

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO
CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL - PUBLICIDADE E PROPAGANDA

Carla Niederle

**DESENVOLVIMENTO DE UM PROTÓTIPO DE SISTEMA PARA
ANÁLISE E GESTÃO DE MARCAS PARA INSTRUMENTALIZAR
PUBLICITÁRIOS**

Santa Maria, RS
2021

Carla Niederle

**DESENVOLVIMENTO DE UM PROTÓTIPO DE SISTEMA PARA
ANÁLISE E GESTÃO DE MARCAS PARA INSTRUMENTALIZAR
PUBLICITÁRIOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Comunicação Social Publicidade e Propaganda da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Bacharel em Publicidade e Propaganda**.

Orientador: Prof. Dr. Rodrigo Stéfani Correa

Santa Maria, RS
2021

Carla Niederle

**DESENVOLVIMENTO DE UM PROTÓTIPO DE SISTEMA PARA
ANÁLISE E GESTÃO DE MARCAS PARA INSTRUMENTALIZAR
PUBLICITÁRIOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Comunicação Social Publicidade e Propaganda da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Bacharel em Publicidade e Propaganda**.

Aprovado em _____ de _____ de 2021:

Prof. Dr. Rodrigo Stéfani Correa (UFSM))
Presidente/Orientador

Prof. Dr. Luciano Mattana (UFSM)

Me. Alexia Teixeira Antelo

Santa Maria, RS
2021

AGRADECIMENTOS

Sempre em primeiro lugar agradeço a minha família pelo porto seguro, pela base e por tudo que proporcionam a mim. Por estar presente em todos os momentos e sempre incentivar a busca pela educação e formação como profissional e também ser humano.

Sou grata a UFSM pela sua grandiosidade de conhecimento, oportunidades, e principalmente por me acolher e proporcionar encontros especiais. Obrigada UFSM por me permitir encontrar desconhecidos que, ao dividir a sala de aula, os corredores do 74, o bosque, o RU, a Facos Agência, se tornaram amigos. Nisso incluo meus colegas e também professores. Estes últimos com um carinho ainda mais especial, pois principalmente o Rodrigo, Jander, Luli, a Milena e a Ju, são minhas principais referências profissionais e me sinto honrada em tê-los como mestres e exemplos. Obrigada!

Claro que, dentre estes mencionados, a admiração majoritária se dá pelo meu mentor professor Rodrigo Stêfani Correa, por aceitar entrar neste desafio junto a mim e construir de forma conjunta este projeto. Também as inúmeras orientações ao longo destes anos sempre regadas de bom humor e conversas construtivas, tornando este processo leve e difícil de deixá-lo para trás.

Me sinto honrada em poder contar com a partilha de conhecimentos da banca avaliadora deste trabalho, e agradeço de coração o privilégio de tê-los presente neste momento.

E o agradecimento mais especial de todos é para o meu pai, que sempre fez o impossível para permitir a minha chegada até aqui. Por sempre estar disposto a tudo, pelo apoio para alcançar o incansável e, claro, por abrir as portas da sua empresa e mostrar a todos os leitores os seus deslizes como empreendedor. Mas como ele mesmo fala para mim e meu irmão: “somos humanos e estamos aqui para errar. É através do erro que nos tornamos sempre mais fortes.” Obrigada pai.

RESUMO

DESENVOLVIMENTO DE UM PROTÓTIPO DE SISTEMA PARA ANÁLISE E GESTÃO DE MARCAS PARA INSTRUMENTALIZAR PUBLICITÁRIOS

AUTORA: Carla Niederle

ORIENTADOR: Prof. Dr. Rodrigo Stéfani Correa

O presente trabalho faz parte de um projeto experimental que tem como objetivo criar um protótipo de sistema de análise e gestão de marcas de empresas de pequeno e médio porte no ambiente de comunicação e *marketing*, para contribuir na cultura profissional e nas boas práticas de administração e comunicação empresarial. Para contextualizá-lo teoricamente, foram abordados marcos históricos do *marketing*, as miopias aplicadas na comunicação e o que se entende por branding, para, então, contextualizar o momento atual da publicidade e trazer a discussão dos desafios na profissão entre profissional de comunicação e cliente. De forma prática, a construção deste trabalho envolveu o desenvolvimento do protótipo de um sistema de análise e sua aplicação, resultando na entrega da análise de uma empresa real e um manual de uso do sistema.

Palavras-chave: Sistema de Análise e Gestão. Branding. *Marketing*. Publicidade.

ABSTRACT

DESENVOLVIMENTO DE UM PROTÓTIPO DE SISTEMA PARA ANÁLISE E GESTÃO DE MARCAS PARA INSTRUMENTALIZAR PUBLICITÁRIOS

AUTHOR: Carla Niederle

ADVISOR: Prof. Dr. Rodrigo Stéfani Correa

O presente trabalho faz parte de um projeto experimental que tem como objetivo criar um protótipo de sistema de análise e gestão de marcas de empresas de pequeno e médio porte no ambiente de comunicação e *marketing*, para contribuir na cultura profissional e nas boas práticas de administração e comunicação empresarial. Na sua contextualização teórica foram abordados marcos históricos do *marketing*, as miopias aplicadas na comunicação e o que se entende por branding, para então contextualizar o momento atual na publicidade e trazer a discussão dos desafios na profissão entre profissional de comunicação e cliente. De forma prática, a construção deste trabalho envolveu o desenvolvimento do protótipo de um sistema de análise e sua aplicação, resultando na entrega da análise de uma empresa real e um manual de uso do sistema.

Keywords: Sistema de Análise e Gestão. Branding. *Marketing*. Publicidade.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Inversão da comercialização	16
Figura 2 – Do tradicional à cocriação de experiências entre cliente e marca.....	21
Figura 3 – Fachada da loja em 2008.....	45
Figuras 4 – Área de móveis para escritório em 2008	45
Figuras 5 – Área de móveis para escritório em 2008	46
Figura 6 – Área de artigos de informática em 2008	46
Figura 7 – Área de artigos de informática em 2008	46
Figura 8 – Área de artigos de informática em 2008	47
Figura 9 – Área de artigos de informática em 2008	47
Figura 10 – Área do material escolar em 2008.....	47
Figura 11 – Área do material escolar em 2008.....	48
Figura 12 – Vitrines da loja em 2008	48
Figura 13 – Vitrines da loja em 2008	48
Figura 14 – Área da manutenção dos computadores, localizada no porão, em 2008.....	49
Figura 15 – Área da manutenção dos computadores, localizada no porão, em 2008.....	49
Figura 16 – Depósito das mercadorias no porão em 2008	49
Figura 17 – Depósito das mercadorias no porão em 2008	50
Figura 18 – Depósito das mercadorias no porão em 2008	50
Figura 19 – Depósito das mercadorias no porão em 2008	50
Figura 20 – Fachada da loja em 2019.....	52
Figura 21 – Entrada da loja em 2019.....	52
Figura 22 – Entrada da loja em 2019.....	52
Figura 23 – Entrada da loja em 2019.....	53
Figura 24 – Espaço interno da loja em 2019	53
Figura 25 – Espaço interno da loja em 2019	53
Figura 26 – Espaço interno da loja em 2019	54
Figura 27 – Espaço interno da loja em 2019	54
Figura 28 – Área comum, localizada no porão da empresa, em 2019.....	54
Figura 29 – Área comum, localizada no porão da empresa, em 2019.....	55
Figura 30 – Área comum, localizada no porão da empresa, em 2019.....	55
Figura 31 – Área da manutenção dos computadores, no porão em 2019.....	55
Figura 32 – Depósito das mercadorias, no porão em 2019	56
Figura 33 – Depósito das mercadorias, no porão em 2019	56
Figura 34 – Depósito das mercadorias, no porão em 2019	56
Figura 35 – Depósito das mercadorias, no porão em 2019	57
Figura 36 – Obra de ampliação em 2021	57
Figura 37 – Obra de ampliação em 2021	57
Figura 38 – Registros internos da ampliação em 2021.....	58
Figura 39 – Registros internos da ampliação em 2021.....	58
Figura 40 – Registros internos da ampliação em 2021.....	59
Figura 41 – Registros internos da ampliação em 2021.....	59
Figura 42 – Concorrentes do segmento papelaria e material escolar	63
Figura 43 – Concorrentes do segmento de informática e sistemas de gestão.....	67
Figura 44 – Variação das marcas da empresa.....	72
Figura 45 – Definição das zonas de <i>merchandising</i>	74
Figura 46 – Detalhes do projeto interno de <i>merchandising</i>	74
Figura 47 – Projeto da entrada da loja.....	75
Figura 48 – Projeto do mobiliário flexível	75

Figura 49 – Projeto dos caixas da loja.....	76
Figura 50 – Fotos atuais da vitrine da loja	76
Figura 51 – Projeto da vitrine da loja ao olhar externo	77
Figura 52 – Projeto da vitrine da loja	77
Figura 53 – Projeto da vitrine da loja	78
Figura 54 – Registros atuais da iluminação da loja	78
Figura 55 – Registros atuais da iluminação da loja	79
Figura 56 – Registros atuais da iluminação da loja	79
Figura 57 – Registros atuais da iluminação da loja	79
Figura 58 – Expositores dos produtos atuais	80
Figura 59 – Projeto da alocação dos expositores da loja.....	81
Figura 60 – Projeto de nova proposta para expor cadernos na loja.....	81
Figura 61 – Projeto de nova proposta para expor mochilas na loja.....	82
Figura 62 – Fachada da loja registrada no segundo semestre de 2021	83
Figura 63 – Registro da avenida onde a loja se localiza atualmente	83
Figura 64 – Imagem do <i>Google</i> Maps com o registro da vitrine adesivada.....	84
Figura 65 – Registro do controle financeiro geral da empresa.....	88
Figura 66 – Exposição das mercadorias de papelaria e informática.....	89
Figura 67 – Produtos de papelaria	89
Figura 68 – Folder de ofertas do volta às aulas de 2020	92
Figura 69 – Registro do controle financeiro do ticket médio da empresa.....	93
Figura 70 – Exemplos de expositores e ações de <i>merchandising</i> já realizados na loja....	94
Figura 71 – Exemplos de expositores e ações de <i>merchandising</i> já realizados na loja....	95
Figura 72 – Registros da desorganização na área de manutenção dos computadores.....	96
Figura 73 – Registros da desorganização na área de manutenção dos computadores.....	96
Figura 74 – Registros da desorganização na área de manutenção dos computadores.....	96
Figura 75 – Registros de produtos com defeito	98
Figura 76 – Registros do material de divulgação	99
Figura 77 – Registros do material de divulgação	100
Figura 78 – Registros do material de divulgação	100
Figura 79 – Registros do material de divulgação: cupom para participação no sorteio ...	100
Figura 80 – Vencedores do sorteio	101
Figura 81 – Vencedores do sorteio	101
Figura 82 – Captura de tela do registro no <i>Google</i> Meu Negócio.....	103
Figura 83 – Captura de tela do registro no Facebook	104
Figura 84 – Captura de tela do registro no Facebook.....	104
Figura 85 – Captura de tela do registro no Instagram	104
Figura 86 – Registro de desenhos sorteados por participantes da promoção em 2019	105
Figura 87 – Captura de tela do feed organizado na rede social Instagram.....	106
Figura 88 – Captura de tela do Excel contendo o gráfico de análise da dimensão do ambiente de <i>marketing</i>	108
Figura 89 – Captura de tela do Excel contendo o gráfico de análise da média das dimensões analisadas	109
Figura 90 – Captura de tela do Excel contendo as tabelas de acompanhamento interno das ações de cada dimensão.....	110
Figura 91 – Captura de tela do Excel contendo a tabela do resumo do status das ações de cada dimensão.....	111
Figura 92 – Captura de tela do Excel contendo o gráfico de análise da média das dimensões analisadas aplicadas a E.M.Informática.....	112

Figura 93 – Captura de tela do Excel contendo o gráfico de análise da dimensão estética e sensorial da marca E.M.Informática	112
Figura 94 – Captura de tela do Excel contendo o gráfico de análise da dimensão do ambiente de <i>marketing</i> da E.M.Informática	113
Figura 95 – Captura de tela do Excel contendo o gráfico de análise da dimensão das forças de comunicação da E.M.Informática	114
Figura 96 – Captura de tela do Excel contendo as tabelas de acompanhamento interno das ações de cada dimensão da E.M.Informática	114
Figura 97 – Captura de tela do Excel contendo a tabela do resumo do status das ações de cada dimensão da E.M.Informática	115

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Análise concorrencial do segmento de papelaria	64
Quadro 2 – Análise concorrencial do segmento de informática.....	68
Quadro 3 – Análise concorrencial do segmento de móveis de escritório.....	70
Quadro 4 – Quadro de colaboradores e suas funções na empresa.....	86

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DA COMUNICAÇÃO DE <i>MARKETING</i>	13
1.2	MIOPIAS E ADEQUAÇÕES CONCEITUAIS.....	23
2	NECESSIDADE DE UMA NOVA CULTURA PROFISSIONAL.....	27
2.1	CONTRASTES DO MERCADO.....	29
3	ASPECTOS ESTRUTURAIS DO PROJETO	33
3.1	METODOLOGIA DE ANÁLISE	35
3.2	O SISTEMA DE AVALIAÇÃO	37
3.3	PONTOS IMPORTANTES PARA O PROCESSO DE ANÁLISE.....	39
3.4	ETAPAS DE APLICAÇÃO E ALIMENTAÇÃO DO SISTEMA DE <i>BRANDING</i>	40
4	APLICAÇÃO E ANÁLISE EXPERIMENTAL	43
4.1	HISTÓRIA DA EMPRESA E.M.INFORMÁTICA.....	44
4.2	A EMPRESA E O PRODUTO.....	51
4.3	ANÁLISE DO PÚBLICO	59
4.4	CICLO DE VENDAS DE CADA SEGMENTO	60
4.5	ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA.....	62
4.6	CONCORRENTES DO SEGMENTO DE PAPELARIA.....	62
4.7	CONCORRENTES DO SEGMENTO DE INFORMÁTICA	66
4.8	CONCORRENTES DO SEGMENTO DE MÓVEIS PARA ESCRITÓRIO	69
4.9	INPUT DOS DADOS: DIMENSÃO – ESTÉTICA E SENSORIAL DA MARCA.....	71
4.9.1	Parâmetro Morfologia	71
4.9.2	Parâmetro Ambiente Interno	73
4.9.3	Parâmetro vitrine	76
4.9.4	Parâmetro iluminação	78
4.9.5	Parâmetro expositores de produtos	80
4.9.6	Parâmetro fachada da loja	82
4.9.7	Parâmetro do ambiente externo	83
4.10	DIMENSÃO 2 – AMBIENTE DE <i>MARKETING</i>	85
4.10.1	Parâmetro equipe de vendas	85
4.10.2	Parâmetro profissional de branding	87
4.10.3	Parâmetro gestão financeira	88
4.10.4	Parâmetro portfólio de vendas	88
4.10.5	Parâmetro preços competitivos	90
4.10.6	Parâmetro estratégias de vendas sazonais	90
4.10.7	Parâmetro ofertas de estoque	91
4.10.8	Parâmetro análise do ticket médio	92
4.10.9	Parâmetro atividade de <i>merchandising</i>	94
4.10.10	Parâmetro assistência técnica	95
4.10.11	Parâmetro política de troca e devolução	98
4.10.12	Parâmetro propaganda	99
4.10.13	Parâmetro pesquisa de satisfação	102
4.11	DIMENSÃO 3 – FORÇAS DA COMUNICAÇÃO.....	102
4.11.1	Parâmetro presença em canais online	102
4.11.2	Parâmetro presença em canais offline	105
4.11.3	Parâmetro redes sociais	106
4.11.4	Parâmetro e-commerce	107

4.12	OUTPUT: DA QUALIDADE E FUNCIONAMENTO DOS GRÁFICOS DE RESULTADOS	107
4.12.1	Aplicação dos gráficos de resultados da E.M.Informática	111
4.12.2	Aplicação dos gráficos de acompanhamento da E.M.Informática	114
5	CONCLUSÃO.....	116
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	118

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho é um projeto experimental, de caráter prático e aplicado, cuja finalidade consiste no desenvolvimento de um protótipo de sistema de análise de comunicação de marcas para empresas de pequeno e médio porte. Com esse protótipo, busca-se melhorar os processos de comunicação entre cliente e analista de *marketing*, na expectativa de aumentar a confiabilidade no profissional de comunicação e melhorar a qualidade de entrega dos serviços e soluções estratégicas para o cliente.

O trabalho foi desenvolvido em duas partes. A primeira delas se faz presente nos dois capítulos iniciais e compreende ao estudo teórico e às adequações metodológicas do sistemas. Inicialmente, abordamos questões históricas que envolvem a evolução do *marketing*, por meio das Eras demonstradas por Alexandre Luzzi Las Casas (2017, 2019), Philip Kotler, Hermawan Kartajaya e Iwan Setiawan (2017); as miopias dentro da comunicação, pelos autores Theodore Levitt, Paulo de Lencastre e Ana Côrte-Real; e adequações conceituais. Também nesta fase inicial, tratamos dos desafios encontrados no mercado da comunicação em relação às ferramentas, aos novos formatos de consumo e às mudanças neste entorno.

A segunda parte, apresentada nos capítulos 3 e 4, compreende o funcionamento do protótipo e sua lógica de operação. Abordamos, de forma detalhada, sua arquitetura, dividida em três dimensões, e seus devidos parâmetros de avaliação; seu comportamento em relação à proposta de flexibilização; sua execução; finalizando com a aplicação em um objeto real, que se enquadra nas diretrizes do projeto experimental: a loja E.M. Informática, localizada em Pinhalzinho - SC.

Um ponto importante a ser levantado é o fato de a autora deste trabalho ser filha de um dos proprietários da empresa em análise. Esta consideração se torna positiva por permitir acompanhar a empresa há anos, ao mesmo tempo em que se torna um trabalho mais complicado e cauteloso, pois é necessário se colocar de fora de toda a ambiência e cotidiano da empresa devido ao papel de analista, para, então, encontrar os problemas que há pouco tempo não eram claros, sendo assim, também um desafio pessoal.

O tempo de acompanhamento da rotina da empresa foi totalizado em 17 meses, sendo três deles focados especificamente no período de volta às aulas de 2021 (fim de dezembro, janeiro, fevereiro e início de março) e o restante na observação de outros segmentos da empresa. Pelo fato de a loja fazer parte do contexto familiar da autora desta pesquisa, algumas das informações captadas e analisadas extrapolaram o período de trabalho realizado.

Também se faz necessário ressaltar o fato de que o presente trabalho teve sua criação antes da situação que a COVID-19 criou no mundo, e teve sua criação e análise durante a pandemia, fazendo com que muitas avaliações tenham sido trazidas para o presente atípico, mas que, não necessariamente, eram rotina nos anos anteriores. O isolamento social e os novos comportamentos de consumo foram pontos que dificultaram ainda mais a análise pela visão como profissional, criando situações que, no passado, não existiam. Mas como possuímos a memória ainda clara de como ocorriam os processos de compra dos clientes na loja nos anos anteriores e, ao viver esta nova realidade de transformação por conta da pandemia, durante o período de análise, muitas das notas atribuídas anteriormente foram modificadas diversas vezes, justamente por considerar estes novos pontos levantados durante este processo de observação.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA COMUNICAÇÃO DE *MARKETING*

Começaremos este capítulo fazendo uma breve contextualização do *marketing* e sua evolução para, futuramente, neste trabalho, discutirmos os processos que englobam a comunicação de *marketing* e a ideia de gestão de marcas, na perspectiva contemporânea da publicidade e dos desafios que recaem sobre as competências do profissional que atua nesse campo. Apesar de ser um projeto experimental, resolvemos refletir conceitualmente sobre alguns temas que tangenciam nosso protótipo de gestão de marcas para defender nosso posicionamento conceitual.

A publicidade, como conhecemos hoje, surge em decorrência do processo de industrialização das organizações, que, por sua vez, nasce devido às necessidades humanas, tanto sociais quanto individuais. A publicidade, ao que tudo indica, é resultante de processos que estruturaram os mercados ao longo do tempo e, mais recentemente, tornou-se parte essencial no modelo atual de produção e organização dos mesmos.

Desde o início da humanidade, há um acordo consensual de que o *marketing* já existia, claro que não de acordo como o compreendemos hoje. Em 1980, Kotler e Armstrong (2003) já definiram o *marketing* como uma ciência que surge como termo contrário de ecoeficiência. Sendo assim, pode ser resumido a uma transação/troca entre indivíduos (KOTLER E ARMSTRONG, 2003).

Por outra perspectiva, a *American Marketing Association* (AMA), definiu o *Marketing*, em 1995, como “[...] um processo de planejamento e execução da concessão, preço, promoção e distribuição de ideias, bens e/ou serviços com vista a criação de trocas que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais” (FONSECA, 2015, p. 12).

Com o passar dos estudos, esse conceito foi aprimorado lapidado por diversos autores, chegando a definições atualizadas, como por exemplo o mais recente, criado pela AMAMarketing, como sendo “[...] a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que têm valor para clientes, clientes, parceiros e sociedade em geral.” (AMA, 2017).

Desde os tempos antigos, o *marketing*, por ser um atividade que se concentra na ciência empírica, teve seu desenvolvimento prejudicado, pois sua interpretação foi feita de forma equivocada, levando em conta apenas a parte relacionada a vendas. Ao que tudo indica, o que fez com que esta prática tomasse o rumo certo, foi a nova postura adotada pelos comerciantes ao priorizar o consumidor como ponto de partida para o negócio, independentemente do segmento. Este ponto, segundo Las Casas (2017), é considerado o que diferencia as empresas contemporâneas das mais antigas e tradicionais.

Essa evolução ocorreu de forma lenta. O aprendizado tornou-se gradativo, pois evoluiu por meio dos erros cometidos por empresas ao longo do tempo, somado ao momento em que os proprietários entenderam os processos de comercialização de seus produtos. Esse caminho percorrido por eles também influenciou a forma como concebemos a Publicidade em todas suas protuberâncias, e que vem sendo muito discutido na academia, nos cursos de Administração, Relações Públicas, Publicidade, por teóricos e especialistas.

As marcas, como objeto dessa pauta, acompanharam a evolução do *marketing* e a maneira como aplicamos a comunicação de *marketing*. Como subprodutos destas relações, também seguiram, paralelamente, outras transformações, que alteraram seu significado, função e principalmente papel no mercado e nos espaços sociais.

Com objetivo de sintetizar esse longínquo processo evolutivo, apenas a título de demarcar alguns pontos fundamentais na lógica deste estudo, propusemos uma perspectiva simplificada e resumida, que foi separada em três grandes momentos intitulados aqui como "Eras", no intuito de melhor explicar as conexões existentes neste percurso histórico, que une a compreensão do *marketing* com a publicidade:

a) Era da Produção – até meados dos anos 20: Como pode-se perceber, o *marketing* possui seu conceito baseado no ato primário de trocar um item de valor para ambas as partes envolvidas, sendo esta a base da comercialização que conhecemos atualmente. Esse processo passou por diversas etapas na história do mundo e acarretou no desenvolvimento das diversas civilizações antigas.

Segundo Las Casas (2019), no Brasil, antes de existir uma concentração de mercado, já ocorria esta troca de mercadorias de forma rudimentar. Por meio dos tropeiros, os caminhos

desbravados pelos bandeirantes eram seguidos em direção ao interior para levar diversos produtos aos fazendeiros da época. Após décadas, a concentração de comércios foi surgindo e as vendas crescendo, fazendo com que a comercialização tomasse novos componentes: “[...] intermediários de diferentes tipos, novas moedas e diversas formas de pagamento, além de uma série de outras inovações para a época. As bases para o *marketing* estavam estabelecidas” (LAS CASAS, 2019, p. 3).

A era da produção surgiu neste momento, desenvolvida em duas etapas: produto e produção. Inicialmente, toda a atenção dos donos de comércio voltava-se à venda do produto. Naquele tempo, a demanda era maior do que a oferta, pois todos os processos eram realizados de forma artesanal e, conseqüentemente, a expansão do mercado era dificultada pelo alto preço dos produtos. Assim, surge a segunda etapa, fruto da Revolução Industrial, iniciada na Inglaterra no século XVIII, onde a produção passou a ter mais atenção ao desenvolver métodos mais acelerados para fabricar os produtos. Foi na transação entre a era do produto e a das vendas que a famosa frase de Henry Ford se tornou mundialmente conhecida: “Os clientes podem comprar o carro que quiserem contanto que seja preto” (LAS CASAS, 2019, p. 8).

b) Era das vendas – 1930: Como a produção foi desenvolvida em série, o estoque desses produtos começou a crescer. Portanto, a oferta tornou-se maior do que a demanda e os empresários necessitavam tomar algumas atitudes em prol do fortalecimento econômico. Esta mesma cultura industrial fazia com que as marcas não fossem valorizadas, e os esforços de comunicação fossem mínimos no quesito das dimensões simbólicas e semióticas, como apresenta Semprini (2006).

Então, as indústrias deslocaram parte de seus esforços na tentativa de vender essas mercadorias a qualquer custo, prejudicando, em muitos casos, a imagem da empresa, e fazendo com que os compradores, aborrecidos com as atitudes dos vendedores, não realizassem compras novamente.

Segundo Belem (2016 apud GRACIOSO, 1997), nessa fase, o *marketing* era guiado apenas pela teoria da oferta e procura, sem reconhecer que a demanda deveria ser criada, ajustando diferenças entre oferta e procura apenas pelo o ajuste de preços. Este pensamento se devia ao padrão de vida da população da época, pois a grande maioria das pessoas nas cidades não detinha boas condições financeiras e, conseqüentemente, não sobrava dinheiro para escolher comprar o que mais lhe agradava.

