratégicas constituem os cursos de ação futura que a organização pode adotar para atingir seus objetivos globais. De um modo genérico, o planejamento estratégico da organização refere-se ao produto (bens que a organização produz, ou serviços que presta), ou ao mercado (onde a organização coloca seus produtos, ou bens, ou onde presta seus serviços).

O planejamento estratégico deve comportar decisões sobre o futuro da organização, tais como:

- Objetivos organizacionais em longo prazo, e seu desdobramento em objetivos departamentais detalhados;
- As atividades escolhidas, isto é, os produtos (bens ou serviços) que a organização pretende produzir;

- O mercado visado pela organização, ou seja, os consumidores ou clientes que ela pretende abranger com seus produtos;
- Novos investimentos em recursos (materiais, financeiros, máquinas e equipamentos, recursos humanos, tecnologia etc.) para inovação (mudanças), ou para crescimento (expansão);
- O planejamento estratégico deve ser feito anualmente. Essa será uma ótima oportunidade para avaliar o que a organização conseguiu realizar naquele ano, o que mudou, que caminhos deram melhores resultados, e que caminhos não levaram a lugar nenhum;
- A revisão anual do plano é um instrumento de grande utilidade para a avaliação das estratégias.

A idéia de planejar não é nova nas organizações. A necessidade de organizar atividades, orientar o trabalho de pessoas, ou formalizar um orçamento, fez que as organizações incorporassem o conceito de planejamento à sua rotina. As maneiras de concretizá-lo é que variam: planos anuais; plurianuais; por setor ou área temática da organização; financeiro; e assim por diante. Todas essas formas possuem em comum a preocupação mais geral de fazer que a organização defina objetivos, cronogramas, organogramas e orçamentos. Em outras palavras, define como a organização vai preparar-se para cumprir sua missão.

É necessário que os gestores da administração pública percebam que as formas de planejamento adotadas já não se mostram adequadas à realidade, pois vivemos um momento de grandes transformações, de incertezas cada vez maiores e constantes, de demandas, e inesperados são esses os fatores que sinalizam a necessidade de mudança, ao mostrar que o seu universo de planejamento está limitado. Já que não podem incorporar, satisfatoriamente, as mudanças – gerando a sensação de trabalho incompleto e de relevância questionável para os próprios dirigentes e funcionários –, os antigos modelos de planejamento já não são capazes de garantir, à organização, sua sobrevivência no futuro.

Significa, ainda, rever os projetos em que a organização está engajada, avaliar se seus objetivos e metodologias contribuem para os objetivos estratégicos escolhidos, assim como criar projetos.

Administrar estrategicamente significa, por sua vez, ser capaz de responder às demandas do presente, tendo-se em mente o que se planejou para o futuro. É comum que organizações passem pelo processo de planejamento estratégico sem se darem conta de que precisarão preparar-se para administrar estrategicamente. O resultado é que as rotinas anteriores tomam conta das decisões e pouco, ou nada, se realiza do plano adotado.

Por tratar-se de organizações nas quais a decisão é influenciada por pessoas que ocupam espaço em instâncias diversas – hierárquicas ou não –, o processo precisa incorporar essa pluralidade de visões desde o início. Isso não significa que a direção deva deixar de lado sua responsabilidade, e sim que tenha construído condições para a adesão das várias visões sobre um plano comum.

Uma vez que mobiliza os vários interesses individuais e de grupo na organização, o planejamento estratégico precisa ser tomado como oportunidade, e não como ameaça. É uma oportunidade de afirmação da organização, que deve ser maior que a soma de seus integrantes.

Como o planejamento estratégico parte de definições mais amplas sobre o posicionamento da organização em sua relação com o ambiente, as divisões entre projetos ou áreas temáticas devem ser contornadas. O mais importante é resgatar o aprendizado da organização como um todo, interpretar as demandas a que está sujeita, e definir seu potencial para o futuro.

O planejamento estratégico precisa ser tratado no âmbito da racionalidade que diz respeito a valores e a padrões éticos de ação, em que os resultados estão subordinados a pressupostos e a conceitos socialmente construídos. E isso implica dizer que os pressupostos com que se trabalha a estratégia precisam ser analisados e revistos, afirmando novos valores e reafirmando compromissos.

### ☞ Vantagens

Dentro da organização é muito importante que se faça o planejamento estratégico para melhor entender a instituição, fazendo, com isso, que os gestores possam administrar, de maneira transparente, e dimensionar os recursos disponíveis.

### Desvantagens

Não se visualizam, aqui, desvantagens num planejamento estratégico, já que se concebe que a falta de planejamento é igual a uma vida de obrigações, sem realizações, apesar de haver pessoas que acreditam que a sorte, ou a intuição, poderá ajudá-las a conquistar o seu sucesso profissional. Deixar as coisas acontecerem não é a melhor opção, pois, para que as coisas aconteçam, faz-se necessária a iniciativa. Para que tenhamos iniciativa é importante termos determinação. E determinação sem planejamento resulta em desperdício de esforços.

### ☞ Riscos

Riscos podem surgir caso não seja feito um diagnóstico por meio de levantamento e análise, ou seja, uma análise do ambiente na qual a instituição se encontra, e suas múltiplas variáveis e ameaças.

### ☞ Obstáculos e Dificuldades

Obstáculos e dificuldades podem ocorrer no momento da adequação orçamentária, caso haja incapacidade do corpo técnico em visualizar e em administrar os problemas que poderão surgir futuramente.

Embora o planejamento estratégico esteja intimamente ligado a pensar a organização em sua relação com o exterior, ele depende de condições internas para ser colocado em prática com todas as suas implicações. Certamente, os momentos de crise são os menos favoráveis à instalação de um processo desse tipo. Nesses momentos, as relações estão desgastadas, os erros se acumulam e parecem insuperáveis, as avaliações estão mais sujeitas às influências dos aspectos subjetivos, e a possibilidade de haver consenso é mais difícil. É interessante pensar em mudança na instituição quando houver um cenário favorável para que não haja interferências e não se adotem modelos personalizados de planejamento.

### 2.3.1.5.2 ENDOMARKETING®

A palavra “Endo” provém do grego, e quer dizer “ação” interior ou movimento para dentro. ENDOMARKETING® é, portanto, *marketing* para dentro.

Muitos nomes para o mesmo assunto: ENDOMARKETING®, *marketing* para dentro, *marketing* interno, Comunicação Interna, Comunicação Empresa/ Empregados.

Por ENDOMARKETING® entende-se tudo aquilo que estimula, positivamente, os sentidos dos funcionários, e permite que a empresa estabeleça, com eles, relacionamentos saudáveis, duradouros, e, sobretudo, produtivos.

Para o precursor do ENDOMARKETING® no Brasil, Saul Faingaus Bekin,

... as ações gerenciadas de ENDOMARKETING® são aplicáveis em quaisquer tipos de organizações, pois contemplam a preocupação com a comunicação. Seu objetivo é obter um alinhamento interno, desse alinhamento, uma sintonia, uma sincronização de idéias e ações. (Bekin, 2004, p. XVII).

Para Bekin, o objetivo do ENDOMARKETING® é tornar transparente, aos empregados, os objetivos da organização, de forma a harmonizar o objetivo do empregado com o objetivo global da empresa. Traçando um paralelo com a Embrapa este estudo de caso busca formas de harmonizar os objetivos das outras Unidades da Embrapa aos objetivos da Embrapa Informação Tecnológica, e, todos eles, ao objetivo global da Empresa.

O ENDOMARKETING® visa a estabelecer um processo de trocas que construa a lealdade no relacionamento com o público interno. O ponto de partida rumo a essa lealdade são os empregados. No caso específico da Embrapa, também cada uma das Unidades deve conhecer tão bem quanto possível os objetivos da organização, e é necessário que esses objetivos estejam harmonizados com os da Embrapa Informação Tecnológica e, esses, a cada uma das Unidades.

Portanto, acredita-se, aqui, que, por meio da implantação, da manutenção, da avaliação e da realização de ações corretivas das atividades de ENDOMARKETING® na Embrapa, a Unidade poderá conquistar, junto a seu público interno, a concentração de toda a produção técnico-científica da informação produzida na Empresa, ou, pelo menos, a sua grande maioria, e conseqüentemente, também toda a sua comercialização.

Citando ainda Bekin, precursor do ENDOMARKETING®, temos as seguintes definições para os fundamentos do ENDOMARKETING®.

Ações gerenciadas de marketing eticamente dirigidas ao público interno das organizações e empresas focadas no lucro, das organizações não lucrativas e governamentais e das do terceiro setor, observando condutas de responsabilidade comunitária e ambiental.(BEKIN, 2004, p. 47).

Para conceituar ENDOMARKETING®,o autor utiliza-se das seguintes palavras:  
Um processo cujo foco é alinhar, sintonizar e sincronizar, para implementar e operacionalizar a estrutura organizacional de marketing da empresa ou organização, que visa e depende da ação para o mercado e a sociedade. Apoiado em *B2E*<sup>2</sup>e *ERM*<sup>3</sup>, como opções empregam-se a comunicação interna pessoal, impressa, telefônica, eletrônica ou digital.(BEKIN, 2004, p. XVII e XVII).

☞ Para a definição de OBJETIVO, o autor assim se expressa:

O objetivo do ENDOMARKETING® é facilitar e realizar trocas, construindo lealdade no relacionamento com o público interno, compartilhando os objetivos empresariais e sociais da organização, cativando e cultivando para harmonizar e fortalecer essas relações e melhorando, assim, sua imagem e seu valor de mercado (BEKIN, 2004, p. 47).

☞ A função do ENDOMARKETING® para Bekin é:

integrar a noção de cliente e seus valores – aplicando-se recursos de *B2E*, *ERM*, *branding* interno – nos processos internos da estrutura organizacional, propiciando uma melhoria na qualidade de produtos e serviços, com produtividade pessoal e de processos (BEKIN, 2004, p. 47).

Bekin enfatiza, ainda, que no advento da economia do conhecimento o grande diferencial está nas pessoas. Nesse sentido, a importância de manter um atento grau, não só de informação, mas também de comunicação com o público interno, é o que determina que toda a empresa caminhe uniformemente numa mesma direção.

Integrar a noção de “Consumidor” nos processos internos da estrutura organizacional propicia melhoria na qualidade de produtos e serviços com produtividade de pessoal e de processos.

<sup>2</sup> B2B: *business-to-employees* (o negócio apresentado para funcionários) (Bekin, 2004 pg. XVII)

<sup>3</sup> ERM: *employee relationship management* (gestão do relacionamento com empregados) (Bekin, 2004 pg. XVII).



**empregados felizes = consumidores felizes**

O ENDOMARKETING® trabalha a cadeia:

**empresa ↔ empregado ↔ consumidor**

MARKETING INTERNO, POR QUE FAZÊ-LO?

Porque, num mercado extremamente competitivo, quase todos os produtos e serviços tornaram-se *commodities*, e a única coisa que os diferencia é o algo mais oferecido em cada ambiente, alicerçado no diferencial estabelecido pelo contato humano.

UM PROGRAMA DE ENDOMARKETING REQUER:

- |  |                               |
|--|-------------------------------|
| α) pesquisa e diagnóstico;                   | φ) planejamento do programa;  |
| β) definição da meta global a ser atingida;  | γ) lançamento;                |
| χ) definição de um posicionamento interno;   | η) implementação;             |
| δ) criação de ícones de comunicação interna; | ι) acompanhamento e controle. |
| ε) divisão do público interno (segmentação); |                               |

A importância da comunicação deve ser sempre valorizada, não só no sentido hierárquico, verticalizado, mas também na própria estrutura organizacional, no sentido horizontal.

A conectividade com as novas tecnologias de telecomunicação deve ser usada para a disseminação interna de informações e de conhecimento.

Tão, ou mais, importante que a comunicação em uma mesma área entre o superior e seus subordinados diretos, é a comunicação entre pares – isto é, entre os diretores, gerentes entre si, supervisores entre si, que possam, assim, otimizar informações e resultados. Isso assegura que na empresa se fale sempre a mesma língua. Não é demais ressaltar que comunicação e informação são elementos fundamentais nesse processo, já que favorecem a formação de imagem no ambiente interno com um todo (BEKIN, 2004, p. 46 e 47).

#### 2.3.1.5.3 Marketing de Relacionamento

Segundo Ian Gordon, para que valor seja continuamente criado para os clientes a empresa deve fazer o mesmo com os empregados, pois eles administrarão os processos, fornecerão a imaginação, implementarão as tecnologias e obterão as idéias que ajudarão a aprofundar o vínculo com os clientes. E sempre haverá fatores intangíveis que podem ajudar, o cliente, com o valor que deseja, valores que nunca ficarão explícitos nos processos.

As empresas que adotam o *marketing* de relacionamento como estratégia-chave de negócios precisarão considerar seus recursos humanos sob novo prisma, uma vez que os relacionamentos com os clientes normalmente não serão duráveis, e comprometidos, enquanto os relacionamentos com os empregados não se aprofundarem.

