

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO RIO GRANDE DO SUL
UNIDADE UNIVERSITÁRIA EM PORTO ALEGRE
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO: GESTÃO PÚBLICA

JENIFER CARDOSO DOS SANTOS

**GESTÃO DE PESSOAS, TRABALHO E MARKETING NA
CONTEMPORANEIDADE – UM ESTUDO DE CASO NUMA EMPRESA DE
SERVIÇOS DE MANUTENÇÃO E SOLUÇÃO DE ENGENHARIA ELETRÔNICA**

PORTO ALEGRE

2021

JENIFER CARDOSO DOS SANTOS

**GESTÃO DE PESSOAS, TRABALHO E MARKETING EM TEMPOS DE CRISE-
UM ESTUDO DE CASO NUMA EMPRESA DE SERVIÇOS DE MANUTENÇÃO E
SOLUÇÃO DE ENGENHARIA ELETRÔNICA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
como requisito parcial para obtenção do título de
Bacharel em Administração: Gestão Pública na
Universidade Estadual do Rio Grande do Sul.

Orientadora: Prof.^a. Dra. Valquíria Pezzi Parode

:

PORTO ALEGRE

2021

Catlogação de Publicação na Fonte

S237g Santos, Jenifer Cardoso dos.
Gestão de pessoas, trabalho e marketing na contemporaneidade: um estudo de caso numa empresa de serviços de manutenção e solução de engenharia eletrônica / Jenifer Cardoso dos Santos. – Porto Alegre, 2021.
89 f.

Orientadora: Prof.^a. Dra. Valquíria Pezzi Parode.

Monografia (Graduação) – Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, Curso de Bacharelado em Administração: Gestão Pública, Porto Alegre, 2021.

1. Marketing. 2. Gestão de pessoas. 3. Trabalho.
4. Contemporaneidade. 5. Marketing digital. I. Parode, Valquíria Pezzi. II. Título.

JENIFER CARDOSO DOS SANTOS

**GESTÃO DE PESSOAS, TRABALHO E MARKETING NA
CONTEMPORANEIDADE – UM ESTUDO DE CASO NUMA EMPRESA DE
SERVIÇOS DE MANUTENÇÃO E SOLUÇÃO DE ENGENHARIA ELETRÔNICA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
como requisito parcial para obtenção do título de
Bacharel em Administração: Gestão Pública na
Universidade Estadual do Rio Grande do Sul.

Orientadora: Prof.^a. Dr^a Valquíria Pezzi Parode

Aprovada em: / /

BANCA EXAMINADORA

Orientadora: Prof.^a. Dr^a. Valquíria Pezzi Parode
Universidade Estadual do Rio Grande do Sul - UERGS

Prof. Dr^o Celmar Corrêa de Oliveira
Universidade Estadual do Rio Grande do Sul - UERGS

Prof.^a. Dr^a Magali de Moraes Menti
Universidade Estadual do Rio Grande do Sul - UERGS

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURAS

Figura -1 - <i>Framework</i> das 7 Funções do Marketing de Relacionamento	26
Figura2 - Bases de Segmentação do Mercado Organizacional	34
Figura 3 - Pesquisa Orgânica palavra-chave Manutenção Eletrônica.....	63

QUADROS

Quadro 1 - As Três Eras na História do Marketing	20
Quadro 2 - Roteiro Simplificado para um Plano de Marketing.....	37
Quadro 3 - Ameaças e oportunidades.....	38
Quadro 4 - Análise dos pontos fortes e fracos	39
Quadro 5 - Plano de ação	41
Quadro 6 - Projeção de vendas e lucros	42
Quadro 7 - Setor de atuação ao qual pertencem os clientes entrevistados	48
Quadro 8 - Principais dados da Concorrente A: Drive Sul	67
Quadro 9 - Principais dados da Concorrente B: ESICC Eletrônica	68
Quadro 10 - Relação dos Eventos do Ambiente: Ameaças e Oportunidades da DB Sistemas Eletrônicos.....	71
Quadro 11 - Pontos Fortes e Fracos da DB Sistemas Eletrônicos.....	73
Quadro 12 - Matriz SWOT da Empresa	74
Quadro 13 - Plano Ação DB Sistemas Eletrônicos.....	77

RESUMO

Em decorrência da crise que atravessamos na contemporaneidade, o tema gestão de pessoas, trabalho e marketing passam a ser de suma relevância para garantir a sobrevivência das organizações. No atual contexto, pode-se destacar o isolamento social, causado pela pandemia, gerada pelo Covid-19, que desestabilizou o mercado e forçou as organizações a se reinventarem para continuar de portas abertas. Em face do exposto, a presente pesquisa caracterizada como qualitativa, do tipo exploratória, fundamentada em estudo de caso, tem como objetivo geral compreender o processo de Gestão de Pessoas no trabalho para buscar estratégias de marketing que possam ampliar a carteira de clientes de uma pequena empresa de serviços eletrônicos. Saliente-se ainda, que diante das circunstâncias socioeconômicas e políticas, que estão sendo vivenciadas em todo mundo, percebe-se uma crescente demanda por readaptação frente às constantes mudanças. Por esta razão, o presente estudo através da fundamentação teórica, buscou os principais autores do tema gestão de pessoas, trabalho e marketing que propiciaram compreender a relação entre os temas já supracitados na contemporaneidade e contribuir para o desenvolvimento dos objetivos, estratégias e o plano ação de marketing. Os resultados evidenciaram que a empresa objeto deste estudo, apresenta falhas na área do marketing, ou seja, de comunicação. Em decorrência da falta de profissional que auxilie o empresário a realizar a manutenção e captação de clientes, sendo assim, um dos objetivos propostos a empresa é contratar um estagiário para auxiliar nesta questão, bem como, dar continuidade no plano ação proposto. Portanto, conclui-se que a empresa possui oportunidades para se desenvolver e crescer, mesmo diante da crise e da existência de concorrentes já consolidados no mercado. Pois, conforme relatado pelos seus clientes a empresa objeto do estudo oferta um ótimo serviço.

Palavras-Chave: Marketing; Gestão de pessoas; Trabalho; Contemporaneidade, Marketing digital;

ABSTRACT

As a result of the crises we are going through nowadays, the themes of people management, labor, and marketing have become of utmost relevance to ensure the survival of organizations. In the current context, one can highlight the social isolation caused by the pandemic, generated by the Covid-19, which destabilized the market and forced organizations to reinvent themselves to keep their doors open. Regarding the exposed above, the present research characterized as qualitative, of the exploratory type, based on a case study, has as its general objective to understand the process of People Management at work to seek marketing strategies that can expand the customer base of a small electronic services company. It should also be noted that, in view of the socioeconomic and political circumstances that are being experienced around the world, there is a growing demand for readaptation in the face of constant change. For this reason, the present study, through the theoretical foundation, sought the main authors on the subject of people management, labor, and marketing, who provided an understanding of the relationship between the aforementioned subjects in contemporary times and contributed to the development of objectives, strategies, and the marketing action plan. The results showed that the company, the object of this study, presents flaws in the area of marketing, that is, communication. As a result of the lack of a professional to help the businessman to maintain and attract clients, one of the company's proposed objectives is to hire an intern to help in this matter, as well as to give continuity to the proposed action plan. Therefore, we conclude that the company has opportunities to develop and grow, even in the face of the crisis and the existence of consolidated competitors in the market. For, as reported by its customers, the company under study offers a great service.

Keywords: Marketing; People Management; Work; Contemporaneity, Digital Marketing;

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	A ORGANIZAÇÃO	12
2.1	MISSÃO.....	14
2.3	VISÃO.....	14
2.4	VALORES.....	14
3	REFERENCIAL TEÓRICO	15
3.1	GESTÃO DE PESSOAS	15
3.1.1	Gestão de Pessoas na Contemporaneidade	18
3.2	TRABALHO	18
3.2.1	Trabalho em Tempos de Crise	19
3.3	MARKETING	19
3.3.1	Marketing de Serviços	21
3.3.2	Marketing de Relacionamento	24
3.3.3	Marketing Digital	27
3.4	SEGMENTAÇÃO DE MERCADO	32
3.5	PLANO DE MARKETING	35
4	PROCESSO METODOLÓGICO	44
4.1	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	44
4.2	COLETA DE DADOS	44
4.3	ASPECTOS ÉTICOS.....	46
5	ANÁLISE DE DADOS	46
5.1	ANÁLISE DOS RESULTADOS	47
5.1.2	Análise do Perfil dos Clientes Entrevistados	48
5.2	ANÁLISE DAS ENTREVISTAS COM OS CLIENTES	48
5.3	ANÁLISE DA ENTREVISTA COM O GESTOR.....	58
5.4	ANÁLISE DOS CONCORRENTES	66
6	RESULTADOS E DISCUSSÕES	69
6.1	ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO DA EMPRESA	69
6.1.1	Ameaças e Oportunidades	70
6.1.2	Importância da Gestão de Pessoas e Investigação dos Pontos Fortes e Fracos da Empresa	72
6.1.3	Público-alvo	74

6.2	COMPREENDER OS PROCESSOS DE TRABALHO E VERIFICAR OS DESAFIOS DO TRABALHO NA CONTEMPORANEIDADE.	75
6.3	PLANO DE AÇÃO	76
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	78
	REFERÊNCIAS	81
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA JUNTO AO GESTOR DA EMPRESA	86
	APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA CLIENTES	87
	APÊNDICE C – DECLARAÇÃO DE INSTITUIÇÃO CO-PARTICIPANTE	88
	APÊNDICE D – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO ..	89

1 INTRODUÇÃO

As atividades cotidianas da sociedade sofrem mudanças, que são evoluções que acompanham as descobertas científicas e tecnológicas e, com as organizações, não poderia ser diferente, pois o maior desafio, nos dias atuais, está pautado na incerteza e na imprevisibilidade do mercado, o que também exige mudanças nas concepções a respeito do trabalho, da Gestão de Pessoas (CHIAVENATTO, 2014) no trabalho, nas instituições e nas práticas de marketing (GARCIA, 2019). De acordo com Parode (2010), vivemos um tempo de movimentos e incertezas, em um ambiente cada vez mais complexo sujeito a constantes mudanças, em função da crise que atravessamos na contemporaneidade. Rocha e Capon (2018), afirmam que o marketing é essencial para o desenvolvimento das organizações.