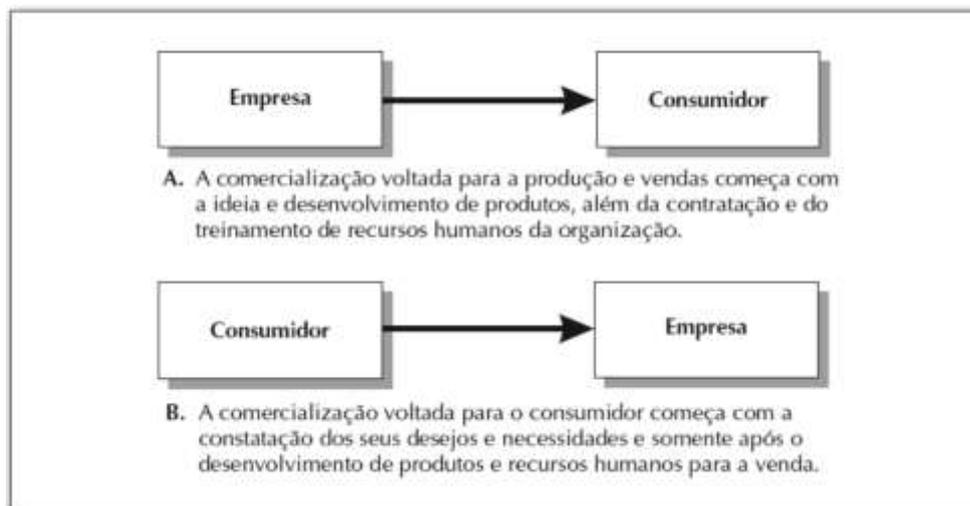
As compras aconteciam basicamente por necessidade e as empresas se preocupavam, sumariamente, em melhorar seus processos de produção, com o objetivo de conseguir reduzir custos e, conseqüentemente, preços (GRACIOSO, 1997).

c) **Era do *marketing* – 1950:** Mesmo com os mercados mais complexos e segmentados e com consumidores com mais disponibilidade de renda, as vendas não estavam acontecendo como o esperado, obrigando os donos das empresas a criar novas estratégias. Nessa etapa, o foco, que antes voltava-se ao mercado, deslocou-se para os consumidores e suas necessidades. Para se ter melhores resultados nos negócios, o atendimento e a satisfação do cliente eram o caminho.

“As empresas, satisfazendo desejos e necessidades dos clientes, tornam-se mais lucrativas. Clientes satisfeitos retornam ou indicam para outros, fazem propaganda gratuita para a empresa” (LAS CASAS, 2017, p. 13).

Seguindo esta evolução histórica, ocorreu uma inversão no sentido da comercialização, como mostra a Figura 1, extraída do livro “*Marketing: conceitos, exercícios, casos*”. Neste movimento, o foco é alterado da empresa para o consumidor como ponto de partida:

Figura 1 – Inversão da comercialização



Fonte: Las Casas (2017, p. 12)

Impulsionada pela Segunda Revolução Industrial (século XIX), chamada por Gracioso (1997, p. 19) de “revolução da alta tecnologia aplicada à produção”, esta melhorou o padrão de vida da população. Com mais dinheiro no bolso, os clientes passaram a comprar mais e, conseqüentemente, a exigir mais das empresas. Segundo o autor, “[...] graças a uma renda discricionária mais alta, as pessoas passaram a comprar mais bens e serviços considerados supérfluos. Mas, principalmente, passaram a exercer mais poder de escolha das marcas e dos fornecedores” (GRACIOSO, 1997, p. 19).

Com o tempo, as empresas começaram a perceber que existiam outros fatores que influenciavam na decisão de compra do cliente, entre eles impulsos e motivações psicológicas, que não estão atrelados à lei da oferta e da procura (GRACIOSO, 1997).

No ano de 1950, os conhecimentos do *marketing* se desenvolveram no Brasil, quando a Fundação Getúlio Vargas realizou um convênio com a *Michigan State University*, trazendo alguns professores especializados na área para contribuir com a formação dos professores locais da área *marketing*. O salto no conhecimento da publicidade foi concomitante a esse processo, à medida em que a *General Motors* (GM), instaurada em 1926, aprimorou seu departamento de propaganda para impulsionar as vendas de seus veículos; bem como com a entrada da primeira agência de publicidade multinacional ao Brasil, a JWThompson, criando um ambiente perfeito de fusão de estudos de mercado e da práxis publicitária.

Nas terras brasileiras, o contexto mercadológico não contava com o desenvolvimento de indústrias, e sim com uma forte presença dos setores agrícola e comercial, mas com baixa oferta de mercadorias e limitado a pequenas empresas.

O governo de Juscelino Kubitschek, em meados da década de 50, também foi um marco importante para o crescimento do país, com a criação de infraestrutura e indústrias de base, atraindo investidores de outros lugares do mundo. O setor industrial aumentou significativamente a oferta de produtos, crescendo a concorrência e, conseqüentemente, fazendo os profissionais do mercado se preocuparem com o consumidor, o que já havia começado a acontecer no restante do mundo.

Em 1970, foi o período marcado pelo “milagre econômico”, que pode ser resumido a políticas de afrouxamento fiscal e cambial permitidas pelo governo militar. O foco do *marketing* se voltou para a comunicação de *marketing* das empresas, dando vigor aos formatos de campanhas publicitárias, distribuídos nas mídias eletrônicas. O pensamento dos profissionais, ao que tudo indica, voltou-se à preocupação para com os consumidores, chegando-se a conclusão de que eles possuíam diferentes interesses e perfis, fazendo com que aqueles criassem estratégias de segmentação.

Foi nesta década que, segundo Las Casas (2019), em seu livro “*Administração de Marketing*”, as agências publicitárias tiveram os seus melhores momentos de faturamento, pois seguiam uma fórmula: produto atraente + uma mensagem que chegasse pela televisão para os consumidores + profissionais criativos, capazes de criar ótimas peças publicitárias.

De um extremo ao outro, a década de 80 foi considerada a “década perdida”, pois marcou o período durante o qual todo o glamour vivido até então se resumiria a um regime de altas taxas inflacionárias, criando insegurança nos consumidores e os tornando mais seletivos.

Assim, as empresas tiveram o grande desafio de contornar toda esta situação, na qual os bens de consumo tiveram uma drástica redução de compra.

A propaganda, então, foi orientada a atuar como elemento estrutural do mix de *marketing*, dedicada aos esforços de promoção do produto, tornando-se mais importante no indicativo às preferências dos consumidores e fazendo com que as agências de publicidade investissem nos processos decisórios com apoio de recursos calcados em pesquisas de mercado. O foco da grande maioria do apelo criativo apresentado nas peças publicitárias ocorria no sentido de ilustrar como o produto poderia ser melhor aceito pelo comprador.

d) Era do mercado – 1990: A partir desse momento, os profissionais da área de comunicação e *marketing* entenderam que o cliente era um elo importante na cadeia produtiva, tanto para o ciclo de vendas se concretizar quanto para a empresa compreender seus pontos fracos perante eles. Nesta Era, não só o cliente era considerado um ponto importante, mas a concorrência e o mercado no qual a empresa estava incluída também receberam a mesma atenção.

As indústrias começaram a se preocupar mais com as atitudes estratégicas do com táticas, pois os mercados se tornaram mais complexos e exigiram que as mesmas se adaptassem. O objetivo principal, nesse momento, baseava-se em manter vínculos e transações mais duráveis com esses três pilares, já que o custo para obter novos relacionamentos se tornou mais elevado. Com isso, o faturamento começou a superar os custos iniciais, proporcionando maior lucratividade.

David Ogilvy¹ se tornou um expoente desse pensamento e sua agência de publicidade uma referência para o meio, devido a influência decorrente das marcas grandes representadas pelos seus escritórios espalhados pelo mundo e por suas crenças sobre a compreensão de que a publicidade deveria levar em consideração os estudos sobre o comportamento de consumo e a experiência de compra do cliente, uma vez que a concorrência crescia exponencialmente.

Com o aumento gradativo da quantidade de produtos que o consumidor encontrava em seu processo decisório de sua escolha, a lógica da comunicação foi invertida, diante da compreensão de que, a partir desse momento, o consumidor era quem estipulava como queria o produto e quanto era justo pagar para adquiri-lo, ou seja, a interação entre empresa e cliente

¹ Popularmente conhecido como o pai da Publicidade, Ogilvy é um dos canones publicitários, uma lenda do *copywriting*, que emprestou seu nome à sua agência Ogilvy&Mather criada em em 1948, tornando-se uma das mentes mais influentes em nosso meio profissional. Sua principal afirmativa era a de que a publicidade não é arte, só é um meio de informação, uma mensagem para alcançar um único propósito: vender.

pareceu ser a grande chave para os negócios prosperarem. Sendo assim, o profissional de *marketing* precisou segmentar o mercado e criar produtos cada vez mais especializados.

As campanhas de *marketing* visaram a um lado mais emotivo, tentando atingir o “coração” e a mente dos consumidores, criando neles desejos de compra, mesmo sem existir necessidade primária de consumo. Isto fez com que os profissionais de *marketing* e publicidade dominassem os estudos de mercado e de comportamento de consumo de seus públicos-alvos. As campanhas de comunicação de *marketing* buscaram personificar as marcas, tentando criar uma relação mais pessoal entre cliente e empresa, e as redes sociais surgiram como principais ferramentas utilizadas para atingir este objetivo.

Ao que tudo indica, as marcas acompanharam a evolução da comunicação das organizações, mas de forma tumultuosa, com transformações no seu significado, função e, principalmente, no seu papel de desenvolvimento dos mercados e espaços sociais. Acreditamos que David Ogilvy ensinou, de maneira muito simples, que a comunicação de *marketing* era eficiente ao conciliar *o entendimento do comportamento social com a forma com que os produtos e serviços poderiam se ajustar aos modelos de vida dos consumidores*. Com uma compreensão mais aprofundada sobre o modo de vida das pessoas e um pouco de criatividade, pode-se fazer tipos distintos de processos de comunicação, que ajudam a melhorar a imagem das marcas e a repercutir positivamente nas vendas.

Semprini (2006), em seu livro “*A marca pós-moderna: poder e fragilidade da marca na sociedade contemporânea*”, faz um recorte dos pontos históricos que marcaram a trajetória das marcas, iniciando sua contextualização nos anos 40, com o chamado *marketing mix*.

Neste modelo, o produto se tornou o *focomarketing*, objetivando firmar sua venda em uma determinada fatia de mercado, guiado apenas pelos concorrentes. O mercado daquela época se concentrava na produção industrial e comercial e predominava uma cultura de oferta, demandando apenas um modelo de *marketing* simples, para gestão. Esta mesma cultura industrial fazia com que as marcas não fossem valorizadas e a comunicação fosse fraca no quesito dimensões simbólicas e semióticas (SEMPRINI, 2006, p. 147).

A aparição mais visível de marca ocorreu nos anos 70 e 80, quando foi colocada em um subconjunto do subconjunto da comunicação. A separação da comunicação de marca e da comunicação do produto pareceu colocá-los como alternativas. Quando comunicasse, a marca devia ignorar o produto, e vice-versa (SEMPRINI, 2006, p. 149).

Uma reviravolta ocorreu nos anos 90, momento sobre o qual Semprini (2006, p. 150) comenta acerca da mudança da marca de uma posição marginal para central, tendo-se, então, o *mix de marca*; e o produto se desloca para um nível próximo aos outros parâmetros. Neste

momento, o mercado reconheceu as dimensões simbólicas e semióticas do consumo, reconhecendo os valores imateriais e auxiliando na aceleração desse universo.

A era da marca, como popularmente é referenciada, ascende no mundo contemporâneo pelos postulados defendidos essencialmente por David Ogilvy, considerado, no mundo publicitário, como um dos principais responsáveis pela mudança de comportamento estrutural das agências, que guiou a publicidade na transição do século XX para o século XXI. David Ogilvy influenciou gerações com suas ideias e ensinamentos e, como consta em sua biografia, “O Rei da *Madison Avenue*” se destacou pela maneira como gerenciava seus negócios, elaborando teses que nortearam a evolução da atividade e o fizeram ser chamado de “pai da propaganda moderna”.

Tornou-se o personagem protagonista da cena publicitária, reconhecido como defensor da ideia de se trabalhar “conceitos das marcas” e de que os anúncios deveriam ter suas estratégias criativas baseadas em pesquisas. Além disso, defendia a disciplina do *marketing* direto, enfatizando a eficiência do relacionamento da marca como pivô estratégico na performance de resultados.

A oposição entre marca e produto parece não ocorrer mais. Sendo assim, a marca tem o papel de produzir sentido para os consumidores e o produto ou serviço de manifestar e introduzir esse projeto de sentido de uma forma mais concreta para os indivíduos (SEMPRINI, 2006).

e) Era da participação: Até este momento, houve mudanças de abordagens buscando a satisfação dos consumidores, mas ainda eram consideradas unilaterais. Eram realizados estudos dos clientes e, dependendo dos resultados, produtos e/ou ofertas eram ajustados. Em 2004, os pensadores C.K. Prahalad e Venkat Ramaswary criaram uma nova proposta de abordagem entre empresas e clientes: o conceito de cocriação.

[...] Prahalad atualizou sua reflexão ao inserir as experiências individuais como centro do processo de cocriação de valor, que passava a ocorrer em rede e de maneira colaborativa com o consumidor e outros agentes. Os autores retrataram um cenário de transparência e crescente acesso à informação, que deslocava o poder das empresas para as pessoas, criando a necessidade de diálogos baseados na confiança. A força de uma marca, portanto, estaria na qualidade das experiências proporcionadas, ou seja, nos vínculos genuínos e singulares estabelecidos entre ela e seus públicos (ARAÚJO, 2010)².

² Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,EMI137048-16642,00-O+OTIMISTA+PRAGMATICO+CK+PRAHALAD.html>>. Acesso em: 11 ago., 2021.

Esta interação entre empresas e clientes passou de passiva para ativa e, com isso, valores foram criados, por meio das ações e experiências por diferentes momentos de contato que as empresas geraram para e com os clientes. Tinha-se o chamado *marketing* de experiências.

A proposta de valor de uma marca, segundo David A. Aaker, é descrita como: “[...] uma afirmação dos benefícios funcionais, emocionais e de auto expressão oferecidos pela marca que proporcionam valor ao cliente. A proposta de valor eficiente deverá conduzir a um relacionamento marca – cliente e impulsionar as decisões de compra” (AAKER, 1996, p. 108).

Figura 2 – Do tradicional à cocriação de experiências entre cliente e marca

	Troca tradicional	Cocriação de experiências
Objetivo da interação	Extração de valor econômico	Cocriação de valor, por meio de experiências cativantes de cocriação, além de extração do valor econômico
Locus de interação	Uma vez, no fim da cadeia de valor	Repetidamente, em qualquer lugar, e em qualquer momento, no sistema
Relacionamento empresa-consumidor	Baseada em transações	Conjunto de interações e transações focadas numa série de cocriação de experiências
Visão da escolha	Variedade de produtos e serviços, recursos e funcionalidades, desempenho dos produtos e procedimentos operacionais	Cocriação de experiências baseada em interações através de muitos canais, opções, transações e relação preço-experiência
Padrão de interação entre a empresa e o consumidor	Passiva, de iniciativa da empresa, um a um	Ativa, de iniciativa da empresa ou do consumidor, um a um ou de um para muitos
Foco na qualidade	Qualidade de processos internos e das ofertas da empresa	Qualidade das interações consumidor-empresa e cocriação de experiências

Fonte: Prahlad (2004 apud LAS CASAS, 2017, p. 16)

Philip Kotler, Hermawan Kartajaya e Iwan Setiawan (2017) criaram outro sistema de evolução do *marketing*, paralela à divisão entre Eras, vista anteriormente, que também é muito comentado entre a academia e os interessados pelo assunto. A decorrência dos seus estudos resultou na separação do *marketing* em: 1.0 (século XVIII), 2.0 (a partir de 1980), 3.0 (2010) e o mais recente, *marketing* 4.0 (2017).

No *marketing* 1.0, assim como na Era de produção, o foco era totalmente voltado para o produto, as estratégias eram sempre destinadas a suas características visíveis. Esta época era marcada por poucos produtos no mercado e um consumidor imaturo em relação à publicidade. Com a evolução das tecnologias, os estudiosos entenderam que o cliente se tornou mais inteligente e informado, e com isso, mais sensível aos produtos e serviços com os quais entrava em contato. Então, a comunicação dos produtos, que até esse momento era apenas funcional, teve o adicional de valores emocionais.

Essa transição marcou o *marketing* 2.0, definido pelo objetivo de satisfazer e reter os compradores a realizarem outras compras, tornando-os clientes. A direção de ação voltada para

o consumidor evoluiu de tática para estratégica, surgindo o termo de segmentação, e o produto passou a ter um posicionamento.

A partir de 1990, a *internet* desponta, e com ela surge a forte ligação entre os consumidores, que desejam compartilhar suas experiências com o restante do planeta. Assim, no *marketing* 3.0, o consumidor se transformou, na visão dos profissionais, para um ser humano, com mente, coração e espírito, e o *marketing* precisou preencher não apenas suas necessidades funcionais e emocionais, mas também abordar suas ansiedades e desejos latentes. Portanto, os compradores, nesse momento, tomam suas decisões de adquirir um produto de acordo com seus conhecimentos de causa, pois possuem senso de comunidade e sustentabilidade. O conceito-chave de *marketing* migrou da diferenciação para a geração de valores, criando a missão, a visão e os valores empresariais, e a empresa começou a contar com a colaboração dos clientes para se desenvolver.

Este período, intitulado *marketing* 3.0, visava a ofertar soluções para os problemas da sociedade, levando o conceito de *marketing* a um plano de aspirações, valores e espírito humano, conduzindo as empresas a criar valores em um nível muito superior, obtendo, assim, melhores resultados.

Com o avanço ainda maior das tecnologias, contando com a convergência e seu impacto coletivo, muita coisa mudou. Os impactos geraram novas tendências no planeta, como por exemplo as mudanças de poder, a economia compartilhada, a necessidade imediata, o *marketing* de conteúdo, entre muitos outros, que acarretaram a evolução do *marketing* para sua versão mais recente, denominada 4.0.

Neste contexto, os autores entendem que é muito importante explorar as relações de consumo e suas articulações simbólicas, que requalificam o comportamento dos consumidores, considerando a era digital. Com a possibilidade de consumir e produzir informações 24 horas por dia (*prosumers*), assim como de se tornar advogados de marcas; e também da ascensão do *marketing* omnicanal, definido como “[...] a prática de integrar vários canais para criar uma experiência de consumo contínua e uniforme [...] rompendo os feudos dos canais e unificando suas metas e estratégias” (KOTLER, 2017, p. 168), a publicidade se funde com o *marketing*, tornando-se quase que sinônima, uma vez que a ideologia do discurso publicitário, muitas vezes, ordena e hierarquiza produtos e grupos sociais, fazendo do consumo um projeto de vida, uma espécie de aparato técnico imprescindível para venda e circulação de mercadorias, uma técnica atrelada à estética que está a serviço de um construto ideológico maior.

Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) acreditavam, no momento em que lançaram o livro “*Marketing 4.0*”, em 2017, que esta evolução iria acabar gerando uma convergência entre o

marketing tradicional e o *marketing* digital. Apenas três anos se passaram e isto se apresenta como uma grande realidade. A cada ano que passa, o *marketing* e a publicidade precisam se adaptar ao mundo e às suas mutações, que estão acontecendo de forma mais rápida devido à inserção do consumidor na economia digital, o que requalifica as relações de consumo. Isto tem muito a ver com ideia de comunicação e *marketing* na era pós digital, preconizada pelo publicitário e ensaísta Walter Longo (2014) .

1.2 MIOPIAS E ADEQUAÇÕES CONCEITUAIS

A todo momento, estamos conectados e acompanhando novas tendências, acontecimentos, criações e tecnologias, para compreender o que acontece no mundo e nos mantermos atualizados. Esse raciocínio básico pode ser aplicado em diversas situações, porém, quando não o levamos em conta, acabamos sendo exonerados do ciclo social em que vivemos.

Para uma empresa crescer e prosperar, seus administradores também precisam estar atentos a todos os sinais que seu próprio negócio e o mercado em que está inserido estão comunicando. Theodore Levitt, um famoso economista e professor em Harvard, escreveu um artigo, publicado na *Harvard Business Review*, edição de julho/agosto de 1960, intitulado “*Miopia em Marketing*”. Este artigo é um dos principais materiais da área do *marketing*, citado até hoje. De suas palavras, ele argumenta que o fato de uma empresa ter seu crescimento comprometido, desacelerado ou estagnado, acontece devido à falha na sua administração e não, como muitos pensavam na época (e ainda é possível identificar hoje), que o mercado se tornou saturado.

Assim, Levitt (1960, p. 1) definiu seu conceito de “*Miopia em Marketing*” como: “A visão curta de muitas empresas, que as impede de definir adequadamente suas possibilidades de mercado”. A ideia central do artigo pode ser resumida da seguinte forma: o problema das organizações, ao voltarem seus esforços apenas para a construção do seu produto e entregá-lo para o mercado, é um risco gigante se comparado à compreensão e ao entendimento do mesmo mercado se utilizando o *marketing* da forma correta.

A *Miopia*, como um distúrbio nos olhos que leva a perda de visão de itens distantes, é aplicada ao *marketing* como uma expressão que descreve uma falha administrativa, a de não identificar e não perceber o negócio e seu entorno, não focar seus esforços na satisfação das necessidades dos seus clientes, e sim ter uma visão apenas voltada ao produto.

O declínio de muitas empresas pode ser ocasionado devido a esta orientação, e o autor determinou quatro condições que ajudam a identificar esse padrão de comportamento, descritos a seguir:

1 – A crença de que o desenvolvimento é assegurado por uma população em crescimento e mais opulenta; 2 – A crença de que não há substituto que possa concorrer com o principal produto da indústria; 3 – Fé exagerada na produção em massa e nas vantagens na queda rápida dos custos unitários, à medida que aumenta a produção; 4 – A preocupação com um produto que se presta à experimentação científica cuidadosamente controlada, ao aperfeiçoamento e à redução dos custos de fabricação (LEVITT, 1960, p. 4).

Um dos principais exemplos usados no texto é o do transporte ferroviário. Logo no início do seu trabalho, Levitt (1960) critica este setor, pois mesmo que o número de passageiros continuasse crescendo a cada ano, o número de usuários deste transporte diminuía. Este fato não se justifica pelo surgimento de novos formatos de locomoção, como carros, caminhões e aviões, por exemplo, mas sim porque ele ignora as necessidades básicas dos clientes ao se colocar apenas como empresa ferroviária e não como empresa de transporte. Isto quer dizer, com as próprias palavras do autor, que “[...] a administração não deve julgar que sua tarefa é fabricar produtos, mas sim proporcionar as satisfações que angariam cliente” (LEVITT, 1960, p. 11).

Paulo de Lencastre e Ana Côrte-Real são estudiosos da área do *marketing* em Portugal, e desenvolveram um raciocínio análogo ao que Levitt havia apresentado nos anos 60, de que o processo de miopia também ocorre dentro do branding. Os autores provam, no início do seu texto, que as definições criadas ao longo do tempo para se referir à marca já apresentam miopia. Por isso, Lencastre e Côrte-Real (2007) dividem sua linha de pensamento em três tópicos: *Label branding myopia* (miopia do rótulo), *Product branding myopia* (miopia do produto) e *Customer branding myopia* (miopia do cliente).

Miopia do rótulo: na primeira miopia, “[...] o branding restringe-se à criação e gestão de sinais gráficos apostos no produto tangível para identificar distintivamente os produtos semelhantes da concorrência.” Ou seja, resumir o gerenciamento da marca apenas em materiais palpáveis com finalidade de diferenciá-lo dos demais. Ao aplicar este raciocínio, a marca de um determinado produto deve provocar uma lembrança dos itens do que ele é feito, como por exemplo o refrigerante Coca-Cola sendo lembrada apenas pelas folhas de coca e noz de cola.

Miopia do produto: nesta miopia, a marca se comporta como parte do seu produto ou serviço (sendo interpretados como sinônimos), uma das variáveis do *marketing* mix do Philip Kotler. Sofrer deste problema se reduz a sempre que surgir um novo produto, necessitar a criação de uma nova identidade, reduzindo seu ciclo de vida. Os autores citam em seu artigo o exemplo da marca mundialmente conhecida por criar o automóvel Fusca, a Volkswagen. Quando surgisse a oportunidade de criar automóveis mais sofisticados, a empresa precisaria alterar sua marca, já que sua tradução é “carro do povo”.

Miopia do cliente: esta miopia ainda está presente em muitas interpretações de manuais de *marketing*. Em resumo, ela se trata de “olhar para a marca na perspectiva da relação vendedor versus cliente, esquecendo que a atividade da marca não se restringe a produtos e clientes, mas a pluralidade das relações de troca da organização com seus públicos.” Esta miopia considera apenas a relação unilateral e ignora os seus stakeholders (funcionários, acionistas, comunidade, entre outros). Neste caso, a marca possui uma organização que a suporta em diferentes instantes, e não a ideia de que a empresa possui uma marca. Exemplos para esta miopia não nos faltam. No texto, encontramos a Coca-Cola sendo um remédio com cocaína, e a Volkswagen sendo a criadora do automóvel que acompanhou a trajetória de Hitler. Se estas e tantas outras marcas decidissem mudar suas identidades devido a estas associações feitas pelos consumidores, provavelmente não seriam grandiosas como hoje.

Após esta breve descrição do que o *branding myopia* representa, compreendemos que a marca não se resume a uma identidade gráfica, ao seu produto ou ao que dizem seus clientes. Mais do que isso, é resultado da interação complexa de todos estes pontos. Para fortalecer nossas ideias, consideramos que a inserção das tecnologias emergentes causaram um impacto irreversível no cotidiano das empresas e tiraram, de forma definitiva, suas áreas de negócios da zona de conforto. Nos parece coerente que, ao pensar a marca de uma empresa, estamos analisando um conjunto complexo e interligado de relações que englobam não somente as questões estéticas, como também as possibilidades de interação criadas pelas novas tecnologias, que estão expandindo a identidade das empresas para cada consumidor e ampliando, assim, toda zona de contato das marcas com a sociedade.