Exatamente como a empresa dará atenção particular às necessidades de seus melhores clientes, ela também deverá concentrar-se em seus melhores empregados e oferecer um desenvolvimento customizado para cada um, tanto na natureza funcional de seus empregos atuais como em termos de seus desenvolvimentos intelectuais e interpessoais (GORDON, 1998, p. 308 e 309).

#### 2.3.1.5.4. A Logística do *Marketing*

Ballou considera atividades primárias em logística aquelas de manutenção de estoques, de transporte e de processamento de pedidos, cuja importância reside no fato de iniciar a movimentação de produtos e a entrega de serviços.

Logística é o processo de planejamento, implementação e controle do fluxo eficiente e economicamente eficaz de matérias-primas, estoque em processo, produtos acabados e informações relativas desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o propósito de atender às exigências dos clientes (CLM – Council of Logistics Management apud BALLOU, 2003, p. 21).

Ainda segundo Ballou, a missão da logística é dispor da mercadoria ou o serviço certo, no lugar certo, no tempo certo e nas condições desejadas, ao mesmo tempo em que fornece a maior contribuição à empresa (BALLOU, 2003, p. 21).

A logística é um conjunto de atividades funcionais repetido muitas vezes ao longo do canal de suprimentos, mediante o qual as matérias-primas são convertidas em produtos acabados, e o valor é adicionado aos “olhos dos consumidores”.

Geralmente, uma simples empresa não está habilitada a controlar seu fluxo de produtos no canal – desde as fontes de matéria-prima até o ponto final de consumo, embora essa seja uma oportunidade emergente. O canal de distribuição física refere-se ao hiato de tempo e espaço entre os pontos de processamento da empresa e seus consumidores. A distribuição física compreende as atividades integradas na logística empresarial, e o gerenciamento da logística empresarial é também popularmente chamado de “gerenciamento da cadeia de suprimento”.

A logística empresarial é expressa em termos de tempo e lugar, pois produtos e serviços não têm valor a menos que estejam sob a posse do consumidor no momento e no lugar em que eles desejam consumi-los. A boa gestão logística vê cada atividade na cadeia de suprimentos como contribuinte no processo de adição de valor.

Para Martin Christofer, o processo de logística é essencial para agregar valor ao produto ou ao serviço oferecido. Num momento em que a similaridade dos produtos é enorme, e os mercados estão mais maduros, o papel da logística cresce de maneira acelerada. Em seu livro *A logística do marketing* Christofer demonstra como a logística pode ser empregada para conquistar maior lucratividade e vantagem competitiva. Examina como os diferentes tipos de mercado reagem à disponibilidade de produtos e serviços, e mostra como as empresas devem encarar a logística no centro da estratégia de *marketing* empresarial. Demonstra, também, como a estratégia logística usada adequadamente cria valor para os clientes, prevê as oscilações da demanda, aumenta a retenção dos clientes e reduz os tempos de processo.

...o clássico conceito dos “4 Ps” (produto, preço, praça e promoção) já não basta para se alcançar a liderança no mercado. Hoje, empresas vitoriosas são aquelas que conseguem aumentar a taxa de inovação, lançar produtos e serviços mais rapidamente, atender a demanda com tempo de espera menores, e conquistar maior confiabilidade. Em suma, essas empresas têm maior capacidade de reação. Criar uma organização com capacidade de reação deve ser a principal prioridade da administração de qualquer negócio, e alcançar essa capacidade requer um enfoque muito maior nos processos pelos quais a demanda é atendida. Essa é a área da logística aplicada ao marketing – a interface fundamental entre o mercado e a organização que busca satisfazer as exigências do cliente (CHRISTOPHER, 2000, p. 9).

#### 2.3.1.5.5. A Gestão das Vendas

Qualquer que seja a troca feita entre a empresa e cliente/consumidor, essa é baseada em valor. O estabelecimento de valor é de responsabilidade tanto do *marketing* quanto de vendas, pois está relacionado não só à oferta em si como também ao mercado. Valor pode ser entendido como uma

avaliação subjetiva dos benefícios recebidos em troca de um custo monetário. (IOCOBUCCI, 2001).

Um benefício é uma situação individual que descreve o que o comprador do produto, ou do serviço, ganha com sua aquisição. É indicação clara daquilo que os consumidores pensam em obter na oferta de valor.

A essência de vendas é efetivar as trocas na velocidade planejada pelo *marketing*. É operacionalizar as decisões de *marketing*. A abrangência da função e do processo de vendas não se restringe apenas à negociação da oferta e à satisfação do cliente por meio do pedido. Está relacionada também com atividades de comunicação da oferta, informação de mercado, avaliação do risco de venda, entre outros aspectos.

O processo da venda está inserido no processo de *marketing*. Para vendas, necessidades são satisfeitas com produtos, ou serviços básicos, intrínsecos à sobrevivência. Desejos, para vendas, são as necessidades básicas moldadas, os anseios ou as aspirações, dos consumidores, necessários à sobrevivência deles.

Portanto, a gestão de vendas tem como papel fundamental a identificação dos estilos de compra de seus clientes. Jackson (1985) desenvolveu uma ferramenta que permite, de modo simples e eficaz, entender influências dos valores e percepções dos compradores corporativos para desenvolver estratégias de vendas efetivas, buscando determinar as características de compra, os interesses dos compradores, como influenciar os estilos de compra e as estratégias de diferenciação.

Assim, a administração de vendas é constituída por cinco dimensões: estrutura, sistemas, estratégias, tecnologia de informação e práticas gerenciais, que devem ser customizadas ao ambiente específico de vendas no qual estejam inseridas.

A estrutura refere-se a formatos ou a configurações de áreas básicas, bem como a críticas para atuação de vendas. É composta por: cobertura e segmentação de mercado, configuração de território de vendas, organização e processos.

Os sistemas referem-se a processos de informações que atendam às demandas e à dinâmica da venda. São compostos por: políticas e procedimentos, comunicação, T&D (Treinamento e Desenvolvimento), plano de remuneração, prêmios e reconhecimento, gestão de negócios e avaliação de desempenho.

As estratégias orientam a atuação de vendas indicando, para tanto, a direção para a qual devem ser dirigidos os esforços e o gerenciamento das ações táticas. Portanto, orientam a força de vendas. Seus componentes principais são: estratégias de *marketing* e produtos, estratégias de criação de valor, estratégias competitivas e estratégias políticas.

A tecnologia de informação (TI) dá suporte à administração de vendas. Cada vez mais ganha importância no mundo dos negócios, desempenha um papel fundamental e torna-se indispensável na conquista de resultados. Fazem parte dessa dimensão as informações de mercado, de clientes, de produtos e dos concorrentes. O grande desafio é identificar as informações adequadas mais relevantes e úteis, bem como os processos que devem ser utilizados para disponibilizá-las.

As práticas gerenciais configuram o cenário em que as coisas acontecem, ou em que fazemos que aconteçam. É a dimensão humana, e nela os gestores garantem o que foi planejado para que isso seja realizado, ou, pelo menos, tentado.

As práticas gerenciais envolvem a supervisão de pessoas e a avaliação de resultados e de desempenhos, o suporte, o acompanhamento, a orientação e o treinamento para eliminar e contornar possíveis obstáculos, ajudando a força de vendas a superá-los. Para tanto, é necessário participar, ouvir os colaboradores, tomar conhecimento dos acontecimentos e implicações, esclarecer dúvidas, reformular pontos de vista.

#### 2.3.1.5.6. Comportamento do Consumidor

Em Karsaklian (2004) vimos que, segundo a abordagem situacional, no processo de compra o consumidor oferece, ao gestor de vendas, uma perspectiva interessante tanto para ajudá-lo a compreender a estrutura de seus mercados (preocupação estratégica) quanto para melhor alcançá-los (preocupação tática). No

plano estratégico, a consideração das situações de compra representa, ao mesmo tempo, uma nova forma de segmentar o mercado, e uma nova linguagem para posicionar as marcas.

Habitualmente, os profissionais de *marketing* decupam seus mercados a partir dos tributos reais, ou percebidos, dos produtos e das características objetivas ou subjetivas da clientela.

Do ponto de vista tático, a abordagem situacionista diz respeito, ao mesmo tempo, tanto às decisões de produto quanto às de comunicação/promoção. Se uma empresa descobre que seus produtos são muito associados a certas situações de compras ou de consumo, ela pode tentar descobrir as razões: devem-se às características intrínsecas do produto (formulação, condições de utilização, embalagem)? À sua imagem? A seu preço? Obter respostas para essas perguntas possibilita relançar produtos como novos.

Um dos elementos fundamentais da abordagem situacional é a análise do ponto-de-venda, pois esse exerce uma influência muito importante sobre o comportamento de compra do indivíduo. O ponto-de-venda deve levar em conta a importância da proximidade entre o consumidor e os produtos. Muitas vezes a preocupação primeira da loja é o armazenamento dos produtos, e não o acesso a eles por parte do consumidor. Assim, por vezes os produtos estão em prateleiras muito altas, ou colocados detrás de colunas, ou, ainda, escondidos atrás de um empregado que reabastece as prateleiras durante as horas de abertura da loja. Todos esses fatores impedem o consumidor de aproximar-se do produto e, em consequência, de desejar comprá-lo.

A relação cliente-produto deve ser estimulada pelo ponto-de-venda. Sabe-se, hoje em dia, que o consumidor desenvolve uma relação afetiva com aquilo que compra. Ele compra porque gosta. Ora, para que ele goste é preciso que tenha contato com o produto. Algumas regras devem ser seguidas para que isso ocorra:

**1) Tocar** – A maior parte das compras feita de forma impulsiva ocorre quando o consumidor toca o produto. A forma, o cheiro e as cores fazem que o desejo por tal produto seja estimulado. E o consumidor precisa disso. Trata-se de um dos seus cinco sentidos fundamentais.

**2)Espelhos** – Além de possibilitarem um contato mais próximo do consumidor com os produtos, os espelhos fazem que esse se aproprie dos produtos antes mesmo de tê-los comprado. A fantasia toma forma, e é nesse momento que o consumidor decide comprar ou não o produto.

**3)Descoberta** – O momento de compra deve ser de prazer, e não de sacrifício. Os consumidores apreciam lojas onde haja espaço, boa iluminação, bom atendimento e surpresa. Sim, eles adoram entrar numa loja e ver que naquele dia podem ganhar um presente ao comprar um produto qualquer. José Augusto Domingues (AGAS, agosto 2003) afirma que, “hoje, consumir não é mais um hábito de suprimento, mas uma ação de diversão e entretenimento”.

**4)Diálogo** – É também importante que haja diálogo, que um ponto de venda seja um lugar onde se possa conversar com os vendedores, com os amigos que nos acompanham. Isso proporciona um sentimento comunitário que faz que o consumidor sintá-se menos só nesse mundo comercial.

**5)Reconhecimento** – Ser único é o que todos querem. Ao chegar numa loja, o consumidor adora ser reconhecido pelos vendedores que lhe dirão: “Como vai seu Ferreira? Melhorou do resfriado? Veja só o que recebemos esta semana... Logo pensei que podia interessar-lhe”. Nesse tipo de situação, o consumidor será fiel ao ponto-de-venda, pois está sendo tratado como alguém da família.

**6)Filas** – Ninguém gosta de esperar numa fila. Fila para comprar, fila para pagar, fila para fazer pacote para presente. O consumidor odeia isso. Se a loja não tem condições de administrar melhor seu fluxo de pessoas com a abertura de mais caixas, ou com a mudança da forma de recepção dos clientes, ela deve então implementar passatempos para que os clientes se aborreçam menos, como, por exemplo, colocar monitores de TV em vários lugares para que as pessoas possam assistir a um filme ou a uma pequena produção.

Enfim, é preciso que o consumidor seja poupado de situações ambíguas, como um preço ilegível (a surpresa pode lhe ser desagradável quando ele chegar no caixa), produtos não disponíveis, produtos em promoção com prazo de validade esgotado, empregados pouco amáveis ou indisponíveis para responder a suas perguntas. (KARSAKLIAN, 2004, p. 230 – 234).

### 2.3.1.5.7. Gestão da Qualidade nos Processos

A estruturação de uma política de qualidade deve considerar como princípios básicos:

- ☞ A qualidade como um processo evolutivo. Sua obtenção é conseguida a partir de ações progressivamente mais efetivas e abrangentes, segundo uma expectativa definida e conhecida por todos.
- ☞ A qualidade como uma atividade técnica e não intuitiva, requerendo, pois, qualificação tanto de quem se propõe a obtê-la como de quem a avalia.
- ☞ A ação pela qualidade, a qual é participativa, abrangente e compulsória. Isso quer dizer que requer o comprometimento efetivo de todos, não se restringe a setores determinados, e não isenta ninguém de executá-la.
- ☞ O cliente é a razão de ser de uma empresa.