No atual contexto, pode-se destacar o isolamento social, causado pela pandemia, gerada pelo COVID-19, que desestabilizou o mercado e forçou as organizações a se reinventarem para continuar de portas abertas. Portanto, tornou-se indispensável a execução de atividades em ambiente tecnológico. Diante das circunstâncias socioeconômicas e políticas, que estão sendo vivenciadas em todo mundo, percebe-se uma crescente demanda por readaptação frente às constantes mudanças.

No mercado nacional, principalmente, empresas de vários portes lutam contra a alta concorrência e severidades do momento econômico, sendo que as pequenas e médias empresas (PMEs), em sua maioria, são as que mais enfrentam dificuldades. No Brasil, é irrefutável a importância das PMEs para a economia e para a criação de emprego, pois representam cerca de 99% das empresas existentes no país e cerca de 40% da massa salarial (LEMES JÚNIOR, 2019). Segundo o Sebrae (2017 apud LEMES JÚNIOR, 2019), quando analisados os setores de atuação, os pequenos negócios empresariais concentram-se nos segmentos de comércio e serviços, sendo que, o comércio representa 42,2% do total de PMEs, seguido pelo de serviços com 36,6%, a indústria com 13,3%, a construção civil com 7% e a agropecuária com 0,9%.

A importância do presente trabalho está relacionada, diretamente, aos fatores condicionantes à sobrevivência e falência das micro e pequenas empresas (MPEs). Quando analisadas as causas que podem levar à mortalidade das MPEs, é possível destacar que os principais motivos são: falta de planejamento antes da abertura do negócio, desconhecimento do mercado, falta de definição do público-alvo, bem como

do que ele necessita e a ausência de inovação, entres outros (SEBRAE, 2017 apud LEMES JÚNIOR, 2019). Quanto à sobrevivência, cabe ressaltar que os fatores condicionantes são o inverso, ou seja, a empresa se preocupa com o planejamento, busca conhecimento acerca de seus clientes e busca oferecer diferenciais que sejam serviços e/ou produtos voltados para o mercado, utilizando todos os avanços de que a tecnologia dispõe (LEMES JÚNIOR, 2019).

A DB Sistemas Eletrônicos, objeto do presente estudo, está inserida no mercado industrial. “Os clientes do mercado industrial podem ser classificados, de forma ampla, em três categorias: (1) empresas comerciais – ou seja, de negócios; (2) instituições – por exemplo, universidades; e (3) governo” (HUTT; SPEH, 2018, p. 5).

De acordo com Hutt e Speh (2018, p.10): A estratégia de marketing industrial deve ter como base uma avaliação da empresa, do concorrente e do cliente. Uma estratégia de sucesso focaliza a identificação daquelas oportunidades em que a empresa pode agregar valor superior aos clientes com base em suas competências distintas. A partir dessa perspectiva, o marketing pode ser mais bem entendido como o processo de definição, desenvolvimento e entrega de valor.

Um plano de marketing, portanto, auxilia as organizações na identificação da concorrência, dos clientes e do que eles necessitam, permitindo atingir seus objetivos. Com as informações apresentadas e ciente da importância do planejamento de marketing no desenvolvimento das Micros e Pequenas Empresas e da relevância que elas possuem na contribuição para a economia brasileira, a questão-problema, norteadora deste estudo é: **Quais estratégias de marketing poderão ser aplicadas na organização para ampliar a sua carteira de clientes e melhorar a competitividade sobre seus concorrentes?** Além desta questão, é importante considerar a questão da **Gestão de Pessoas no processo de Trabalho no enfrentamento da crise desencadeada pela pandemia do Covid-19.**

O objetivo geral da pesquisa é compreender o processo de Gestão de Pessoas no trabalho para buscar estratégias de marketing que possam ampliar a carteira de clientes de uma pequena empresa de serviços eletrônicos.

Para responder à questão-problema, norteadora da pesquisa, foram delimitados também, os seguintes objetivos específicos:

- a) Analisar o ambiente externo no qual a empresa está inserida e seu impacto sobre a mesma;

- b) Destacar a importância da Gestão de pessoas no trabalho e investigar os pontos fortes e fracos da empresa;
- c) Compreender o processo de trabalho em tempos de crise;
- d) Verificar os desafios do trabalho na contemporaneidade, para traçar objetivos, metas e estratégias de marketing; sugestões de investimento em marketing
- e) Sugerir um plano de ação, de marketing, para que a empresa possa atingir os objetivos propostos.

A justificativa do presente trabalho está relacionada a importância que as pequenas empresas representam na economia brasileira e aos fatores condicionantes a sobrevivência e a falência da MPE supracitada.

Diante da crise existente, em virtude do Covid-19, a empresa, objeto deste estudo, tem passado por diversas dificuldades, pelo fato de não possuir planejamento estratégico, nem plano de marketing. Por esta razão, no que tange ao âmbito individual, acadêmico, o estudo proporcionará também à autora, o emprego do conteúdo adquirido ao longo do processo, do curso em Administração – Gestão Pública.

Além disso, permitirá ampliação do seu conhecimento, assim como, seu desenvolvimento profissional que possibilitará a partir deste estudo de caso, compreender a relação entre a Gestão de pessoas, o trabalho e o Marketing na contemporaneidade. A ideia é que a pesquisa possa também, gerar novos conhecimentos e saberes a respeito do tema tratado no estudo.

2 A ORGANIZAÇÃO

A empresa Diego Boczylo Jardim – ME, de nome fantasia, DB Sistemas Eletrônicos, sediada na Rua Barão de Itaqui, nº 358, CEP: 91040-300 - Porto Alegre Rio Grande do Sul. Foi fundada em 2015, inicialmente classificada como MEI (microempreendedor individual), com o propósito de oferecer seus serviços de Manutenção Eletrônica-Industrial, conserto/Reparo de placas eletrônicas e Serviços de Engenharia Elétrica-Eletrônica. Inicialmente o seu seguimento de atuação era o setor industrial, mas encontrou dificuldades de se estabelecer com fornecedor.

Diante da dificuldade para ofertar seus serviços e a crescente perda de potenciais clientes, que justificavam a inviabilidade da contratação por conta da classificação jurídica na contratação de serviços, o empreendedor passou de MEI para ME (microempresa) em 2016.

Após a troca da classificação fiscal a empresa pouco conhecida na prestação de serviços de manutenção, reparo e projetos, ampliou a sua atuação de seguimento e passou a atender não somente o setor industrial, mas, também, o setor comercial e de serviços.

Em 2017, o empreendedor identificou como oportunidade apresentar a seus projetos de engenharia nos workshops organizados na PUC-RS. Sua primeira apresentação foi de um projeto voltado aos novos conceitos de tecnologias aplicadas à solução de engenharia, com ênfase em desenvolvimento em hardware e software. Tal apresentação, permitiu que a empresa fechar um contrato de desenvolvimento de tecnologia com a empresa Lullaby, cujo case de sucesso foi todo o desenvolvimento de programação hardware e software time-control para acionamentos de árvore ecológica, que ficou em exposição na Feira do Livro, em shoppings e na universidade Unisinos.

Desde sua abertura até os dias atuais a empresa não possui uma estrutura própria. Sua atual localização é na residência do empresário, onde possui uma estrutura (home-office) a partir da qual desenvolve as atividades, sem contato pessoal com os clientes. Os contatos pessoais ocorrem sempre na organização em que os serviços são contratados. A empresa é individual e, quando necessário, realiza a contratação de freelancers.

A empresa, atualmente, tem passado por diversas dificuldades financeiras, visto que o empresário é o único responsável por todas as atividades desenvolvidas, sejam elas administrativas, fiscais ou técnicas. Sendo assim, o empresário tem dificuldades em manter contato com seus clientes, o que afeta o bom relacionamento.

A empresa presta seus serviços em todo território nacional, com atendimento específico e personalizado, tanto para indústria quanto para comércio, contudo, ainda possui uma cartela de clientes muito pequena. Atualmente, seus principais clientes estão distribuídos em Porto Alegre, Santo Antônio da Patrulha e em Santa Catarina, no município de Caçador, sendo eles:

- Porto Alegre: 12º Tabelionato de Porto Alegre, 8º Tabelionato de Porto Alegre, Norte Gás Distribuidora de Gás, Ministério Público do RS;

- Santo Antônio da Patrulha/RS: Magna Cosma;
- Santa Catarina: Guararapes.