Hiller (2012, p. 55) traz uma definição para o conceito de branding muito parecida com as considerações mencionadas anteriormente, podendo ser entendida como “[...] uma postura empresarial, ou uma filosofia de gestão que coloca a marca no centro de todas as decisões da empresa”. Para o autor, tudo o que se move no sentido de comunicar valores empresariais por mídias institucionais, envolve o processo de *branding*. Quando se pensa na atribuição estratégica de cores à fachada de uma loja, quando treinamos os funcionários para tratar os clientes de uma forma mais eficiente ou quando reformulamos o design dos uniformes, pintamos as salas de espera, entre outros esforços, estamos praticando o *branding*.

Em outros termos científicos e literários, dois autores descrevem muito bem a amplitude das questões que envolvem essa nova visão, que sobrepõe a lógica da publicidade clássica para outros entendimentos que ajudam também a compreender o real significado do conceito de *branding*. Inicialmente, trazemos Martins, que afirma:

Branding é o conjunto de ações ligadas à administração das marcas. São ações que, tomadas com conhecimento e competência, levam as marcas além da sua natureza econômica, passando a fazer parte da cultura, e influenciar a vida das pessoas (MARTINS, 2006, p. 8).

Para além deste raciocínio, Rodrigo Stéfani Correa (2021)³ nos traz sua contribuição de forma muito objetiva ao dizer que:

Branding é o resultado da performance de uma marca em todos os seus pontos de contato. A soma das experiências, uma vez que seja passível de ser mensurada, gera um índice de aproveitamento que pode e deve ser avaliado e corrigido pela gestão da empresa no seu curso.

Para uma terceira avaliação, ainda apresentamos as considerações de Aaker (2015), autor americano consagrado no que envolve a temática do *branding*, que afirma que marca se constitui como uma promessa feita ao cliente, por parte de uma empresa, passível de se concretizar dentro do que ela simboliza em termos de benefícios funcionais, emocionais, sociais e de autoexpressão. Aaker (2015) conclui que o *branding* também é mais do que uma promessa, sendo uma jornada, uma relação que evolui com base em percepções e experiências que o cliente tem todas as vezes que estabelece uma conexão com a marca.

Assim, partindo destas conclusões importantes no cenário publicitário, compreendemos que o *branding*, muito mais que um neologismo do campo profissional, sugere caminhos para compreender o resultado da performance de uma marca com os seus mais diversos pontos de contato de interação com seus distintos públicos, onde a capacidade de mensurar e de agir em tempo real são imprescindíveis. Nosso protótipo, nesse sentido, adota essas premissas entendendo, sobretudo, que a marca, inserida no contexto do *branding*, expande-se para outras dimensões, que envolve critérios econômicos (bens tangíveis e intangibilidade) como também aspectos culturais, de relevância social e transparência. Contudo, nos parece ser um processo complexo, que envolve diversas camadas de análises e não pode ser vista ou analisada sem que haja critérios bem definidos ou parâmetros que permitam dimensionar, mensurar e medir o real impacto nas lógicas simbólicas de consumo.

³ Exposição do conceito de Branding, realizada na disciplina de Propaganda Contemporânea e Novas Mídias - Universidade Federal de Santa Maria, arquivo digital, compartilhado em material de aula, no Curso de Publicidade e Propaganda.

2 NECESSIDADE DE UMA NOVA CULTURA PROFISSIONAL

“Afinal, se não podemos controlar as ondas voláteis da mudança, precisamos construir melhores botes” (LONGO, 2014, p. 299). A partir desta frase de Longo, inspiramo-nos a criar um novo bote para guiar os profissionais publicitários e marketeiros deste novo milênio a seguir pelas ondas voláteis com mais segurança, ou quem sabe um norte. Amparados por esta crença, pensamos nosso projeto experimental de forma a considerar a tecnologia e o desenvolvimento de sistemas como uma área de grande demanda, onde as empresas precisam profissionalizar a gestão de suas organizações para encontrar e capturar oportunidades em um mercado cada vez mais competitivo.

Dentro de toda esta explanação sobre o contexto em que a comunicação está estabelecida, a maior necessidade de abordagem refere-se ao distanciamento entre os donos de empresas e os profissionais de comunicação. Pelas experiências vividas pela autora deste trabalho dentro de uma agência de publicidade e no papel de *freelancer*, sentimos na pele o quanto este distanciamento é prejudicial para ambos os lados. O empreendedor não compreende o campo do *marketing* e da propaganda, assim como sua importância para as empresas; o marketeiro e o publicitário não se aproximam nem demonstram sua relevância para o desconhecido e pouco se comprometem com os rumos da organização. Assim, o resultado foi uma insatisfação de ambos os lados e o pior: um potencial imenso sendo desperdiçado por falta de informação.

A **necessidade** percebida é de uma nova cultura de interação entre as partes. Para solucionar o problema de falta de conhecimento, propomos um mínimo contato entre as partes ao inserir o profissional de *marketing* dentro da empresa para visualizar exatamente onde estão os problemas existentes, já que muitas vezes não são solucionados pela propaganda, como empresários idealizam ao buscar nossos serviços.

Como fator ainda mais agravante, há uma dificuldade de compreensão do conceito de branding e das propostas de operacionalização do trabalho que levem corretamente a forma de pensar, planejar e agir conforme os preceitos do campo do publicitário. Infelizmente, essa falta de entendimento do termo é comum ao dialogar com clientes, mas o que agrava a situação é que alguns profissionais que estão no mercado também passam por essa dificuldade.

Assim como ocorreu na década de 90 com o termo *marketing*, em que muitos usavam essa palavra para definir muitas coisas que não necessariamente condizia com seu real significado, observamos que o termo branding está passando pelo mesmo processo nos tempos atuais, com seu conceito se tornando volátil e se perdendo aos poucos. Sendo assim, cabe, neste

trabalho, fazer uma breve reunião do conceito de *branding*, para que não haja dúvidas de que sua presença é necessária no dia a dia do profissional.

Segundo a compreensão de Wheeler (2019, p. 12), “[...] a marca é uma promessa, a grande ideia e as expectativas que residem na mente de cada consumidor a respeito de um produto, de um serviço ou de uma empresa.”. A partir do entendimento de marca, pela lógica de Cameira (2013, p. 44), o *branding* surge como “[...] um sistema de gerenciamento de marcas orientado pela significância e influência que as marcas podem ter na vida das pessoas, objetivando a geração de valor para os seus públicos de interesse”. Wheeler (2019, p. 6) também contribui com a sua definição do termo branding como:

[...] um processo disciplinado para desenvolver a conscientização, atrair novos clientes e ampliar a fidelidade do cliente. Posicionar uma marca para ser insubstituível exige um desejo diário de ser o melhor. Para terem sucesso, os construtores de marcas precisam se ater aos elementos básicos, manterem-se calmos na montanha-russa das mudanças constantes e aproveitar todas as oportunidades de a sua marca ser a primeira opção.

A marca como um ativo, ou seja, como valor comercial, não teve seu reconhecimento logo de início, como vimos no contexto das Eras do *marketing*. Apenas no final da década de 1980 que esta chave foi virada e a marca teve seu valor reconhecido, por meio da compreensão de que poderia gerar inúmeras possibilidades e estratégias para cada negócio (AAKER, 2015). Este autor conta, em seu livro “*On Branding: 20 princípios que decidem o sucesso das marcas*”, que a aceitação deste conceito aconteceu porque a ideia, até então existente, de que o *marketing* servia para estimular vendas, resultou em fracasso.

Em 1980, foi realizado um teste que resultou em dados catastróficos. Informações foram coletadas em tempo real em diversos pontos do comércio, com o intuito de entender se as promoções de preço eram eficazes ou não. Claro que os programas de preço explodiram, pois o consumidor entende ser uma vantagem no momento da compra, mas começou a aguardar as promoções para frequentar a loja novamente, o que fez com que a diferenciação da marca despencasse.

Os executivos da época perceberam, então, que os ativos que a marca possuía eram sim necessários para que ela crescesse de forma sustentável. A conclusão que chegaram foi de que era importante desenvolver uma nova marca ou de adaptar a existente para apoiar a nova oferta, e que também deveriam ser gerenciadas de forma estratégica (AAKER, 2015).

No mundo acadêmico, a valorização da marca como ponto estratégico das empresas também aconteceu logo depois. Em 1988, em uma conferência sobre marcas, o *Marketing Science Institute* (MSI) abriu suas portas para executivos que trouxeram essa nova necessidade.

Assim, as pesquisas referentes ao tema foram aceleradas, analisando suas extensões, impacto, desempenho financeiro e diversos outros pontos, que resultaram na conceituação de *brand equity*. As dificuldades de adesão a esse novo movimento eram claras, pelo simples fato de que os profissionais não sabiam como implementar o branding nas empresas, o que, como pudemos ver por meio das motivações deste trabalho, ocorre até hoje (AAKER, 2015).

Atualmente, pode-se notar na cultura, no comportamento das pessoas e, conseqüentemente, no mercado, que o imediatismo é ainda mais forte em todos os sentidos, refletindo nas ações rotineiras do ser humano, assim como no ambiente empresarial ao se tentar implementar alguma estratégia de branding em que o resultado surge apenas a longo prazo. José Roberto Martins traz em seu livro “*Branding: um manual para você criar, gerenciar e avaliar marcas*”, em 2006, esta mesma percepção:

O grande problema, entretanto, é que os esforços de construção e sustentação de marcas requerem tempo, o que de um modo geral cansa a paciência das empresas, ocasionando a interrupção dos programas de gestão realmente eficazes para a sustentação das marcas (MARTINS, 2006, p. 43).

Estes dois principais descontentamentos, apontados até então, foram se tornando cada vez mais fortes com o tempo. O que resultou neste projeto experimental e se somou a mais um tópico que notamos ao longo das observações, conversas informais e noções da profissão que foram surgindo. A exigência que cai sobre o publicitário não é mais somente a de criar anúncios com a estética e linguagem adequadas para o público-alvo da empresa contratante. O desafio, somado a todo esse impulsionamento tecnológico, é o de dominar ferramentas e realizar a gestão da comunicação, mostrando resultados para os clientes.

Ser gestor é usar ferramentas de apoio no momento de apresentar os principais problemas encontrados na comunicação e no decorrer das estratégias de *marketing* realizadas pela empresa analisada.

2.1 CONTRASTES DO MERCADO

Há pouco tempo, nossa noção de realidade era totalmente diferente da atual, pois estávamos acostumados a seguir um fluxo de conteúdos, meios, acontecimentos, entre outros. Pelo que acompanhamos hoje, o que ocorre é totalmente o inverso, pois parece que não há novas regras: os personagens do cinema viraram jogos, a *internet* divulgava o que saía nas mídias de massa, os artistas pedem dinheiro na *internet*, a publicidade se transformou em entretenimento e este se tornou conteúdo publicitário. Mas o que vemos atualmente, muito mais

do que transformação nos formatos e linguagens, são os personagens de jogos que ganham uma história nas telas, as grandes mídias que divulgam o que acontece na *internet*, os artistas que ganham dinheiro com sua atuação *online*, e assim por diante.

Mudanças ocorreram na monetização dos meios de comunicação e na forma como a informação é distribuída. Antes costumávamos pagar pelas revistas e jornais impressos e a TV era gratuita. Mas agora, temos TV por assinatura e diversos papéis impressos com notícias sendo distribuídos gratuitamente. Hoje a recepção das informações passou de passiva para interativa, alterando a forma como absorvemos todos os conteúdos distribuídos pelas diversas formas existentes.

A evolução do consumo de mídias ocorreu de forma rápida, devido ao maior acesso às tecnologias. Assim, os profissionais de comunicação de *marketing* tiveram que atuar com os olhos no presente, mas com os pés no futuro, pois o mundo está mudando constantemente.

Sabemos que a *internet* e as empresas de tecnologias (*bigtechs*) estão entre os principais fatores causadores deste salto, transformando o jeito que produzimos, disseminamos e consumimos conteúdo. Os algoritmos das redes e as formas de programação dos dispositivos de interação utilizam diversos recursos para antecipar o que o internauta gosta, fazendo com que o antigo processo de seguir o usuário evoluísse para acompanhá-lo em tempo real (*real time*).

Como Longo (2014) traz em seu livro “*Marketing e comunicação na era pós-digital*”, um jogo de boliche é um ótimo exemplo para uma analogia ao mundo da propaganda. A bola representa uma campanha, a pista é o veículo e os pinos são os consumidores. Nesse contexto, entendemos que o objetivo de uma propaganda sempre foi atingir seu público-alvo. Porém como nem em toda jogada é possível derrubar todos os pinos e fazer um *strike*, a verba das campanhas era distribuída em várias bolas, aumentando suas chances. Mas sabemos que agora esta estratégia não parece mais eficaz.

O autor afirma que hoje o jogo mudou para o *pinball*: a bolinha é jogada e pode bater em um obstáculo, cair nas canaletas, mas também pode fazer diversos pontos. Na era pós-digital, as possibilidades se multiplicaram e são mais complexas, e “[...] o que antes era linear, programado, planejado, na era pós-digital é rápido, imprevisível, interativo, caótico” (LONGO, 2014, p. 198).

A partir destes e de diversos outros motivos, entendemos que a comunicação não deve mais seguir os mesmos passos de planejamento e premissas de análise, pois estes já não são mais eficientes e suficientes. O mundo do *marketing* mudou, está mais complexo, e o

profissional desta área precisa acompanhar esta evolução. Não é apenas comunicação, e sim diversos setores que trabalham juntos para que o produto final atinja seu objetivo.

Um dos pontos que Longo (2014) levanta em seu livro, é o de que o profissional de *marketing* deve assumir contornos de um nexialista, preparado para descomplicar o complexo: “A definição de nexialismo é integrar de maneira sinérgica, complementar e sequencial as várias disciplinas que compõem o conhecimento humano de modo que as coisas e atividades façam nexos entre si” (LONGO, 2014, p. 249).

Como assinalamos anteriormente, o mundo está mais complexo. O profissional com características nexialistas não é a pessoa que sabe todas as respostas, mas em um mundo cheio de especialistas, tem conhecimento de onde encontrar a peça-chave para respondê-las. Sendo assim, os nexialistas são como gerenciadores de projetos, pois não só contribuem para que o trabalho seja executado, mas sabem quem é o melhor profissional para executar cada tarefa e entregar o melhor resultado. Na publicidade pós-moderna, parece que os nexos podem nos ajudar a enfrentar com mais sobriedade os desafios de um campo profissional com tamanhas transformações.

Mais recentemente, ouvimos muitos empreendedores buscarem profissionais para fazer “o *marketing*” da sua empresa se referindo, exclusivamente, à divulgação dos produtos ou serviços. Infelizmente, esta confusão referente ao termo é bem comum, como citado no capítulo 1 por meio da ideia de miopia *marketing*, de Theodore Levitt, que anula todas as outras funções que o marketeiro possui, alinhadas ao digital, ao experiencial e à tecnologia.

O resultado desta confusão de funções e termos ao longo do tempo levou ao aparecimento de pessoas que, oportunamente, se dizem profissionais do *marketing* e que gerenciam marcas sem diferenciação e identidade própria, essas que, muitas vezes, não tem formação – já que hoje não é difícil encontrar diversas ferramentas online que possibilitam criar artes e textos genéricos.

Então, os nexialistas parecem ser uma ideia mais agradável para sobrevivermos a tantos desafios, como profissionais do agora e futuro, preparados para lidar com os diversos fatores citados anteriormente, que se referem ao momento atual, e competentes a ponto de buscar e solucionar os problemas de todos os dias no verdadeiro *marketing*.

Outra questão a ser levantada com a proposta deste trabalho experimental refere-se à falta de regramento dentro deste mundo estratégico, justificada pelas infinitas possibilidades que podemos ter ao criar as estratégias das marcas. Este contexto de complexidade agrava a situação de diversos profissionais da área ao confundir qual será o próximo passo. O futuro parece assustador, pois a cada dia surgem novas tecnologias e caminhos a percorrer, mas cabe

aos profissionais do campo publicitário saber o sentido que deve ser tomado para evoluir no caminho certo.

Ao recordar estudos e conceitos da área da comunicação da Publicidade, há uma contribuição significativa, mas ainda em constante construção, de estudos contemporâneos. Estes contribuem para embasar o que trazemos até então neste trabalho, apresentando novos movimentos que vêm acontecendo ao longo do tempo e que estão mudando o mercado da publicidade.

Ao voltar para 2010, vemos alguns apontamentos pertinentes sugeridos por Rogério Covaleski, quando o autor cita em sua pesquisa o conceito de Publicidade Híbrida, que se define pelo contato de três entidades midiáticas: o mercado publicitário, a indústria do entretenimento e as tecnologias interativas. O resultado desta interação, juntamente com a resposta dos estímulos dos consumidores, origina novos modelos híbridos.

Mais tarde, em meados de 2015, Clotilde Perez apresenta, pelo compilado de suas pesquisas, o conceito de Hiperpublicidade. Ao analisar o atual contexto, em que é difícil conquistar a atenção dos consumidores, a autora afirma que o novo fazer publicitário ultrapassa os modelos tradicionais de veiculação, trazendo em seu discurso valores sociais e resultando em um consumo com sentido.

Neste mesmo contexto, ainda em 2014, Thaiane Oliveira e Fernanda Carrera trazem o conceito de Publicidade Pervasiva. Assim como onome introduz, ao utilizar recursos de mídias ubíquas ou de localização, a publicidade percorre diversos dispositivos e formatos, e gera a interação entre marca e consumidor, resultando em experiências e sentimentos.

Ainda mais recente, em 2017, Machado, Burrowes e Ret contextualizam a Publicidade Expansiva, a visão da publicidade que consumimos atualmente que não pode ser definida por uma visão binária, e sim por um sistema complexo. Ela ultrapassa o meio em que está, levando em conta suas lógicas econômica, cultural e, principalmente, as estratégias de *marketing* que a fazem surgir. Em resumo, é a nova publicidade que se adapta a qualquer formato e linguagem.

Por fim, compreendemos a publicidade como um ecossistema, onde suas práticas estão permeadas por diversos setores de conhecimento, que se integram e se relacionam de forma a manter esse sistema vivo (princípio da permanência). A tecnologia, o *marketing*, a antropologia, a filosofia, o consumo e as experiências demandam das organizações uma nova mentalidade corporativa, para capturar oportunidades e auxiliar o processo de decisões de negócios em ambientes cada vez mais competitivos.

3 ASPECTOS ESTRUTURAIS DO PROJETO

Como vimos, a publicidade está mudando cada dia de forma mais veloz. Os pesquisadores apresentados no capítulo anterior e outros vêm observando o mercado e como esta área se comporta dia após dia.

O publicitário, durante muito tempo, foi considerado um executor de tarefas: escrevia *dingles*, criava artes e escrevia roteiros. Com estas mudanças de cenário e a ideia da atual publicidade expansiva, este profissional precisa passar de apenas ferramenta para gestor. Mas, para que isso aconteça, é preciso instrumentá-lo da melhor forma para estar preparado nestes novos tempos.

No entanto, nossa realidade revela um mundo muito mais desafiador e cheio de obstáculos, no sentido de que se faz necessário elevar a capacidade de personalização de conteúdos publicitários com base nos dados de interação dos usuários de mídia, adquirindo habilidades de gestão e análises de dados para definir a relevância correta das plataformas de mídia, fornecendo parâmetros técnicos que auxiliem a gestão de *marketing* aos empresários para reagirem melhor aos interesses dos clientes.

Desta forma, este projeto experimental converge com os fatos narrados na evolução histórica da publicidade e no contexto do *marketing*. Isto ocorre em função dos novos desafios profissionais, que também recaem sobre o uso das tecnologias e da combinação com a experiência humana, capaz de inspirar campanhas publicitárias autênticas, gerando engajamentos e o máximo retorno do investimento.

Sendo assim, **o projeto experimental** se propõe, em linhas gerais, a apresentar um protótipo de sistema de análise e gestão de marcas no ambiente de comunicação e *marketing*. Isto porque entendemos que a evolução publicitária perpassa a mudança do perfil profissional, que incide na qualidade com a qual desempenhamos o papel de gestores da comunicação, na expectativa de contribuir com a gestão das empresas e melhorar os processos focados na atuação de mercado, na cultura profissional do *marketing* e nas boas práticas de administração e comunicação empresarial, quer seja pela implementação de soluções tecnológicas ou pela postura estratégica e integrada de comunicação dentro dos ambientes corporativos mais diversos.

Desta forma, desenvolvemos um protótipo de sistemas de informação que pode ser implementado por profissionais de comunicação em seu ambiente de trabalho, podendo ajudar na gestão da comunicação, contribuir com a criatividade e facilitar a liderança das equipes. Esse protótipo também pode auxiliar agências de publicidade a coordenar trabalhos em equipe, fazendo

com que a área da publicidade possa se expressar de maneira clara e produtiva com a realidade atual de pequenas e médias empresas.

Sendo assim, nosso protótipo de sistema de gestão de marcas foi pensado para o publicitário administrar o fluxo de dados que circula diariamente no ambiente das empresas, por meio de uma interface fácil de ser operada, que permite a entrada e a saída de informações. Assim, buscamos facilitar o acesso dos gestores interessados em melhorar a performance de marca em todos os seus pontos de contato, solucionando problemas corriqueiros de comunicação e atendendo as necessidades específicas do *brand* da empresa com que ele atua.

Para estruturar o protótipo, dividimos a etapa de *input*⁴ de dados em três dimensões. Ela foi estruturada e criada com o intuito de auxiliar os processos de tomadas de decisões do publicitário, na tentativa de ajudá-lo a entender melhor o valor de marca de cada cliente, quer seja de pequeno ou médio porte; se está alinhado ao seu propósito; e onde exatamente é necessária a intervenção do profissional para que haja melhorias em todo seu ambiente competitivo.

A ideia da organização do sistema e seu funcionamento podem ser comparados a de um equalizador de som. A analogia sugere que, assim como um equalizador é capaz de aferir a quantidade de ruídos sonoros de uma música, definindo onde é preciso ter equilíbrio para formar a harmonia perfeita, a ideia deste projeto surge com o intuito de, assim como na música, equilibrar três dimensões e formar um ambiente de marca perfeito. Sendo assim, o segundo nível deste protótipo, diz respeito ao *output*⁵ do sistema, que deve ser capaz de gerar um relatório abrangente, didático e propositivo para seu gestor, apontando os pontos exatos que necessitam de interferência profissional para que sejam aperfeiçoados. A terceira dimensão versa sobre o papel do publicitário como agente mediador das informações, facilitando a relação das empresas com o meio publicitário.

Assim, este estudo foi embasado em diversas visões científicas voltadas ao conceito de *branding* e sua lógica de funcionamento, que remete seus olhares para a análise da gestão de marca enfatizando três grandes perspectivas: **a qualidade estética e sensorial** de marca; visão estratégica do **ambiente de marketing** e; outro campo de observação, voltado para as **forças**

⁴ INPUT é uma expressão da língua inglesa que significa entrada. O termo é muito utilizado na área da Tecnologia da Informação (TI), como também em diversas outras áreas da atividade humana, como eletricidade, hidráulica etc.

⁵ Na área da Tecnologia da Informação, existem três fases necessárias para o desenvolvimento de um trabalho: a entrada (INPUT), o processamento e a saída (OUTPUT). A fase de saída é uma das mais importantes, porque precisa mesclar e integrar base de dados distintas, gerando um bom relatório.

de comunicação que esta marca aplica em todos ambientes interativos com o público (compreendida neste estudo como as três dimensões do sistema).

Para a primeira etapa mencionada, deve-se ter uma visão ampla do conjunto de eventos morfológicos e sensoriais que englobam a ideia de marca e que fundamentam a primeira leitura de uma identidade corporativa. Isto não se resume a apenas um logotipo e a um nome corporativo registrado, mas sim a diversos fatores, que influenciam esta primeira interpretação da imagem.

Para compreender a segunda dimensão, é preciso entender que seus principais pontos vão além do *marketing* mix tradicional. No universo empresarial, as marcas estão inseridas em um contexto complexo, que envolve a estrutura material em que são vistas, o que oferecem em matéria de soluções e suas performances em geral. O intuito desta dimensão é o de identificar os diferentes níveis de ações de *marketing* desenvolvidas em torno do produto central de determinada marca, o que se avalia ser benefício ou atributo principal da mesma, visando a sua tangibilização e sua colocação no mercado, a título de compreender se a ideia está correta e de reafirmar o posicionamento fixado em sua identidade.

A terceira e última perspectiva, mas não menos importante, é a dimensão voltada a forma como uma determinada marca se comunica com seus nichos de públicos. Assim, precisamos observar a forma e como ela conversa com seus consumidores, como eles a respondem e tudo o que envolve estas ações: desde linguagem, conteúdo, formato, entre outras infinitas possibilidades de tornar uma marca visível para o mundo.

3.1 METODOLOGIA DE ANÁLISE

O intuito específico deste projeto é o de auxiliar e agilizar a análise do cliente realizada pelo profissional de publicidade ou de *marketing*, criando, assim, mais credibilidade para sua atuação profissional, maior compreensão do cliente perante seus pontos fracos e, ainda (levando em conta questões financeiras), a economia de verba, por proporcionar decisões estratégicas mais assertivas.

Para cumprir com estes objetivos e criar uma proposta de sistema, é necessário compreender a informação pela ótica do apoio tecnológico, da dinâmica de sistemas de tecnologia. Mesmo que esta ferramenta seja flexível e possa se adaptar a cada análise empreendida sobre um dado objeto, o conjunto de análises na gestão de marca precisa seguir um raciocínio básico, linear de linguagem e com precisão técnica para uma boa percepção.