A partir de então podem ser criadas as diretrizes da qualidade, as quais se referem a situações específicas, e requerem definições claras por parte da alta administração da empresa. As situações mais comuns são:

- ✓ Determinação do nível da qualidade de saída dos produtos.
- ✓ Determinação do modelo de seleção de fornecedores.
- ✓ Definição de um modelo básico de relacionamento com clientes.
- ✓ Estruturação do modelo global de avaliação da qualidade de serviços e produtos da empresa.
- ✓ Definição de uma política de formação e qualificação dos recursos humanos da empresa.
- ✓ Determinação do nível tecnológico da companhia.
- ✓ Desenvolvimento do método para acompanhar a ação dos competidores.
- ✓ Estruturação de um sistema de informações para a qualidade.

A política da qualidade representa as decisões da empresa em nível macro, ou seja, em termos de diretrizes globais. Somente a partir dela é possível



definir como será planejado, desenvolvido e administrado o sistema da qualidade, que nada mais é do que a estrutura operacional dessa política.

A organização dos procedimentos economiza tempo, energia, trabalho e recursos materiais. A avaliação da qualidade passa a ser objetiva e facilita o funcionamento de auditorias.

#### 2.3.1.5.8. Marketing nas Organizações que não Visam ao Lucro

A participação do governo na economia, e na sociedade brasileira, é notória, necessária e, muitas vezes, estratégica. Ao governo, em seus diversos níveis e graus, ou a seus pressupostos, cabe a responsabilidade de gerir e administrar os mais diversos negócios e atividades que não visam ao lucro: hospitais, escolas, polícia, correios, universidades, bibliotecas, museus, empresas de pesquisa, previdência social, entre outras.

Todas essas atividades, basicamente, atendem a mercados específicos. Contudo, muitas empresas ainda não se deram conta da existência nem da dependência que têm de seus mercados e respectivos consumidores. Em toda organização que visa ao lucro tais atividades envolvem produtos ou serviços que, de uma forma ou de outra, satisfazem certos anseios e necessidades de seus consumidores.

Todavia, e com raras exceções, poucas são as organizações que não visam ao lucro que se preocupam em entender, identificar e mesmo comunicar-se com seus vários mercados de forma organizada e previamente planejada.

As organizações que não visam ao lucro estão envolvidas no *marketing*, quer estejam quer não estejam conscientizadas desse fato. Estão envolvidas em vários mercados e utilizam certos princípios operacionais no tratamento de cada um deles. Esses princípios operacionais definem o *marketing* dessas organizações. O assunto agora não é determinar se tais organizações devem ou não se envolver no *marketing*, mas sim quão inteligentemente devem proceder em relação a ele.

A razão básica de uma organização que não visa ao lucro interessar-se pelos princípios formais de *marketing* é o fato de eles permitirem que a organização se torne mais eficaz na obtenção de seus objetivos. Numa sociedade

livre, as organizações dependem das trocas voluntárias para que possam realizar seus objetivos. Os recursos devem ser atraídos, os empregados devem ser estimulados, os clientes devem ser encontrados. O planejamento de incentivos apropriados é um passo importante no estímulo dessas trocas. O *marketing* é a ciência que mais se preocupa com o controle eficaz e eficiente das trocas.

O *marketing* é projetado para proporcionar, a seus participantes, dois benefícios específicos: a satisfação aprimorada do objetivo de mercado e a eficiência aprimorada das atividades de *marketing*. A primeira enfatiza, sobremaneira, a mensuração das necessidades e dos desejos do mercado-alvo, enquanto a segunda enfatiza a formulação científica e o trato das atividades que envolvem o desenvolvimento do produto, a determinação do preço, a propaganda e a distribuição.

Muitas organizações que não visam ao lucro tomam essas decisões com conhecimentos insuficientes, o que resulta ou em maior custo para determinado impacto, ou em menor impacto para um custo específico. Dado os fundos das organizações que não visam ao lucro serem, na maioria das vezes, inadequados e escassos, convém ao administrador atingir o máximo em eficiência e em eficácia quanto às atividades de *marketing*.

Esses benefícios de trazer o pensamento de *marketing* para a organização acarretam alguns custos. Uma orientação de *marketing* é, essencialmente, composta de dois aspectos. Primeiro deles: uma conscientização, por parte dos administradores, e dos empregados, de que o trabalho que desempenham visa a compreender as necessidades e as satisfações de seus clientes. Segundo: uma orientação de *marketing* é que ele, o *marketing*, representa conhecimento técnico sobre o modo como as diversas variáveis de *marketing* desempenham, separadamente e em conjunto, na influência do mercado.

### **3. A Embrapa Informação Tecnológica**

#### **3.1 A Estrutura Organizacional**

A Embrapa Informação Tecnológica é uma unidade de serviço localizada próximo ao Edifício Sede da Empresa, com uma área construída de 2.102 m<sup>2</sup>.

No organograma da Empresa, a Embrapa Informação Tecnológica está definida como um órgão de integração das demais Unidades da Empresa, coordenador dos processos de organização da informação e de transferência de tecnologia, que se compõe de:

☛ Uma Gerência-Geral – GGE, cuja função é

Planejar, coordenar e avaliar atividades técnicas e administrativas da Unidade, e integrá-la às demais Unidades da Embrapa e a organizações públicas e privadas.

☛ Três Gerências Adjuntas

☛ Gerência-Adjunta de Organização e Disseminação da Informação – GODI, cuja função é

Coordenar o processo de identificação, de captação, de organização, de armazenamento, de disponibilização e de disseminação das informações científicas, tecnológicas, socioeconômicas e arquivísticas geradas e/ou adaptadas pela Embrapa.

☛ Gerência-Adjunta de Produção – GAP, que tem por incumbência

Editar e imprimir publicações em linguagem, estilo e suportes adequados e acessíveis aos variados segmentos da sociedade brasileira, veiculadas nas mídias eletrônica e impressa, e orientar as demais Unidades da Embrapa nessas atividades.

☛ Gerência-Adjunta de Administração – GAA, à qual cabe

Coordenar o processo de gestão de recursos humanos, de logística, de finanças, de orçamento, de apoio operacional, de promoção e de distribuição de produtos de informação. Integra essa gerência o Setor de Marketing e Comercialização, que tem por função controlar e promover as vendas, manter organizado e controlar os

estoques (obras produzidas), embalar e expedir as publicações vendidas, ou consignadas, para seus respectivos destinos no tempo previsto.

A missão da Embrapa Informação Tecnológica é “propor, coordenar e executar, em benefício dos diversos segmentos da sociedade, estratégias e ações relativas à gestão, à edição, e à publicação, em mídias impressa e eletrônica, de informações arquivísticas, científicas e tecnológicas geradas e/ou adaptadas pela empresa” (II PDU-SCT, 2004, p.19).

### 3.2 Os Recursos Humanos

Na Embrapa Informação Tecnológica, a “força” dos recursos humanos está alocada conforme as Tabelas abaixo:

Tabela I – Quadro de pessoal da Gerência Geral

#### **Na Gerência-Geral – GG, 06 empregados conforme discriminado abaixo**

01	Gerente-Geral
01	Assistente Administrativo
01	Supervisão do Setor de Rádio
01	Locução e Apoio Administrativo
01	Produção e Elaboração de Roteiros
01	Apoio Técnico Científico

Tabela II – Quadro de pessoal da Gerência Adjunta de Organização e Disseminação da Informação – GODI

#### **Na Gerência-Adjunta de Organização e Disseminação da Informação - GODI, 31 empregados conforme discriminado abaixo:**

01	Gerente
01	Supervisão de Organização da Informação
03	Análise de Sistemas
02	Gestão da Informação e do Conhecimento Arquivístico
02	Edição de Mídia Eletrônica
01	Coordenação do Projeto Agência de Informação
01	Coordenação do Projeto Portal Embrapa
03	Gestão da Informação e do Conhecimento
01	Gestão do Conhecimento e Educação Corporativa
01	Supervisão da Biblioteca da Sede
03	Organização da Informação Bibliográfica e Documental
01	Coordenação do Sistema Embrapa de Bibliotecas
01	Supervisão de Mídia Eletrônica
01	Assistência de Produção
02	Produção Eletrônica
03	Captação de Imagem
01	Edição de Imagens
02	Jornalismo e Roteirização
01	Direção e Edição de Imagens

Tabela III – Quadro de pessoal da Gerência Adjunta de Produção - GAP

**Na Gerência-Adjunta de Produção – GAP, 43 empregados conforme discriminado abaixo:**

01	Gerente
01	Supervisão de Editoração
01	Orçamento e Custo da Editoração
04	Editoração Eletrônica/Programação Visual
01	Edição Impressa
01	Normalização Bibliográfica
06	Revisão de Texto
01	Edição Técnica
02	Editoração Eletrônica
01	Coordenação da Revista Pesquisa Agropecuária Brasileira - PAB
02	Revisão de Texto
03	Co-edição
01	Normalização Bibliográfica
02	Editoração Eletrônica
01	Assistência de Edição
01	Supervisão Gráfica
06	Acabamento
05	Impressão
01	Fotolito e Fotomecânica
01	Captação de Imagem
01	Fotomecânica

Tabela IV – Quadro de pessoal da Gerência Adjunta de Administração – GAA

**Na Gerência-Adjunta de Administração – GAA, 20 empregados conforme discriminado abaixo:**

01	Gerente
01	Supervisão de Recursos Humanos
01	Recursos Humanos
01	Supervisão de Patrimônio e Material
01	Almoxarife
01	Serviços Gerais
01	Apoio Logístico
01	Supervisão de Orçamento e Finanças
01	Escrituração Fiscal, Contabilização e Pagamento
01	Controle de Pagamentos e Recebimentos
01	Supervisão de Informática
01	Suporte à Rede
01	Supervisão de Marketing e Comercialização
01	Publicidade
02	Marketing
01	Controle de Vendas e Estoque
01	Controle de Contratos em Consignação
01	Embalagem e Expedição
01	Controle do Atendimento ao Público

Tabela V – Quadro de pessoal afastado da Unidade

**Nossos Empregados Afastados somam 08 empregados conforme discriminado abaixo:**

05	Cedida
01	Em pós-graduação
01	De licença pelo INSS
01	Aposentado

**O total geral da “força” de trabalho da Embrapa Informação Tecnológica soma 108 empregados.**

(Disponível em <http://www.sct.embrapa.br/aunidade/equipe.htm#GGE>)

Os custos mensais referentes a essa “força” de trabalho é de R\$ 408.455,24, seus encargos equivalem a 60%<sup>4</sup> desse valor, o que totaliza R\$ 653.528,38 (Embrapa SEDE/DGP, mês de referência; setembro de 2006).

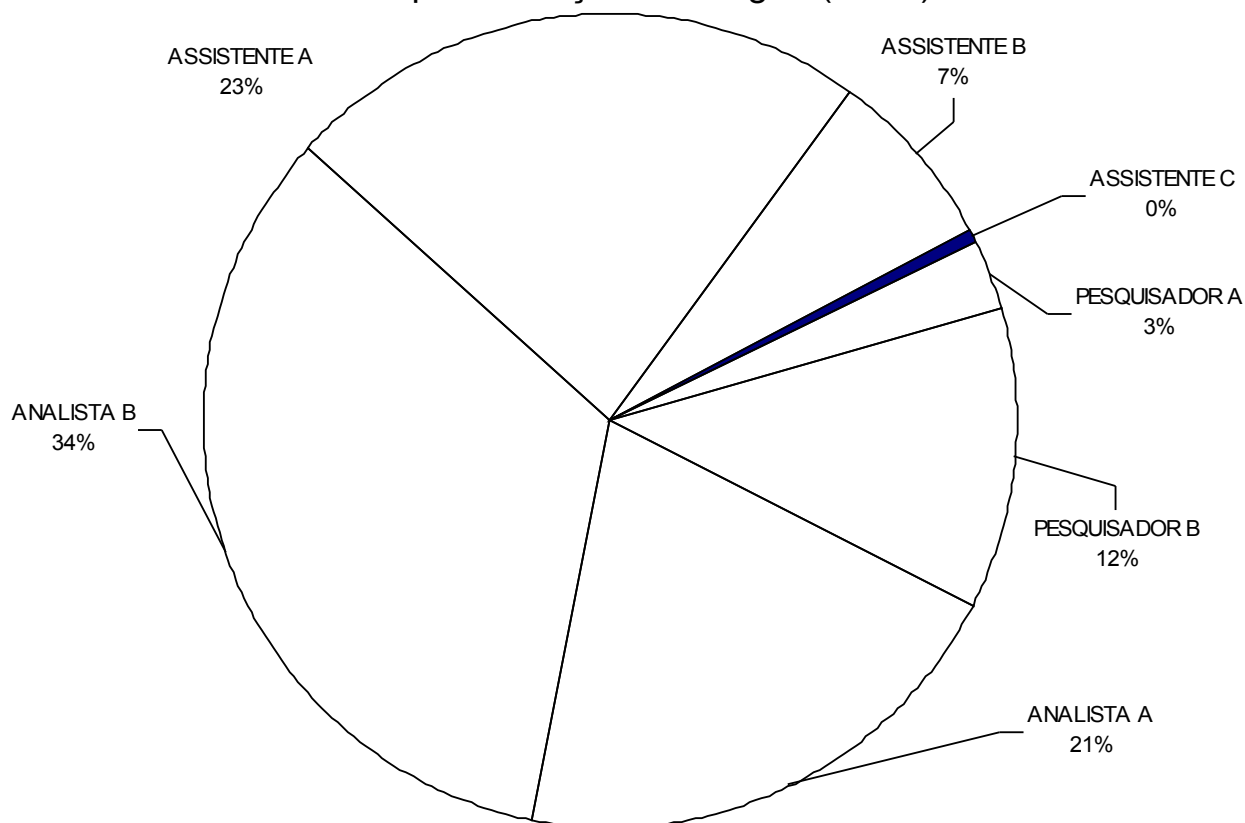
Os valores constantes da tabela VI do Anexo I, que totalizam os valores supramencionados, contemplam apenas o pagamento fixo dos empregados (Salários, adicionais fixos e gratificações fixas), excluindo-se desses cálculos os benefícios indiretos, os investimentos em cursos, treinamentos, horas-extras, entre outros. Portanto, o investimento anual na “força” de trabalho na Embrapa Informação Tecnológica é, atualmente, de **R\$ 7.842.340,56**.