Há, também, clientes esporádicos, em Porto Alegre: Condomínio Aquarelle, Igreja de Jesus Cristo do Sétimo dia, Padaria e Confeitaria Florenzza e em Gravataí, Horizon Service. Há prospecção atual com clientes em outras localidades do RS, no Rio de Janeiro e em São Paulo, mas os contatos são recentes.

A seguir, apresentam-se a missão, visão e valores da empresa.

2.1 MISSÃO

Ser uma empresa sólida, competitiva e inovadora, que se antecipa às tendências do mercado e utiliza as melhores tecnologias disponíveis nas áreas de elétrica, eletrônica e automação.

2.3 VISÃO

Garantir a qualidade nos serviços prestados, investir em equipamentos de última geração e contar com colaboradores altamente qualificados, além de prestar o melhor atendimento aos clientes, com agilidade e baixo custo, criando a excelência na prestação de serviços de manutenção e engenharia.

2.4 VALORES

- Prioridade à vida;
- Valorização das pessoas;
- Ética e integridade;
- Disciplina;
- Busca pela excelência;
- Inovação;
- Responsabilidade social e ambiental.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo será discorrido sobre os temas que servem de embasamento teórico para a consecução da pesquisa, sendo eles: Gestão de Pessoas, Trabalho, marketing e marketing de serviços, segmentação de mercado, marketing digital e plano de marketing.

3.1 GESTÃO DE PESSOAS

Diante de um ambiente cada vez mais competitivo, é fundamental, para a sobrevivência das organizações, buscar atrair, desenvolver e reter os talentos, que lhes permitem alcançar os objetivos estabelecidos. Portanto, cabe a organização compreender que, são as pessoas que impulsionam e atribuem-lhe a ela um "talento indispensável à sua constante renovação e competitividade em um mundo cheio de mudanças e desafios" (CHIAVENATO, 2020, p. 11).

Gil (2007, p. 17) define Gestão de pessoas como sendo a "função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais."

Segundo Chiavenato (2014) a importância da gestão pessoas está em fundamentada na concepção de uma nova visão sobre da pessoa, totalmente incompatível com a visão clássica que tratava o funcionário como mero recurso organizacional. Para isso, deve enxergar os colaboradores da organização como agentes ativos, motivadores de decisões e que inovam.

Vergara (2016), descreve que as organizações não são nada, se nelas não houver pessoas para estabelecer a sua visão e o seu propósito. Para Chiavenato (2014, p. 5) "as organizações são verdadeiros organismos vivos e em constante ação e desenvolvimento." Neste sentido, as organizações que não entenderem que tudo está tudo interligado e o que acontece no ambiente externo influencia no ambiente interno, de nada adianta elas arriscam a sucumbirem.

Dutra, Dutra e Dutra (2017) complementa que historicamente a área de gestão de pessoas vem sofrendo constantes modificações, que levam as organizações a repensar e rever a forma de gerir pessoas e buscar a enxergar as pessoas são o principal ativo da organização (CHIAVENATO, 2020), pois elas:

"(...) constituem o elemento fundamental do seu sistema nervoso, que introduz a inteligência nos negócios e a racionalidade nas decisões e a criatividade nas inovações, aportando as principais competências que retratam as vantagens competitivas de uma organização." (CHIAVENATO, 2020, p. 31).

Para os autores, Gil (2019), Arellano e Cesar (2017), Chiavenato (2014) é importante rever o contexto histórico, para compreender o atual contexto. São apresentados pelos autores três eras organizacionais que aconteceram durante todo o século XX:

- Era Industrial Clássica: Iniciou-se do século XX e foi até meados de 1950, durante este período surge a "Administração Científica tem origem com as experiências de Frederick W. Taylor (1856-1915), nos Estados Unidos, e Henri Fayol (1841-1925), na França" e "Henry Ford (1863-1947)" (GIL, 2019, p. 19).

Neste período as estruturas organizacionais eram rígidas e burocrática, as decisões eram centralizadas, ou seja, quem decidia estava no topo da hierarquia. Foco na padronização do comportamento humano, buscando obter resultados através das tarefas fragmentadas (CHIAVENATO, 2014).

Segundo Chiavenato (2014, p. 37) "As pessoas são consideradas apêndices das máquinas e meras fornecedoras de esforço físico e muscular, predominando ainda o velho conceito de mão de obra".

Neste período a "gestão de pessoas" era denominada departamento de pessoal (DP), posteriormente, alterou para departamento de relações industriais (DRI). (CHIAVENATO, 2014).

As principais funções do departamento pessoal (DP), consistiam em cumprir as exigências trabalhistas do período sendo a admissão, cálculo das horas trabalhadas, efetuar o registro na carteira, advertências e férias. No departamento pessoal industrial (DRI), possuem as mesmas atribuições ampliando para as tarefas de relacionamento e coordenação com sindicatos (CHIAVENATO, 2014).

- Era Industrial Neoclássica: Iniciou-se logo após da Segunda Guerra Mundial, neste período de 1950 a 1990, "Teoria Estruturalista. A Teoria das Relações Humanas foi substituída pela Teoria

Comportamental" (GIL, 2019, p. 22). Nesta época a organização continua burocrática e rígida, porém, a estrutura dividida por departamentos que as tornavam vagarosas "demais para acompanhar as mudanças e as transformações do ambiente" (CHIAVENATO, 2014, p. 33).

As funções de coordenação eram descentralizadas, mas com dupla subordinação, que acabou contribuindo para a morosidade das atividades.

Com as "práticas da Administração de Recursos Humanos tiveram como principais influências teóricas os trabalhos dos psicólogos Abraham Maslow (1954), Douglas McGregor (1960) e Frederick Herzberg (1968)" (GIL, 2019, p. 22), que atuavam na motivação do ser humano.

O departamento pessoal virou departamento de recursos, decorrente da ampliação dos direitos dos trabalhadores. Nesta época começa a perceber que seria melhor tratar os funcionários como recursos valiosos.

- Era da Informação: Iniciou-se na década de 1990, atualmente a caminho da era do conhecimento. Com a evolução da tecnologia da informação - integrada a televisão, celular, computadores, internet constitui-se em um mundo interligado. A competitividade cresce diante de um mercado cada vez mais incerto. (CHIAVENATO, 2014).

O capital financeiro perde espaço e sede lugar ao capital intelectual, neste momento não se torna mais tão importante ter dinheiro, mas sim como usar o conhecimento de forma que ela seja rentável. (CHIAVENATO, 2014). "(...) os tradicionais fatores de produção – terra, mão de obra e capital – produzem retornos cada vez menores em uma escala de rendimentos decrescentes. É a vez do conhecimento, do capital humano e do capital intelectual (CHIAVENATO, 2014, p. 34). As organizações necessitam de agilidade e inovação para enfrentar as ameaças e oportunidades em ambiente complexo e em constante mudanças.

A partir desta nova abordagem as pessoas deixam de ser consideradas "simples recursos (humanos) organizacionais para serem abordadas como seres dotados de inteligência, personalidade, conhecimentos, habilidades, competências, aspirações e percepções singulares (CHIAVENATO, 2014, p. 35), é que surge a gestão de pessoas na contemporaneidade.

3.1.1 Gestão de Pessoas na Contemporaneidade

Gestão de pessoas na contemporaneidade, trata da mudança no contexto organizacional. Com o advento da tecnologia, os avanços do conhecimento e com a complexidade do mercado, que exige cada vez mais das organizações a cumprir os prazos. A Gestão de pessoas passa ser uma área “estratégia”. Neste contexto contemporâneo Stadler e Pampolini (2014, p. 17):

"O Departamento de Pessoal, a ARH e a gestão de talentos são partes de um todo maior, que é a GP. Com o entendimento da complexidade dessa atividade – sempre com uma visão uma sistêmica, estratégica e integradora, capaz de gerar crescimento individual e coletivo –, podemos utilizá-la como ferramenta estratégica de competitividade."

Atualmente, segundo Camacho (2016, p. 33) os “desafios dos novos tempos, a área de gestão de pessoas precisa dispor das características de multidisciplinaridade, perspectiva consultiva e sensibilidade sócio-organizacional.”

Por esta razão, as empresas necessitam buscar compreender mais sobre a relação entre o homem-trabalho, tema este a ser explorado no próximo subcapítulo.

3.2 TRABALHO

As relações entre o homem e o trabalho é um assunto abordado por diversos estudiosos, aos longos dos anos devido a sua complexidade, em relação às atividades físicas, mentais e emocionais que as pessoas exercem no ambiente de trabalho, para buscar satisfazer desejos e necessidades. Segundo Chiavenato (2014, p. 6) "separar o trabalho da existência das pessoas é muito difícil, senão quase impossível, em face da importância e do impacto que provoca nelas" (CHIAVENATO, 2014, p. 6).

Camargo (2014) explica que este impacto ocorre porque "o trabalho é o processo de ação do homem sobre a natureza", ou seja, ao mesmo tempo, em que ele provoca mudanças no ambiente em que atua, ele passa a modificar próprio ambiente. Construindo assim uma nova "visão do ser humano, do trabalho e da empresa" (Chiavenato, 2014, p. 45).

Muitas foram as mudanças que ocorreram ao longo da história, principalmente, quando analisado a partir do período da revolução industrial, quando começam a

surgir os movimentos sociais e a formação dos sindicatos buscando melhores condições de vida no ambiente de trabalho.