Assim, quando pensamos em sistemas de informação, tomamos como base as tecnologias de informação, que podem ser relacionadas com as ideias de Bezerra (2001, p. 22) como: “[...] um conjunto de conhecimentos utilizados na estrutura decisória e operacional da empresa, responsáveis pela transformação de dados em sustentação administrativa para otimizar resultados esperados pela empresa”. Dentro da teoria geral dos sistemas, encontram-se diversos formatos que trazem diferentes vantagens, como por exemplo eficácia e eficiência organizacional, relacionamento com fornecedores, relacionamento com clientes, dinâmica competitiva e apoio de *marketing*.

Para definir qual a tecnologia de informação mais adequada, segundo o autor, precisamos levar em conta a tecnologia atual disponível, quais as informações necessárias e quais podem ser geradas por processos manuais para diminuir custos. A tecnologia em questão nos fornece apoio importante em relação a gestão de todos os dados coletados, de como eles serão separados e como resultará em um relatório com as possíveis conclusões; mas este projeto tem maior foco nas peculiaridades da comunicação mercadológica, ou seja, o pensamento será sistêmico, mas as atitudes serão voltadas a melhorar a gestão da comunicação no ambiente aplicado.

Com a prerrogativa de atuar de forma clara e pontual, este protótipo não tem como prioridade as questões tecnológicas de programação, e sim as estratégias de avaliação e gestão da comunicação que sejam acessíveis para pequenas e médias empresas.

Então, para este projeto experimental, os **objetivos específicos** da criação do sistema estão relacionados a questões organizacionais, pois ao usar a tecnologia de informação a favor do analista de *marketing*, temos como prioridade atender aos seguintes aspectos:

- a) melhorar a comunicação entre cliente e analista;
- b) aumentar a confiabilidade no profissional;
- c) diminuir o tempo de processamento de informações;
- d) melhorar a entrega das soluções para o cliente para resultar em decisões mais assertivas.

Estes objetivos surgiram a partir do contexto atual do mundo publicitário, que ocorre no dia a dia de agências de pequeno e médio porte; pela nossa vivência com pessoas que também dedicam seu tempo a esse meio e que compartilham suas rotinas; e principalmente, pelo nosso contexto diário, vivido dentro de agências de ambos os tamanhos, no papel de profissional, mas também de cliente, pois já estivemos no lugar de contratante.

Quando somadas todas estas experiências, os objetivos traçados são ainda mais evidenciados, pois são resultados do levantamento feito das principais dores presenciadas em diversos momentos.

Com o passar do tempo, as transformações do mundo acontecem de forma mais acelerada e abrupta. Com isso, entendemos que o profissional de comunicação precisa trabalhar com mecanismos de mensuração e controle de entrega de resultados. Para um profissional carregar o título de gestor de comunicação, parece-nos razoável e extremamente importante trabalhar com ferramentas que o auxiliem no momento de análise de parâmetros de avaliação e entrega.

A partir disso, nossas crenças nos movem para, em caráter experimental, empreender um desenho de sistema de gestão de marca estruturado em níveis de interação marca/consumidor, introduzindo-se, então, o projeto experimental proposto neste trabalho de conclusão de curso e desmembrando-o em cada etapa.

Como arquitetura do sistema, entendemos a etapa de análise estratégica dos componentes operacionais da marca que poderão ser usados na gestão da comunicação antes de se criar soluções viáveis para adoção de uma tecnologia específica, considerando o desempenho, escalabilidade, interoperabilidade, compatibilidade e performance. Essa parte é essencial porque otimiza o trabalho dos *designers* e desenvolvedores, permitindo que uma aplicação esteja dentro dos padrões básicos necessários para funcionar de forma assertiva.

Assim, os projetos desenvolvidos acabam diminuindo os riscos associados ao sistema, respeitando a lógica de que as tecnologias concretizam um *software* de modo funcional e adequado para resolver a solução dos problemas de gestão da marca.

3.2 O SISTEMA DE AVALIAÇÃO

Para lembrar, o intuito deste sistema é o de auxiliar e agilizar a análise de um negócio, como ferramenta para profissionais de *marketing* e comunicação, resultando na maior credibilidade do analista, maior compreensão do cliente perante sua empresa e na maior autonomia e governança no apoio de decisões estratégicas mais assertivas. A proposta da ferramenta é ser flexível e se adaptar de acordo com cada formato de negócio, mas seguindo uma estrutura básica e alicerçada em três dimensões, mencionadas anteriormente.

Dentro das dimensões, há categorizados parâmetros (com atribuição de valores) em formato de tabelas, podendo ser modificados e adaptados de acordo com cada cliente. Esta flexibilização é de extrema importância, pois a realidade de cada empresa é diferente devido às

suas características e contextos únicos. Como cada empresa é singular, sua avaliação também precisa ser projetada considerando a variabilidade e adaptação. Assim, o profissional que utilizará a ferramenta poderá reorganizar os parâmetros de avaliação que mais se encaixam ao produto/serviço avaliado, tendo a liberdade de criar novos ou excluir existentes, caso haja necessidade.

Cada tabela possui cinco campos de inclusão de critérios com suas respectivas notas. As notas são flexíveis e dependem da qualidade de interpretação do analista em equilíbrio com a qualidade das evidências (documentos oferecidos) encontradas e disponíveis no ambiente da empresa. Ao analisar cada parâmetro, o analista deverá escolher apenas um campo com a descrição que mais se encaixa na sua avaliação e, a partir daí, atribuir uma nota, tendo uma margem de três pontuações que variam de acordo com as observações feitas.

Esta nota será o resultado de toda sua avaliação, baseada nos seus conhecimentos, após as reuniões com seu supervisor ou equipe técnica, e deve levar em consideração, ainda, o tempo de observação na empresa. As notas variam entre 0 e 10, sendo que o zero representa ausência de valores dentro de cada atributo analisado e o dez corresponde ao valor máximo, de quando a empresa atende com precisão e destreza determinado critério analisado.

Diante do desafio, o analista terá que passar por todas as dimensões e atribuir as notas necessárias e embasadas nas evidências, e, ao final de tudo, gerar o relatório, mostrando a avaliação completa. Entendemos que é imprescindível para o sistema funcionar, a utilização de referências que comprovem os motivos que denotaram a atribuição de cada nota, de modo a substanciar e comprovar para o cliente que tais dimensões não apresentam o desempenho esperado.

A qualidade do relatório final, com integração de gráficos e uma metodologia mais visual, auxilia os profissionais que são leigos em comunicação a compreender a situação analisada, com rigor de detalhes.

Parece-nos ser recomendável que o início do trabalho seja feito com a ida do profissional à empresa contratante, a realização de entrevistas com as pessoas que possuem as informações necessárias para que possa estar a par de como ocorre o funcionamento. Quando é realizado um trabalho de gestão de marca, precisamos levar em conta todo o planejamento estratégico de comunicação e *marketing*, assim como os seus objetivos de crescimento a curto, médio e longo prazo.

Esta fase inicial é constituída pela visita e contextualização do profissional e da empresa, bem como para a criação de um cronograma com fins jurídicos, para regulamentar o trabalho a

ser acordado, criar protocolos de transparência e comprometimento e ajudar na relação profissional entre as partes, conforme contrato assinado.

O processo seguinte será de análise da empresa, de pequeno ou médio porte, feito por meio de visitas técnicas ao longo de, no mínimo, 30 dias de imersão e convivência, para se ter a compreensão de todas as dimensões do ambiente de trabalho. O relatório final a ser entregue será construído com base nas dimensões específicas do sistema proposto e incluirá as eventuais deficiências balizadoras do branding, que servirão como referenciais básicos para as tomadas de decisões futuras da empresa.

3.3 PONTOS IMPORTANTES PARA O PROCESSO DE ANÁLISE

Demarcação de reuniões: Os encontros entre profissional e cliente são de extrema importância para a análise. Isso leva em conta a disponibilidade dos gestores e dos materiais requisitados pelo analista para dar continuidade ao trabalho.

Validação do conhecimento nas visitas: caso o analista não consiga realizar as visitas e reuniões por qualquer motivo, deve estar constado no documento final da análise da empresa, pois estes impedimentos podem alterar o resultado final do trabalho.

Termos e compromissos: A primeira fase se resume em realizar o levantamento de informações e entender o comportamento do mercado e da concorrência, sendo um processo interno. Em seguida, o encontro formal entre o cliente e o analista marcará o início formal do projeto e o possível prazo de entrega. Nesta etapa, é necessário que todas as pessoas interessadas e cruciais que compreendem os processos estejam presentes, para que nenhuma dúvida fique em aberto. Caberá ao analista compreender todas as manifestações do cliente, definir os prazos e fases do projeto e estipular a quantidade de horas dedicadas a ele (até a entrega do produto final), sendo que tudo isto estará constatado no cronograma de trabalho, dividido em seis etapas.

Levantamento de evidências: O profissional que realizará a análise poderá solicitar documentos adicionais, realizar registros e gravações, novos relatórios secundários ou, ainda, solicitar outras materialidades comprobatórias (insumos) que atendam às necessidades de validação dos analistas.

Alimentação do sistema: O preenchimento do sistema é realizado de forma manual. Este processo de análise e preenchimento do sistema tem prazo mínimo de 30 dias. Dentro desse tempo, a empresa não ficará estagnada e poderá passar por algumas alterações nas mais diversas áreas – troca de funcionários, reformas estruturais, entre outros. Assim, o sistema já

prevê essas mudanças, ao ter a possibilidade de alterar as notas, e o analista precisa acrescentar estes novos dados ao relatório final.

Desvios e acréscimos: Caso ocorram perdas de prazos, complexidade maior do que o esperado dos objetos analisados ou solicitação adicional de serviços, o analista terá o poder de incrementar novas fases ao projeto, prolongando o tempo de trabalho para a entrega final do documento. No relatório deverão constar estes contratemplos.

Discussão do relatório: o diagnóstico final da análise do desempenho da marca sempre deve ser uma construção colaborativa e cooperada com os profissionais de uma equipe multidisciplinar, para que não ocorram deficiências e falhas na compreensão específica das informações. Para isso, recomenda-se que o analista discuta os dados do relatório com seu superior ou com os membros de sua equipe, sendo a forma mais eficaz de demonstrar, por meio de gráficos e números, como realmente está o andamento do projeto e como a marca vem desempenhando seu impacto.

A qualidade de um bom report depende de uma análise madura, responsável e de maneira a engajar positivamente o cliente, fazendo com que ele esteja sempre disposto a ajudar o empreendimento nas fases seguintes. Por fim, o relatório deve oferecer uma visão real comparada com o que foi constatado na rotina de visitas e com transparência, de acordo com os indicadores encontrados. É claro que, se o real for muito discrepante do planejado, é preciso apontar o que levou o empreendimento a esse cenário e quais são as medidas que serão adotadas a fim de reverter o quadro atual. O objetivo não é criticar e desmerecer o que não está sendo bem executado, mas é preciso agir com realidade e que não negligenciar nada.

3.4 ETAPAS DE APLICAÇÃO E ALIMENTAÇÃO DO SISTEMA DE BRANDING

Como explicado previamente, o trabalho do analista se divide em seis etapas:

I - O primeiro passo é entender qual é o negócio do cliente. Primeiramente, após o fechamento da parceria, realizamos um encontro formal para reunir dados e informações sobre a empresa, o mercado em que ela atua, o público ao qual se direciona, contextualização do comportamento do mercado e da concorrência, entre outros dados necessários para que o analista julgue necessário.

Todas estas informações devem ser registradas no formato em que o profissional julgar ideal e validado com o contratante. Para esta parte, indicamos que seja escrito em um software

de texto, impresso logo em seguida e autenticado pelo cliente. Assim, não deixamos espaço para possíveis alterações que o cliente possa criar ao longo do projeto.

II - Após a validação das informações levantadas, é necessário um novo encontro entre o cliente e o analista para demarcar o início formal do projeto e a criação de um cronograma com fins jurídicos, para regulamentar o trabalho acordado, criar protocolos de transparência e comprometimento, e também ajudar na relação profissional entre as partes, conforme contrato assinado. É necessário que o analista tenha em mãos uma cópia para si e outra para o contratante e demais sócios, sendo todas autenticadas.

III - Após o contrato assinado, o profissional deve rever todos os parâmetros de cada dimensão e ajustá-los se necessário, adicionando ou eliminando opções de acordo com o que julgar necessário para que a análise seja efetiva e acordada com o modelo de negócio. Em seguida, a sugestão é realizar a impressão das tabelas, onde o analista poderá preencher manualmente da forma mais adequada. Este formato foi escolhido por ser mais fácil de realizar observações que surgirão no momento da análise, não se resumindo a apenas palavras.

IV - Após os devidos ajustes e as tabelas em mãos, dá-se início à análise do negócio. Esta é a etapa que mais levará tempo para ser concluída, tendo, no mínimo, 30 dias de execução, e deve ser cumprida de forma presencial pela observação estratégica do analista. De acordo com os parâmetros selecionados pelo analista, ele julgará a forma ideal e o devido tempo que levará para realizar suas observações. O indicado é observar o comportamento dos clientes e colaboradores, realizar entrevistas para coletar diversos pontos de vista, coletar materiais por meio de registros, áudios, planilhas e quaisquer outros formatos para provar o que está sendo julgado.

V - Após ter realizado todas as observações e gerado conclusões iniciais, chega o momento de concluir a análise. Aqui o profissional deve se atentar ao máximo para julgar se sua avaliação está de acordo, então, completar as planilhas do sistema. Os gráficos que complementam o sistema de análise se encontram no programa Excel, e por lá o analista deve preencher todas as tabelas de identificação das dimensões com as notas de cada parâmetro. Para organizar as sugestões de ações, controle e acompanhamento do analista, além dos gráficos das avaliações das dimensões que serão usados no relatório final, há também mais duas planilhas, onde é possível ter um controle mais próximo destas questões.

VI - A etapa final se resume no relatório de análise. Ele deve ser sucinto e bem estruturado, pois o cliente geralmente quer saber imediatamente o resultado. Sendo assim, o analista deve iniciar a criação da sua apresentação, explicando muito brevemente quais foram os parâmetros analisados e o motivo pelo qual os escolheu. Em seguida, partir para os

primeiros três gráficos, que mostram as notas e seu comportamento dentro do gráfico, assim como as devidas justificativas de cada nota, sendo mais atencioso nas notas mais baixas, para fins de esclarecimentos. Então, o quarto gráfico deve ser apresentado ao cliente, acompanhado de uma explicação geral da dimensão que precisa de mais atenção. Após a compreensão do cliente de onde estão suas falhas de marketing e comunicação, o analista apresenta as soluções (definidas e organizadas nas planilhas das propostas de ação).

4 APLICAÇÃO E ANÁLISE EXPERIMENTAL

Para aplicar este projeto experimental e ter subsídios para que o sistema funcionasse eficientemente, precisamos escolher cautelosamente uma empresa que se encaixasse na proposta, sendo de pequeno ou médio porte. Desta forma, a mais acessível e com a possibilidade de acompanhamento de modo mais próximo à rotina do negócio e, principalmente, com a permissão de encontrar falhas e as divulgar abertamente, foi a E.M.Informática de Pinhalzinho/SC, uma loja conhecida na região por vender artigos de papelaria e informática.

O fácil acesso a esta empresa ocorreu pelo simples fato de um dos proprietários ser o pai da autora deste trabalho e de que ambos os sócios nos permitiram usá-la neste projeto. Também é necessário frisar que passamos boa parte da vida dentro dela, auxiliando nas compras, lidando com fornecedores, atendendo clientes, carregando caixas etc. Então, acabamos ganhando conhecimento de como todos os processos acontecem: os desafios dos proprietários, o dia a dia dos colaboradores e agora também como consumidores, ao passar um longo período de tempo a observando.

O período de análise foi de 17 meses, variando entre as épocas de maior e menor movimento. A maior parte das questões observadas sofreram alteração ao longo do tempo da construção deste projeto, pois aconteceu no início no primeiro semestre de 2020, quando ainda não estávamos vivendo em pandemia. Sendo assim, parâmetros, análises e notas foram sendo alterados ao longo deste percurso, pois a empresa passou por mudanças no período de observações. sendo a flexibilidade uma ação possível de ser executada, pois o sistema permite personalização.

Todo o contexto da análise seguiu a linha cronológica do manual de uso do sistema, iniciando pela contextualização do negócio, seguido pelas observações, notas e análises, e, finalmente, o relatório e apresentação oral.

Para iniciar este capítulo de aplicação do projeto experimental, reunimos um aparato histórico da empresa, seus momentos de mudança até hoje, uma breve contextualização dos seus públicos e serviços, e um levantamento dos seus principais concorrentes. Para que isto se concretizasse, foi realizada uma reunião de *briefing* formal para retirar todas as informações essenciais e ter maior entendimento do objeto em estudo, somando pesquisas externas e vivências no contexto regional.

4.1 HISTÓRIA DA EMPRESA E.M. INFORMÁTICA

A E.M. Informática Ltda foi fundada em 1 de julho de 1995, no município de Saudades - SC, por Elton Niederle e Marcos Hansen. O objetivo de sua criação foi o de atender a um grupo de amigos que criou uma espécie de consórcio onde, a cada mês, seria adquirido um microcomputador, sendo um participante sorteado para receber o mesmo, dividindo o custo entre todos.

Tudo começou no serviço público do município de Saudades. Naquele tempo, havia pouquíssimos computadores na cidade e o suporte na área de informática era realizado pela Electra, uma empresa de Concórdia - SC, a 150km de Saudades. Um dos sócios, Elton Niederle, ao ingressar junto ao quadro de funcionários da prefeitura de Saudades, logo começou a trabalhar com um microcomputador. Havia somente duas máquinas na prefeitura e, com muita dificuldade para fazer uma simples configuração, foi em busca do conhecimento. O primeiro curso que realizou foi com Marcos Hansen que, em seguida, juntou-se ao projeto que deu início à E.M. Informática Ltda.

Marcos era técnico do Grupo Rudiger, da Cooperativa Ceraçá e do Grupo Dass, onde permanece até hoje. No início, não havia uma sala para atuação da empresa. Os negócios aconteciam à noite, nos fundos da casa de Marcos, onde estavam os equipamentos necessários para a montagem e manutenção dos equipamentos.

Meses depois, começaram a comercializar alguns produtos em parceria com a sobrinha de Elton, Sabrina Bohrs, em sua livraria. Mais tarde, com o aumento da procura, Elton pediu desligamento da prefeitura para se dedicar somente à empresa. O outro sócio, pelo contrário, continuou as atividades junto às empresas citadas anteriormente, dando suporte após o seu expediente.

A empresa teve muitos problemas operacionais ligados à logística, entre eles o transporte, que era realizado com um Fusca; outro problema a ser considerado era o das máquinas e peças, que vinham de São Paulo e, por isso, demoravam para chegar.

Em pouco tempo, após participar da EFACIP, feira agropecuária, comercial e industrial de Pinhalzinho - SC, a empresa arrecadou um valor próximo a venda de dois meses de faturamento. Em seguida, participaram de outra feira, promovida na cidade de Chapecó, organizada pelo Sebrae. Estes dois eventos fizeram com que o negócio expandisse e seu mercado de atuação fosse ampliado para a cidade vizinha, Pinhalzinho – SC, e toda a região.

De acordo com Elton:

Naquela época, havia um empresário em Pinhalzinho, Anscar Shaffer, que possuía um capital intelectual voltado principalmente para a área de tecnologia, sendo muito respeitado pela sociedade pinhalense. Nessa feira que aconteceu na cidade, esse empresário adquiriu uma máquina e, com isso, a empresa tornou-se conhecida pelas maiores indústrias da cidade e região. Então, a empresa teve facilidade em expandir e conquistar novos clientes, por ter mostrado sua credibilidade pela venda que havia feito.

Por volta de novembro de 1997, a empresa mudou sua sede para Pinhalzinho – SC, com a preocupação de reduzir custos e estar mais perto dos seus clientes. Em maio de 1999, Elton convidou o seu sócio para se desligar do grupo Dass, em Saudades, e ir trabalhar em tempo integral na empresa. Marcos preferiu permanecer, devido ao seu alto salário, e vendeu sua parte para o então colaborador Darci Antônio Schneider, que pagou a cota com um consórcio de um veículo Santana. Assim, Darci assumiu o setor comercial da empresa, que então começou a diversificar o seu ramo de atuação, primeiramente na área de automação comercial e, mais tarde, na de material escolar.

Em maio de 2001, a empresa adquiriu um terreno de 1.200 metros quadrados (m²), para a construção de sua sede, que teve início em janeiro do ano seguinte. Finalizou a obra de 604,68m² em setembro de 2002, com localização próxima ao endereço em que atuava, no centro da cidade. A seguir, apresentamos algumas Figuras da loja ao longo do tempo:

Figura 3 – Fachada da loja em 2008



Fonte: A autora

Figuras 4 – Área de móveis para escritório em 2008



Fonte: A autora

Figuras 5 – Área de móveis para escritório em 2008



Fonte: A autora

Figura 6 – Área de artigos de informática em 2008



Fonte: A autora

Figura 7 – Área de artigos de informática em 2008



Fonte: A autora

Figura 8 – Área de artigos de informática em 2008



Fonte: A autora

Figura 9 – Área de artigos de informática em 2008



Fonte: A autora

Figura 10 – Área do material escolar em 2008



Fonte: A autora

Figura 11 – Área do material escolar em 2008



Fonte: A autora

Figura 12 – Vitrines da loja em 2008



Fonte: A autora

Figura 13 – Vitrines da loja em 2008



Fonte: A autora

Figura 14 – Área da manutenção dos computadores, localizada no porão, em 2008



Fonte: A autora

Figura 15 – Área da manutenção dos computadores, localizada no porão, em 2008



Fonte: A autora

Figura 16 – Depósito das mercadorias no porão em 2008



Fonte: A autora

Figura 17 – Depósito das mercadorias no porão em 2008



Fonte: A autora

Figura 18 – Depósito das mercadorias no porão em 2008



Fonte: A autora

Figura 19 – Depósito das mercadorias no porão em 2008



Fonte: A autora

4.2 A EMPRESA E O PRODUTO

Em meados de 2008, os sócios resolveram expandir as atividades da empresa para além de material de informática, automação comercial e material de expediente, e, para tal, fizeram um teste piloto com papelaria e material escolar. O resultado foi acima do esperado, melhorando a cada ano o crescimento do faturamento.

Após dois anos do primeiro teste com os novos produtos, em 2010 os sócios resolveram investir em brinquedos infantis, mas não teve um valor significativo de vendas, fazendo com que não investissem mais nesta linha de produtos. Além disso, apostaram nos artigos de artesanato durante três anos, mas como a cidade é de porte pequeno e com a saída de uma funcionária que conhecia a área de artefatos manuais, não houve mais vendas, fazendo com que os sócios vendessem toda a mercadoria para um bazar parceiro.

Em 2011, ocorreu uma mudança na estrutura da empresa. Foram retirados 60m² do espaço da loja e colocado à disposição da Celesc (Centrais Elétricas de Santa Catarina S.A.), presente por lá até o início de 2021. A ideia era facilitar que clientes que frequentavam a empresa de energia adquirissem produtos da E.M. Informática também.

Em 2013, a empresa complementou seu portfólio de produtos com a aquisição de *softwares* de gestão empresarial. Isto aconteceu porque a informática começou a perder vendas e pelo histórico de problemas com empresas terceirizadas, que forneciam sistemas, mas não suporte para os clientes.

Atualmente, o material escolar representa 38% e os sistemas de gestão 20% do faturamento anual da empresa. Além destes principais, continua vendendo material de expediente, equipamentos de automação comercial, toda a linha de informática e, há alguns anos, iniciou a venda móveis para escritório.

Hoje com 26 anos de história, a empresa conta, em seu quadro de funcionários, com a maioria dos colaboradores com ensino superior, dois com pós-graduação na área de atuação e um com curso técnico de manutenção e instalação de rede. Para atender melhor os clientes, a empresa possui quatro carros que auxiliam na manutenção e suporte.

A loja tem registro junto ao CREA/SC para emissão de ART nas obras de redes e para implementação de projetos em automação comercial.

Figura 20 – Fachada da loja em 2019



Fonte: A autora

Figura 21 – Entrada da loja em 2019



Fonte: A autora

Figura 22 – Entrada da loja em 2019



Fonte: A autora

Figura 23 – Entrada da loja em 2019



Fonte: A autora

Figura 24 – Espaço interno da loja em 2019



Fonte: A autora

Figura 25 – Espaço interno da loja em 2019



Fonte: A autora

Figura 26 – Espaço interno da loja em 2019



Fonte: A autora

Figura 27 – Espaço interno da loja em 2019



Fonte: A autora

Figura 28 – Área comum, localizada no porão da empresa, em 2019



Fonte: A autora

Figura 29 – Área comum, localizada no porão da empresa, em 2019



Fonte: A autora

Figura 30 – Área comum, localizada no porão da empresa, em 2019



Fonte: A autora

Figura 31 – Área da manutenção dos computadores, no porão em 2019



Fonte: A autora

Figura 32 – Depósito das mercadorias, no porão em 2019



Fonte: A autora

Figura 33 – Depósito das mercadorias, no porão em 2019



Fonte: A autora

Figura 34 – Depósito das mercadorias, no porão em 2019



Fonte: A autora

Figura 35 – Depósito das mercadorias, no porão em 2019



Fonte: A autora

No primeiro semestre de 2020, os proprietários decidiram ampliar o espaço da empresa em cinco metros de extensão, para comportar de forma mais adequada todos os produtos disponíveis para a venda e também dispor de maior conforto para os clientes.

Figura 36 – Obra de ampliação em 2021



Fonte: A autora

Figura 37 – Obra de ampliação em 2021



Fonte: A autora

A reforma foi finalizada e logo em seguida o país decretou estado de pandemia devido à COVID-19, o que influenciou diretamente todas as decisões tomadas na sequência. Como os sócios não tinham muitas informações sobre a duração da situação, interpretaram como algo passageiro e contrataram uma profissional de *merchandising* para reorganizar a loja de forma estratégica. Após a entrega do trabalho, iniciaram o processo de orçamentos de novo mobiliário.