Tabela VII – Contribuição relativa de cada cargo referente à remuneração paga pela Embrapa Informação Tecnológica.

<b>Cargo</b>	<b>Remuneração em Reais (R\$)</b>	<b>Percentual %</b>
ANALISTA A	84.520,40	20,69%
ANALISTA B	136.529,90	33,43%
ASSISTENTE A	95.985,54	23,50%
ASSISTENTE B	29.514,04	7,23%
ASSISTENTE C	1.312,91	0,32%
PESQUISADOR A	11.804,00	2,89%
PESQUISADOR B	48.788,45	11,94%
Total geral	408.455,24	100,00%

<sup>4</sup> Os 60% de encargos sócias é o valor aceito, no mercado, nos cálculos de custos trabalhistas com encargos, pois leva em conta as despesas com FGTS, INSS, contribuição para terceiros, PIS, COFINS, férias, 13° salário, descanso semanal remunerado (DSR) e rescisão contratual.

### Contribuição de cada cargo na folha de pagamento da Empresa Informação Tecnológica (Em %).



## 3.3 Produção Editorial

### 3.3.1 Fases de Produção

- ❖ 1ª Formatação
- ❖ 1ª Inclusão de emendas
- ❖ 1ª inclusão de emendas (2º formatador)
- ❖ 1ª Revisão de emendas
- ❖ 1ª Revisão de formatação
- ❖ 1ª Validação autor
- ❖ 2ª avaliação editorial
- ❖ 2ª Formatação
- ❖ 2ª inclusão de emendas
- ❖ 2ª inclusão de emendas (formatador 1)
- ❖ 2ª inclusão de emendas (formatador 2)
- ❖ 2ª Revisão de emendas
- ❖ 2ª Revisão de formatação
- ❖ 2ª Revisão de referências
- ❖ 2ª Revisão de texto
- ❖ 2ª validação autor
- ❖ 3ª inclusão de emendas
- ❖ 3ª inclusão de emendas (1º formatador)
- ❖ 3ª inclusão de emendas (2º formatador)
- ❖ 3ª revisão de emendas
- ❖ 3ª validação autor
- ❖ Aguardando aprovação de orçamento
- ❖ Aguardando autorização chefia
- ❖ Aguardando avaliação editorial
- ❖ Aguardando avaliação técnica
- ❖ Aguardando checagem
- ❖ Aguardando confecção de ilustrações
- ❖ Aguardando contratação de ilustrador
- ❖ Aguardando contratação de tradutor
- ❖ Aguardando devolução (autor)
- ❖ Aguardando formatação
- ❖ Aguardando formatação índice
- ❖ Aguardando inclusão de emendas
- ❖ Aguardando ISBN
- ❖ Aguardando negociação
- ❖ Aguardando processamento editorial
- ❖ Aguardando reavaliação técnica
- ❖ Aguardando recebimento de original

- ❖Aguardando revisão de formatação
- ❖Aguardando revisão de inclusão de emenda
- ❖Aguardando revisão de referências
- ❖Aguardando revisão de texto
- ❖Aguardando revisão de texto (pág. pré-te
- ❖Aguardando tratamento de figuras
- ❖Aprovação de orçamento
- ❖Autorização chefia
- ❖Avaliação de projeto gráfico
- ❖Avaliação editorial
- ❖Avaliação técnica
- ❖Cancelamento da publicação
- ❖Checagem figuras
- ❖Checagem referências
- ❖Checagem texto
- ❖Confecção de ilustrações
- ❖Conferência fotolito
- ❖Contato com autor
- ❖Contratação de ilustrador
- ❖Contratação de revisor de referências
- ❖Contratação de revisor de texto
- ❖Correção de formatação
- ❖Correção de referências
- ❖Definição de projeto gráfico (autor)
- ❖Elaboração de índice remissivo
- ❖Escanear figuras
- ❖Ficha CIP
- ❖Formatação
- ❖formatação (1º formatador)
- ❖Formatação (2º formatador)
- ❖Formatação (capítulo)
- ❖Formatação (índice remissivo)
- ❖Formatação (unidade)
- ❖Fotolito
- ❖Gráfica
- ❖Inclusão de emendas
- ❖Inclusão de emendas (2º formatador)
- ❖Inclusão de emendas (após validação auto
- ❖Inclusão de emendas (referências)
- ❖Inclusão de emendas (texto)
- ❖Limpeza de arquivo
- ❖Limpeza de arquivo (referências)
- ❖Normalização bibliográfica
- ❖Orçamento
- ❖Pendências
- ❖Projeto Gráfico
- ❖Projeto Gráfico (capa)
- ❖Reavaliação técnica
- ❖
- ❖Recebimento de documentos
- ❖Recebimento de material
- ❖Recebimento de nova versão
- ❖Recebimento de original
- ❖Reenvio de originais
- ❖Reformulação pelo autor
- ❖Revisão de emendas
- ❖Revisão de formatação
- ❖Revisão de formatação (índice remissivo)
- ❖Revisão de formatação (referências)
- ❖Revisão de formatação (texto)
- ❖Revisão de fotolito
- ❖Revisão de inclusão de emendas
- ❖Revisão de índice
- ❖Revisão de lista de autores
- ❖Revisão de referências
- ❖Revisão de referências (terceirizada)
- ❖Revisão de texto
- ❖Revisão de texto (apresentação)
- ❖Revisão de texto (capítulo)
- ❖Revisão de texto (lista de autores)
- ❖Revisão de texto (páginas pré-textuais)
- ❖Revisão de texto (prefácio)
- ❖Revisão de texto (revisor 1)
- ❖Revisão de texto (revisor 2)
- ❖Revisão de texto (terceirizada)
- ❖Revisão de texto (texto de 4ª capa)
- ❖Tiragem
- ❖Tradução - terceirizada
- ❖Transformação de arquivo de pagemaker
- ❖Tratamento de figuras
- ❖Tratamento de ilustrações
- ❖Validação autor
- ❖Validação autor (apresentação)
- ❖Validação autor (capa)
- ❖Validação autor (capítulo)
- ❖Validação autor (final)
- ❖Validação autor (ilustrações)
- ❖Validação autor (referências)
- ❖Validação autor (rev. de texto)
- ❖Validação da revisão de texto
- ❖Validação da tradução (autor)
- ❖Validação editorial (autor)
- ❖Verificação final de referencia.



### 3.3.2 Capacidade Instalada de Produção Editorial

A Gerência–Adjunta de Produção é responsável por todo o processo de edição da publicação, a qual envolve a editoração, a revisão de texto e de formatação, a armazenagem dos fotolitos (cuja confecção é terceirizada), a impressão, o grampeamento, a colagem, o armazenamento e a encadernação dos originais para, em seguida, providenciar a embalagem e o encaminhamento das obras para o estoque da Unidade, a fim de serem comercializadas pela área de vendas. A edição das publicações se dá em estrutura própria (maquinário e espaço físico), que atende à seguinte subdivisão:

#### ❖ Gráfica

Encarregada das atividades de fotomecânica, de impressão, de montagem e de acabamento de material impresso. Nos últimos anos a gráfica produziu, aproximadamente, três milhões de exemplares de publicações, entre livros, revistas, manuais, jornais, informativos, formulários, cartazes, mala direta, cartas e fôlderes, disponibilizados para os públicos externo e interno. A área da gráfica conta com 12 funcionários.

#### ❖ Ilha de Edição

Equipada para produzir DVDs e fitas de vídeos em formato VHS, S-VHS e Betacam, nos últimos anos a ilha de edição disponibilizou cerca de sessenta fitas de vídeos institucionais, técnico-científicos e socioeconômicos, e, em média, noventa programas de televisão.

#### ❖ Estúdios de Rádio e Televisão

Tanto o estúdio de rádio quanto o de televisão estão aparelhados para produzirem e gravarem matérias técnico-científicas, entrevistas, pronunciamentos e outros expedientes de programas radiofônicos ou televisivos veiculados na rede de sinal aberto e a cabo, entre os quais se destacam os programas Prosa Rural e Dia de Campo na TV, instrumentos de transferência de tecnologia com potencial de alcance para mais de 32 milhões de ouvintes e/ou telespectadores, exibidos ao vivo e/ou por retransmissão via satélite.

### 3.4. Marketing e Comercialização

#### 3.4.1 Marketing

No II PDU da Embrapa Informação Tecnológica – 2004-2007, as ações de *Marketing* estão expressas nas páginas 21 e 22:

...Para a consecução de seus objetivos de gestão, de edição e de publicação de informações, a Embrapa Informação Tecnológica estabelece parcerias e dedica-se ao estudo de recursos tecnológicos, de marketing, de metodologias, de procedimentos, de leis e de normas que lhe sirvam de subsídios no processo de organização e disseminação da informação....

...a Embrapa Informação Tecnológica atua no mercado editorial brasileiro com o intuito de disseminar e de comercializar seus produtos e, com isso, aumentar ganhos sociais, principalmente aqueles pertinentes à sustentabilidade ambiental, econômica e social do espaço rural e do negócio agrícola, bem como os relativos à promoção da inclusão social...

...são produtos tanto o material institucional de divulgação por ela gerado e/ou editado, como também publicações Embrapa veiculadas em mídia impressa e/ou eletrônica, previamente editadas em linguagem, estilo, mídia e suporte adequados ao público a que se destinam, de maneira tal que sua leitura e aplicação possam favorecer a apreensão e a geração conhecimentos...

... a Embrapa Informação Tecnológica considera como seu público-alvo o indivíduo ou a entidade, pública ou privada, cujas atividades se beneficiem de seus serviços e/ou de informações veiculadas em seus produtos editoriais. Contudo, prioriza principalmente demandas de segmentos sociais ou excluídos do processo de acesso à informação científica e tecnológica, ou mesmo daqueles com maiores dificuldades de se manter nesse processo...

Ainda no II PDU da Embrapa Informação Tecnológica 2004-2007, as ações de *marketing* estão expressas nas páginas 23, em Objetivos estratégicos e metas para o quadriênio em questão:

As ações da Embrapa Informação Tecnológica orientar-se-ão por objetivos estratégicos (e respectivas metas técnicas), voltados para as atividades de gestão, de edição e de publicação (distribuição e divulgação) da informação, ou seja, de organização da informação; tais como marketing, identificação, seleção, registro, tratamento editorial, normalização, catalogação, indexação, armazenamento, recuperação e disseminação das informações arquivísticas, científica e tecnológica, em mídias impressas e eletrônica.

No II PDU-SCT, (p.23) o primeiro objetivo estratégico, e respectivo objetivo específico, estão ligados diretamente ao marketing e à sua gestão na Unidade, conforme a seguir.

Adotar novas estratégias mercadológicas e promover arranjos institucionais adequados à competitividade e à melhoria da execução e da coordenação das atividades de gestão de informações arquivísticas, científicas e tecnológicas geradas e/ou adaptadas pela Embrapa.

...Identificar, adotar e executar estratégias mercadológicas que possam contribuir para a melhoria das atividades de gestão de informações Embrapa...

Também conforme o II PDU (p.23), a situação atual da Embrapa Informação Tecnológica, no que se refere às ações de *marketing*, é a seguinte:

Embora já venha desenvolvendo estratégias de sondagem do interesse e das necessidades do público por determinado tipo de informação, de pesquisa do perfil do provável consumidor dessa informação, e da preferência dele pelo meio de comunicação em que tal informação pode ser veiculada, como Unidade responsável pela edição de grande parte das publicações da Empresa (cerca de 60%), assim como pela distribuição, pela disseminação, pelo intercâmbio e pela comercialização delas e de outras editadas nas demais Unidades da Empresa, a Embrapa Informação Tecnológica **não dispõe ainda de estratégias mercadológicas** modernas e competitivas a ponto de propiciar não só um giro maior dos referidos produtos, como também o aumento do número de parcerias para a edição e a publicação conjuntas de mais produtos de informação Embrapa (Grifo nosso).