Camacho (2016, p.12 apud LIMONGI -FRANÇA, 2003) relata que a Qualidade de vida no trabalho (QVT)

“trata-se do conjunto de ações de uma empresa que envolve a implementação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho. A construção de QVT ocorre a partir do momento em que se olha a empresa e as pessoas como um todo, o que chamamos de enfoque biopsicossocial.”

Para Chiavenato (2014, p. 419). “a expressão qualidade de vida no trabalho (QVT) foi cunhada por Louis Davis na década de 1970 quando desenvolvia um projeto sobre desenho de cargos.”

Nesse sentido pode-se entender que a Qualidade de Vida no Trabalho trata-se da satisfação em um ambiente, pelo qual o ser humano passa a adquirir a autonomia para tomar decisões, e trabalhar em um ambiente satisfatório e agradável. Diante desta relevância, o tema a ser tratado na próxima seção é o trabalho em tempos de crise.

3.2.1 Trabalho em Tempos de Crise

3.3 MARKETING

Segundo a definição de Kotler e Keller (2012, p. 31), “o marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais.” Uma das mais sucintas e melhores definições de marketing é a de “suprir necessidades gerando lucro”.

De acordo com Yanaze (2020, p. 7),

Marketing pode ser entendido como a definição e o conhecimento de um determinado produto ou serviço e a forma como eles são elaborados e colocados no mercado. Portanto, marketing nada mais é do que o planejamento adequado da relação produto-mercado.

O marketing tem um papel de grande importância em todos os segmentos da sociedade, pois, além de regular as relações econômicas de troca, equilibrando oferta e demanda, molda e determina comportamentos e atitudes. Desse modo, o processo

social sofre interferência por meio da influência das mídias e de todas as atividades mercadológicas (LAS CASAS, 2019).

Assim como as demais áreas, o marketing passou por uma evolução cronológica, conforme discriminado em Las Casas, (2019):

Quadro 1 - As Três Eras na História do Marketing

Era	Período aproximado	Atitude predominante
Era da Produção	Antes dos anos 1920	Um produto bom se venderá por si mesmo
Era das vendas	Antes dos anos 1950	Propaganda e venda criativas vencerão a resistência do consumidor e irão convencê-lo a comprar
Era do marketing	Segunda metade do século XX	O consumidor é o rei. Busque uma necessidade e satisfaça-a

Fonte: Adaptado de LAS CASAS (2019, p. 3)

A Era da Produção teve seu início no período anterior aos anos 1920. Naquele momento, um bom produto não requeria grandes estratégias de marketing, pois se venderia por si só (LAS CASAS, 2019).

A Era das Vendas se seguiu à da Produção, período em que a propaganda e a criatividade começaram a ser parte da estratégia de vendas, com o intuito de convencer o consumidor a comprar. Esta Era perdurou por cerca de vinte e cinco anos, até o período imediatamente anterior ao início dos anos 1950, quando se iniciou a Era do Marketing (LAS CASAS, 2019).

A Era do Marketing, a partir da segunda metade do século XX, passou a ter como objetivo central buscar e satisfazer a necessidade do consumidor. Nesta era, Kotler, (2012, p. 4) comenta que “o objetivo do marketing é conhecer e entender o cliente tão bem que o produto ou o serviço possa se adequar a ele e se vender sozinho”.

Após a Era do Marketing, adveio a chamada Era do Relacionamento, no qual o foco no produto foi aliado ao foco no desejo do cliente, buscando encantá-lo e surpreendê-lo em todos os pontos de contato com a marca, tanto no uso quanto na compra e na comunicação (KOTLER; ARMSTRONG, 2015).

Para Yanaze (2020, p. 19) o “Marketing, na verdade, é uma nova concepção de administração empresarial partindo de uma disposição consciente e disciplinada de se inserir no mercado e construir estratégias de planejamento e gestão dos próprios negócios”. Segundo Las Casas (2019, p. 493), “o mercado está cada vez mais disputado, e empreendedores e empresários precisam cada vez mais investir em

estratégias com o objetivo de se diferenciar para garantir a sobrevivência e o crescimento de seus negócios”.

Desta forma, constata-se que o marketing veio se modificando ao longo dos tempos, à medida em que surgiu a necessidade de as empresas incrementarem as vendas dos seus produtos e serviços. Desta necessidade surgiu o aprimoramento das estratégias, levando ao interesse em despertar nos consumidores desejos até então inexistentes, para que pudessem ser atendidos.

Nesse processo de investir em estratégias, “o uso de ferramentas tradicionais de forma criativa é fundamental, e as estratégias ligadas ao marketing de serviços garantem para a empresa essa sobrevivência”, de acordo com Las Casas (2019, p. 493). Portanto, o próximo tema a ser abordado será o Marketing de serviços.

3.3.1 Marketing de Serviços

Pride e Ferrell (2015) ressaltam que os serviços estão em toda a parte, nos mais diversos níveis e abrangências, sendo eles os responsáveis pela maior parte do Produto Interno Bruto (PIB) em muitos países. Nesse sentido, Bateson e Hoffman (2016) destacam que os serviços são de diversos tipos, como transportes, restaurantes e hotéis; telefonia, eletricidade, correios, bem como inúmeros outros. Os autores afirmam que as operações de uma empresa prestadora de serviços são a essência do “produto”. empresa devem direcionar seus planejamentos estruturais, porque, senão, não terão a essência “qualidade” direcionada ao melhor atendimento do cliente, e com isso, podendo vir a sofrer falência e fechar, por mal planejamento das operações.

Como a distinção entre bens e serviços nem sempre é clara, é necessário, compreender as características básicas distintivas do serviço: intangibilidade, relacionamentos com os clientes, perecibilidade e inseparabilidade (COBRA, 2020):

- Intangibilidade: um serviço é mais intangível do que tangível e o profissional de marketing tem o desafio de tornar tangíveis os aspectos intangíveis. Os bens intangíveis, são aqueles que não possuem uma forma física, ou seja, não se pode tocar.
- Relacionamento com os clientes: os serviços não podem ser armazenados, então, eles devem ser produzidos simultaneamente ao

consumo. Muitos serviços não podem ser produzidos sem a presença e cooperação do cliente;

- **Perecibilidade:** quando for necessária a presença do cliente para receber e consumir o serviço, a empresa prestadora deve estar atenta ao tempo dele, pois os serviços são perecíveis. Eles não podem ser armazenados para consumo futuro;
- **Inseparabilidade:** o funcionário, neste caso, é parte essencial do serviço, que depende da performance de tecnologias e, igualmente, das pessoas. Neste caso, o setor de serviços, muitas vezes, tem a característica da mão de obra intensiva.

Ainda em relação às características distintivas de serviços, Farias, Duschitz e Carvalho (2015) complementam que há a necessidade de entenderem-se as atividades e os comportamentos dos clientes considerando o mix de marketing composto por 8 Ps do marketing de serviços: produto, preço, praça, promoção (os 4 Ps tradicionais), pessoas, evidências físicas (*physical evidences*, em inglês), produtividade/qualidade e processos.

- **Produto:** é o serviço em si, o produto precisa atender as necessidades e desejos dos clientes, sendo assim, poderão sofrer influências em relação à cultura e personalidade dos indivíduos;
- **Preço:** custos que os clientes se disponibilizaram a pagar para obter os benefícios do serviço contratado;
- **Praça:** refere-se à estrutura de entrega dos serviços, fatores como local e tempo de entrega são determinantes, quando o cliente escolhe contratar os serviços;
- **Promoção:** trata-se da divulgação dos serviços ofertados pela empresa, tornando a empresa conhecida; além disso, auxilia na persuasão ou na educação dos clientes quanto aos benefícios dos clientes e sobre onde e quando obtê-los;
- **Pessoas:** os serviços são muito variáveis, está relacionado a todos os agentes humanos que desempenham algum papel no processo, sendo assim, é de suma importância que tenha profissionais preparados para atender os clientes;

- Evidências Físicas: é o ambiente em o serviço é executado e onde a empresa interage com o cliente;
- Produtividade e qualidade: estão relacionadas ao alcance das melhores práticas adotadas pela empresa em relação aos serviços, a empresa deve procurar maximizar os recursos, procurando reduzir a despesas e otimizar o tempo dos agentes envolvidos. A qualidade em serviços está relacionada aos termos acordados referente às condições de entrega, a empresa deve procurar exceder as expectativas para alcançar a satisfação do cliente;
- Processo: são os procedimentos, mecanismos e o roteiro efetivos de atividades.

Las Casas (2019) contribui informando que os serviços não podem ser vistos, sentidos, ouvidos ou provados antes de serem adquiridos e ressalta ainda que, para desenvolver serviços com qualidade, é necessário que os administradores tenham uma sequência de procedimentos, como pesquisas, treinamentos, mecanismos de controle, criação de um clima organizacional com o marketing interno e o estabelecimento de uma cultura apropriada.

Bateson e Hoffman (2016) informam que, à medida que a concorrência aumenta em uma determinada área do setor de serviços, referenciam que as oportunidades para diferenciar as empresas tornam-se cada vez mais complexas de encontrar. Ressaltando assim, que o espectro de uma empresa prestadora de serviços, para obter sucesso e conquistar a confiança dos clientes, suas estratégias no princípio de manter a atividade simples devem ser alinhadas conjuntamente com todo planejamento. Logo, a empresa deve buscar construir uma estratégia objetiva voltada a proporcionar uma imagem sucinta dos serviços prestados pela empresa.