Como os valores reunidos foram maiores que o esperado, devido à supervalorização da matéria prima para fabricação de móveis, os proprietários repensaram sua decisão e escolheram aguardar maiores informações sobre a pandemia para dar sequência no projeto. Assim, a loja passou por uma leve reorganização de gôndolas e caixas com as mobílias que tinha.

Figura 38 – Registros internos da ampliação em 2021



Fonte: A autora

Figura 39 – Registros internos da ampliação em 2021



Fonte: A autora

Figura 40 – Registros internos da ampliação em 2021



Fonte: A autora

Figura 41 – Registros internos da ampliação em 2021



Fonte: A autora

4.3 ANÁLISE DO PÚBLICO

A E.M. Informática possui mais de um segmento de trabalho e, conseqüentemente, diversos públicos. Então, durante o tempo em que acompanhamos a empresa de perto, por meio de conversas e observações, categorizamos os consumidores em três categorias jurídicas, sendo eles o setor público, pessoa física e jurídica.

a) Setor público:

- Quem: escolas e prefeituras;
- O que vende: móveis, prestação de serviço e licitações de material escolar de e escritório.

b) Pessoa física:

- Quem: consumidor final;
- O que vende: papelaria, material escolar e móveis para escritório, mais esporadicamente.

c) Pessoa Jurídica:

- Quem: empresas de diversos segmentos da região;
- O que vende: material corporativo, equipamentos e locação de sistema.

4.4 CICLO DE VENDAS DE CADA SEGMENTO

A primeira pergunta que fizemos para a equipe referiu-se aos canais pelos quais os clientes tinham conhecimento e contato com a E.M. Informática. De imediato, a resposta era por meio de indicações, pelas redes sociais, e a parte corporativa pelas visitas aos clientes.

Para melhor entendimento, a seguir consta o ciclo de vendas de cada segmento e seus respectivos trajetos de venda:

Material escolar: o público se refere a pais e alunos que vão até a loja com a lista de material que a escola solicita a cada ano de ensino, e a compra é realizada com base nela. O cliente percorre o ponto de venda como deseja, e o atendimento pode ser comparado a de um supermercado, onde as atendentes auxiliam os clientes apenas quando chamadas.

Material de papelaria de escritório: quando o cliente chega buscando um produto dessa categoria, um atendente o ajuda, mostrando os produtos disponíveis e o orienta sobre qual item é ideal para a necessidade a ser suprida. Geralmente, esses materiais são mais voltados ao segundo setor.

Instituições de ensino: as escolas recebem uma verba determinada pelo governo e realizam uma pesquisa do melhor preço dos produtos que precisam comprar, as conhecidas licitações. Caso concluam que a E.M. Informática é a melhor empresa, um atendente ajuda o representante da escola na lista de itens, que avalia os produtos da categoria pelo melhor preço ou pela qualidade.

Prefeituras: para as prefeituras municipais, o ciclo de venda ocorre de forma semelhante a das escolas, pois caso a E.M. Informática vença a licitação criada, durante 12 meses a empresa

fornece os itens conquistados por meio de uma ordem de compra, e apenas combinam como será realizada a entrega.

Móveis para escritórios: o público que vem até a loja buscando móveis de escritório, geralmente chega devido às indicações de outros clientes. O atendente compreende sua necessidade, mostra o portfólio de produtos e passa um orçamento. Segundo os vendedores, os clientes optam pela loja devido à qualidade dos produtos, e não pelo melhor preço.

Informática: esta categoria não possui muita venda, são itens considerados de venda esporádica. Porém, segundo os vendedores, os clientes que optam pela empresa justificam sua compra pela confiança que eles têm e a qualidade dos produtos, e não necessariamente pelo preço.

Sistema de gestão para pequenas empresas: o percurso de aluguel de *softwares* traçado pelos interessados é mais definido segundo os colaboradores da loja. O empresário local liga para a E.M. Informática pedindo mais informações sobre o sistema ou, em raras situações, visita a loja para saber mais acerca do serviço. Os técnicos, então, explicam sobre o seu funcionamento e entendem as necessidades da pequena empresa interessada. Em seguida é enviado um orçamento.

Caso o contrato seja realizado, os técnicos vão até a empresa instalar o software e realizam um pequeno treinamento com o comerciante para que este saiba mais do seu funcionamento. Na loja, sempre há um funcionário disponível em horário comercial para realizar o suporte do sistema, caso o cliente necessite de ajuda. Nesta categoria, ocorre uma situação curiosa, pois os clientes que adquirem o *software*, geralmente, acabam adquirindo equipamentos como balanças, impressoras, computadores, entre outros. Para o cliente, esta possibilidade se torna uma vantagem, pois caso precise de manutenção, tanto do sistema quanto dos equipamentos, a mesma empresa realizará o conserto/troca, facilitando o dia a dia do empresário.

Manutenção de artigos de informática: quando ocorre algum problema com um computador, 90% das vezes o próprio cliente traz o equipamento até a loja e o serviço é realizado no laboratório/porão. Assim que o equipamento chega, os técnicos analisam o problema e enviam um orçamento pelo telefone, juntamente com o prazo de entrega após a realização do serviço. Não é enviado nenhum documento ao cliente, apenas é feita uma explicação básica do problema pelo telefone no mesmo momento do orçamento.

Caso ocorra algum imprevisto que comprometa o prazo de entrega, os técnicos ligam novamente para avisar o dono do equipamento (infelizmente, não é uma prática recorrente).

Quando o equipamento está pronto, o cliente vem até a loja buscá-lo sem precisar ligar avisando.

4.5 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

Por ser uma loja varejista e de serviços que atende diversos públicos, há também muitos concorrentes. Pinhalzinho possui uma média de 23 mil habitantes e este número se multiplica ao contar com a circulação de outras pessoas de cidades vizinhas que trabalham na cidade ou buscam serviços especializados. Esta cidade fica localizada a 55 km de Chapecó, considerada a grande capital do oeste de Santa Catarina.

Próximo a Pinhalzinho, há diversas cidades pequenas, que possuem apenas o básico em relação ao comércio e à saúde. Assim, o primeiro lugar em que busca suprir a falta de especializações é em Pinhalzinho e, em seguida, em Chapecó. Este é um dos principais fatores que fazem com que a população da região consuma nesta cidade, incluindo material escolar e artigos de informática.

Para maior entendimento, foi realizado um levantamento dos principais negócios que atingem diretamente a E.M.Informática – com base em conversas com os colaboradores e pesquisas *online* – e foram criados mapas de duas das três fatias de mercado que a loja faz parte.

Para o segmento de móveis para escritório, não foi criado um mapa de localização dos concorrentes, pois como são classificados como indústrias e não atendem o público final na sede, acabam não atingindo a circulação dos clientes da loja em análise.

4.6 CONCORRENTES DO SEGMENTO DE PAPELARIA

Nesta fatia de mercado, a concorrência é acirrada. Entretanto, a E.M. possui uma marca consideravelmente forte no segmento, sendo a primeira a ser lembrada pela população. Isto reflete diretamente no movimento de clientes na empresa, tendo, em média, 130 vendas por dia neste período.

Em relação aos concorrentes, a maior parte das empresas mostrada a seguir possui uma presença também considerável no município, com destaque para a Casa Algas e a Livraria e Bazar Cristal. No início de 2021, as duas empresas passaram por reformas e reposicionamentos, momento em que a primeira se colocou como a maior loja de departamentos da microrregião; e a segunda investiu na sua estrutura interna de expositores e iluminação, enfatizando agora fortemente a venda de livros.

No período mais movimentado de compras de materiais escolares, são duas lojas que comercializam seus produtos com preços um tanto mais elevados em comparação a loja em análise, mas acabam tendo bastante movimento também pelo fato de na E.M. Informática não ter espaço para comportar todos os consumidores. A Casa Algas, em específico, garante um público mais fiel por proporcionar maior comodidade e economia de tempo ao possibilitar a compra de mais produtos.

Outras concorrentes são as lojas Tiffany e Grade, que localizadas uma ao lado da outra, acabam não interferindo tão diretamente nas vendas da E.M., pois a circulação de consumidores no mesmo período é quase nula se comparada as demais lojas.

O Start Atacado também acaba realizando mais vendas neste período pelo mesmo motivo que a Casa Algas, pois sua loja vende produtos de diversos seguimentos, o que se soma à possibilidade de comprar por atacado. Mas é preciso considerar que os posicionamentos de ambas as lojas são diferentes: enquanto a Casa Algas recebe um público mais exigente e disposto a gastar mais, o Start Atacado atende a população que busca economizar, logo, a concorrência se torna mais saudável. Já a E.M. sofre com estas duas empresas porque atende ambos os consumidores, tendo opções acessíveis e outras mais exclusivas.

Como a empresa China Shop teve sua inauguração em 2021 e após o período de venda escolar, ainda não foi possível identificar o impacto real que ela causa na E.M. Informática.

A localização das principais lojas do segmento é em torno do centro da cidade, com exceção do Start Atacado. Este ponto facilita a vida dos consumidores ao economizar tempo, mas a E.M. mesmo estando no centro, está afastada dos pontos do comércio local mais frequentados, como bancos e supermercados.

Figura 42 – Concorrentes do segmento papelaria e material escolar



Fonte: A autora

A seguir, apresentamos o Quadro 1 com as principais informações dos concorrentes levantadas por meio de uma rápida análise. Optamos por um formato mais dinâmico para visualizá-las de forma singular e manter o mesmo padrão para as três fatias de mercado:

Quadro 1 – Análise concorrencial do segmento de papelaria

Empresa	Presença online	Segmento	Endereço	Comunicação
	Possui perfil no Instagram e página no Facebook.	Livraria; Bazar; Papelaria; Utilidades; Presentes; Decoração; e Brinquedos.	Av. São Paulo, 1.433, centro, Pinhalzinho – SC	Divulga apenas fotos dos produtos e tem pouca interação com os visitantes das páginas.
	Possui apenas página no Facebook.	Bazar; Papelaria; Utilidades; Presentes; Decoração; e Brinquedos.	João Pessoa, 2.585, Pinhalzinho - SC	Postagens no Facebook são simples, apenas fotos dos produtos, uma breve explicação e interação quase inexistente.
	Possui <i>e-commerce</i> , perfil no Instagram e página no Facebook.	Livraria; Bazar; Papelaria; Utilidades; Presentes; Decoração; Brinquedos; Cama, mesa e banho;	Rua João Pessoa, 1.889, centro, Pinhalzinho - SC	Realizam uma comunicação diária nas redes sociais, com muitas publicações e stories. Possuem <i>site</i> , mas ainda em estágio de

		Bijuterias; e Ferramentas.		construção. Outro ponto importante a ser considerado é que a empresa contribui com campanhas sociais, como de roupas para o inverno e doação de produtos para campanhas específicas, de criação própria.
	Possui <i>e-commerce</i> , perfil no Instagram, página no Facebook e canal no Youtube.	Produtos diversos nacionais e importados; Brinquedos; Utensílios domésticos; Papelaria e material escolar; Ferramentas; Lazer; Decoração; e Presentes.	SC 160, KM 68, Bairro Pioneiro, Pinhalzinho - SC	De todos os concorrentes listados, é o que mais possui pontos de contato <i>online</i> , porém de qualidade inferior. São realizadas postagens de fotos dos produtos no formato de varejo e apenas promoções.

	<p>Possui página no Facebook.</p>	<p>Papelaria e material escolar; Bazar; Utilidades; Materiais de artesanato; Decoração; Presentes; e Serviços de impressão.</p>	<p>Rua João Pessoa, 2.525, centro, Pinhalzinho - SC</p>	<p>Apenas fotos da própria loja e dos produtos, com pouquíssima interação dos clientes com a loja.</p>
	<p>Possui <i>e-commerce</i>, perfil no Instagram e página no Facebook.</p>	<p>Produtos diversos nacionais e importados; Brinquedos; Utensílios domésticos; Papelaria e material escolar; Ferramentas; Lazer; Decoração; e Presentes.</p>	<p>Avenida Belém, 1.040, centro, Pinhalzinho - SC</p>	<p>As linhas de produtos são encontradas de forma semelhante ao Start Atacado, sendo que a única diferença é que nesta empresa a venda por atacado não é permitida.</p>

4.7 CONCORRENTES DO SEGMENTO DE INFORMÁTICA

O fato de a empresa possuir na sua marca o segmento em que atua não bastou para que se mantivesse no topo das empresas mais procuradas quando a demanda da clientela são serviços de informática. A E.M. já esteve neste patamar, mas hoje se destaca na linha de material escolar.

Como comentado anteriormente, a loja realiza a venda e manutenção de computadores e periféricos, assim como trabalha com sistema para empresas e suporte para o mesmo. Hoje, por meio do acompanhamento na empresa, conversas com os técnicos e visualização do faturamento do setor, percebeu-se que raramente há venda de computadores e que a área da manutenção segue com pouco movimento. Já não podemos dizer o mesmo sobre o setor do sistema, pois há um número considerável de clientes e, ao longo do dia, são atendidas diversas ligações no suporte.

A seguir, apresentamos, na Figura 43, as localizações dos concorrentes deste segmento:

Figura 43 – Concorrentes do segmento de informática e sistemas de gestão



Fonte: A autora

Pela qualidade das observações e da pesquisa informal com o público, notamos que há um comportamento de forte fidelização neste segmento. Tanto o comércio quanto o público final, na maioria dos casos em que o serviço oferecido no primeiro contato foi aprovado, segue sendo a loja referência.

A Zetta Brasil é a empresa mais respeitada na região quando se trata de desenvolvimento de *software*; a Martinelli e a Cabling Network são lojas que também são conhecidas como tradicionais, assim como a E.M, porém a primeira é mais buscada para manutenção de equipamentos, e a segunda fornece serviços para o setor terciário. As demais empresas listadas também são conhecidas na cidade, mas são relativamente novas e acabam não influenciando tanto quanto as citadas anteriormente.

No Quadro 2, apresentamos mais detalhadamente as informações de cada empresa:

Quadro 2 – Análise concorrencial do segmento de informática

Empresa	Redes sociais	Segmento	Endereço	Comunicação
	Possui site, perfil no Instagram e página no Facebook.	Sistemas para gestão comercial, industrial, pet shops e clínicas veterinárias; e para emissão de conhecimento de transporte.	Rua Florianópolis, 2.801, Bairro Pioneiro, Pinhalzinho – SC	A empresa contratou uma agência de publicidade, então a comunicação é significativamente melhor se comparada aos concorrentes.
	Possui site, perfil no Instagram e página no Facebook.	Informática em geral; e Produtos e serviços	Rua São Salvador, 2.935 - Centro, Pinhalzinho - SC	Postagens no Facebook simples, com apenas fotos dos produtos, uma breve explicação e interação inexistente.
	Possui site, perfil no Instagram e página no Facebook.	Loja de eletrônicos.	Av. São Paulo, 1.344, Centro, Pinhalzinho -SC	Apenas fotos dos produtos e pouca interação com os visitantes das páginas.
	Possui site, perfil no Instagram e página no Facebook.	Virtualização; e Tecnologia e segurança da informação.	R. João Pessoa, 1.969, Centro, Pinhalzinho - SC	Elabora um conteúdo além da exposição de produtos, mas não muito complexo.
	Possui site, perfil no Instagram e página no Facebook.	Tecnologia da Informação e vendas de equipamentos eletrônicos.	Av. Porto Alegre, 1.352, Centro, Pinhalzinho - SC	Apenas fotos dos produtos e pouca interação com os visitantes das páginas.

	<p>Possui site, perfil no Instagram e página no Facebook.</p>	<p>Informática em geral; e Produtos e serviços.</p>	<p>R. João Pessoa, 1.808, São José, Pinhalzinho - SC</p>	<p>Apenas fotos dos produtos e pouca interação com os visitantes das páginas.</p>
	<p>Possui perfil no Instagram e página no Facebook.</p>	<p>Informática em geral; e Produtos e serviços.</p>	<p>R. Vereador Eduardo Solivo, 198 – Centro, Nova Erechim, SC</p>	<p>Possui conta nas principais redes sociais, mas não as alimenta.</p>
	<p>Possui site, perfil no Instagram e página no Facebook.</p>	<p>Informática e celulares em geral; e Produtos e serviços.</p>	<p>R. Nereu Ramos, 2.454, Centro, Modelo - SC</p>	<p>Posta apenas fotos dos produtos, interage com os visitantes das páginas e alimenta as redes sociais constantemente.</p>
	<p>Possui perfil no Instagram e página no Facebook.</p>	<p>Informática em geral; e Produtos e serviços.</p>	<p>R. Sete de Setembro, 207 - Centro, Saudades - SC</p>	<p>Realiza uma comunicação diária nas redes sociais, com muitas publicações e stories, interagindo com seu público.</p>

Fonte: A autora

4.8 CONCORRENTES DO SEGMENTO DE MÓVEIS PARA ESCRITÓRIO

Neste setor, o comportamento do público é diferente quando comparado aos citados anteriormente. A E.M. Informática soma pontos na memória do cliente quando se trata de móveis para escritório, de forma geral. O carro chefe da empresa é a exclusividade na região ao

vender as cadeiras para escritório da marca Cavaletti, um nome de peso quando fala-se em qualidade.

A E.M. comercializa itens de diversas marcas, inclusive de um de seus concorrentes diretos, a Déllus. São artigos prontos, que não se encaixam na categoria de exclusivos e planejados, e apresentam valor mais acessível se comparado aos concorrentes.

Quando chegamos aos concorrentes, a Cellus fica em primeiro lugar, pois é a marca mais respeitada quando se trata de escritórios projetados e sob medida. A empresa se volta para um mercado de maior valor, somando uma cartela de clientes voltada para agências bancárias e grandes indústrias. A E.M. e a Cellus se confrontam em se tratando da marca Cavaletti. A primeira possui em estoque diversos modelos e vende a unidade para pessoas físicas, já a concorrente é indústria e apenas comercializa o produto dentro de grandes projetos para outras empresas. Como a E.M. também cobre este público, algumas situações que presenciamos durante as observações foi a Cellus realizar o projeto e a montagem dos escritórios, e a E.M. vender as cadeiras, pois garantia melhores preços.

A Déllus, como comentado anteriormente, é fornecedora e concorrente. Esta atende também o setor terciário e está sempre presente em licitações diversas, sendo o principal ponto que atinge a E.M. Informática. Já a Modular é uma empresa que realiza projetos e comercializa móveis sob medida, incluindo para escritórios. Assim, atende uma parcela do público que busca algo mais exclusivo, mas que, em alguns casos, possui um orçamento mais razoável, onde então compete com a E.M. pelo preço encontrado.

No Quadro 3 a seguir, apresentamos mais informações sobre as concorrentes no segmento móveis para escritório:

Quadro 3 – Análise concorrencial do segmento de móveis de escritório

Empresa	Redes sociais	Segmento	Endereço	Comunicação
	Possui site, perfil no Instagram, página no Facebook e canal no Youtube.	Móveis corporativos e divisórias para escritório.	R. Natal, 30 - São José, Pinhalzinho - SC	A comunicação é toda voltada para a exibição de projetos entregues para grandes corporações e agências bancárias.

	Possui site, perfil no Instagram e página no Facebook..	Móveis corporativos e escolares; e Terceirização de pintura a pó eletrostática.	Av. Theobaldo Schmatz, 756, Distrito Industrial, Pinhalzinho – SC	Elabora um conteúdo além da exposição de produtos, mas não muito complexo.
	Possui perfil no Instagram e página no Facebook.	Móveis sob medida.	Av. São Paulo, 1.337, Centro, Pinhalzinho - SC	Divulga constantemente as entregas de projetos e o dia a dia da sua equipe e raramente produz conteúdo de curiosidades.

Fonte: A autora

A seguir, expomos a avaliação propriamente dita por meio do sistema de dimensões apresentado como protótipo neste projeto experimental, demonstrada pelas notas escolhidas, as justificativas e, logo em seguida, as sugestões levantadas após o processo de observação dentro da empresa E.M. Informática.

4.9 INPUT DOS DADOS: DIMENSÃO – ESTÉTICA E SENSORIAL DA MARCA

4.9.1 Parâmetro Morfologia

Nota 03: para avaliar este parâmetro, precisamos retomar a história da E.M. Informática. Na época em que estava na transição de cidade, de Saudades para Pinhalzinho, em 1996, os sócios sentiram a necessidade de se ter uma identificação para a marca ser reconhecida pelos clientes. Foi então que o primeiro funcionário da época, que tinha conhecimento de alguns softwares de design, disponibilizou-se a ajudar na missão de criar uma marca para a empresa.

Naquele período, a *internet* estava em crescimento e nela era muito comentado sobre um cometa chamado Hale-Bopp. Então, aproveitando a oportunidade, este colaborador se

inspirou no cometa para criar a “calda”, como é chamada pelos sócios, que leva todas as cores da marca.

Hoje com 25 anos de existência, a logomarca não sofreu muitas alterações. Algumas informações foram acrescentadas ao longo dos anos, devido às transições de serviços que a empresa já oferecia.

Quando a empresa atingiu o registro de 22 anos de mercado, outro colaborador que conhecia ferramentas básicas de design, criou um selo que acompanha a marca até hoje, totalmente inspirado na marca da processadores Intel.

Figura 44 – Variação das marcas da empresa



Fonte: A autora

Depois de rever a história da marca, podemos observar que, à época, ela estava coerente com o ramo e com os acontecimentos do momento. Mas, ao analisarmos o logotipo no período atual, pelo qual se coloca como um varejo de papelaria e empresa de informática, ela se torna desconexa, principalmente para novos clientes, que entram em contato com a empresa pela primeira vez.

Soluções: como vimos diversos argumentos que levam a esta solução, o correto e mais seguro a ser feito é o redesign da marca, garantindo modernidade e a maior visualização do cliente perante os serviços totais.

4.9.2 Parâmetro Ambiente Interno

Nota 06: o ambiente interno da empresa passou por algumas alterações ao longo da análise, sofrendo uma ampliação no ambiente dos fundos da loja. Por este motivo, a empresa contou com o apoio de uma profissional especialista em *merchandising* para investir de forma mais assertiva na reorganização interna, esta que ainda não foi realizada devido ao momento de instabilidade econômica, que deixou os sócios cautelosos e aguardando, devido ao alto investimento necessário em mobília, letreiros e ajustes na estrutura.

De modo geral, a loja possui uma estrutura interessante de gôndolas, caixas e expositores, mas, devido à falta de investimento ao longo dos anos, atualmente se apresenta de forma mais antiquada.

Pensando no comportamento do cliente que frequenta a loja, os produtos que oferece o obrigam a passar mais tempo analisando a sua qualidade e as diversas opções oferecidas. Devido ao fato de a organização dos produtos apresentar-se de forma aleatória, o cliente necessita de mais auxílio das vendedoras. Assim, o consumidor acaba passando mais tempo no ambiente explorando e, conseqüentemente, comprando.

Porém, este mesmo cenário não acontece no período de compra de material escolar mais intensivo. Nos três meses mais movimentados do ano, a loja atinge a maior capacidade de lotação, e muitos clientes deixam a empresa, pois não encontram os itens que buscam, justamente por não ter identificação e setorização nas prateleiras. Como solução, o projeto criado teve como objetivo conciliar estas duas necessidades.

Soluções: ao analisarmos as unidades visuais do ambiente interno, as primeiras soluções se voltam para a padronização de cores das gôndolas, sendo todas brancas; criação de placas de identificação para cada setor ou conjunto de produtos; organização da localização dos setores seguindo uma ordem de conexões – uma sugestão seria seguir a ordem de produtos da lista de materiais escolares. Assim, quebra-se o conceito de improvisação e evita-se um olhar mais confuso ou de bagunça.

Com o trabalho em conjunto da análise do ambiente interno e buscando possíveis soluções, a profissional de *merchandising* criou um projeto com as setorizações seguindo a lógica das zonas quentes, frias, locais de compras por impulso, áreas de valorização, entre outros.

Figura 45 – Definição das zonas de *merchandising*



Fonte: Especialista em merchandising

Ela também projetou o ambiente interno com sugestões de novas mobílias, seguindo a organização das zonas mencionadas anteriormente (Figura 46).

Figura 46 – Detalhes do projeto interno de *merchandising*



Fonte: Especialista em merchandising

Inicialmente, a entrada já recebe mesas de valorização de produtos, tendo como objetivo trazer as maiores tendências e novidades, para resultar em uma experiência mais interessante e cativar os clientes com novas inspirações.

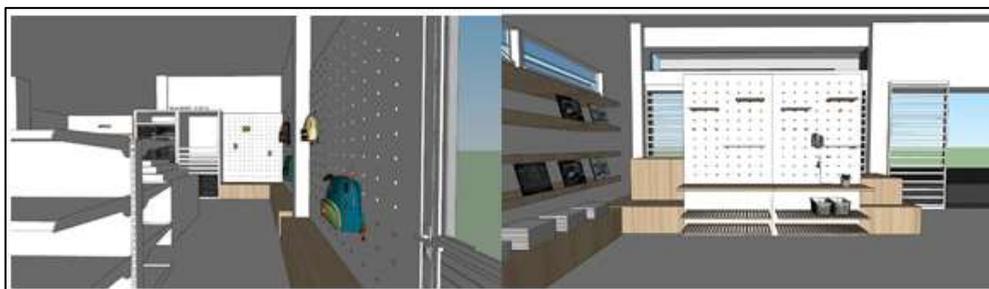
Figura 47 – Projeto da entrada da loja



Fonte: Especialista em merchandising

A proposta de um mobiliário vertical proporciona uma maior flexibilidade, que permite expor diferentes produtos nos momentos sazonais, usando a sugestão de painéis perfurados. Nos locais denominados pontos quentes, a ideia é buscar a atenção do cliente para momentos mais temáticos, como por exemplo produtos voltados para o dia dos namorados.