#### 3.4.2. Comercialização (Vendas)

A Embrapa Informação Tecnológica comercializa seus produtos por meio de dois tipos de comercialização: venda direta, via contato direto com o consumidor, realizada por canais de distribuição disponíveis, tais como a participação em feiras e eventos, o fax, e web. Pelo site [www.sct.embrapa.br/liv](http://www.sct.embrapa.br/liv), na consulta à Livraria Virtual, é possível verificar a disponibilidade de todas as publicações, com estoque e esgotadas, e realizar a reserva de compra. O serviço atualmente oferecido por telefone está restrito ao horário comercial. O usuário paga pela ligação e a explicação sobre as publicações são verbais e fornecidas por três pessoas, das quais uma é empregado e dois estagiários. A segunda modalidade de venda é indireta e, no caso do SCT, concretiza-se mediante a prévia formalização de contratos de vendas na modalidade de consignação celebrados entre a Embrapa e diversas livrarias contratadas no território nacional, inclusive as outras Unidades da Embrapa. Atualmente, os produtos do SCT estão colocados à venda em, aproximadamente, 100 livrarias espalhadas pelo Brasil.

Nos últimos anos, observa-se, que, as vendas de livros técnicos em agropecuária em livrarias tradicionais não foram representativas, e, conseqüentemente, muitas deixaram de revendê-los.

Considerando-se o perfil do público que necessita de informações técnico-científicas para o desenvolvimento de atividades agropecuárias; as alterações no seu padrão de compra; as características dos produtos de informação e suas formas de disseminação e distribuição; a expansão dos meios de comunicação às

comunidades rurais; e, ainda, que os canais de distribuição não são estáticos, entende-se como relevante a contínua avaliação dos arranjos de canais de marketing, no sentido de buscar alternativas que resultem em maior eficiência e satisfação dos consumidores.

O processo de venda se dá, inicialmente, pela entrada do pedido feito pela Internet, em que o consumidor deve optar pelo item produtos e serviços, livraria virtual, assim como escolher o produto. Esse escolhido, o cliente deve finalizar o pedido, quando então lhe serão solicitados dados para cadastro. Para clientes novos, deve haver um cadastramento prévio. Para clientes já cadastrados, deve-se seguir até o ponto em que se faz a escolha de formas de envio e de pagamento do produto.

### **3.5 Produtos Comercializados**

Publicações Embrapa em mídia impressa (livros, revistas, periódicos, fôlderes, cartazes, jornais, etc.) e em mídia eletrônica (fitas de vídeos, CDs, DVDs).

### **3.6. Serviços**

#### **3.6.1 Principais Serviços:**

Coordenação e execução de estratégias e ações relativas à gestão, à edição e à publicação, em mídias impressa e eletrônica, de informações arquivísticas, científicas e tecnológicas geradas e/ou adaptadas pela Embrapa, programas de TV e de rádio, agência da informação entre outros.

### **3.7 Política de Preços**

A política de preços adotada na Embrapa Informação Tecnológica visa à valorização do trabalho técnico científico, agregado do valor da responsabilidade social e da contribuição, à agropecuária brasileira, via disseminação da informação Embrapa para diferentes segmentos da sociedade brasileira.

Como conseqüência, os recursos financeiros gastos com pagamento de pessoal e a custeio de manutenção da Unidade, por serem de responsabilidade do Governo Federal não são incluídos nos cálculos dos custos de produção. Assim, os preços das publicações Embrapa, em mídia impressa (livros, revistas, periódicos, folders, cartazes, jornais, etc.) e em mídia eletrônica (fitas de vídeos, CDs, DVDs,

programas de TV e de rádio, etc.), tornam-se mais acessíveis ao seu público-alvo (pesquisadores, universitários e trabalhadores vinculados à área de pesquisa) - contribui também para um menor preço o fato de tais produtos estarem também disponíveis em uma livraria virtual.

Órgãos públicos e livrarias consignadas têm, garantidos por cláusulas contratuais específicas, descontos de 45% sobre o preço de capa das obras.

### **3.8 Política de Distribuição e a Cadeia de Suprimentos da Embrapa Informação Tecnológica (Logística):**

Todo o acervo está à disposição dos consumidores, para compra, na Livraria Virtual, cujo site traz as opções lançamentos, promoções, destaques, catálogo e busca. Cada um desses itens traz a descrição do produto com preço e opção para a pesquisa de suas características, como código, ISBN, descrição, sinopse e autores.

Ao navegar pela Livraria Virtual, o consumidor pode comprar os produtos ali distribuídos, por meio de uma cesta de compras e um cadastro prévio.

O site traz, também, links de acesso às principais bibliotecas virtuais nacionais e internacionais, bem como à base de dados produzida pela Embrapa Informação Tecnológica, os quais são subdivididos por assunto e tipo de documento (periódicos, eletrônicos, etc).

Após o cadastramento do pedido, deve haver a confirmação do pagamento da publicação para o seu efetivo encaminhamento. Nessa ocasião é disparado um e-mail padrão que traz informações sobre o pedido (número e valor total), além de informações sobre todas as formas de pagamento disponíveis, independentemente da opção feita via site. Não é possível a conclusão do processo somente pela internet, pois uma vez que a Guia de Recolhimento da União (GRU) exige a emissão em site correlacionado, do boleto a ser pago em qualquer agência bancária, e a operação via cartão de crédito deve ser efetivada via telefone, conforme anexo II.

Após a confirmação do pedido na Livraria Virtual, o sistema encaminha os dados do pedido para a central de atendimento, e tais dados são transmitidos, *on line*, para o Sistema de Gerenciamento de Vendas (SGV). O processamento do pedido somente é iniciado a partir do envio (por e-mail ou por fax) do comprovante de pagamento ou da identificação do crédito na conta da Empresa. Essa prática tenta minimizar fraudes no processo de envio de publicações não efetivamente pagas.

Após a confirmação de pagamento do produto, a central de atendimento providencia baixa do produto/pagamento, no sistema, via alimentação de dados pelo usuário, e contabiliza a venda daquele produto. Automaticamente o sistema gera uma solicitação, ao estoque local, que então providenciará a emissão de nota fiscal, a separação do produto, a sua embalagem e o controle para que os Correios recolham-no e efetue a sua entrega.

Em caso de necessidade de transporte de produtos entre os estoques local e geral, o empregado responsável pelo estoque o faz utilizando-se de um carro para isso. Em caso de grandes pedidos, há uma caixa padrão que visa a atender a todos eles, na qual o empregado deve acondicionar todos os produtos da melhor forma possível. Para pedidos mistos (diferentes publicações com diferentes tamanhos e formatos) a caixa é, em geral, subaproveitada, o que, às vezes, faz que o transporte onere o frete.

Considerando-se que a Embrapa Informação Tecnológica é uma empresa pública de direito privado, toda receita aferida no processo de venda de publicações é revertida para custear o processo de produção de novos produtos.

As opções do consumidor referente à forma de pagamento, e de entrega do produto estão descritas a seguir:

➤ Pagamento – Cartão de Crédito, Boleto Bancário, ou GRU:

Para o pagamento com cartão de crédito são aceitas as bandeiras Visa, ou *American Express*, e, após a conclusão do pedido, o consumidor deve entrar em contato via telefone, ou fax, para fornecer o número do cartão e concretizar a compra.

Para a opção de pagamento via boleto bancário, o sistema disponibiliza um formulário em que consta o código de barras para impressão. Essa é a única opção automática na qual, após o pagamento no Banco do Brasil, o pedido é automaticamente processado e liberado no sistema.

Para a opção GRU, o consumidor deve preencher a guia acessando o link [https://consulta.tesouro.fazenda.gov.br/gru/gru\\_simples.asp](https://consulta.tesouro.fazenda.gov.br/gru/gru_simples.asp).

O Setor de Marketing e Comercialização é responsável pelo lançamento e controle dos direitos autorais, e, ao setor financeiro, cabe o repasse desses valores, por meio do SIAFI (Sistema de administração financeira), para os autores empregados e não empregados da Embrapa.

A venda de livros é isenta de impostos, mas na venda os CDs e de DVDs há o recolhimento de 12% de ICMS quando a distribuição é feita no Estado, e de 17% quando efetivada fora do Estado.

➤ Destino nacional - correspondência registrada ou sedex:

No caso de opção por entrega via sedex é cobrada a taxa dos Correios para pagamento do frete, e a entrega se dá em até 48 horas úteis após a confirmação do pagamento. Já para a encomenda registrada o prazo de entrega é de, aproximadamente, 30 dias, e é também cobrada a taxa de entrega de acordo com a tabela fornecida pelos Correios.

➤ Destino internacional - econômico ou prioritário ou SEM:

Produto adquirido mediante opção por modalidade econômica deve ser entregue em até 16 dias e, prioritária, em até nove dias, e EMS em até 48 horas.

➤ Transporte:

O transporte é feito por meio de contrato entre a empresa e os Correios, que, retiram, diariamente, as encomendas para serem entregues conforme opção do consumidor, descrita em nota fiscal. Para fins de conferência do prazo de entrega dos produtos foi realizada a compra de duas publicações, com formas de entrega distintas (sedex e encomenda registrada). Em tese, o sedex deveria efetivá-la em até 48 horas e, se a correspondência registrada, em até sete dias. Ambas as publicações foram entregues após sete dias do pagamento, como correspondência registrada, apesar da diferença do preço pago para a diferenciação de transporte e de prazo de entrega. Os custos relacionados ao frete são de responsabilidade do consumidor, já que tal serviço é terceirizado.

### ➤ 3.9 Política de Comunicação e Marketing

Conforme o II Plano Diretor da Empresa Informação Tecnológica (II PDU - SCT), em suas páginas. 35 e 36, Diretriz Estratégica 4: Comunicação Empresarial, discrimina como diretriz específica 4.1

...a Promoção, manutenção e ampliação de fluxos e de canais de diálogo e de influência recíproca com públicos externos”; a diretriz específica 4.2 trata do “incentivo da comunicação interna na Unidade,

com a motivação de um relacionamento de transparência e de colaboração entre todos os empregados, e a diretriz específica 4.3 da “Promoção e prestígio constante da imagem da Unidade, assim como da imagem da Empresa como um todo, com a disponibilização de produtos de qualidade, os quais preservem a marca e a identidade institucionais...”

Embora a Unidade já disponha de canais de comunicação com públicos externos, faz-se necessária à ampliação desses canais, bem como a obtenção de novas formas de interação com a sociedade, sobretudo em virtude de sua diversificada atuação no mercado editorial.

A Unidade dispõe de alguns canais para a comunicação interna de seus colaboradores, mas faz-se necessário ampliá-los e atualizá-los, bem como obter novas formas de interação.

Dada a especificidade de suas atividades de editar e de publicar informações, a Embrapa Informação Tecnológica já vem se empenhando em publicar produtos de qualidade, nos quais esteja assegurada a padronização institucional, bem como a impressão da marca e da identidade institucionais. Cabe-lhe, portanto, continuar se empenhando nisso, bem como contribuir para a disseminação de tal prática na Empresa, sobretudo em suas atividades de coordenação. (II PDU-SCT 2004-2007, p. 35 e 36).

3.9.1 No que se refere à área de Marketing e Comercialização, são metas do II PDU da Embrapa Informação Tecnológica:

- Ampliação da rede de comunicação direta, assim como de meios eletrônicos e impressos, para estabelecer diálogo freqüente com públicos estratégicos, com as demais Unidades da Embrapa, com atores sociais organizados, e, sobretudo, com a imprensa, para identificar demandas, formar opinião, monitorar ambiente externo, promover arranjos e conquistar parcerias e, logo, divulgar e fortalecer a imagem da Unidade, em particular, e da Empresa como um todo;
- Incrementação dos sistemas de atendimento ao cidadão (*telemarketing*, SAC, correio eletrônico, cartas e 0800), para agilizar e tornar mais eficiente a busca de resposta e o fornecimento de informações solicitadas.
- Incentivo constante à integração de todas as gerências quer seja mediante a delegação de responsabilidades que requeiram esforço conjunto, quer seja mediante



a promoção de eventos comemorativos que envolvam a participação conjunta de empregados da Unidade.

➤ Permanente atualização de expedientes de comunicação internas já existentes na Unidade, tais como mural, quadro de avisos e lista de discussão *on-line*.

➤ Disponibilização e atualização de manuais que disponham sobre normas asseguradoras da identidade visual da Embrapa Informação Tecnológica, em particular, e da Embrapa como um todo, como forma de colaborar para que a padronização e integridade da marca e da imagem de ambas, Unidade e Empresa, estejam sempre garantidas. (II PDU-SCT, 2004-2007, p. 35 e 36).