Em uma das explicações de Cobra (2020, p. 128) sobre os serviços, tem-se que “a escolha entre muitas ofertas de serviços é exercida pelo consumidor como uma maneira de satisfazer suas necessidades”. Solomon (2016) contribui ao apontar que as empresas que buscam satisfazer essas necessidades devem compreender as pessoas ou as organizações que usarão os produtos e serviços.

Conhecer o que o cliente deseja é a primeira e provavelmente a etapa mais importante na prestação de um serviço de qualidade e estar errado acerca destes desejos pode gerar a perda de um negócio, principalmente quando a necessidade do

consumidor não é atendida por alguma falha de serviço (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014). Quando a necessidade do consumidor não é atendida por alguma falha de serviço, os clientes podem reagir de várias formas: um cliente insatisfeito pode escolher reclamar na frente do prestador de serviço; outro pode evitar isso, mas reclamar boca a boca para outros clientes, o que pode ser pior, uma vez que esta ação espalha impressão negativa e dificilmente a empresa tem a chance de retratar o erro (ZEITHAML, BITNER, GREMLER, 2014).

Bateson e Hoffman (2016) contribuem no assunto, afirmando que é necessário, após a prestação do serviço pela empresa, o trabalho continuar na forma de buscar junto ao cliente uma avaliação dos serviços prestados, se há reclamações de clientes, podendo assim identificar aqueles que estão insatisfeitos bem como, também, detectar possíveis falhas no sistema de prestação de serviço da empresa e tomar as medidas necessárias para minimizar ocorrências futuras.

Cobra (2020) afirma que uma empresa precisa fidelizar clientes e todos na organização devem agir para satisfazer seus clientes e mantê-los fiéis. O papel da inovação do serviço é exatamente este: manter um interesse permanente do cliente. Solomon (2016) completa que o processo de para manter a fidelidade é a construção de relacionamento com os clientes, tema a ser explorado no próximo subcapítulo.

3.3.2 Marketing de Relacionamento

Kotler e Keller (2018, p. 18) definem que marketing de relacionamento como “criação de relacionamentos de longo prazo mutuamente satisfatórios com as principais partes envolvidas, a fim de conquistar e manter seus negócios.” Farias, Duschitz e Carvalho (2015, p. 16) concordam com esses raciocínio e acrescentam que o marketing de relacionamento busca adquirir a fidelidade dos clientes e, em alguns casos, sua lealdade.

Por sua vez, Madruga (2018) defende uma nova abordagem ao definir o marketing de relacionamento como:

Marketing de relacionamento é atrair, realçar e intensificar o relacionamento com clientes finais, clientes intermediários, fornecedores, parceiros e demais *stakeholders*, através de uma visão de longo prazo na qual há benefícios mútuos. O Marketing de Relacionamento privilegia a interação com os *stakeholders* com o objetivo de desenvolver, especialmente para eles, um conjunto de valores que os levarão à satisfação e longevidade do seu

relacionamento com a empresa e constante recompra (MADRUGA, 2018 p. 87).

Para Alves, Barboza e Rolon (2014), o objetivo do marketing de relacionamento é aproximar as empresas de seus clientes de tal forma que ela seja capaz de suprir suas necessidades por meio de produtos com valor agregado. Já Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) indicam que o objetivo do marketing de relacionamento é a construção e a manutenção de uma base de clientes comprometidos que sejam rentáveis para a organização.

Segundo Madruga (2018), a gestão integrada do relacionamento com clientes (GIRC) é um grande aliado das organizações que buscam atrair e manter seus clientes. Ela se inicia antes mesmo de o cliente entrar em contato com a empresa, tudo começa na identificação pela empresa de algo a respeito do cliente que possa ser utilizado em seu próprio benefício, buscando identificar suas preferências, necessidades, características e perfil, de modo que a empresa possa direcionar esforços que entregam valor. O autor ainda ressalta que o Marketing de Relacionamento e Gestão do Relacionamento não são a mesma coisa, eles se complementam. As organizações que contam com uma gestão integrada de todo e qualquer processo de contato com o cliente buscam um relacionamento a longo prazo. Segundo Farias, Duschitz e Carvalho (2015, p. 16), “o cliente satisfeito tende a repetir sua compra com a empresa enquanto se mantiver satisfeito. As ações de marketing de relacionamento buscam reforçar essa satisfação”.

Madruga (2018) apresenta o *framework* do Marketing de Relacionamento, composto por uma sequência de sete funções que podem e devem ser praticadas pelas organizações que buscam um bom relacionamento com clientes e demais *stakeholders*. Esse *framework* está apresentado na Figura 1.

Figura -1 - Framework das 7 Funções do Marketing de Relacionamento



Fonte: Madruga (2018, p. 96)

Essas sete funções significam, conforme Madruga (2018):

- 1) Visão e cultura empresarial: elaboração conjunta de uma nova visão direcionada aos clientes e parceiros, a empresa deve atuar de forma integrada no relacionamento interno e externo, buscando a eficiência;
- 2) Objetivos de Marketing de Relacionamento: nesta fase, trabalha-se na construção dos objetivos claros, de modo que sejam entendidos, e acompanhados por toda a empresa;
- 3) Estratégias de Marketing de Relacionamento: Estabelecimento das estratégias voltadas para a criação de valor em conjunto com os clientes;
- 4) Ações táticas com foco no relacionamento: implementação de ações que trazem segurança para os funcionários que estão na linha de frente com o cliente;
- 5) Capacitação e engajamento: educação continuada dos colaboradores da empresa e também dos clientes para relacionamentos superiores. Colaboradores treinados encorajados e motivados contribuem na construção de diferenciais competitivos no contato com o cliente;
- 6) Benefícios mútuos: ao obter benefício, empresa e clientes tiram proveito da cooperação ocorrida em vários momentos de contato. A empresa percebe

melhor as necessidades do cliente e busca fornecer informações valiosas a seu respeito.

- 7) Valores do Marketing de Relacionamento: tudo aquilo que se pratica nas funções anteriores deve ser os valores defendidos pelos gestores de relacionamento, junto aos clientes e dirigentes da empresa.

Madruga (2018) ainda complementa, que na atualidade, fazer Marketing de Relacionamento é algo indispensável, tendo em vista que a comunicação de marketing é um aspecto crítico das missões de marketing do geral nas empresas é um importante fator determinante dos sucessos ou fracassos dessas empresas.

Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) informam que a empresa pode usufruir de diversas vantagens quando opta pelo desenvolvimento de uma base de clientes fiéis. “Além das vantagens econômicas que uma empresa obtém com o cultivo de relacionamentos próximos com seus clientes, aparecem vários benefícios relativos ao comportamento dos clientes e à gestão de recursos humanos” (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014, p. 178)

No próximo tópico desta pesquisa, será tratado o marketing digital como alternativa para aderir novos meios de relacionamento e a comunicação com os clientes.

3.3.3 Marketing Digital

O marketing digital consiste em entender a tecnologia e as suas ferramentas disponíveis e saber utilizá-la da forma mais assertiva possível; em teoria, é a aplicação dos conceitos de marketing tradicionais e de relacionamento aos meios digitais disponíveis. (FAUSTINO, 2019). Cabe ressaltar que o marketing digital não surgiu para substituir o marketing tradicional, é o inverso disso, ambos devem coexistir (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017).

De acordo com o site Marketing Futuro (2014 *apud* FERREIRA JUNIOR, AZEVEDO, 2015, p. 56 e 57), o marketing digital, comércio eletrônico ou, ainda, e-commerce:

é um processo que estabelece uma combinação dos recursos de “marketing tradicional” com ferramentas eletrônicas, ou seja, através de recursos via internet. Através de ferramentas de Marketing Eletrônico, as empresas

atingem maiores níveis de interação com seus clientes atuais e potenciais, baseados em relações cada vez mais dirigidas, promissoras e convenientes. Dentro desse panorama, a internet contribuiu diretamente para que o Marketing Eletrônico possibilitasse o relacionamento entre cliente e empresa em tempo real.

Para Farias, Duschitz e Carvalho (2015), com o avanço da internet passaram a existir novos espaços e novas ferramentas que modificaram e ampliaram os métodos em um ambiente de conectividade total. As empresas, por meio de suas marcas, buscam ampliar seu trabalho de marketing, com o objetivo de estabelecer relacionamentos com seus clientes.

As ações desenvolvidas pelas empresas, de forma integrada, entre atividades nas mídias sociais e táticas, de marketing tradicional, possibilitam ao público o contato de diferentes maneiras, pelas quais podem conectar-se à empresa. Fica assegurada, assim, a oportunidade de escolher a forma que julgam mais adequada para relacionar-se ou interagir com a marca (FERREIRA JUNIOR, AZEVEDO, 2015).

De acordo com Drubscky ([201-?]), para as pequenas empresas que pretendem iniciar suas atividades em um ambiente virtual, uma das estratégias disponíveis é o *Inbound Marketing*, que visa a comunicação educativa e interativa, por meio de ações de marketing de conteúdo e imprensa, entre outros. Segundo os dados da *Content Trends* (2016 *apud* DRUBSCKY, [201-?]), que é uma pesquisa sobre as tendências do marketing de conteúdo, as empresas que optam por esse tipo de estratégia recebem quatro vezes mais visitas no site e cinco vezes mais oportunidades em seus negócios.