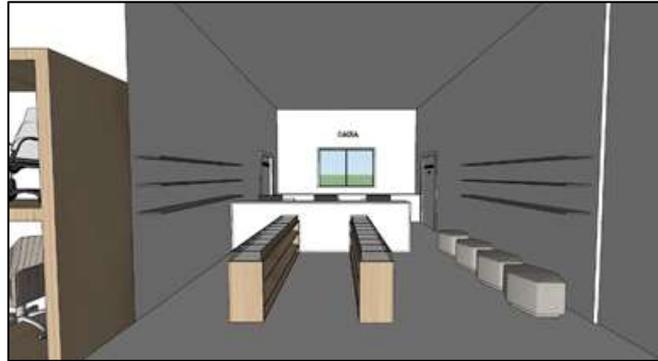
Figura 48 – Projeto do mobiliário flexível



Fonte: Especialista em merchandising

Quando o cliente estiver finalizando a compra e se encaminhando ao caixa, a proposta é trazer itens menores, expostos ao lado e na parte frontal das bancadas, para estimular a compra por impulso, aumentando o *ticket* médio de compra.

Figura 49 – Projeto dos caixas da loja



Fonte: Especialista em merchandising

4.9.3 Parâmetro vitrine

Nota 05: logo que o cliente entra na loja, observamos que, geralmente, todos se encaminham para o lado direito, coincidentemente onde estão as contas da vitrine. Há uma vitrine perceptível, mas, de forma improvisada, os produtos são organizados sobre uma estrutura relativamente baixa de madeira. Os sócios afirmam que a altura dessa estrutura foi escolhida propositalmente, com o intuito de obter a atenção do passante simultaneamente a visão do interior do ambiente.

O objetivo dos sócios se concretiza, mas a atenção que a vitrine deveria tomar do cliente não tem o mesmo sucesso. Sendo assim, o principal problema da vitrine da loja é a falta de interesse que provoca ao não explorar formas e tamanhos, assim como também um investimento maior na montagem e organização dos produtos.

Figura 50 – Fotos atuais da vitrine da loja



Fonte: A autora

Soluções: juntamente com o estudo levantado com a profissional de *merchandising*, o sugerido foi a produção de uma estrutura em madeira e um painel perfurado, que explore os diversos tamanhos, com o intuito de valorizar os produtos expostos de forma mais clara e criativa.

Figura 51 – Projeto da vitrine da loja ao olhar externo



Fonte: Especialista em merchandising

Quando pensamos na flexibilidade do mobiliário e no caminho que o cliente percorre na loja, a vitrine se transforma em um ponto quente, ou seja, local onde os produtos expostos são de maior potencial de compra, prendendo a atenção do cliente assim que entra na loja e inicia sua jornada de compra.

Figura 52 – Projeto da vitrine da loja



Fonte: Especialista em merchandising

Figura 53 – Projeto da vitrine da loja



Fonte: Especialista em merchandising

4.9.4 Parâmetro iluminação

Nota 04: como já mencionado nesta análise, a estrutura interna da loja se caracteriza por itens antiquados, que necessitam de reforma. Isto inclui diretamente a iluminação, pois as lâmpadas que iluminam toda a sala são fluorescentes tubulares. Assim, o ambiente é bem iluminado, mas apenas com lâmpadas de grande amplitude de iluminação, e com ausência de iluminação estratégica. Ocorreu uma tentativa improvisada de iluminação estratégica sobre um expositor de canetas, mas não é mais utilizada atualmente, pois o expositor foi transferido de local.

Figura 54 – Registros atuais da iluminação da loja



Fonte: A autora

Figura 55 – Registros atuais da iluminação da loja



Fonte: A autora

Figura 56 – Registros atuais da iluminação da loja



Fonte: A autora

Figura 57 – Registros atuais da iluminação da loja



Fonte: A autora

Soluções: já que a iluminação geral está adequada, o que precisa melhorar é a questão estratégica. Assim, seguindo o projeto de zonas mais interessantes para o cliente, a sugestão é criar uma instalação de lâmpadas focais, para enfatizar a importância dos produtos escolhidos, principalmente na vitrine, zonas quentes e pontos de valorização.

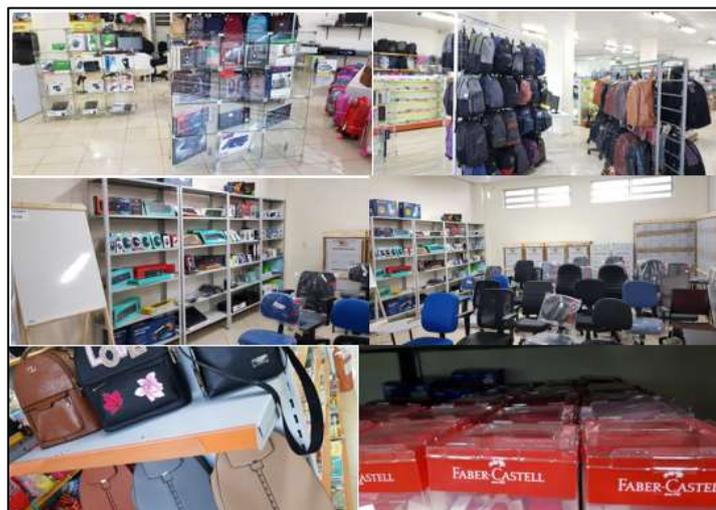
4.9.5 Parâmetro expositores de produtos

Nota 06: Retomando a análise geral do ambiente interno, as gôndolas seguem a mesma linha de itens a serem trocados para serem realizadas melhorias. Quando adquiridos, concordavam com as cores da fachada da loja, o laranja. Mas, com o passar dos anos, isso foi se perdendo.

O modelo de gôndola encontrado na loja é o mesmo usado nos supermercados. Então, encontramos um problema ao expor determinados produtos, devido a sua falta de flexibilidade, como é o exemplo da exposição improvisada das mochilas, a impossibilidade do aproveitamento de espaço e a dificuldade de alcance ao expor canetas e lápis, assim como a visão prejudicada ao expor cadernos e agendas. Outro ponto também observado, que incomoda os clientes, é a falta de limpeza nos expositores.

A localização da empresa é próxima a um silo de cooperativa, então a movimentação de carretas é intensa. Muita poeira acaba entrando no ambiente comercial, pois a porta se mantém sempre aberta, acumulando mais sujeira sobre as prateleiras. Conversando com os sócios, constatamos que as ideias de se manter a porta mais fechada e a limpeza sobre os produtos são constantes, mas não se concretizam.

Figura 58 – Expositores dos produtos atuais



Fonte: A autora

Soluções: neste tópico, a construção da solução também foi realizada em conjunto com a profissional de *merchandising*, trazendo a proposta de diferentes expositores que comportam os produtos que não se encaixam no modelo tradicional, em um formato mais eficaz. A sugestão é a de manter os mesmos expositores de supermercados para produtos menores e possíveis de serem alcançados, com a condição de se trocar a faixa laranja pela branca, para manter o padrão de cores.

Figura 59 – Projeto da alocação dos expositores da loja



Fonte: Especialista em merchandising

Para a melhor exposição dos cadernos, a sugestão é utilizar expositores em formatos de prateleiras e caixotes, para que as capas fiquem expostas de pé e sejam facilmente visualizadas a distância. Os caixotes servirão como estoque para momentos de maior movimento, e sobre eles serão expostas as pilhas de cadernos promocionais, produtos de maior volume de vendas nos períodos sazonais.

Figura 60 – Projeto de nova proposta para expor cadernos na loja



Fonte: Especialista em merchandising

Para solucionar o problema da exposição das mochilas, a sugestão é utilizar os painéis perfurados, que têm a mesma ideia dos varões usados de forma improvisada, mas, com a atualização do mobiliário, torna-se mais agradável ao olhar.

Figura 61 – Projeto de nova proposta para expor mochilas na loja



Fonte: Especialista em merchandising

Sobre a última questão levantada, ou seja, a limpeza das gôndolas, a sugestão é tomar providências urgentes. Os sócios devem ter firmeza ao guiar as colaboradoras nesta questão, pois se o produto está sujo, o cliente não compra. Organizá-las para uma vez na semana ter esta limpeza e seguir uma rotina.

4.9.6 Parâmetro fachada da loja

Nota 06: ao analisarmos a fachada da loja, temos diversas situações que confundem o consumidor. Primeiramente, a cor escolhida. O vermelho ou o laranja são tons quentes e vibrantes, usados mais comumente em estabelecimentos de alimentação, mas também no varejo e em lojas populares. Juntamente a isso, estas cores acabam não remetendo a nenhum segmento em que a empresa atua – cores sóbrias para o segmento de tecnologia e cores mais alegres para o público infantil, voltado para a papelaria.

Outro problema que foi possível observar é a demarcação da entrada. Como há dois comércios na mesma edificação, a entrada de ambos não possui destaque, podendo confundir quem visita a loja pela primeira vez.

Figura 62 – Fachada da loja registrada no segundo semestre de 2021



Fonte: A autora

Soluções: repensar a cor da fachada, seguindo a paleta de cores de uma nova marca, incluindo uma breve descrição, em tópicos, dos serviços oferecidos na faixa, ao lado da marca, à direita – encaminhando o olhar do cliente para esta direção da loja. Outra sugestão seria demarcar a moldura da porta de entrada da loja com uma cor diferente, já que os três blocos de visualização são demarcados por colunas.

4.9.7 Parâmetro do ambiente externo

Nota 08: devido a sua trajetória de anos localizada no mesmo endereço, somada ao fato de estar próxima ao principal cruzamento de duas avenidas importantes da cidade, a E.M. Informática ganha pontos no seu ambiente externo, devido ao maior cuidado com a ambiência da cidade que a prefeitura do município proporciona.

Figura 63 – Registro da avenida onde a loja se localiza atualmente



Fonte: A autora

Uma das vantagens da localização é que há casas em seu entorno, o que garante maior amplitude de estacionamento para os clientes, o que não ocorre em outras localidades mais movimentadas da cidade.

Por mais que a loja esteja no ambiente central, sua localização não possui fluxo alto de pessoas, já que os pontos de passagens semanais, como por exemplo banco ou supermercado, estão distantes. Assim, as pessoas que desejam comprar determinado produto da E.M. precisam se deslocar especialmente para isto, perdendo as oportunidades de compra por impulso despertadas pela vitrine, por exemplo.

Um problema levantado que prejudica a estrutura da empresa é o sol. A fachada da loja recebe a luz solar intensa no período da tarde, provocando incômodo para os clientes e colaboradores, além de diminuir a vida útil da pintura e demais acabamentos externos da loja. Para minimizar o problema, toda tarde as cortinas da vitrine são fechadas, prejudicando a visão de quem circula pela rua.

Ao observar a dimensão dos vidros da vitrine, os sócios perceberam uma oportunidade de instalar adesivos nos períodos sazonais de retorno às aulas. Já que as cortinas são fechadas principalmente no verão, quando o sol é mais intenso e justamente quando há mais movimento, adesivos são colados para chamar a atenção do público para dentro da loja.

Figura 64 – Imagem do *Google Maps* com o registro da vitrine adesivada



Fonte: *Google Maps*

Soluções: para solucionar o problema do sol, seria interessante investir em toldos, mas como não há circulação frequente de pedestres, a visão seria ainda mais prejudicada. Porém fomos pegos de surpresa ao receber a notícia de que será realizada a construção de um grande

edifício em frente à loja. Assim, com uma altura considerável, o sol não prejudicará mais a fachada nem as pessoas que estarão dentro dela.

Sobre o adesivo, uma sugestão seria explorá-lo de forma ainda mais criativa, interagindo com a vitrine e seus produtos no interior, ou brincar com molduras que destacam a vitrine.

4.10 DIMENSÃO 2 – AMBIENTE DE *MARKETING*

4.10.1 Parâmetro equipe de vendas

Nota 04: os colaboradores da E.M. Informática possuem uma longa trajetória dentro da empresa, sendo o funcionário mais antigo registrado há mais de 10 anos. Esses longos anos justificam um conhecimento aprofundado de como a loja se organiza, assim como seus consumidores.

Como a empresa oferece serviços de informática e produtos de papelaria, sua organização interna também é dualizada. Pensando desta forma, o quadro de funcionários é dividido em loja e manutenção de artigos de informática.

Na loja, o cliente encontrará duas colaboradoras (Eliane e Jaqueline) disponíveis para atendimento; a Tatiane, responsável pela parte financeira da empresa como um todo; e, em determinados dias da semana, a Luciane, responsável pela higienização do local. A organização entre as atendentes varia entre atendimento ao público, compras de mercadorias, organização de estoque, atendimento nas redes sociais, organização de orçamentos para licitações, entre outros serviços tradicionais de comércio.

Na parte de manutenção de computadores e sistemas, a oficina conta com três técnicos: Marcelo, Daniel e Rafael. Os dois primeiros são responsáveis pela manutenção de computadores; e o terceiro é responsável integralmente pelo suporte dos sistemas empresariais.

Há também um último colaborador, que auxilia a equipe como um todo, migrando da oficina para a loja e vice-versa, realizando orçamentos de computadores e móveis empresariais, prospectando clientes e auxiliando na manutenção e entrega de materiais.

Ao longo dos anos, os proprietários entenderam a necessidade de dividir as responsabilidades e se organizaram de forma que Elton é encarregado de gerenciar a empresa como um todo e Darci é mais focado na parte de informática.

Quadro 4 – Quadro de colaboradores e suas funções na empresa

Colaborador	Cargo	Função
Elton	Proprietário	Gerencia a empresa.
Darci	Proprietário	Gerencia a informática.
Joel	Vendedor e técnico	Vendedor de informática e móveis de escritório, gerencia as redes sociais, realiza pequenas manutenções e auxilia no comercial.
Eliane	Vendedora e compras	Atende os clientes e realiza uma parte das compras dos produtos.
Jaqueline	Vendedora	Atende os clientes, auxilia nas compras e organiza a loja e depósito.
Tatiane	Financeiro	Realiza toda a parte financeira da empresa e conta com o apoio de um escritório de contabilidade.
Marcelo	Técnico	Realiza a manutenção dos computadores de forma geral.
Daniel	Técnico	Realiza a manutenção dos computadores de forma geral.
Rafael	Técnico	Responsável pelo suporte dos clientes que possuem o sistema empresarial.
Luciane	Auxiliar de limpeza	Encarregada de manter o ambiente higienizado.

Fonte: A autora

Como mencionado anteriormente, este parâmetro é complicado. De forma resumida, as atendentes possuem conhecimento sobre a funcionalidade dos produtos, mas de forma superficial; buscam atender de forma gentil os clientes, mas acabam transparecendo atendimentos que deixam a desejar em alguns momentos; estratégias de metas e/ou bonificações são inexistentes, não estimulando a predisposição em vender mais; os canais de comunicação digital são, muitas vezes, esquecidos durante a maior parte do dia, sendo que hoje são importantes para realizar mais vendas, e a resposta imediata é crucial para concretizá-la; já por meio do telefone, o atendimento é mais dinâmico.

Com um olhar mais focado no período de retorno às aulas, mesmo com a contratação de mais colaboradores para esta função, o movimento impede que as atendentes dêem mais atenção a cada cliente, momento em que as pessoas apenas questionam a localização de determinado produto. Isso tudo resulta na impossibilidade de tirar mais dúvidas do cliente ou de oferecer mais opções disponíveis na loja.

Assim, percebe-se que este parâmetro leva uma nota abaixo do que os demais, pois precisa de um olhar mais minucioso e atenção dos sócios.

Soluções: investir em treinamento é essencial nesta questão. A experiência do cliente é pautada em diversos requisitos, mas o atendimento é um dos pontos mais importantes a ser avaliado. Se toda a atmosfera de compra estiver perfeita, mas as pessoas forem mal atendidas, dificilmente retornarão, apenas em casos de extrema necessidade.

Uma observação importante a ser levantada é em relação aos planos de metas. Acreditamos que a criação de um projeto de metas ou bonificações, neste momento, é arriscado, pois se os colaboradores não estão preparados para atender de forma ideal, as metas farão com que ofereçam de forma exagerada produtos que o cliente pode não querer comprar, piorando a situação.

4.10.2 Parâmetro profissional de branding

Nota 06: na E.M. Informática, não há um profissional especializado em gestão de imagem de marca, mas a empresa conta com o apoio da autora deste trabalho.

Inicialmente, percebemos que a presença deste profissional não é recorrente e que as motivações para isto podem ser resumidas em, segundo um dos sócios: falta de entendimento da importância deste trabalho por parte do outro sócio; investimento para manter este colaborador em período integral não ser viável no momento de crise; algumas das sugestões trazidas pelo profissional não serem levadas a frente por impedimentos do outro sócio.

Devido a esta ausência constante, muitas das ações executadas, que poderiam contar com o apoio de um profissional do ramo, não acontecem, como por exemplo o auxílio nas compras de produtos, execução de atividades publicitárias, suporte na precificação das mercadorias, análise de resultados, acompanhamento dos concorrentes, entre outros; ou até a realização de ações importantes, que, no momento, são inexistentes, como por exemplo criar um planejamento de marca a longo prazo, analisar o comportamento do consumidor, desenvolver oportunidades no negócio, pesquisas de tendências etc.

Soluções: conhecendo os sócios e a capacidade da empresa, a sugestão seria a de mostrar o potencial da E.M. para este sócio, que constantemente impede as ações sugeridas, e posteriormente, contratar esta profissional para colocar em prática e desenvolver a empresa, criando uma imagem que a torne referência regional em ambos os segmentos.

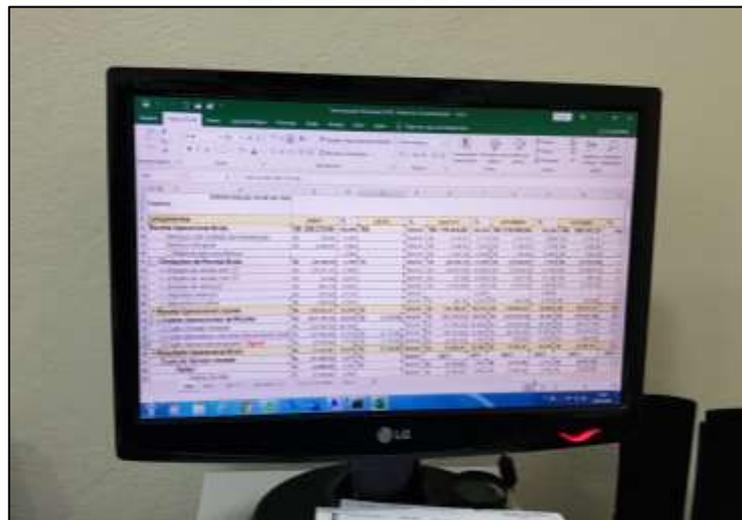
4.10.3 Parâmetro gestão financeira

Nota 10: a E.M. Informática possui uma profissional de contabilidade que tem a única responsabilidade de cuidar das questões financeiras da empresa, a Tatiane. Conta também com o apoio de um escritório de contabilidade, com o qual realiza contato direto e frequente.

De perfil milimetricamente organizado e conforme as leis tributárias, há mais de 10 anos na empresa, os controles das finanças sempre estão em ordem e em dia. Juntamente a ela, um dos sócios mais presentes na empresa a auxilia no monitoramento do controle de caixa e balanço geral mensal, para estar atualizado sobre as vendas.

Devido a estes pontos, a nota máxima foi escolhida, por não se perceber a necessidade de mudanças, no momento, que influenciem na melhoria dos processos de *marketing*.

Figura 65 – Registro do controle financeiro geral da empresa



Fonte: A autora

4.10.4 Parâmetro portfólio de vendas

Nota 05: como a empresa se desdobra em dois segmentos, o portfólio é bastante amplo. Porém, como os colaboradores que auxiliam na compra dos produtos estão há anos na empresa,

o fato de estarem atualizados sobre as tendências não faz parte da rotina. Assim, a compra de determinados produtos novos acontece somente quando um cliente chega até a loja e pede pelo item, ou se um vendedor oferece e os convence de que será vendido com frequência.

Em relação a parte de tecnologia, o investimento em estoque e as novidades não acontecem com tanta atenção e frequência quanto na papelaria. Um sócio é responsável pela informática e o outro pela papelaria. Então, a questão de atualidades e atenção nas compras depende de cada um.

Assim, a área de papelaria está sempre crescendo e trazendo novidades – tendo o cuidado de trazer opções de marcas e valores – e a parte da informática só possui o básico e em pouca quantidade, já que não é referência na cidade e, na maioria das vezes, não possui o produto que o cliente busca.

Figura 66 – Exposição das mercadorias de papelaria e informática



Fonte: A autora

Figura 67 – Produtos de papelaria



Fonte: A autora

Soluções: deve-se organizar uma rotina de pesquisas de tendências em ambos os setores, em canais onde estão concentrados os porta-vozes de marcas líderes ou influenciadores responsáveis por divulgar as novidades do ramo, como Instagram e Youtube. Assim, a loja estará sempre a frente e com os produtos que os clientes demandam.

4.10.5 Parâmetro preços competitivos

Nota 09: como é um varejo, esta questão é importantíssima. Como a marca não possui um esforço de comunicação voltado à geração de valor intangível de branding, os principais pontos que fazem o cliente entrar na loja são a variedade e o preço baixo, principalmente no que se refere à papelaria. Ao pesquisar os preços dos mesmos produtos e marcas nos concorrentes na cidade, esta afirmação fica comprovada.

Este ponto é positivo para os clientes, mas negativo para a empresa, já que esta se torna refém da margem pequena de lucro e impossibilitada de repassar aumentos. Assim, a nota 9 se justifica, pois está dentro de todos os requisitos de organização e planejamento, mas sofre dificuldades ao aumentar sua margem e ter maiores lucros.

Soluções: iniciar um trabalho na comunicação voltado para uma imagem de marca de valor para o cliente, para então, no futuro, apresentar preços competitivos de maior margem de lucro e, pela visão do cliente, continuar sendo um preço justo.

4.10.6 Parâmetro estratégias de vendas sazonais

Nota 08: como a E.M. é também uma papelaria, a questão de venda sazonal é importante e significativa. A empresa tem conhecimento de algumas estratégias básicas, possui estrutura para armazenar um grande estoque, mas questões como organização interna e planejamento de equipe são pontos que precisam de melhorias.

Em época de venda de material escolar para o retorno das aulas, o movimento é muito grande. Infelizmente, não há registro fotográfico do movimento de pessoas, mas, segundo o controle de vendas realizadas, soma-se 130 vendas, em média, por dia – sendo que é contabilizada uma venda por família e, na maioria dos casos, são, no mínimo, dois filhos.

Neste período, é realizada a contratação de três novos colaboradores, para auxiliar na equipe de atendimento e reposição de estoque nas prateleiras. Mas como são pessoas despreparadas para este movimento intenso, muitas falhas básicas ocorrem.

A organização interna da loja também sofre algumas alterações de *layout* neste período, como por exemplo a parte de móveis para escritório e informática, que tem seus produtos guardados para dar espaço à exposição de mochilas e demais artigos de papelaria. Isto é um ponto positivo por proporcionar lugar a mais variedades de produtos.

Entretanto, ao longo dos anos que viemos acompanhando estes períodos, o espaço é pequeno para o volume de clientes, resultando em uma insatisfação geral e levando à desistência de alguns em entrar na loja devido à superlotação. Mas, todos os anos, o volume de pessoas se repete pelo fato de a E.M. ser a líder de mercado na região.

Pensando na experiência do cliente, observamos que o comportamento de compra segue um padrão. Todos iniciam suas compras seguindo a lista de material concedida pela escola. Porém, os produtos não estão organizados da mesma forma, fazendo com que haja maiores deslocamentos por toda a loja para encontrá-los. Como mencionado anteriormente, esta estratégia é interessante para as vendas em períodos de movimento reduzido, mas para estes três meses intensos se torna um ponto negativo.

Soluções: para solucionar a questão dos novos colaboradores, uma sugestão seria aplicar um treinamento mais intensivo para que todos fiquem atualizados sobre possíveis acontecimentos que possam ocorrer e a intensidade do trabalho. Já na organização dos produtos da loja, planejar de forma mais voltada para um fluxo mais dinâmico dos clientes seria uma solução, tendo como base a sequência de produtos da lista de materiais, que segue um padrão de todas as escolas da região.

4.10.7 Parâmetro ofertas de estoque

Nota 06: nas lojas de varejo, as ofertas para renovar o estoque são comuns. Na E.M. Informática este tipo de ação também acontece, mas apenas no período de material escolar. As promoções da loja são criadas com o objetivo de servir como iscas, com produtos de margem ainda mais reduzida ou até sem gerar lucro. Estas ofertas chegam até o consumidor por meio de um folder, distribuído pelas casas e também pelas redes sociais. Devido ao nosso histórico de acompanhamento da loja por anos, sempre funcionou quando pensado na estratégia de criar uma imagem de loja mais “barata” do que a concorrência, mas colabora para as questões discutidas no tópico de preços competitivos.

Figura 68 – Folder de ofertas do volta às aulas de 2020



Fonte: A autora

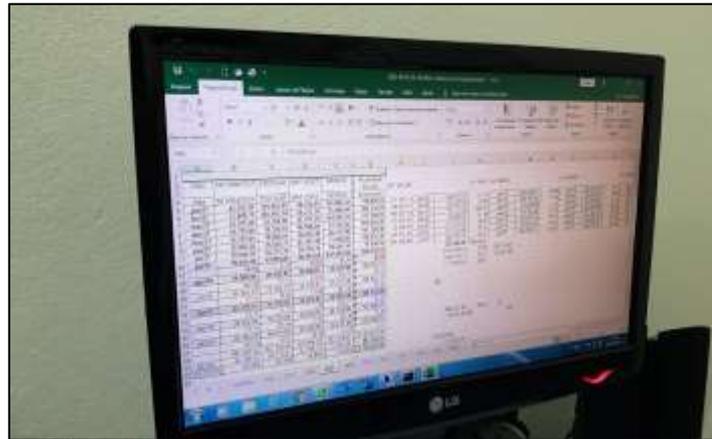
Soluções: como varejo, as ofertas são importantes, mas uma sugestão seria mantê-las de forma estratégica ao longo do ano, com o intuito de atrair mais clientes neste tempo que o movimento enfraquece significativamente. Em relação ao modo de explanação destas promoções, seria interessante usar outro meio de divulgação que não envolvesse material impresso que gere lixo na cidade.