### **3.10 Política de Manutenção dos Estoques de Publicações**

As instalações da Embrapa Informação Tecnológica contam com uma área localizada no edifício, reservada para o estoque local. Todavia, esse espaço não é suficiente para abrigar toda a produção. Como solução, destinou-se um espaço diverso, localizado no Edifício Sede da Embrapa, para armazenagem de grandes quantidades, o qual é denominado estoque geral.

O efetivo responsável pelo estoque é de seis pessoas, das quais uma é empregada e cinco são estagiárias. No estoque local, no qual são armazenadas pequenas amostras dos produtos disponíveis, é realizado todo o controle de entrada e saída de produtos do sistema, bem como é feita toda a codificação dos produtos. Ao final do processo de impressão pela gráfica, a publicação recebe um código na área de estoque. Esse código pode ser novo, para os casos de publicações inéditas e novas edições, ou já existente para o caso de reimpressão da obra. A Empresa utiliza códigos próprios, números em seqüência, atualmente no intervalo de 1317 a 7849.

Após a numeração do produto, esse é embalado em pacotes individuais de papel pardo, e etiquetados com um número de classificação. Esses pacotes são armazenados em caixas, organizadas por publicação, dispostas em *pallets* e armazenadas no estoque geral, cuja edificação, por não ter sido construída especificamente para esse fim, está sujeita a exposição a agentes de risco que podem degradar as publicações (pó, fumaça), além do risco de incêndio. As caixas possuem leiaute e tamanho único, e foram idealizadas pela Empresa, porém, a fabricação delas é terceirizada.

O estoque local, contíguo às instalações da gráfica e demarcado apenas por divisórias, o que também o expõe a riscos, tais como fortes odores, danificação de produtos por água, excesso de luz, poeira, e também de incêndio. O espaço interno do estoque é organizado por estantes de ferro, com prateleiras organizadas conforme a classificação determinada para as publicações. Considerando-se a diversidade de produtos, há, nesse local, poucos exemplares das publicações disponíveis. Assim, no caso de grandes vendas, ou de reposição do estoque, os produtos têm de ser transportados do estoque geral para o local, para embalagem, emissão da nota fiscal, e entrega aos Correios. O transporte entre estoques é, às vezes, feito com carrinho-de-mão para facilitar o trâmite dos volumes (caixas).

#### **4. Diagnóstico, Análise e Conclusões:**

A partir das teorias apresentadas neste trabalho, das diretrizes e dos objetivos estratégicos constantes no II PDU da Unidade, dos documentos analisados, do quadro de pessoal, das fases de produção, das hipóteses levantadas e dos problemas observados, principalmente do diagnóstico apresentado do plano emergencial de melhoria para a área de Marketing e Vendas em maio de 2003, conclui-se que, apesar de terem sido propostas ações necessárias de melhoria, quanto ao processo de marketing, de comercialização, e de pessoal, entre outros, pouco foi implantado.

Com base nos problemas e dados levantados, bem como nos documentos consultados, infere-se que é fundamental antes mesmo de investigar, junto as demais Unidades da Embrapa, os motivos delas de não organizarem, editarem, publicarem, e comercializarem todas as suas publicações em parceria com a Embrapa Informação Tecnológica, uma reestruturação da área de Marketing e Comercialização, a qual permita, posteriormente, a centralização da produção, editorial/comercialização de todas as obras, impressas e eletrônicas nesta Unidade.

A Teoria de Custos (Garrison e Noreen, 2001) demonstra as diversas classificações de custos, as quais devem ser estudadas e consideradas no momento da fabricação de qualquer produto.

- ✓Custo potencial é a diferença entre os custos de duas alternativas.
- ✓O comportamento do custo é o modo pelo qual o custo reage ou responde às variações no nível da atividade.

- ✓O custo de conversão é o da mão-de-obra direta mais o custo indireto de fabricação.
- ✓O custo indireto é aquele que se tem para ser apropriado ao objeto de custo e necessita de um critério de rateio.
- ✓O custo indireto de fabricação é a soma de todos os custos referentes à produção, exceto materiais e mão-de-obra diretos.
- ✓O intervalo relevante é aquele em que o intervalo da atividade dentro do qual são válidas as hipóteses sobre o comportamento dos custos fixos e variáveis.
- ✓Custo fixo é aquele cujo total permanece constante, independentemente das mudanças no nível de atividade, dentro do intervalo relevante. Se o custo fixo for expresso de maneira unitária, ele irá variar inversamente ao nível da atividade.
- ✓Custo irrecuperável (*sunk coast*) é qualquer custo em que já se incorreu e que não pode ser mudado por nenhuma decisão, atual ou futura.
- ✓Custos administrativos são os custos com executivos, organizacionais, e de escritório, referentes à administração geral de uma empresa, exceto fabricação, comercialização e venda;
- ✓Custos do produto são todos os custos envolvidos na compra ou na fabricação dos produtos. Nesse último caso, tais custos constituem em materiais diretos, mão-de-obra direta e custos indiretos de fabricação...(GARRISON, 2001, p. 43)

No caso específico da Embrapa Informação Tecnológica, devem ser analisados os reais custos incorridos na gestão, na edição, na produção, na distribuição, e na divulgação das obras científicas e tecnológicas geradas e/ou adaptadas pela Embrapa, por meio das mídias impressa e eletrônica.

Na caracterização da Unidade, observa-se que a produção das obras técnico-científicas da Embrapa demanda forte estrutura organizacional, como foi constatado na complexidade das várias fases de produção editorial, bem como no número de profissionais envolvidos em cada uma das etapas até o término da obra e sua posterior divulgação e comercialização.

Confrontando a Teoria de Custos com a caracterização da Unidade e a formação de preços, fica claro que os custos administrativos, os custos indiretos, os custos fixos e os custos de conversão não são utilizados para determinação dos preços das obras. Para esses, leva-se em conta o “custo direto de produção, direitos autorais, despesa de marketing, comissão de venda a consignatários, impostos e margem de recuperação da

Embrapa Informação Tecnológica. Matematicamente, o preço de venda é igual ao preço de custo sem incluir pessoal e depreciação de máquinas, multiplicado por 3". (FARIA, MOTTA, 2003, p. 19). (ver Anexo III – Modelo de Folha de Cálculo – Embrapa Informação Tecnológica e Anexo IV - Modelo da Ficha de Preço – Embrapa Informação Tecnológica).

Esse estudo identificou, portanto, alguns itens que requerem maior atenção:

As condições de armazenamento de publicações estão inadequadas em ambos os estoques, local e geral; (fumaça, umidade, odor, produtos inflamáveis, etc).

O espaço físico destinado à acomodação dos produtos em estoque único não atende atualmente à demanda da produção, o que gera a necessidade de dois estoques distintos.

À distância entre ambos os estoques dificulta o acesso para retirada, armazenagem e controle dos produtos.

Há falta de sistematização para o manuseio adequado do estoque (endereçamento, mapeamento, localização das publicações é conhecimento tácito do funcionário).

As caixas para embalagem de expedição estão inadequadas quanto ao formato, o que gera desperdício de espaço e pouca segurança de condicionamento.

As compras não podem ser finalizadas pela *internet*, o que aumenta o trabalho do consumidor, favorecendo “erros”, perda de agilidade e atraso na entrega da publicação.

O site tem leiaute pouco interativo e atrativo, além de ser pobre em funcionalidades.

Ocorrem muitos erros de processamento de pedido – pedido feito, pago via sedex e enviado via encomenda registrada – o que configura descumprimento de prazos de entrega.

Busca-se, aqui, resgatar a memória dos documentos analisados, em razão da valorização do diagnóstico e dos estudos pré-existentes, e dar continuidade às propostas daqueles que, inicialmente, pensaram estrategicamente o Setor de Marketing e Comercialização da Unidade.

...É notório que nas atividades de desenvolvimento de produtos não há a participação da área de vendas e, conseqüentemente, não há um planejamento de marketing, mesmo porque, o produto, a tiragem e o

preço de venda são definidos pela produção, independentemente se o mercado está ou não disposto a pagar...(FARIA, MOTTA, 2003, p. 14).

Assim, conclui-se, por fim, que para equacionar a solução dos problemas antes levantados é necessário testar as hipóteses estipuladas neste trabalho, assim como implementar as mudanças necessárias, a fim de alavancar as vendas, consolidar a imagem da Embrapa Informação Tecnológica, perante as demais Unidades da Embrapa, e no mercado editorial brasileiro, como a editora, a gráfica e a distribuidora das obras técnico-científicas geradas e/ou adaptadas pela Embrapa. Toma-se necessário que o processo de *marketing* da Unidade seja modernizado e, definitivamente, implantado, com programas estruturados referentes às linhas de produtos, inclusive com análise de mercado; definições de pontos fortes e fracos e de oportunidade e ameaças; determinação de objetivos específicos, dos planos de publicidade e promoção e dos métodos de vendas; previsão de vendas, custos de vendas e de produção bem apurados; projeção de lucros desejados e participação efetiva nas negociações das obras a serem editadas.

É necessário também:

- ☞ Reorganizar a livraria virtual, tornando-a mais acessível para o público-alvo;
- ☞ Contratar pessoal especializado e qualificado para o desempenho das atividades de comercialização das obras;
- ☞ Contratar pessoal especializado e qualificado para o tratamento, a armazenagem, o controle e a expedição do patrimônio técnico-científico editado, publicado e impresso pela Embrapa;
- ☞ Construir edificações próprias exclusivas para o armazenamento, seguro, das obras editadas, publicadas e impressas pela Embrapa.

Diante disso, ficam claras a importância e a necessidade dos fundamentos e dos conceitos do ENDOMARKETING® no desenvolvimento da análise em foco neste estudo, uma vez que se aplicam como ferramentas básicas da discussão relativa às medidas necessárias para a consolidação do projeto de unificação da edição, da editoração, da publicação, do armazenamento, da distribuição e da comercialização das obras da Embrapa. A própria estrutura organizacional da empresa não contribui para isso, pois, apesar de ser única para o público externo, cada Unidade é independente administrativamente e possui autonomia de decisão gerencial.

Portanto, a fim de alinhar as informações, demonstrar a necessidade e os benefícios corporativos que a unificação dos processos referentes à produção editorial trará para a Embrapa acredita-se, aqui, na aplicabilidade das práticas do ENDOMARKETING®, por meio de visitas técnicas, videoconferências, padronização de ações e formulários, definição dos canais de comunicação, transparência editorial, pesquisas sistematizadas referente a conteúdos e prospecção de mercados, entre outros.

Considerando-se a comunicação proposta de ser extremamente eficaz, e de gerar resultados imediatos, as pessoas que liderarão os processos deverão estar bastante comprometidas e, portanto, atentas aos objetivos a serem alcançados e aos problemas que enfrentarão. Conforme citado anteriormente, Bekin utiliza-se das seguintes palavras:

Um processo cujo foco é alinhar, sintonizar e sincronizar, para implementar e operacionalizar a estrutura organizacional de marketing da empresa ou organização, que visa e depende da ação para o mercado e a sociedade. Apoiado em *B2E*<sup>5</sup> e *ERM*<sup>6</sup>, como opções empregam-se a comunicação interna pessoal, impressa, telefônica, eletrônica ou digital. (BEKIN, 2004, p. XVII e XVII).

A Embrapa possui tecnologia de ponta, mas tal tecnologia precisa ser mais bem aproveitada em benefício do seu público interno: apesar de estar sendo bem explorada, a disseminação das informações, ainda está gerando poucos resultados, daí a necessidade de mais ações que interiorizem a importância da comunicação, do conhecimento e da vontade do empregado; a fim de que ele se interesse mais por sua empresa e por aquilo que acontece com ela. Precisa-se valorizar a transparência das ações internas, bem como a comunicação de seus interlocutores, minimizando, assim, as barreiras existentes.

Para uma bem-sucedida implantação de planos de ação, esses devem estar alinhados à estratégia da organização, o que compreende a utilização de mecanismos como programas de comunicação e educação, programas de estabelecimento de metas e vinculação de sistemas de incentivo e compensação, nos quais o ENDOMARKETING® está inserido e é fundamental.

---

<sup>5</sup> B2B: *business-to-employees* (o negócio apresentado para funcionários) (Bekin, 2004 pg. XVII)

<sup>6</sup> ERM: *employee relationship management* (gestão do relacionamento com empregados) (Bekin, 2004 pg. XVII).

A implementação das estratégias começa pela capacitação e pelo envolvimento das pessoas que devem executá-la. O planejamento estratégico deve estar vinculado ao orçamento operacional, para que, assim, esse esteja vinculado à visão.

As organizações precisam de ser administradas de modo que se consiga a produtividade necessária à sua permanência no mercado, bem como se alcance excelência de atendimento em prol da satisfação do cliente, dos funcionários e demais *stakeholders*.

Portanto, além da implantação das melhorias citadas propõem-se, aqui, as ações a seguir, a fim de compor o Plano Estratégico de Marketing para a área de Marketing e Comercialização da Embrapa Informação Tecnológica, a curto, médio e longo prazos, coadunados com a necessidade da aplicação dos preceitos de ENDOMARKETING® e de marketing de serviços, para se obter o sucesso almejado.