Para Assad (2016), *Inbound Marketing* é uma forma de divulgação da empresa, que tem como seu principal objetivo construir relacionamentos e atrair o interesse das pessoas por meio da divulgação de conteúdo relevante e, com isso, convertê-las em clientes. Quando bem planejada, a divulgação proporciona maior visibilidade da marca e, dessa forma, é capaz de apresentar aos clientes e potenciais clientes diferenciais competitivos que agregarão valor ao produto (DRUBSCKY, [201-?]).

Sendo assim, Drubscky ([201-?]) apresenta as ferramentas essenciais para sua estratégia de *Inbound Marketing*:

- SITE: site é uma página virtual da empresa em que devem constar informações institucionais tais como: a missão, visão e valores, formas de contatos, os produtos e serviços oferecidos e demais informações

pertinentes que transmitem de forma clara e objetiva o que empresa faz e qual o motivo da existência dela;

- **BLOG:** é uma ferramenta que permite atrair, educar, converter e fidelizar seus clientes. No que se refere a educar, a empresa poderá publicar conteúdos de forma direcionada que faça sentido para os leitores. O foco é desenvolver conteúdos que visem promover a resolução de problemas, mostrem os valores dos seus produtos/serviços e auxiliem a criar uma reputação positiva para sua marca. Entretanto, a empresa que optar por desenvolver um blog deve entender que nem todo o conteúdo desenvolvido para o blog deve ser em relação à organização. E é importante ressaltar que o blog é não substitui o site, ele o completa;
- **REDES SOCIAIS:** As redes sociais promovem a interação da empresa com clientes e potenciais consumidores por meio de textos, vídeos, fotos, áudios, etc. Favorece o relacionamento e auxilia na divulgação da marca.

Uma das diferenças entre o marketing digital e marketing tradicional está na análise dos resultados da estratégia, ou seja, nos resultados obtidos através da divulgação do produto e da marca da empresa. Os dados e informações disponíveis no marketing digital são em tempo real e são totalmente mensuráveis, possibilitando serem analisados antes da tomada de decisão (RACCOON, 2017).

Segundo Ferreira Junior e Azevedo (2015), para a análise de dados de marketing digital, uma das ferramentas que pode ser utilizada é o *Google Analytics*, a empresa que quer ao ativar o serviço tem que possuir uma conta no Google e a vincular ao site ou a uma rede; assim, a organização recebe um código para ser inserido na página registrada. A cada exibição, a ferramenta fornece dados estatísticos de visitas que são enviadas e apresentadas ao dono do site e ou às redes vinculadas.

Para Farias, Duschitz e Carvalho (2015), são várias as redes sociais disponíveis, entretanto é importante a organização entender que o conteúdo muda conforme a rede social. O marketing de conteúdo não é restrito, abrange diversos formatos, seja texto, imagem, áudio, vídeo, ou seja, engloba inúmeras estratégias (ASSAD, 2016). Mas as empresas que querem divulgar sua marca e construir relacionamentos através das mídias sociais necessitam ter definido seu público-alvo, pois, somente assim, ela conseguirá descobrir em qual rede social seus clientes e

potenciais estão inseridos e qual a melhor forma de abordá-los (DRUBSCKY, [201-?]).

Para Peçanha, Muniz e Mesquita ([201-?]), atualmente as principais redes de mídias sociais para divulgação do marketing de conteúdo são:

- Facebook: é uma das redes mais populares, no Brasil, 90% das pessoas que possuem acesso à internet estão nessa rede social. Sua principal característica é sua dinamicidade, o usuário visualiza conteúdos diferenciados, de acordo com sua preferência e/ou seus interesses;
- Twitter: é uma rede social que permite apenas 140 caracteres, o foco desta rede está no “agora”, priorizando as publicações mais recentes na *timeline* dos usuários. A empresa que optar por investir nesta rede terá que realizar mais de um Twitter por dia, visando garantir que os usuários entrem em contato com a mensagem que a empresa deseja passar;
- LinkedIn: a maior rede social do mercado, de cunho corporativo, cujo principal foco é o relacionamento, que se desenvolve através das conexões realizadas entre profissionais e organizações, possibilita troca de experiências e recrutamento de novos profissionais;
- Youtube: o foco desta rede são os vídeos. A quantidade de usuários corresponde a praticamente, um terço dos usuários totais na web. As empresas que pretendem utilizar esta rede podem produzir, através de seus vídeos, conteúdos educativos a respeito de seu produto e/ou serviços. A rede também permite interação com os usuários através de comentários;
- Google+: é uma rede social do Google criada em 2011, que não é tão popular como as demais redes sociais mencionadas até então, mas é importante a empresa entender que ter uma conta nela e fazer atualizações frequentes tendem a ser indexadas nos resultados de busca do Google, muito antes do que as postadas em outras redes sociais;
- Instagram: rede social com foco em imagens e pequenos vídeos, as empresas utilizam esta rede como fortalecimento da marca. Realça a imagem do negócio e permite uma comunicação direta entre o cliente e a empresa por comentários realizados nas postagens.

A vantagem do marketing digital para as empresas que buscam atrair e manter um bom relacionamento com clientes é a possibilidade de se comunicar de forma mais

simples, pois as redes facilitam a comunicação, auxiliam a aproximação (PEÇANHA; MUNIZ; MESQUITA, [201-?]). É importante lembrar, também, que a organização deve zelar pela sua imagem, seja ela no âmbito virtual ou no modelo tradicional, é, no mínimo, uma regra de sobrevivência corporativa (FERREIRA JUNIOR, AZEVEDO, 2015).

Para Farias, Duschitz e Carvalho (2015), não basta estar na rede, é preciso entender a relevância do conteúdo na comunicação e na interação entre a empresa e seus clientes; assim sendo, a empresa deve buscar planejar, agir, monitorar e analisar, os conteúdos postados na rede.

- Planejar: é o primeiro passo, a empresa conhecer o cenário em que está inserida, o que está acontecendo ao seu redor, quais são seus concorrentes diretos e indiretos, em quais redes sociais eles estão inseridos, ou seja, a empresa deve se perguntar o que ela faz? – Por que ela faz? e – Como ela fez? Essas perguntas auxiliam a empresa a traçar o planejamento para ser mais assertiva;
- Agir: é colocar em ação o que foi realizado no planejamento, é importante trabalhar com cronograma, pois os conteúdos produzidos na internet alteram constantemente;
- Monitorar: refere-se a identificar os resultados de quanto do conteúdo foi absorvido e o quanto ele alcançou em cada um dos sites nos quais a empresa disponibilizou conteúdos, ou seja, é a análise dos dados coletados;
- Analisar: consiste em cruzar as informações e aplicá-las no contexto em que a empresa está inserida, de modo estratégico, e o monitoramento também se aplica a esta fase já que ele deve ser constante.

Para Farias, Duschitz e Carvalho (2015), as empresas que possuem dificuldades na inserção das estratégias tradicionais para o novo campo virtual, podem buscar investir em uma fusão entre o CRM (*Customer Relationship Management*) e as redes sociais, chamado Social CRM. Com a integração de software de rastreamento e interpretação de reações, é possível aferir toda a informação (postagens, comentários, opiniões e até o tempo gasto em cada postagem) contida em um banco de dados de forma detalhada o suficiente para realizar segmentações precisas, permitindo auxiliar a empresa na tomada de decisão quanto ao conteúdo

que poderá disponibilizar para atender seu público-alvo de forma mais assertiva. No que se refere a segmentação, este tema será mais bem explorado no próximo subcapítulo.

3.4 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

Segundo Wirtz, Hemzo e Lovelock (2020, p. 70), “a segmentação é um dos conceitos mais importantes em marketing”, pois consiste em um esforço de identificar e agrupar indivíduos e/ou organizações que possuem características semelhantes, partindo de um mercado mais amplo e diversificado, a fim de constituir um segmento de mercado (COBRA, 2020).

Para Farias, Duschitz e Carvalho (2015, p. 88), segmentar “é dividir o mercado total de uma empresa em grupos menores homogêneos. Assim, a prática corresponde à ação de identificar e selecionar grupos de clientes, em geral denominados mercados-alvo ou mercado”.

A segmentação de mercado em serviços serve para definir e orientar as estratégias específicas de marketing, com o objetivo de vender seus serviços a alguns agrupamentos de consumidores (COBRA, 2020). Para as empresas de serviços, a sua capacidade de atender a diferentes tipos de clientes varia muito. Por isso, cada empresa deve adotar uma estratégia de segmentação de mercado, identificando como público-alvo as partes ou os segmentos do mercado que ela pode atender melhor (WIRTZ; HEMZO; LOVELOCK, 2020).

Kuazaqui (2015) apresenta quatro estratégias diferentes de segmentação de mercado e destaca que, ao definir a estratégia, a empresa deve estar ciente de que o mercado é composto por consumidores que têm características distintas e que podem ser agrupados por segmentos de consumo, com base em suas semelhanças, podem ser analisados de acordo com idade, sexo, região, poder de consumo e outras.