Uma sugestão seria criar um banco de contatos e utilizar a ferramenta de lista de transmissão do *WhatsApp* ou criar grupos, apenas neste período mais movimentado, na mesma plataforma, para divulgar as ofertas.

4.10.8 Parâmetro análise do *ticket* médio

Nota 06: quando questionados sobre o controle das vendas, os sócios afirmaram usar planilhas do Excel para controlar e como apoio nas decisões futuras das mais diversas motivações. Por meio das planilhas, é possível calcular com exatidão o ticket médio diário a anual, sendo de R\$146 no período de maior movimento na papelaria e R\$30 nos demais meses de venda.

Figura 69 – Registro do controle financeiro do ticket médio da empresa



Fonte: A autora

Em relação ao cálculo de margem de lucro, os sócios decidem, por produto, qual será a porcentagem. Segundo eles, devido à fama de loja “barata”, os produtos precisam ter um preço atrativo. Assim, a margem de lucro sempre se pauta no preço final e não na margem escolhida.

A estratégia levada em conta para aumentar o *ticket* médio é a mencionada no parâmetro anterior, na qual se usa alguns produtos com margem ainda mais reduzida para atrair clientes e, então, realizar a compra de toda a lista de material escolar. Mas no restante do ano, as estratégias são nulas.

Como comentado anteriormente, quando observamos o mix de produtos da loja, há uma variedade gigante de produtos de papelaria, porém, no segmento de informática, não podemos chegar a mesma conclusão. Como este ponto também influencia no ticket médio da empresa, pensamos que algumas estratégias simples poderiam ser exploradas para que haja crescimento no ticket médio de ambos os segmentos, que surgirá logo a frente.

Outro ponto necessário de se levar em consideração quando olhamos para o *ticket* médio consiste em avaliar se o atendimento está correto. Infelizmente, as atendentes pecam significativamente no momento de venda, não usando de estratégias básicas para realizar uma venda maior – por exemplo, quando um cliente busca por agenda, não o oferecem uma caneta mais macia para escrever, ou quando um jovem busca adquirir um computador *gamer*, não oferecem periféricos adequados.

Soluções: como sugestão, a solução para o primeiro ponto levantado vai ao encontro da sugerida no parâmetro “preços competitivos”. Com a geração de valor, a margem pode sofrer aumento e, conseqüentemente, resultar no aumento do *ticket* médio. Para explorar o mix de

produtos de forma a elevá-lo, a sugestão é a de organizar as mercadorias aplicando a ideia de cauda longa: criando pontos fora das gôndolas para destacar determinados produtos e chamar a atenção do cliente, além de outras sugestões a serem estudadas no *merchandising*.

Já quando se trata de atendimento, estamos falando sobre pessoas. Este ponto é delicado, segundo os sócios, pois o período de tempo trabalhado na empresa os tornou menos exigentes. Conversas e trocas de ideias para se ter melhorias não tiveram resultados positivos a longo prazo. Assim, a sugestão que acreditamos ser mais efetiva é a de investir em um treinamento com um profissional de vendas, para que todas as atendentes entendam as motivações dos clientes, percebam as oportunidades e criem situações para que o aumento do *ticket* médio se concretize, além do fato de o cliente sair satisfeito com o atendimento de forma geral, item crucial para o retorno à loja.

4.10.9 Parâmetro atividade de *merchandising*

Nota 06: a empresa realiza atividades de *merchandising*, mas apenas com materiais de fornecedores. Como há muita variedade de produtos, observando-se a papelaria, estes apoios *merchandising* acabam sendo usados para outras marcas, o que não é o ideal.

Figura 70 – Exemplos de expositores e ações de *merchandising* já realizados na loja



Fonte: A autora

Figura 71 – Exemplos de expositores e ações de *merchandising* já realizados na loja



Fonte: A autora

O conhecimento sobre as zonas quentes, frias, das compras por impulso e das demais nomenclaturas, que denotam pontos estratégicos para determinados produtos, eram inexistentes perante os sócios, até o momento em que uma profissional de *merchandising* foi contratada para a criação do projeto da reforma de ampliação, realizada no final do ano de 2020, já mencionada no capítulo 1.

Soluções: a sugestão consiste em, primeiramente, aplicar o projeto de interiores da profissional e organizar os produtos de acordo com este. Então, a partir disso, analisar o resultado das vendas em cima das estratégias tomadas e, caso ineficientes, testar novos formatos.

4.10.10 Parâmetro assistência técnica

Nota 05: como parte dos serviços da empresa do segmento de informática e móveis para escritório, a assistência técnica acontece, mas, no geral, de forma confusa e, em partes, insatisfatória para o cliente. Há profissionais capacitados para o serviço, mas que na área de informática pecam na organização de equipamentos e nos prazos de entrega.

Presenciamos momentos em que um computador foi deixado para manutenção uma semana antes e outro foi recebido e teve sua manutenção realizada no mesmo dia. A justificativa para esta diferença de tempo foi de que o equipamento em atraso foi deixado em um local distante dos demais, que estavam em espera.

Figura 72 – Registros da desorganização na área de manutenção dos computadores



Fonte: A autora

Figura 73 – Registros da desorganização na área de manutenção dos computadores



Fonte: A autora

Figura 74 – Registros da desorganização na área de manutenção dos computadores



Fonte: A autora

Em resumo, a área de assistência técnica de informática conta com um colaborador exclusivamente dedicado ao atendimento do suporte do sistema de gestão de empresas; dois colaboradores que realizam a manutenção de equipamentos de empresas e pessoas físicas; e um colaborador que, com apoio de um sócio, realiza a manutenção dos móveis para escritório.

O trabalho do técnico no suporte dos sistemas é excelente. Já os outros dois técnicos da informática não recebem a mesma avaliação por uma somatória de razões: equipamentos são esquecidos, mesmo existindo uma fila de espera; não há protocolos de serviço ou prazos a serem cumpridos; trabalhos que precisam ser realizados na residência do cliente são deixados de lado e até esquecidos, por falta de organização e compromisso; a empatia pelo cliente e a falta de noção do grau de importância de determinados clientes são inexistentes, prejudicando a questão financeira ou mesmo os perdendo; e demais peculiaridades menores, mas que afetam na qualidade do serviço entregue. Infelizmente, esta péssima entrega resulta na situação atual em que a empresa se encontra: mais força de trabalho humana se comparada à quantidade de trabalho.

O suporte na área dos móveis de escritório também merece seu reconhecimento. Como são produtos de maior valor agregado, principalmente no tocante à liderança em vendas de cadeiras da marca Cavaletti, esta exige uma atenção redobrada ao pós-venda e manutenções de rotina. Assim, a dupla de colaboradores sempre está disponível e atenta a possíveis manutenções que podem acontecer.

Soluções: o olhar mais atento deve se voltar aos colaboradores que realizam a assistência técnica de equipamentos de informática, mas as questões sugeridas podem ser aplicadas aos restantes. Primeiramente, é necessário documentar o tempo de trabalho de cada serviço realizado, desde uma formatação simples a uma manutenção mais complexa; em seguida, organizar, em um local visível, tanto para os técnicos quanto para as atendentes que recebem este equipamento; e, então, seguir os prazos, para que o cliente possa se organizar e ter a entrega da forma como gostaria.

Claro que, a longo prazo, outras estratégias podem ser tomadas sobre a questão do tempo, com o objetivo de encantar o cliente, mas a curto prazo este é o passo inicial. Também é necessário deixar de forma mais exposta a lista de espera dos equipamentos que entraram para manutenção, para que não ocorram situações como a relatada anteriormente e para que os prazos sejam cumpridos corretamente.

Outro ponto a ser pensado é sobre a clareza da importância que determinados clientes têm sobre o faturamento mensal da empresa. Sendo assim, a criação de uma tabela de graus de

preferência seria interessante, para que o técnico escolha a preferência sem dúvidas no momento de priorizar determinado serviço.

Protocolos de tomadas de decisões e ações também auxiliam todos os suportes a ter mais agilidade no atendimento e execução, tendo, também, seu grau de importância para solucionar problemas do dia a dia.

4.10.11 Parâmetro política de troca e devolução

Nota 02: como trocas ou devoluções não ocorrem de forma frequente, a loja as realiza conforme a lei, mas não tem regras e condições definidas de avaliação do produto. A questão de prazos também não é seguida e, conseqüentemente, o cliente não tem acesso a estas informações.

Quando um cliente retorna à E.M. com queixas de falhas no produto, imediatamente as atendentes solicitam a presença de um dos sócios para avaliá-lo o produto. Se identificado que a falha é de fabricação, a troca é realizada no mesmo momento. Caso seja um defeito ocasionado pelo uso, como rasgos ou quebras, é avaliada a causa e quem é o cliente.

Este último critério de avaliação é relevante pois, como a empresa está localizada em uma cidade em que todos se conhecem, o sócio leva em consideração a frequência com que esta pessoa compra na loja e seu poder de influência perante os demais clientes. Sendo assim, se a queixa veio de um cliente recorrente ou se esta pessoa é conhecida por demonstrar sua insatisfação para a sociedade, a troca é realizada independentemente da causa do problema. Mas quando a motivação é perceptivelmente mal intencionada, não há espaço para argumentações e a troca do produto não é feita. Isso tudo sem levar em consideração o poder aquisitivo ou *status* social.

Figura 75 – Registros de produtos com defeito



Fonte: A autora

Soluções: a sugestão é criar uma política de troca e devolução com normas e prazos definidos, a ponto de poder divulgá-la nos canais de comunicação e de deixá-los disponíveis na loja, para os clientes terem conhecimento.

4.10.12 Parâmetro propaganda

Nota 06: a E.M. Informática realiza propaganda apenas no período de maior movimento na papelaria, para chamar a atenção do público-alvo perante seus concorrentes. Neste período, há presença nas rádios da região, as redes sociais são alimentadas diariamente e o folder é entregue em todas as cidades do entorno. Outros veículos não são explorados, pois a empresa realizou uma pesquisa no ano de 2019 e comprovou que o jornal não é visto pela maioria dos seus clientes, sendo que não houve investimento em *outdoor* por falta de orçamento.

Uma estratégia que vale ser comentada paralelamente a isto são os diversos sorteios realizados nessa época. Até 2018, a empresa adquiriu bichos de pelúcia para sortear entre os clientes da temporada; e a partir de 2019, os prêmios se tornaram mais interessantes, como celulares, *notebook*, vale-compras e uma bicicleta. Nos últimos anos, a empresa firmou parcerias com as rádios que cobrem a região para divulgar ainda mais estes sorteios e reforçar as promoções da papelaria, o que resultou em um engajamento positivo nas redes sociais dos veículos de comunicação.

Todas as ações realizadas para a comunicação foram feitas pensando no seu público: a rádio para os pais dos alunos; o folder colorido para chamar a atenção das crianças e para os pais estarem por dentro das promoções; e as redes sociais para os jovens e adultos, que não consomem rádio e folder, mas estão na *internet* todo o tempo.

Infelizmente, atualmente não há estudos de novos canais ou discursos diferenciados, apenas o tradicional que, até então, cumpriu seu papel.

Figura 76 – Registros do material de divulgação



Fonte: A autora

Figura 77 – Registros do material de divulgação



Fonte: A autora

Figura 78 – Registros do material de divulgação



Fonte: A autora

Figura 79 – Registros do material de divulgação: cupom para participação no sorteio

NOME	Lucas G. K. Utzig.
TELEFONE:	98818 [REDACTED]
CIDADE:	Pinhalzinho

Fonte: A autora

Figura 80 – Vencedores do sorteio



Fonte: A autora

Figura 81 – Vencedores do sorteio



Fonte: A autora

Soluções: a sugestão de solução seria a de criar campanhas para ambos os segmentos, não apenas para a papelaria, e, a partir disso, tornar a propaganda presente estrategicamente ao longo do ano. Claro que explorar novos canais e criar discursos únicos estão inclusos nas campanhas sugeridas, com o intuito de criar uma identidade mais forte e presente perante o público que deseja atingir.

4.10.13 Parâmetro pesquisa de satisfação

Nota 07: a E.M. Informática realizou uma pesquisa formal apenas uma vez. Esta foi aplicada em 2019 e obteve 111 respondentes por meio do *Google Forms*. Foi enviada por um *link* pelo *WhatsApp* para os contatos que deixaram seu telefone para participar de sorteios ao longo do período de material escolar. O intuito da pesquisa era o de confirmar a eficácia dos principais veículos de comunicação nos quais a empresa investia, se o atendimento era adequado e as motivações que faziam o cliente ir até a loja realizar suas compras.

Portanto, a empresa aplicou uma pesquisa que tinha um objetivo traçado, enviada para um público específico, foi interpretada da maneira como deveria e possibilitou tomar providências a partir dos resultados. Infelizmente, a loja não realizou mais nenhuma pesquisa formal, apenas enquetes específicas na rede social Instagram para gerar interação ou saber a opinião dos seguidores sobre determinados produtos, fazendo com que não identificasse outros possíveis problemas neste período pandêmico, por exemplo.

Soluções: a sugestão para obter melhorias aos olhares dos consumidores que, muitas vezes, passam despercebidos pelos colaboradores, é a de realizar pesquisas de satisfação periodicamente. Os objetivos podem variar, mas ouvir o público é importante tanto para a empresa quanto para entender seu comportamento e criar soluções.

4.11 DIMENSÃO 3 – FORÇAS DA COMUNICAÇÃO

4.11.1 Parâmetro presença em canais online

Nota 06: a E.M. possui presença online nas principais plataformas que fazem sentido para a empresa e nas quais seu público se encontra. No *Google Meu Negócio*, o cadastro está completo e já possui avaliações positivas, podendo apenas possuir mais fotos no seu registro.

Figura 82 – Captura de tela do registro no *Google* Meu Negócio

Fonte: A autora

Nas redes sociais, a empresa também apresenta informações corretas e produz conteúdo, mas não há frequência nas postagens por, no momento, não possuir um profissional voltado para isto. As mensagens recebidas também acabam esquecidas por horas, prejudicando a imagem da empresa e não convertendo em vendas.

Um ponto a ser observado é que a E.M. não possui site, tanto e-commerce como institucional, mas realiza vendas online por meio de uma conta no Mercado Livre, esta de um colaborador. Esta última questão se torna complicada por estar vinculada a um CPF e não a um CNPJ, o que envolve questões fiscais. Mas como são vendas que ocorrem esporadicamente, nenhuma providência de mudança foi tomada.

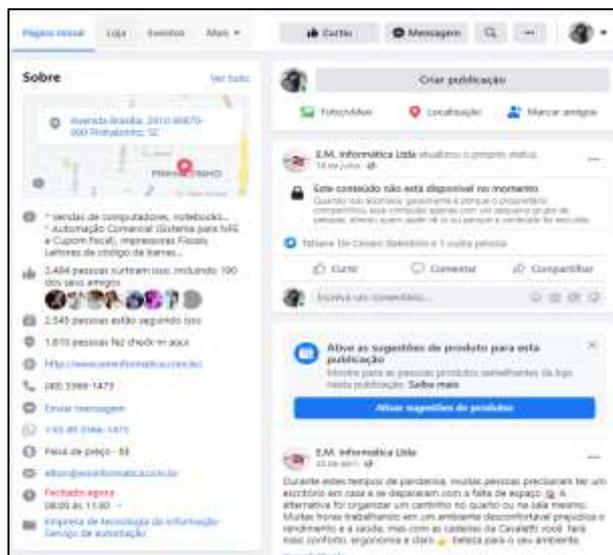
No quesito divulgação destes canais, não há investimentos no *Google* Ads, pelo fato de a empresa não possuir site, e também no Facebook Ads não há realização de impulsionamentos.

Figura 83 – Captura de tela do registro no Facebook



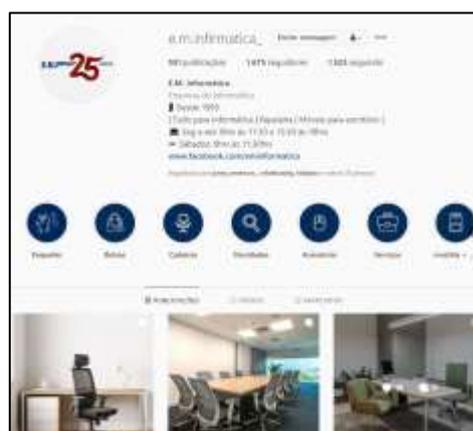
Fonte: A autora

Figura 84 – Captura de tela do registro no Facebook



Fonte: A autora

Figura 85 – Captura de tela do registro no Instagram



Fonte: A autora

Soluções: primeiramente, seria interessante investir em um site de qualidade, para criar credibilidade e expandir seus negócios; criar uma conta no Mercado Livre da forma correta e continuar suas vendas nesta plataforma. Em relação às mensagens recebidas pelas redes sociais, seria importante destinar um colaborador para dar mais atenção e respondê-las, para criar um relacionamento mais próximo e efetivamente vender. Além disso, atualizar o *Google* Meu Negócio com mais imagens da empresa e adicionar o futuro site no seu cadastro.

4.11.2 Parâmetro presença em canais offline

Nota 08: Como já apresentado no parâmetro “propaganda”, da dimensão anterior, a empresa explora os canais de comunicação offline, principalmente devido ao resultado obtido em uma pesquisa realizada em 2019. Porém, como também já mencionado, as ações são realizadas no formato tradicional, sem muita criatividade, seguem a comunicação básica da loja e só são vistas no período escolar. Uma ação interessante, que envolveu a criatividade dos participantes. Foi realizada em 2019, e as crianças deveriam colorir o mascote da loja à época para concorrer a um celular. O resultado foi de 76 desenhos participantes de vários municípios da região e um dos prêmios foram dois kits de lápis de cor.

Figura 86 – Registro de desenhos sorteados por participantes da promoção em 2019



Fonte: A autora

Com relação à parte de informática, foram raros os investimentos em comunicação, pois o sócio responsável por este segmento julga ser “[...] dinheiro jogado no lixo, porque a empresa

já é bem conhecida". Por mais que seja comprovado pela pesquisa que a audiência da loja está consumindo estes canais e materiais de mídia, a luta é constante para investir em comunicação.

Soluções: ao analisar estas questões, a sugestão é explorar mais a criatividade, fugindo dos padrões tradicionais. Um exemplo seria a criação de concursos nas rádios com os ouvintes ou outras opções que façam com que os clientes interajam; explorar o outdoor para testar sua efetividade; e criar campanhas que envolvam o segmento da informática, para que este volte à memória de quem consome as mídias.

4.11.3 Parâmetro redes sociais

Nota 07: a empresa possui perfil nas redes sociais adequados para o negócio, cria publicações com regularidade, conhece sua persona e interage com seu público, mas há demora e a não utilização de estratégias corretas de comunicação de marca.

A E.M. está presente no Facebook e no Instagram, os perfis estão com as informações corretas de identificação da empresa, conhece a persona com quem se comunica, tenta manter uma identidade nas fotos e postagens criadas, há calendarização de postagens e planejamento criado, mas falha em alguns pontos, como no fato de a alimentação de ambas as redes ocorrer apenas no período de maior movimentação da papelaria e, no restante do ano, serem inutilizadas, além de não haver criação de conteúdo que gere valor, apenas a demonstração de produtos.

Figura 87 – Captura de tela do feed organizado na rede social Instagram



Fonte: A autora

Soluções: conhecendo o algoritmo e observando o público das redes, a alimentação dos perfis deve ser constante, para que haja um crescimento online e sejam realizadas mais vendas. Somando as postagens de produtos, deve-se criar conteúdo para atrair mais público interessado nas plataformas e gerar mais autoridade, item que já acontece na cidade perante sua história de loja física e que agora também pode ser construído online. Seguir o planejamento alinhado com as campanhas offline também deve continuar ocorrendo, além de se criar ações paralelas ao longo do ano.

4.11.4 Parâmetro e-commerce

Nota 0: em 2019, a E.M.Informática tentou explorar o universo de vendas online, o que, de certo modo, foi tardio, mas necessário no contexto de pandemia. Um novo colaborador foi contratado para criar o e-commerce da loja e, posteriormente, para novos clientes, alinhado ao sistema que a empresa já oferece. Infelizmente, esta experiência não funcionou, devido à plataforma do fornecedor ser muito limitada. Assim, o colaborador teve um curto período de tempo na empresa, pois acabou não se encaixando nos valores desta, e o e-commerce não foi concretizado.

Soluções: justamente devido a este novo formato e forma de consumo, que teve seu crescimento acelerado devido à pandemia, as vendas online permitem expandir os negócios a nível nacional, aumentando o faturamento da empresa. Para isto acontecer, a E.M. precisa ter um e-commerce e reorganizar sua estrutura interna em relação a estoque e logística, para que possa expandir de forma efetiva.

4.12 OUTPUT: DA QUALIDADE E FUNCIONAMENTO DOS GRÁFICOS DE RESULTADOS

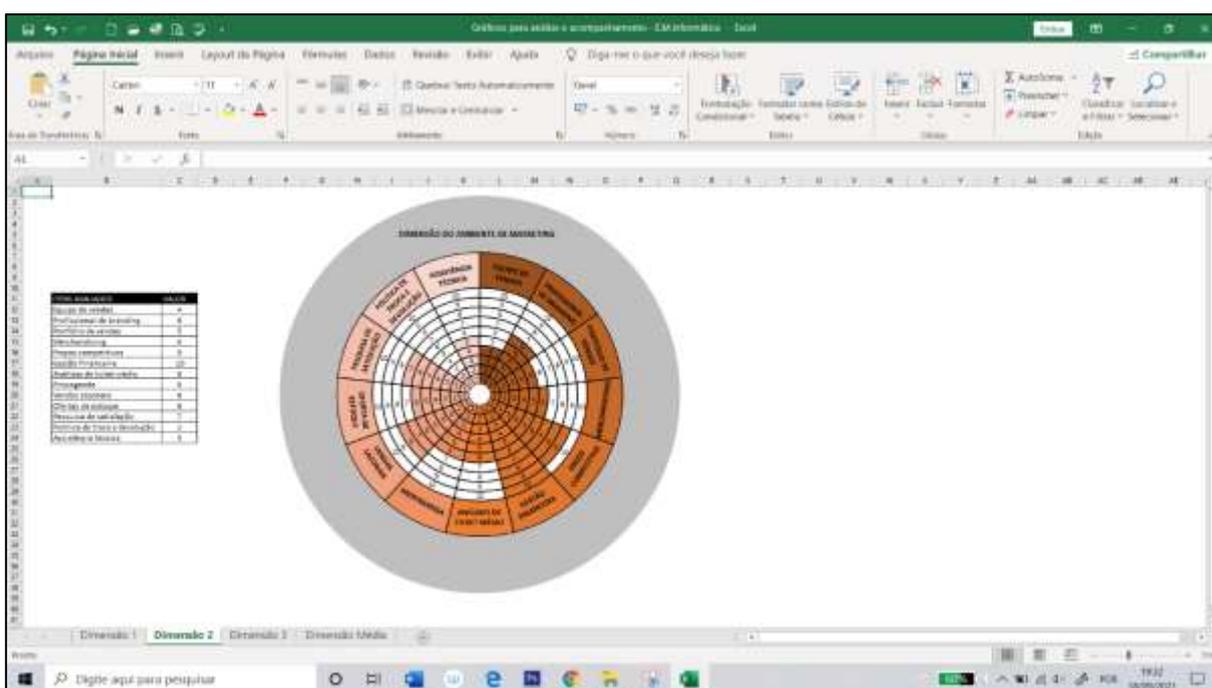
Após a finalização da análise e da determinação das notas, chegamos à última etapa: o preenchimento dos gráficos do relatório final. Como mencionado anteriormente, nos objetivos específicos deste projeto experimental, o intuito é o de melhorar a comunicação entre cliente e analista e também de sugerir uma plataforma pedagógica mais adequada e profissional para a entrega do diagnóstico às proposições de soluções. Para isto, uma das iniciativas é a de apresentar gráficos, formato que permite a melhor visualização das dimensões e seus parâmetros, facilitando a compreensão e a apresentação do analista.

Entendemos que o projeto de gestão de marcas exige um bom *report*, perspectiva na qual devemos acrescentar que existe uma grande deficiência na elaboração de bons relatórios de gestão de marca, via de regra, pela baixa compreensão dos profissionais que executam essas tarefas ou pelo alto custo das ferramentas que estão disponíveis no mercado hoje e que, muitas vezes, são inacessíveis por empresas de pequeno porte.

Diante deste contexto, a solução que vislumbramos é a de integrar informações das rotinas de comunicação da empresa com as práticas de *marketing*. Inserindo como qualidade o caráter de flexibilidade na configuração das respostas, mesclamos dados quantitativos com qualitativos, circunstanciados por evidências e materialidades a serem levantadas pelo analista durante seu tempo de observação e contato com a empresa.

A proposta nos inspirou a produzir gráficos em formato de pizza e seu preenchimento ocorreu de forma manual no editor de planilhas da Microsoft, o Excel, programa escolhido por ser conhecido e de fácil entendimento. Sendo assim, ao abrir o programa, o analista se deparará com quatro pranchetas: três delas contendo as rodas das dimensões e uma quarta, que demonstrará a média de cada dimensão (Figura 88).