## **5. Proposta de Ações de Melhorias para a Embrapa Informação Tecnológica:**

### **5.1 Curto Prazo (até o final de 2007)**

- ✓Elaborar o Planejamento Estratégico para a implantação das ações de melhorias propostas aprovadas pela gerência da Embrapa Informação Tecnológica;
- ✓Elaborar, de imediato, pesquisa de sondagem de demanda e satisfação, de chefias das Unidades da Embrapa, quanto à centralização das ações de organização, editoração, publicação e comercialização de obras da Embrapa, na Embrapa Informação Tecnológica, a fim de melhorar e aprofundar o diagnóstico das dimensões políticas, econômicas e administrativas aplicadas na produção das obras técnico-científicas da Embrapa nos últimos seis anos, bem como a evolução da produção editorial da Unidade;
- ✓Solicitar a avaliação de especialista do Corpo de Bombeiros e de profissional da área de Organização da Informação (bibliotecária) para averiguar se há risco de incêndio, ou de explosão, nos estoques, dada à proximidade da gráfica e da garagem respectivamente;
- ✓Solicitar a avaliação de especialista na área de arquivo para avaliar se há risco de degradação do material armazenado próximo a ambientes como gráfica ou garagem;

- ✓Fundamentar, mediante avaliações prévias, a necessidade de melhoria na estocagem de produtos, para posterior sugestão e projeto de reforma e unificação do estoque;
- ✓Levantar custos para implantação de sistema informatizado, com mapeamento dos estoques;
- ✓Levantar custos para projeto de construção de novo site para Livraria Virtual, agregando-se a ela atratividade, interatividade, funcionalidades, agilidade e segurança;
- ✓Elaborar o levantamento estatístico do seguinte:
  - a)O número de obras editadas pela Embrapa nos últimos seis anos;
  - b)O número de obras editadas apenas pela Embrapa Informação Tecnológica nos últimos seis anos;
  - c)A capacidade de edição, impressão e estocagem mensal da Unidade;
  - d)A média das horas-máquina e das horas-homem utilizadas na produção de uma obra;
  - e)A capacidade de produção mensal da Unidade;
  - f)O custo médio de produção mensal da Unidade;
  - g)O custo médio de produção, edição e comercialização das obras não editadas na Unidade;
  - h)A capacidade de produção parcial, e por mídia, da Unidade;
  - i)O número de empregados atuantes nas diversas áreas de produção da Unidade;
  - j)O número de empregados atuantes na área de comercialização da Unidade;
- ✓A logística da edição e da comercialização dos livros;
- ✓Levantar a quantidade de cada uma das obras estocadas, além de calcular a rotatividade no estoque para posterior plano de desova;
- ✓Realizar pesquisa qualitativa com os colaboradores lotados em áreas responsáveis, nas Unidades, pelas obras que não foram editadas pela Embrapa Informação Tecnológica durante o período de estudo, a fim de identificar percepções, visões e comportamentos que ajudem nas análises e conclusões referentes às causas que levam as Unidades a



optarem em editar, publicar e comercializar algumas de suas obras nos próprios Estados onde se localizam, em vez de na Embrapa Informação Tecnológica;

✓ Ampliar, adequar e modernizar o espaço físico para estocagem apropriada de publicações;

✓ Identificar a relação entre o total de obras editadas e publicadas pela Embrapa e o total de obras editadas e publicadas pela Embrapa Informação Tecnológica no período de 2000 a 2006;

✓ Identificar a relação entre os investimentos da Embrapa na infra-estrutura da Unidade (equipamentos, modernização, qualificação de pessoal e ampliação do espaço físico e quadro de pessoal) e a sua capacidade de produção;

✓ Verificar correlação dos dois tópicos anteriores, bem como da relação deles com a geração da informação técnico-científica na Embrapa;

✓ Propor e executar ações, qualitativas e quantitativas, de ENDOMARKETING®, as quais auxiliem na efetiva implementação dos Objetivos e Diretrizes Estratégicas formulados no II Plano Diretor da Embrapa Informação Tecnológica 2004 – 2007;

✓ Analisar, atualizar e executar ações sugeridas no plano emergencial de melhoria elaborado em 2003, as quais não foram, ainda, postas em prática;

✓ Melhorar os sistemas de informações gerenciais, contábeis e de controles internos, a fim de aperfeiçoar e possibilitar a expansão de nossos serviços por meio do estudo e das análises dos nossos processos, assim como da aquisição de um moderno sistema de informática seguro, confiável e bem estruturado. (por módulos - iniciais).

## **5.2 Médio Prazo (até o final de 2009)**

- ✓ Melhorar os sistemas de informações gerenciais, contábeis e de controles internos, a fim de aperfeiçoar e possibilitar a expansão de nossos serviços por meio do estudo e das análises dos nossos processos, assim como da aquisição de um moderno sistema de informática seguro, confiável e bem estruturado. (por módulos – intermediários);
- ✓ Realizar estudos técnicos com as diversas publicações, sugerindo-se mais de uma opção de formato de embalagem para expedição em grande escala;
- ✓ Elaborar um projeto de ENDOMARKETING® a fim de garantir a disseminação das informações relativas a direitos autorais, a produtos e a serviços da Embrapa Informação Tecnológica, melhorando a comunicação com as demais Unidades da Embrapa;
- ✓ Levantar custos da Embrapa para a efetivação da centralização da editoração e da comercialização de toda produção técnico-científica na Embrapa Informação Tecnológica;
- ✓ Efetivar as parcerias para edição, editoração, impressão e distribuição das obras da Embrapa;
- ✓ Contratar, e capacitar, empregados em número suficiente para suportar a centralização da produção, comercialização e o controle de estoque de todas as publicações da Embrapa, bem como fornecer todos os recursos físicos, materiais, informacionais, ambientais e humanos para um atendimento, mais ágil e eficiente, das necessidades da empresa e dos consumidores.

## **5.3 Longo Prazo (até o final de 2011)**

- ✓ A partir da formação de um grupo de trabalho, estudar e elaborar uma planilha de cálculo de custos alinhada com o mercado editorial brasileiro voltado para o agronegócio;
- ✓ Melhorar os sistemas de informações gerenciais, contábeis e de controles internos, a fim de aperfeiçoar e possibilitar a expansão dos serviços da Embrapa Informação Tecnológica por meio do estudo e das análises de seus processos, assim como da aquisição de um moderno sistema de informática seguro, confiável e bem estruturado. (por módulos - finais);

✓Capacitar e adequar a equipe com o número de empregados necessários e suficientes para suportar a centralização da produção, comercialização e o controle de estoque de todas as publicações da Embrapa, bem como fornecer todos os meios físicos, materiais, informacionais, ambientais e humanos para o melhor atendimento das necessidades da Empresa e dos clientes;

✓Reestruturar o Setor de Marketing e Comercialização, de forma que se transforme em uma Gerência de Marketing e Comercialização, a ser composta por quatro Supervisões II: uma de Marketing, uma de Comercialização, uma de Patrimônio e Material – responsável por todo o estoque de publicações da Embrapa – além de uma Assessoria de contratos e direitos autorais.

## 6. Referências

- BALLOU, Ronald H., **Gerenciamento da cadeia de suprimento: planejamento, organização e logística empresarial**. 4. ed. São Paulo: Bookman, Reimpressão 2003.
- BEKIN, Saul Faingaus, **ENDOMARKETING® : como praticá-lo com sucesso**. São Paulo, SP, Prentice Hall, 2004.
- CHRISTOPHER, Martin, **A logística do marketing: otimizando processos para aproximar fornecedores e clientes**. São Paulo, SP, Futura, 2000.
- Embrapa Informação Tecnológica, **II Plano Diretor da Embrapa Informação Tecnológica 2004–2007**, Brasília, DF, 2005.
- FARIA, Osmar; MOTTA, Araquém, **Marketing e Vendas: plano emergencial de melhoria**. Embrapa Informação Tecnológica, Brasília, 2003.
- GARRISON, Ray H., NOREEN, Eric W., **Contabilidade Gerencial**. 9. ed. Rio de Janeiro, RJ, 2001.
- GORDON, Ian, **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. São Paulo, SP, Futura, 1998.
- KARSAKLIAN, Eliane. **Comportamento de consumidor**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- KOTLER, Philip. **Marketing para organizações que não visam o lucro**. Tradução de H. de Barros. São Paulo: Atlas, 1978.
- PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade no processo: a qualidade na produção de bens e serviços**. São Paulo, SP, Atlas, 1995.
- SANTOS, Divino dos; LADEIRA, Rodrigo. **Canais de distribuição de produtos de informação técnico-científica direcionada ao agronegócio brasileiro**. In: XVIII Encontro Brasileiro de Administração, 2004, Natal. Anais. Natal: CRA/ RN, 2004.
- TEIXEIRA, Élson, et al. **Gestão de vendas**. Rio de Janeiro, RJ, 2004. (Série Marketing, Publicações FGV Management).

## ANEXO I

Tabela VI – Cargos constantes na Embrapa Informação Tecnológica, com respectivas remunerações fixas e encargos.

<b>Cargo</b>	<b>Remuneração</b>	<b>Encargos</b>
ANALISTA A	R\$ 4.074,45	R\$ 2.444,67
ANALISTA A	R\$ 4.074,45	R\$ 2.444,67
ANALISTA A	R\$ 4.074,45	R\$ 2.444,67
ANALISTA A	R\$ 4.074,45	R\$ 2.444,67
ANALISTA A	R\$ 4.074,45	R\$ 2.444,67
ANALISTA A	R\$ 4.074,45	R\$ 2.444,67
ANALISTA A	R\$ 4.074,45	R\$ 2.444,67
ANALISTA A	R\$ 4.648,48	R\$ 2.789,09
ANALISTA A	R\$ 5.016,51	R\$ 3.009,91
ANALISTA A	R\$ 5.212,58	R\$ 3.127,55
ANALISTA A	R\$ 7.675,03	R\$ 4.605,02
ANALISTA A	R\$ 7.992,55	R\$ 4.795,53
ANALISTA A	R\$ 8.148,64	R\$ 4.889,18
ANALISTA A	R\$ 8.481,65	R\$ 5.088,99
ANALISTA A	R\$ 8.823,81	R\$ 5.294,29
ANALISTA B	R\$ 2.600,00	R\$ 1.560,00
ANALISTA B	R\$ 2.600,00	R\$ 1.560,00
ANALISTA B	R\$ 2.600,00	R\$ 1.560,00
ANALISTA B	R\$ 2.600,00	R\$ 1.560,00
ANALISTA B	R\$ 2.600,00	R\$ 1.560,00
ANALISTA B	R\$ 2.626,00	R\$ 1.575,60
ANALISTA B	R\$ 2.687,10	R\$ 1.612,26
ANALISTA B	R\$ 2.687,10	R\$ 1.612,26
ANALISTA B	R\$ 3.120,00	R\$ 1.872,00
ANALISTA B	R\$ 3.185,86	R\$ 1.911,52
ANALISTA B	R\$ 3.263,42	R\$ 1.958,05
ANALISTA B	R\$ 3.292,59	R\$ 1.975,55
ANALISTA B	R\$ 3.292,59	R\$ 1.975,55
ANALISTA B	R\$ 3.582,48	R\$ 2.149,49
ANALISTA B	R\$ 3.673,79	R\$ 2.204,27
ANALISTA B	R\$ 3.759,89	R\$ 2.255,93
ANALISTA B	R\$ 3.882,31	R\$ 2.329,39
ANALISTA B	R\$ 4.054,10	R\$ 2.432,46
ANALISTA B	R\$ 4.124,01	R\$ 2.474,41
ANALISTA B	R\$ 4.289,60	R\$ 2.573,76
ANALISTA B	R\$ 4.625,19	R\$ 2.775,11
ANALISTA B	R\$ 4.725,81	R\$ 2.835,49
ANALISTA B	R\$ 5.402,45	R\$ 3.241,47
ANALISTA B	R\$ 5.565,36	R\$ 3.339,22
ANALISTA B	R\$ 5.827,22	R\$ 3.496,33
ANALISTA B	R\$ 5.918,27	R\$ 3.550,96
ANALISTA B	R\$ 6.874,30	R\$ 4.124,58
ANALISTA B	R\$ 7.482,89	R\$ 4.489,73
ANALISTA B	R\$ 7.721,58	R\$ 4.632,95
ANALISTA B	R\$ 7.832,72	R\$ 4.699,63

Tabela VI – Cargos constantes na Embrapa Informação Tecnológica com respectivas remunerações fixas e encargos (ANEXO I – Continuação).