- Marketing indiferenciado ou marketing de massa: não existe segmentação de mercado, a empresa considera que o mercado é homogêneo, ou seja, desconsidera as diferenças existentes no mercado, oferece o mesmo marketing mix de produtos de forma indistinta, para o consumidor dificulta perceber diferenças significativas entre as marcas existentes. Os produtos são ofertados a baixo preço e

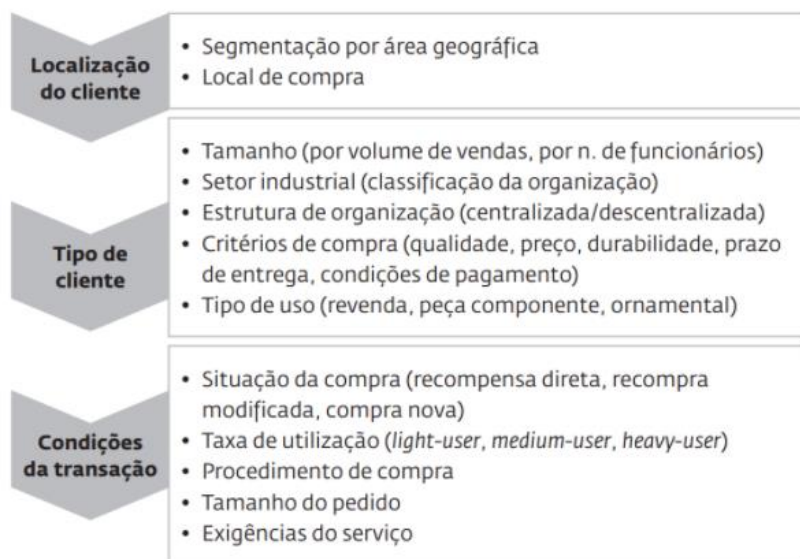
com forte concorrência, procurando a economia de escala e a venda em quantidade para garantir as margens de lucro;

- Marketing diferenciado: a empresa reconhece que o mercado tem características particulares e é possível realizar a segmentação e agrupamento de consumidores. Procura atender os consumidores conforme suas características e necessidades;
- Marketing concentrado ou marketing de nichos: a empresa reúne todos os seus esforços em um único grupo de consumidores, não faz distinção entre eles. Nesta estratégia, o segmento é substancial o suficiente para garantir a manutenção de suas operações. No entanto, qualquer mudança no ambiente de negócios pode trazer prejuízos para a empresa;
- Marketing one-to-one ou marketing de fragmentação: a empresa reconhece as características e particularidades de cada consumidor, orienta suas ações de marketing a cada um. Essa estratégia exige estrutura e planejamento bem coerentes. Nesta estratégia, a empresa buscará a satisfação de seus consumidores a um preço mais elevado.

Conforme Cobra (2020), a segmentação de serviços empresariais, isto é, o mercado *business to business* (entre empresas) de serviços, também pode ser segmentado com base em critérios demográficos, pelos quais se deve identificar o tamanho da empresa e o número de empregados. Segundo o autor, outros critérios que devem ser considerados são o custo em relação à receita, sua cultura e, ainda, as características operacionais das empresas, bem como suas condições financeiras.

Segundo Rocha e Trevisan (2017), no mercado empresarial o objetivo é setorizar, busca-se conhecer os consumidores em relação a sua posição no mercado, de forma que seja mais efetivo o processo de segmentação. Na Figura 2 segue o modelo proposto no processo de segmentação do mercado empresarial.

Figura 2 - Bases de Segmentação do Mercado Organizacional



Fonte: Rocha e Trevisan (2017, p. 21).

Conforme a Figura 2, é possível identificar às três bases da segmentação no mercado empresarial, sendo elas:

- Localização do cliente: trata da segmentação geográfica, agrupando clientes concentração geográfica, e, também o local onde o produto é adquirido.
- Tipo de cliente: refere-se à categoria do cliente de acordo com tamanho, setor da economia, número de funcionários, critérios de compra, tipo de uso do produto etc.
- Condições de transação: busca segmentar as características das negociações de compra, como procedimentos, processos, exigências etc.

Para Wirtz, Hemzo e Lovelock (2020), ao estabelecer seu público-alvo, a empresa prestadora de serviço pode empregar às quatro estratégias de foco para obter vantagem competitiva:

- Foco total: a empresa oferece serviços limitados (um único produto principal) para um segmento de mercado reduzido e específico. Assim, acaba por ser reconhecida pela especialização em um nicho bem definido, o que pode oferecer proteção contra potenciais concorrentes, além de permitir que uma empresa cobre preços elevados. Por ter foco,

a qualidade percebida pelos consumidores é excepcional, superior à de outras empresas;

- Foco no mercado: a empresa oferece uma ampla gama de serviços para um limitado (reduzido) público-alvo. Optar por seguir em uma estratégia focada no mercado parece atrativo, pois a empresa pode vender múltiplos serviços a um único comprador. Entretanto, antes de escolher esta estratégia, os gestores necessitam ter certeza de que a empresa é capaz de fazer um excelente trabalho na prestação de todos os diferentes serviços ofertados;
- Foco no serviço: a empresa oferece uma gama reduzida de serviços para um mercado razoavelmente amplo. No entanto, à medida que são adicionados novos segmentos, a empresa precisa desenvolver especialização em servir cada um deles. E, ainda, essa estratégia tende a demandar um esforço maior de vendas e mais investimento em comunicação de marketing – particularmente em mercados B2B.
- Sem foco: Por fim, muitos prestadores de serviços encaixam-se na categoria sem foco, pois tentam atender a mercados amplos e fornecer uma ampla variedade de serviços. O perigo dessa estratégia é que empresas sem foco muitas vezes “fazem um pouco de tudo e um monte de nada”. Em geral, essa não é uma boa ideia, embora serviços públicos e agências governamentais possam ser obrigados a trabalhar assim.

De acordo com Rocha e Trevisan (2017), independente da escolha, fica claro que a segmentação permite conhecer e compreender o comportamento de compra dos diversos segmentos de mercado, possibilitando a identificação das semelhanças e diferenças que permitem orientar as estratégias mais adequadas para a organização. Um bom plano de marketing é construído tendo-se clareza do público que se pretende atingir. Por essa razão, o tema será mais bem explorado no próximo subcapítulo.

3.5 PLANO DE MARKETING

Segundo Rocha, Ferreira e Silva (2012, p. 488), “plano: é o documento formal que descreve, em maior ou menor grau de detalhe, estas ações, seus tempos de

realização e os recursos necessários”. Cobra (2009, p. 49) complementa ao informar que “toda estratégia de marketing precisa apresentar programas detalhados de ação, recursos a serem alocados por área de atividade e região, e deve conter indicadores de desempenhos a serem alcançados”.

Para Cobra (2009), a apresentação do plano deve ter:

- clareza – deve ter a definição do que e como fazer;
- quantificação – se possível deve ter as atividades quantificadas;
- foco - o foco deve ser bem definido e enunciado de modo objetivo;
- realismo – precisa ser exequível e de acordo com o potencial do mercado;
- concordância – as pessoas envolvidas no plano devem ser notificadas.

3.5.1 Elementos do Plano de Marketing

Segundo Las Casas (2011), o plano de marketing para micro e pequenas empresas deve ser desenvolvido conforme a situação da organização. Portanto, o plano de marketing apresentado poderá ser usado por qualquer empresa de pequeno porte. O desenvolvimento do plano de marketing pode se basear numa metodologia simples, sugerida pelo autor, mas que norteará os pontos-chave que precisam ser observados:

1. Dados externos: determinação de situações favoráveis e desfavoráveis;
2. Dados internos e externos da empresa e da concorrência: pontos fortes e fracos;
3. Objetivos e metas;
4. Estratégias de marketing e orçamento;
5. Projeção de lucros e perdas;

O Quadro 2 sintetiza esses campos.

Quadro 2 - Roteiro Simplificado para um Plano de Marketing

PLANO DE MARKETING							
1. Análise ambiental							
1a. Ameaças e oportunidades							
Eventos	Ameaças	Oportunidades	Sugestões				
1b. Pontos fortes e fracos							
Aspectos analisados	Concorrente 1		Concorrente 2		Empresa X		
<i>Pessoal</i> Quantidade Qualificação <i>Equipamentos</i> Capacidade instalada Tecnologia <i>Finanças</i> Recursos financeiros Possibilidade de obtenção de empréstimos <i>Marketing</i> Produto Preço Distribuição Propaganda Equipe de vendas Promoção	Ponto forte	Ponto fraco	Ponto forte	Ponto fraco	Ponto forte	Ponto fraco	
2. Objetivos							
a. Quantitativos: b. Qualitativos:							
3. Estratégia de marketing							
3a. Público-alvo: 3b. Posicionamento: 3c. Estratégia do composto: Produto: Preço: Distribuição: Promoção:							
4. Plano de ação							
Atividades	Encarregado	Periodo	Orçamento				
5. Projeção de vendas e lucros							
Periodo	Vendas	Lucros	Observações				

Fonte: Las Casas (2011, p. 35)

O roteiro simplificado de Las Casas (2011), é composto de cinco etapas que serão tratadas individualmente nas próximas seções.

3.5.1.1 Análise Ambiental

Segundo Las Casas (2011, p. 36), a empresa é um organismo vivo, as reações do ambiente externo refletem no ambiente interno, graças à forma de adaptação a seu

meio. Por isso, este é o primeiro passo no desenvolvimento do plano de marketing. De acordo com Wood (2015, p. 35), um plano de marketing flexível requer monitoramento de fatores-chave no macroambiente, que podem afetar o mercado e seu desempenho de marketing, tais como: forças político-legais, econômicas, socioculturais, tecnológicas e ambientais.

É necessário, ainda, examinar grupos específicos no microambiente: clientes, concorrentes, integrantes do canal de distribuição, parceiros, fornecedores e funcionários. Com esta observação, começa o entendimento do ambiente de marketing. A análise ambiental propicia à organização a identificação das ameaças e oportunidades no contexto em que está inserida.