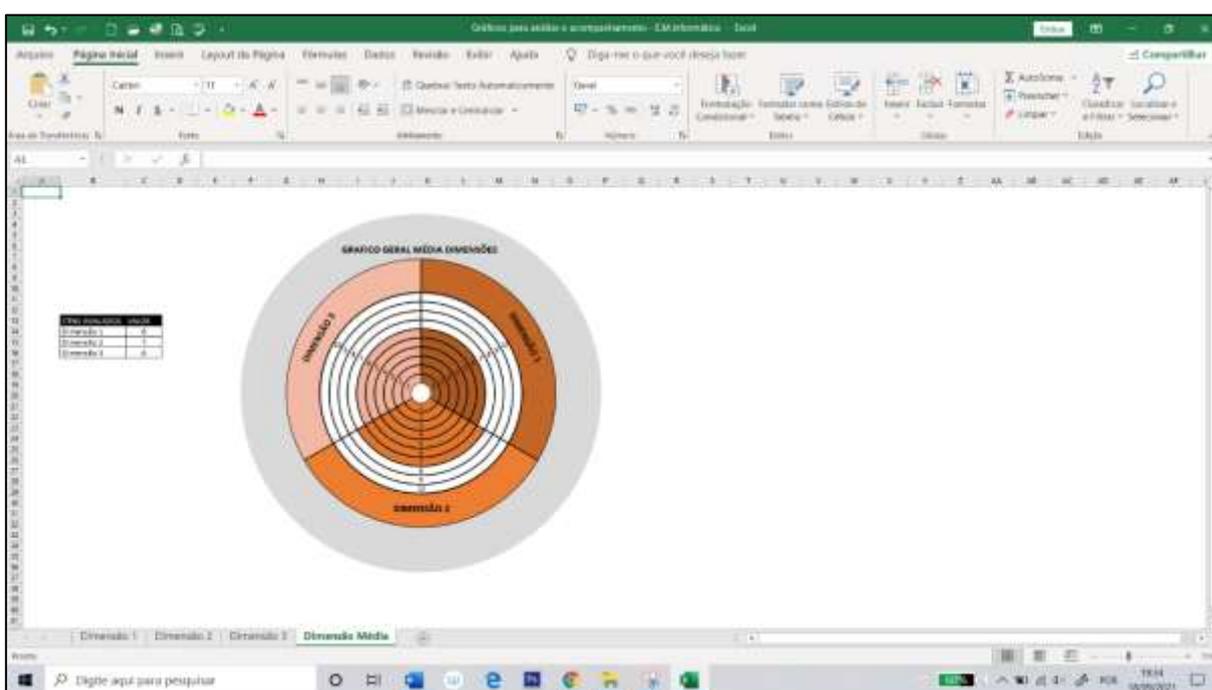
Figura 88 – Captura de tela do Excel contendo o gráfico de análise da dimensão do ambiente de *marketing*



Fonte: A autora

O preenchimento ocorre de forma simples: após a definição das notas de cada parâmetro, concluída na etapa anterior, o analista deve preencher a tabela (localizada à esquerda da roda) com o número correspondente. Ao colocar a nota no espaço adequado na tabela, automaticamente as colunas da roda irão ser preenchidas, permitindo uma melhor visualização geral do gráfico. Ao realizar o mesmo processo nas três planilhas, a quarta irá ser preenchida automaticamente, demonstrando a média final de cada parâmetro, como mencionado anteriormente (Figura 89).

Figura 89 – Captura de tela do Excel contendo o gráfico de análise da média das dimensões analisadas



Fonte: A autora

Para instrumentalizar ainda mais o analista e permitir o acompanhamento dos próximos passos a serem realizados a partir das sugestões de melhorias para a empresa, foi criado um segundo arquivo, com tabelas de acompanhamento no mesmo programa. O objetivo é ter uma visão maior e controle do andamento das ações sugeridas anteriormente, para melhorar as notas atribuídas.

A primeira planilha deste segundo arquivo é denominada de "Plano de ação" e nela teremos três tabelas, que reunirão as ações propostas em cada dimensão. Seguindo as colunas da esquerda para a direita, a primeira é nomeada de "Parâmetro a ser melhorado", possuindo todos os parâmetros da dimensão, e devem ser selecionados, um após o outro, aqueles que tiveram sugestões de melhorias; o retângulo da coluna a direita é chamado de "O que fazer

para melhorar” e deve ser descrito cada ação sugerida; logo ao lado, há a coluna denominada de “Quando?” e deve ser preenchida com o prazo final da entrega da ação; finalmente, chegamos na coluna da extrema direita, denominada de “Status”, espaço destinado à indicação da etapa em que determinada solução está (Figura 90).

Figura 90 – Captura de tela do Excel contendo as tabelas de acompanhamento interno das ações de cada dimensão

Dimensão 1				Dimensão 2				Dimensão 3			
Resumo	A que faz para melhorar	Quando?	Status	Resumo	A que faz para melhorar	Quando?	Status	Resumo	A que faz para melhorar	Quando?	Status
Identificação	Identificação de risco	20/01/2022	Não iniciado	Planejamento	Planejamento	20/01/2022	Não iniciado	Caracterização	Caracterização	20/01/2022	Não iniciado
Implementação	Implementação de novas medidas	20/01/2022	Não iniciado	Monitoramento	Monitoramento	20/01/2022	Não iniciado	Monitoramento	Monitoramento	20/01/2022	Não iniciado
Controle	Monitoramento de resultados	20/01/2022	Não iniciado	Avaliação	Avaliação	20/01/2022	Não iniciado	Avaliação	Avaliação	20/01/2022	Não iniciado
Atualização	Atualização de planos de ação	20/01/2022	Não iniciado	Planejamento	Planejamento	20/01/2022	Não iniciado	Planejamento	Planejamento	20/01/2022	Não iniciado
Monitoramento	Monitoramento de resultados	20/01/2022	Não iniciado	Monitoramento	Monitoramento	20/01/2022	Não iniciado	Monitoramento	Monitoramento	20/01/2022	Não iniciado
Atualização	Atualização de planos de ação	20/01/2022	Não iniciado	Avaliação	Avaliação	20/01/2022	Não iniciado	Avaliação	Avaliação	20/01/2022	Não iniciado
Monitoramento	Monitoramento de resultados	20/01/2022	Não iniciado	Monitoramento	Monitoramento	20/01/2022	Não iniciado	Monitoramento	Monitoramento	20/01/2022	Não iniciado
Atualização	Atualização de planos de ação	20/01/2022	Não iniciado	Avaliação	Avaliação	20/01/2022	Não iniciado	Avaliação	Avaliação	20/01/2022	Não iniciado
Monitoramento	Monitoramento de resultados	20/01/2022	Não iniciado	Monitoramento	Monitoramento	20/01/2022	Não iniciado	Monitoramento	Monitoramento	20/01/2022	Não iniciado

Fonte: A autora

Junto a este mesmo arquivo de Excel, temos, na segunda planilha, a tabela denominada “Acompanhamento”. Esta permite ter uma visão mais ampla do andamento e da quantidade de ações criadas na planilha anterior, e também é preenchida automaticamente, de acordo com a seleção do status de cada parâmetro do quadro anterior. Dividida pelos meses do ano, é possível acompanhar quantas ações foram programadas, as que já estão concluídas, as ações que estão em andamento, outras que sofreram atrasos e as que ainda não tiveram início. Na parte inferior da tela, é permitido realizar anotações sobre qualquer necessidade, já que o intuito deste gráfico é o de acompanhar os processos.

Ressalta-se a importância deste relatório, considerando que o mesmo auxilia a identificar tendências no progresso e na qualidade do projeto. Além disso, permite o acesso, pela equipe, durante uma reunião de diagnóstico, por exemplo, a qual pode selecionar um *sprint* ou um intervalo de tempo específico. Com isso, podemos relatar uma ou várias tendências históricas ou, ainda, definir condições para focar somente nos dados necessários.

Figura 91 – Captura de tela do Excel contendo a tabela do resumo do status das ações de cada dimensão

	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Ação Programada	1	0	2	3	6	2	3	5	0	5	6	6
Concluídas	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Em Andamento	0	0	0	0	1	1	0	2	0	0	4	3
Atrasadas	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
Não Iniciadas	1	0	2	2	5	1	2	3	0	5	2	3

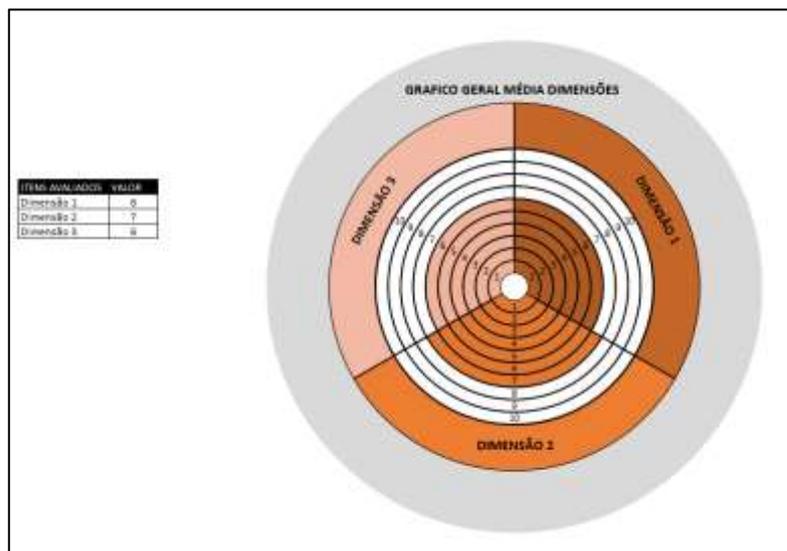
Fonte: A autora

4.12.1 Aplicação dos gráficos de resultados da E.M. Informática

Em resumo, o preenchimento destes gráficos é feito de forma simples e intuitiva, assim como realizado no caso em análise. Após completar todas as tabelas dos parâmetros com suas respectivas notas, finalmente, é possível tornar mais visível tanto para o analista sugerir melhorias quanto para o cliente, que irá notar com mais clareza onde exatamente se encontram as questões mais críticas.

Voltando para os resultados da análise do objeto, a E.M. Informática, o primeiro gráfico que daremos atenção é o que contém as médias finais de cada dimensão (Figura 92). Observamos claramente que todas as dimensões necessitam de melhorias, já que a média mais elevada é sete. Sendo assim, a próxima etapa é verificar mais profundamente o gráfico específico de cada dimensão.

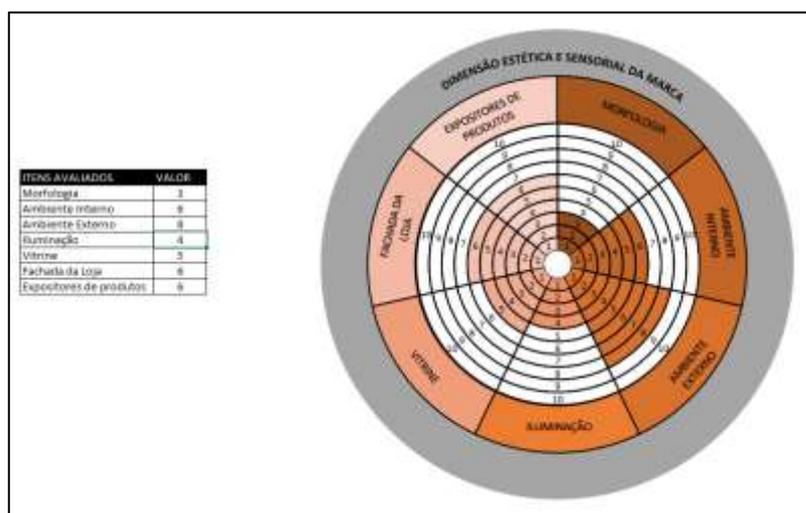
Figura 92 – Captura de tela do Excel contendo o gráfico de análise da média das dimensões analisadas aplicadas a E.M.Informática



Fonte: A autora

Ao iniciar pela roda da dimensão estética e sensorial da marca E.M. Informática, observamos, logo de início, que o único parâmetro que ultrapassa a média sete é o denominado “Ambiente externo” (Figura 93). No restante, ações urgentes devem ser realizadas, já que, segundo a análise, a imagem de marca está seriamente comprometida, sendo necessário iniciar pelo seu redesign (o parâmetro “Morfologia” obteve nota mais baixa).

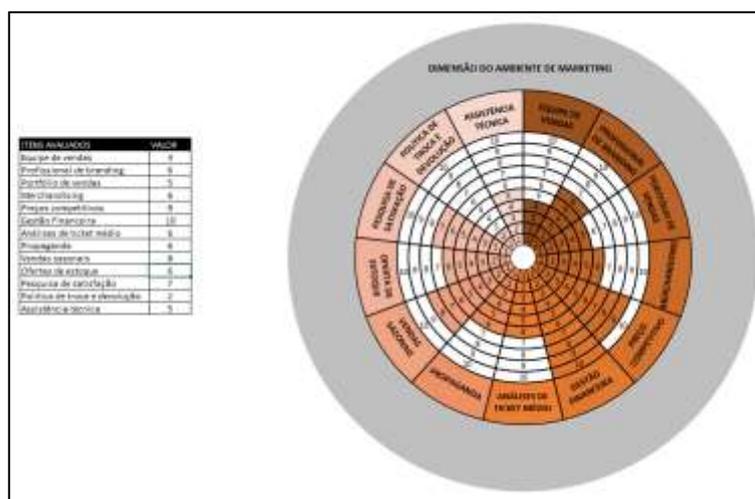
Figura 93 – Captura de tela do Excel contendo o gráfico de análise da dimensão estética e sensorial da marca E.M.Informática



Fonte: A autora

O gráfico que demonstra os resultados da avaliação da dimensão do ambiente de *marketing* também traz resultados preocupantes (Figura 94). Contendo mais espaços em branco do que preenchidos, mais uma vez, temos muitas ações que deverão ser realizadas para que este parâmetro possa funcionar com mais eficiência. O primeiro passo é atentar à equipe de colaboradores e aos seus instrumentos de trabalho, a exemplo da criação e clareza das políticas de troca e devolução e, em seguida, as estratégias de venda dentro do ambiente da loja.

Figura 94 – Captura de tela do Excel contendo o gráfico de análise da dimensão do ambiente de *marketing* da E.M.Informática



Fonte: A autora

Por último, mas igualmente relevante, temos o resultado do gráfico que demonstra a dimensão das forças de comunicação da empresa analisada (Figura 95). Podemos observar que colunas com notas maiores se encontram preenchidas, com exceção do parâmetro “E-commerce”. Todos também necessitam de melhorias para que atinjam a nota máxima, mas o maior esforço deve se concentrar no site de vendas da empresa, que no momento é inexistente, sendo, assim, a primeira atitude a ser tomada quando observamos esta dimensão.

E, como mencionado anteriormente, esta segunda tabela de acompanhamento nos permite visualizar que há um número considerável de ações levantadas e ainda não iniciadas, mas, de forma positiva, já temos pelo menos uma ação concluída (realizada enquanto este trabalho era produzido) e algumas em andamento (Figura 97). Isso nos mostra que a empresa analisada possui interesse em realizar melhorias, tanto para a equipe quanto para os consumidores.

Figura 97 – Captura de tela do Excel contendo a tabela do resumo do status das ações de cada dimensão da E.M.Informática

	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maior	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Ação Programada	1	0	2	3	6	2	3	5	0	5	6	6
Concluídas	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Em Andamento	0	0	0	0	1	1	0	2	0	0	4	3
Atrasadas	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
Não Iniciadas	1	0	2	2	5	1	2	3	0	5	2	3

Fonte: A autora

5 CONCLUSÃO

Em síntese, o que observamos nesse experimento nos compreendemos que o relatório de gestão é o documento que busca apresentar o desempenho de todas as atividades monitoradas no espectro da marca que envolve a reputação da empresa. Em termos práticos, constatamos algumas particularidades do negócio e a performance da empresa em determinado período de análise, onde, talvez, não conseguimos ter o real alcance.

No entanto, a experiência se mostrou muito válida, pois nos permitiu compreender os papéis do gestor de comunicação de *marketing*, conferindo autonomia para desenharmos um protótipo feito sob medida, mas que pode ser adaptado à realidade de outras organizações e ter seu uso acessível para a maioria das pequenas e médias empresas brasileiras.

Diante do que foi apresentado, é preciso entender o contexto em que o trabalho de gestão de marca surgiu e como podemos atender certas demandas do mercado, sem abrir mão dos conceitos teóricos e conhecimentos científicos desempenhados neste percurso da graduação em publicidade, os quais foram essenciais para a estruturação e execução final.

Ademais, permitiu entender que atuar como gestor de marca vai além das necessidades das empresas, de modo geral. Essa atribuição é uma competência imprescindível para qualquer profissional de *marketing* de vanguarda; assim como os recursos de sistemas informacionais contribuíram inegavelmente na melhoria contínua dos processos e para toda e qualquer etapa na tomada de decisão que envolve estratégias publicitárias.

O protótipo de sistemas de informação apresentado aqui, na lógica de potencializar o trabalho de gestão de marca, tinha como prerrogativa servir de instrumento pedagógico para melhoria na relação profissional que interliga publicitários, marqueteiros e empresários, adotando uma metodologia simples, sucinta e objetiva, capaz de incorporar dados abertos, simbólicos e muitas vezes de difícil interpretação.

Mais recentemente, entendemos que este sistema não está acabado e tão pouco compreende todo universo da marca onde foi aplicado. No entanto, nos permitiu enxergar que, entre os principais desafios para elaboração e desenvolvimento de um sistema informacional, precisamos mesclar outros conhecimentos, com aparatos tecnológicos, recursos estatísticos e de inteligência artificial, disponíveis no meio corporativo.

Por fim, entendemos que a qualidade dos relatórios gerenciais, apesar de distantes da nossa área profissional, permite aprimorar a capacidade de fornecer *insights* significativos aos conselhos e decisões estratégicas para organização, em três níveis: do campo sensorial, do *marketing* e da comunicação. Além disso, acreditamos que a revisão do modelo de creditação

das notas que foram atribuídas em cada parâmetro de análise e dispostas no relatório final é prioritária, pois a limitação do tempo e a complexidade da análise imposta neste experimento não nos permitiram debruçar com profundidade sobre a qualidade desta metodologia, apesar de trazer evidências concretas ao contexto da empresa.

Sendo assim, o que resta demonstrar é nossa crença na elevada importância de acompanhar a performance da marca, como também no verdadeiro aprendizado que esse projeto proporcionou.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David. **Criando e administrando marcas de sucesso**. 3 ed. São Paulo: Futura, 1996.

AAKER, David. **Oh Branding: 20 princípios que decidem o sucesso das marcas**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. Definitions of Marketing. **American Marketing Association**. Disponível em: <<https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>>. Acesso em: 19 abr. 2020.

ARAUJO, Rodolfo. O otimista pragmático - C.K. Prahalad (1941-2010). **Época Negócios**, 29 abr., 2010. Disponível em: <http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,EMI137048-16642,00-O+OTIMISTA+PRAGMATICO+CK+PRAHALAD.html>>. Acesso em: 11 ago., 2021.

BELLETTI, Eder. 5 estratégias infalíveis para a venda de produtos sazonais no ano todo. **Hyper**, 31 jan., 2019. Disponível em: <<https://hiper.com.br/blog/5-estrategias-infaliveis-para-a-venda-de-produtos-sazonais-no-ano-todo/>>. Acesso em: 12 nov. 2020.

BEZERRA, Cicero Aparecido. **Projeto de sistemas de informação baseado em qualidade: uma abordagem voltada à pequena empresa**. 2001. 125 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas) – Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, Florianópolis, 2001.

BLESSA, Regina. **Merchandising no ponto de venda**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CAMEIRA, S. Ribeiro. **O branding e a metodologia de sistemas de identidade visual**. 2013. 428 f. Dissertação (Mestrado em Design e Arquitetura) – Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da Universidade de São Paulo (FAUSUSP), São Paulo, 2013. Disponível em: eses.usp.br/teses/disponiveis/16/16134/tde-28012014-100230/publico/Sandra_Cameira_ME.pdf>. Acesso em: 29 mai. 2020.

CONTA AZUL. Descubra o que é e como calcular o ticket médio. **Conta Azul**, 02 set., 2021. Disponível em: <<https://blog.contaazul.com/ticket-medio>>. Acesso em:

CORREA, Rodrigo Stéfani. **Aula 04 Propaganda Contemporânea**, 2011. 1 vídeo (2h 58 seg). Publicado pelo canal Rodrigo Stéfani Correa, na plataforma Youtube. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=JHw8IMztFD8&ab_channel=RODRIGOST%C3%89FANICORREA> Acesso em: 18 jul. 2021.

CRIA UFMG. Marketing Sensorial: conheça o que é, exemplos e vantagens. **CRIA UFMG**, 04 jan. 2021. Disponível em: <<https://criaufmg.com.br/2021/01/04/marketing-sensorial-entenda-o-que-e-exemplos-e-vantagens/>>. Acesso em: 10 out. 2020.

ECOMMERCE NA PRÁTICA. Troca e devolução: como montar uma política clara para o seu Ecommerce? **Ecommerce na Prática**, 30 jul., 2018. Disponível em: <<https://ecommercenapratica.com/montar-uma-politica-de-troca-e-devolucao/>>. Acesso em: 10 nov. 2020.

FIELD CONTROL. Melhor assistência técnica autorizada para ar condicionado. **Field Control**. Disponível em: <<https://fieldcontrol.com.br/blog/processos/assistencia-tecnica-autorizada/>>. Acesso em: 14 set. 2020.

FONSECA, Diana Andreia Pereira. **A cocriação de valor no desenvolvimento de uma nova marca**. 2015. 93 f. Dissertação (Mestrado em Marketing) – The Marketing School (IPAM) Escola Superior do Porto, Porto, 2015.

GRACIOSO, Francisco. **Marketing: o sucesso em 5 movimentos**. São Paulo: Atlas, 1997.

HILLER, Marcos. **Branding: A arte de construir marcas**. São Paulo: Trevisan, 2012.

HOMETEKA. Como iluminar uma loja: dicas e inspirações. Hometeka, jan. 2015. Disponível em: <<https://www.hometeka.com.br/aprenda/como-iluminar-uma-loja-dicas-e-inspiracoes/>>. Acesso em: 07 out. 2020.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 9. ed. São Paulo: Pearson Universidades, 2003.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 4.0: do tradicional ao digital**. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

LENCASTRE, Paulo de; CÔRTE-REAL, Ana. Um triângulo da marca para evitar a branding myopia: contribuição semiótica para um modelo integrado de compreensão da marca. *Organicom*, a. 4, n. 7, 2º sem., 2007, p. 99-113.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LEVITT, Theodore. Marketing Myopia. **Harvard Business Review**, jul./aug., 1960. Disponível em:

<https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5048777/mod_resource/content/1/levit_1960_miopia-em-marketing.pdf>. Acesso em: 25 abr. 2020.

LONGO, Walter. **Marketing e comunicação na era pós-digital: as regras mudaram**. São Paulo: HSM do Brasil, 2014.

MACHADO, Monica; BURROWES, Patrícia; RET, Lucimara. Proposta de um modelo de literacia para as novas enunciações publicitárias. In: XXVI Encontro Anual da Compós, São Paulo, SP. **Anais [...]** Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação – Grupo de Trabalho Consumo e Processos de Comunicação, 2017.

MARTINS, José Roberto. **Branding: o manual para você criar, gerenciar e avaliar marcas**. 3 ed. São Paulo: Global Brands, 2006.

MLABS. Como criar um calendário de publicações para mídias sociais em 5 passos. **Mlabs**, 18 set., 2017. Disponível em: <<https://www.mlabs.com.br/blog/como-criar-um-calendario-de-publicacoes-para-midias-sociais-em-5-passos/>>. Acesso em: 10 out. 2020.

PEREZ, Clotilde. **Estéticas do consumo a partir do sistema publicitário**. Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação, 2015.

SEBRAE. 4 dicas para administrar a sua assistência técnica. **SEBRAE**, 02 out., 2018. Disponível em: <<https://blog.elgscreen.com/como-administrar-uma-assistencia-tecnica/>>. Acesso em: 14 set. 2020.

SEBRAE. 5 passos para precificar corretamente um produto. **SEBRAE**, 18 out., 2016. Disponível em: <<https://atendimento.sebrae-sc.com.br/blog/passos-para-precificar-um-produto/>>. Acesso em: 10 out. 2020.

SEBRAE. Cartilha Saiba Mais: Gestão Financeira. **SEBRAE**, 19 jan., 2016. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/cartilha-saiba-mais-gestao-financeira,354c5cddf6547410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 16 out. 2020.

SEBRAE. Checklist para você aplicar o controle financeiro no seu negócio. **SEBRAE**, 04 dez., 2013. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/checklist-para-voce-aplicar-o-controle-financeiro-no-seu-negocio,7e91438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 15 nov. 2020.

SEBRAE. O que são meios eletrônicos de pagamentos? **SEBRAE**, 27 dez., 2013. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-sao-meios-eletronicos-de-pagamentos,3a085415e6433410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 10 nov. 2020.

SEBRAE. Os intermediadores de pagamento no e-commerce. **SEBRAE**, 28 nov., 2013. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/os-intermediadores-de-pagamento-no-e-commerce,3699438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 07 nov. 2020.

SEBRAE. Plano de negócios para o e-commerce. **SEBRAE**, 02 dez., 2013. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/plano-de-negocios-para-o-e-commerce,43ac438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 10 nov. 2020.

SEBRAE. Recursos adicionais para a sua loja virtual. **SEBRAE**, 11 fev., 2016. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/recursos-adicionais-para-a-sua-loja-virtual,d614438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 10 nov. 2020.

SEMPRINI, Andrea. **A marca pós-moderna: poder e fragilidade da marca na sociedade contemporânea**. São Paulo: Estação das Letras Editora, 2006.

SULZ, Paulino. O guia completo de Redes Sociais: saiba tudo sobre as plataformas de mídias sociais!. **Rock Content**, 18 mar., 2020. Disponível em: <<https://rockcontent.com/blog/tudo-sobre-redes-sociais/>>. Acesso em: 11 nov. 2020.

UOL. 8 dicas para desenhar produtos do estoque. **UOL Meu Negócio**, 28 abr., 2020. Disponível em: <<https://meunegocio.uol.com.br/academia/e-commerce/8-dicas-para-desenhar-produtos-do-estoque.html#rml>>. Acesso em: 07 out. 2020.

WHEELER, Alina. **Design de identidade de marca**: guia essencial para toda a equipe de gestão de marcas. Traduzido por Francisco Araújo da Costa. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019. Disponível em: <www.intergada.minhabiblioteca.com.br>. Acesso em: 29 mai. 2020