<b>Cargo</b>	<b>Remuneração</b>	<b>Encargos</b>
ANALISTA B	R\$ 10.033,27	R\$ 6.019,96
ASSISTENTE A	R\$ 1.645,52	R\$ 987,31
ASSISTENTE A	R\$ 1.645,52	R\$ 987,31
ASSISTENTE A	R\$ 1.645,52	R\$ 987,31
ASSISTENTE A	R\$ 2.016,31	R\$ 1.209,79
ASSISTENTE A	R\$ 2.248,93	R\$ 1.349,36
ASSISTENTE A	R\$ 2.250,67	R\$ 1.350,40
ASSISTENTE A	R\$ 2.812,69	R\$ 1.687,61
ASSISTENTE A	R\$ 5.164,85	R\$ 3.098,91
ASSISTENTE A	R\$ 1.645,52	R\$ 987,31
ASSISTENTE A	R\$ 1.727,79	R\$ 1.036,67
ASSISTENTE A	R\$ 1.727,79	R\$ 1.036,67
ASSISTENTE A	R\$ 1.875,89	R\$ 1.125,53
ASSISTENTE A	R\$ 1.950,95	R\$ 1.170,57
ASSISTENTE A	R\$ 2.038,83	R\$ 1.223,30
ASSISTENTE A	R\$ 2.091,78	R\$ 1.255,07
ASSISTENTE A	R\$ 2.108,83	R\$ 1.265,30
ASSISTENTE A	R\$ 2.248,93	R\$ 1.349,36
ASSISTENTE A	R\$ 2.250,67	R\$ 1.350,40
ASSISTENTE A	R\$ 2.457,08	R\$ 1.474,25
ASSISTENTE A	R\$ 2.470,77	R\$ 1.482,46
ASSISTENTE A	R\$ 2.691,30	R\$ 1.614,78
ASSISTENTE A	R\$ 2.712,38	R\$ 1.627,43
ASSISTENTE A	R\$ 2.742,69	R\$ 1.645,61
ASSISTENTE A	R\$ 2.834,56	R\$ 1.700,74
ASSISTENTE A	R\$ 2.834,56	R\$ 1.700,74
ASSISTENTE A	R\$ 2.929,52	R\$ 1.757,71
ASSISTENTE A	R\$ 3.030,05	R\$ 1.818,03
ASSISTENTE A	R\$ 3.103,35	R\$ 1.862,01
ASSISTENTE A	R\$ 3.129,08	R\$ 1.877,45
ASSISTENTE A	R\$ 3.154,44	R\$ 1.892,66
ASSISTENTE A	R\$ 3.303,91	R\$ 1.982,35
ASSISTENTE A	R\$ 3.454,21	R\$ 2.072,53
ASSISTENTE A	R\$ 3.486,31	R\$ 2.091,79
ASSISTENTE A	R\$ 3.723,81	R\$ 2.234,29
ASSISTENTE A	R\$ 4.336,31	R\$ 2.601,79
ASSISTENTE A	R\$ 4.494,22	R\$ 2.696,53
ASSISTENTE B	R\$ 1.889,07	R\$ 1.133,44
ASSISTENTE B	R\$ 1.950,01	R\$ 1.170,01
ASSISTENTE B	R\$ 2.103,42	R\$ 1.262,05
ASSISTENTE B	R\$ 2.114,93	R\$ 1.268,96
ASSISTENTE B	R\$ 2.137,04	R\$ 1.282,22
ASSISTENTE B	R\$ 2.137,76	R\$ 1.282,66
ASSISTENTE B	R\$ 2.137,76	R\$ 1.282,66
ASSISTENTE B	R\$ 2.207,04	R\$ 1.324,22
ASSISTENTE B	R\$ 2.278,64	R\$ 1.367,18
ASSISTENTE B	R\$ 2.352,62	R\$ 1.411,57
ASSISTENTE B	R\$ 2.352,62	R\$ 1.411,57

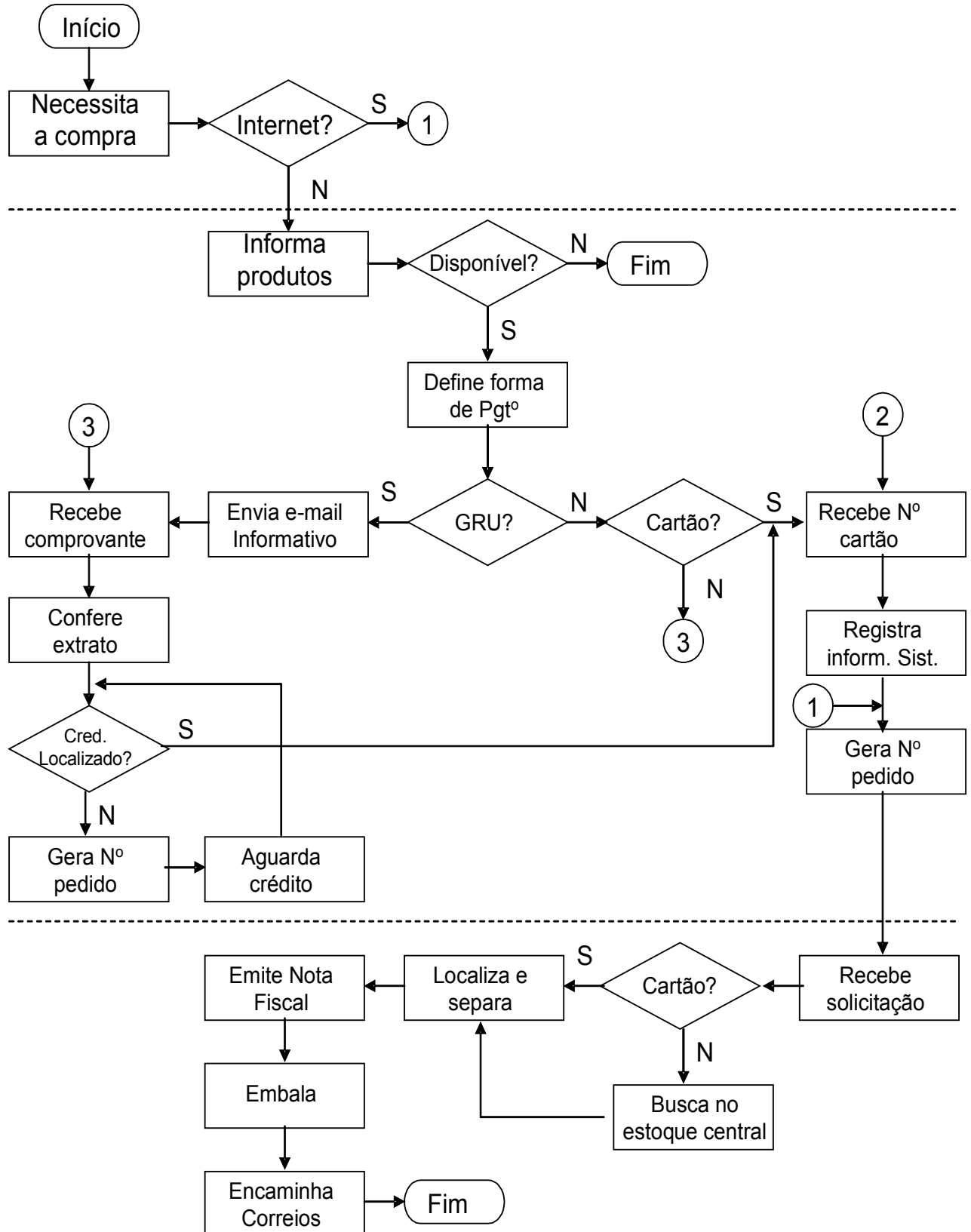
Tabela VI – Cargos constantes na Embrapa Informação Tecnológica com respectivas remunerações fixas e encargos (ANEXO I – Continuação).

<b>Cargo</b>	<b>Remuneração</b>	<b>Encargos</b>
ASSISTENTE B	R\$ 2.460,77	R\$ 1.476,46
ASSISTENTE B	R\$ 3.392,36	R\$ 2.035,42
ASSISTENTE C	R\$ 1.312,91	R\$ 787,75
PESQUISADOR A	R\$ 5.902,00	R\$ 3.541,20
PESQUISADOR A	R\$ 5.902,00	R\$ 3.541,20
PESQUISADOR B	R\$ 4.232,00	R\$ 2.539,20
PESQUISADOR B	R\$ 4.232,00	R\$ 2.539,20
PESQUISADOR B	R\$ 5.630,16	R\$ 3.378,10
PESQUISADOR B	R\$ 7.652,47	R\$ 4.591,48
PESQUISADOR B	R\$ 9.722,75	R\$ 5.833,65
PESQUISADOR B	R\$ 12.945,30	R\$ 7.767,18
PESQUISADOR B	R\$ 4.373,77	R\$ 2.624,26

(Fonte: Embrapa SEDE/DGP em 19/09/2006, mês de referência setembro de 2006)

## ANEXO II

**Figura 1 – Fluxograma do processo de produtos**





**ANEXO III**

**Folha de Cálculo**

**Nº**     /     /

Cliente:			Data:    /    /	
Unidade:			Fone:	
Título do Serviço:				
Quantidade:		Nº de Pág./Vias:		Formato:
Impressão Miolo: <input type="checkbox"/> 1 cor <input type="checkbox"/> 2 cores <input type="checkbox"/> 3 cores <input type="checkbox"/> 4 cores <input type="checkbox"/> 5 cores			Impressão Capa: <input type="checkbox"/> 1 cor <input type="checkbox"/> 2 cores <input type="checkbox"/> 3 cores <input type="checkbox"/> 4 cores <input type="checkbox"/> 5 cores	
Impressão Capa: <input type="checkbox"/> 2ª capa <input type="checkbox"/> 3ª capa <input type="checkbox"/> 4ª capa			Acabamento: <input type="checkbox"/> Brochura <input type="checkbox"/> Canoa	
Matéria Prima	Quantidade	Unidade	Valor Unitário	Total
Arte Final				
Filme				
Chapa				
Papel Miolo				
Papel Capa				
Impressão				
Acabamento				
Aplicação				
Policromia				
Plastificação				

Validade da Proposta:     /    /

Orçamento enviado em:     /    /

PRAZO DE ENTREGA:        DIAS

APÓS A ENTREGA DOS ORIGINAIS

## ANEXO IV

### FICHA DE PREÇO DE PUBLICAÇÕES

Data:

Obs.: Onde está em negrito pode alterar/excluir o valor (inclusive observações). Não mexer nas fórmulas.

Título da Publicação:

Título da Coleção:

Título da Série:

Categoria:      Paradidático      **X**      Didático      Universitário      Outros

**Obs.: mantenha apenas o "x" no quadrado à direita da categoria desejada**

Unidade Editora/Responsável: **Embrapa**      Valor Devido R\$

Unidade Gráfica: **Embrapa Informação Tecnológica**

Parceiro:      Valor Devido R\$

Patrocinador:      Valor Devido R\$

Autores/Organizadores:

Medida da Publicação:

Número de páginas:

Papel do miolo:

Papel da capa:

Gramatura miolo:

Gramatura capa:

Impressão/miolo:

Impressão/capa:

Acabamento:      **Brochura**

Reimpressão:      ( ) 1a.      ( ) 2a.      ( ) 3a.      ( ) 4a.

Edição:      ( ) 1a.      ( ) 2a.      ( ) 3a.      ( ) 4a.

Número do ISBN:

Número do ISSN:

Tiragem:

Custo Total de Produção R\$:

Custo de produção unitário (Cpu):

#### Qtde de exemplares para divulgação:

Distribuição Especial do CPAA:

ACE Unidades:

Unidade Gráfica (SCT):

Biblioteca Unidades:

Autores/Organizadores (3 ex.p/cada):

Biblioteca Sede:

Patrocinador:

Binagri:

Fundação Biblioteca Nacional:

CNPq:

Empresas Estaduais (2 ex.p/cada):

Diretoria/Presidência:

Empresas Extensão Rural:

Unidades Centrais:

Fundações e Institutos:

Total:

Total de exemplares para comercialização:

Cota p/comercializar:

Cota p/Parceira comercializar:

## ANEXO IV

(Continuação)

## FICHA DE PREÇO DE PUBLICAÇÕES

Custo de Venda Unitário (Cvu):

D. Autoral a ser pago:

Custo de Produção + Quota de D. Autoral:

D. Autoral a ser pago p/Parceira:

Preço de capa (Pc) = Somatório dos Custos + Lucro para o CPAA (Lsct)  
 Pc = Cvu + Dau + Mr + Dmkt + Lsct  
 Cvu = Custo de Venda Unitário  
 Dau = Direito Autoral para Autores  
 Mr = Margem de Repasse para o Atacado e Varejo  
 Dmkt = Despesa de Marketing  
 Lsct = Margem de Lucro

Preço Mínimo

Lucro = **0%**

Preço Médio

Lucro =

	Valor	%Pc
Cvu		
Dau		
Mr		
Dmkt		
Lsct		
Total (Pc)		

	Valor	%Pc
Cvu		
Dau		
Mr		
Dmkt		
Lsct		
Total (Pc)		

Preço Máximo

Lucro =

	Valor	%Pc
Cvu		
Dau		
Mr		
Dmkt		
Lsct		
Total (Pc)		

**Média dos preços:  
Sugestão de Preço:**

**PREÇO DA CAPA APROVADO:**

Preço em R\$	Aprovação - Chefe/Gerente Geral