3.5.1.2 Ameaças e Oportunidades

Segundo Las Casas (2011), é na análise externa que serão identificadas as ameaças e oportunidades. A partir deste levantamento é possível identificar o contexto na qual a organização está inserida. As ameaças são os acontecimentos que impedem o desenvolvimento da empresa e as oportunidades são as chances que a empresa tem de sobressair entre as demais.

Segundo Las Casas (2011), os eventos são os tópicos das variáveis incontroláveis de marketing, sobre os quais o planejador deverá relacionar-se com as ameaças e identificar as oportunidades. O Quadro 3 sintetiza esse ponto.

Quadro 3 - Ameaças e oportunidades

Eventos	Ameaças	Oportunidades	Sugestões
<i>Economia</i> Inflação reduzida em torno de 1%	Clientes podem adiar decisão de compra	Melhora do poder aquisitivo Maior conscientização do preço	Rever política de preços

Fonte: Las Casas (2011, p. 38)

Para Kotler e Keller (2012), um bom marketing é aquela busca através das oportunidades de se desenvolver e lucrar. Portanto, as empresas devem estar atentas as ameaças que visam impedir seu desenvolvimento, e as oportunidades são os pontos favoráveis que a empresa tem de sobressair-se frente à concorrência.

Dias *et al.* (2011) ressaltam a importância do método de análise de mercado *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* (SWOT), através do qual as empresas

elaboram uma lista de fatores para identificar pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças, favorecendo aos administradores possibilidades de formular uma estratégia competitiva ao meio ambiente em que ela compete.

3.5.1.3 Pontos Fortes e Fracos

Segundo Las Casas (2011), nessa etapa do planejamento, o procedimento a resume-se numa análise dos diferentes recursos da organização em relação aos principais concorrentes. Como exemplo, destacam-se os recursos financeiros (Quadro 4).

Quadro 4 - Análise dos pontos fortes e fracos

Aspectos Analisados	Concorrente 1		Concorrente 2		Empresa X	
	Fortes	Fracos	Fortes	Fracos	Fortes	Fracos
Recursos Financeiros	X			X	X	

Fonte: Las Casas (2011, p. 39)

Para Las Casas (2011), a diferença desta análise para a anterior é que ela está voltada para o ambiente interno da empresa e apresenta ao planejador as vulnerabilidades e as qualidades da organização frente aos seus concorrentes.

Segundo Dias *et al.* (2011), a análise dos pontos fortes e fracos é importante porque permite à empresa avaliar a sua situação e a de seus concorrentes. Os autores ressaltam que as empresas devem sempre estar alerta às possíveis alterações do mercado e essa análise possibilita à empresa antecipar os passos da concorrência.

3.5.1.4 Objetivos

De acordo com Las Casas (2011), finalizadas as etapas que consistem em analisar o ambiente externo da organização, agora será possível estabelecer os objetivos de marketing. Ainda, segundo o autor, os objetivos devem representar o que se quer atingir. Torna-se possível alcançar os objetivos através de táticas e estratégias que serão desenvolvidas ao longo do plano.

A empresa deve procurar entender qual é o seu negócio e qual é a sua missão antes de estabelecer seus objetivos. A “missão é a razão de ser de uma empresa

(LAS CASAS, 2011, p. 75), logo, o plano deverá ser feito para estar dentro desse parâmetro. “Geralmente, uma missão é definida em termos daquilo que a empresa se propõe para seu desenvolvimento, de seu ramo de atuação e do mercado em que atua” (LAS CASAS, 2011, p. 75).

Las Casas (2011) e Westwood (1996) informam que os objetivos do plano de marketing devem estar em consonância com a realidade, mas precisam ser desafiadores para se buscar maior desempenho. Os objetivos da organização devem ter como base dois parâmetros: objetivos quantitativos e objetivos qualitativos (LAS CASAS, 2011).

- Objetivos quantitativos: são objetivos que podem ser mensurados, ou seja, algo que pode se analisar a evolução ou a diminuição da empresa frente ao mercado e aos seus concorrentes.
- Objetivos qualitativos: são objetivos que expressam as qualidades, do produto e/ou serviços da organização frente ao mercado. Os resultados destes objetivos podem ser mensurados, a partir dos dados quantitativos.

3.5.1.5 Estratégias de Marketing

Para Cobra (2009), a estratégia consiste em estar alinhada com os objetivos de marketing a serem alcançados – essa é a base para toda a estratégia de marketing. Bateson e Hoffman (2016) complementam que em relação à estratégia, a empresa prestadora de serviços pode escolher utilizar suas operações como o componente básico de sua estratégia competitiva e buscar associar a empresa, na mente do consumidor, com excelência operacional de serviços pode criar vantagem competitiva, mas também cria exigências consideráveis para a empresa.

De acordo com Las Casas (2011), após a análise do mercado, do ambiente, dos principais concorrentes, do público-alvo e do posicionamento desejado, o desenvolvimento da estratégia do composto é apenas uma questão de adaptação e compreende uma combinação de ferramentas estratégicas usadas para criar valor para os clientes e alcançar os objetivos da organização. O composto de marketing é o conjunto preço, praça, produto e promoção.

A respeito, ainda, do composto de marketing, Cobra (2020) expõe que, para uma empresa obter uma boa estratégia de preço, é preciso que este seja justo e

proporcione descontos estimulantes à compra dos produtos ou serviços ofertados, com subsídios adequados e prazos de pagamento e termos de crédito efetivamente atrativos.

3.5.1.6 Plano de Ação

Segundo Las Casas (2011), o plano de ação é considerado uma das principais etapas do plano de marketing e consiste em apresentar um resumo das atividades a serem realizadas em um determinado período (Quadro 5).

Quadro 5 - Plano de ação

Atividades	Encarregado	Período	Orçamento
<i>Promoção:</i> Uso de <i>outdoor</i> no lançamento	José Silva/Agência Criativa	Janeiro a Março de 97	(Incluir valores estimados)
Filmes de 15" na TV: Globo Bandeirantes	José Silva/Agência Criativa	Janeiro a Julho de 97	(Incluir valores estimados)
Anúncios em revistas: <i>Veja</i> <i>Exame</i>	Mario Silva/Agência Ideia	Março	(Incluir valores estimados)

Fonte: Las Casas (2011, p. 44)

Nesta etapa, segundo Las Casas (2011), o responsável pela execução do plano deverá realizá-lo em quatro etapas:

1. Coluna da atividade: aqui escrevem-se todos os elementos do plano do composto de marketing que exijam uma "ação". Deve observar que essas que serão realizadas aqui são as que foram propostas na estratégia do composto de marketing;
2. Coluna encarregado: deve-se dizer quem será o profissional responsável pela atividade e/ou, em alguns casos, nomes de empresas contratadas para a realização de serviços específicos;
3. Coluna período: deve-se informar o período em que cada atividade terá para ser desenvolvida;
4. Coluna orçamento: todas as atividades mencionadas terão um custo o qual é necessário alinhar ao orçamento, permitindo a visualização

do que será necessário investir para colocar o plano em funcionamento, principalmente no que se refere a despesa de marketing.

3.5.1.7 Projeção de Vendas e Lucros

Segundo Las Casas (2011), nesta etapa a empresa deve realizar a projeção do que espera vender, em que período irá considerar para atingir os objetivos propostos (Quadro 6).

Quadro 6 - Projeção de vendas e lucros

Período	Vendas	Lucro (Bruto)	Observações
Jan.	1.000	30%	
Fev.	1.500	30%	
Mar.	2.000	70%	

Fonte: Las Casas (2011, p. 45)

1. Na coluna período: pode ser semana, mês ou o ano em que irá considerar para atingir os objetivos;
2. Na coluna venda: informar o que a empresa espera vender em valores monetário e/ou em unidades;
3. Na coluna lucros: a empresa pode apresentar o lucro que deseja obter com as vendas, pode apresentar em percentual e/ou em valores;
4. Na coluna observações: a empresa pode relatar para orientar se for o caso.

De acordo com Las Casas (2011), o plano de marketing deve ser controlado para que continue em ação. O ambiente sofre muitas alterações, sendo necessária a realização de ajustes ao longo da execução. Outro fator importante ressaltado pelo autor é a necessidade de controle para visualizar se as metas e os objetivos propostos estão sendo atingidos conforme o planejado.

Portanto, ao completar o “plano de ação”, executando-se todas as etapas descritas, já se tem um plano de marketing que possibilita à empresa executar suas ideias com todos os principais componentes de um planejamento mercadológico.

4 PROCESSO METODOLÓGICO

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos que foram utilizados para atingir os objetivos propostos no presente estudo.

4.1 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A presente pesquisa caracteriza-se como qualitativa, do tipo exploratória, fundamentada em estudo de caso. Empregou-se a coleta de dados primários por meio de entrevistas e de dados secundários obtidos a partir de pesquisa documental. A análise de dados foi fundamentada em análise de conteúdo.

Para Sordi (2017), a pesquisa qualitativa é aquela que é indutiva, demanda esforços dissertativos para relatar um assunto único, não possui um caminho definido e/ou um roteiro padrão.

A pesquisa qualitativa possibilita identificar quais as principais mudanças a empresa, objeto deste estudo, necessitará realizar para ampliar sua cartela de clientes. Por esta razão buscou, por meio das entrevistas realizadas com o Gestor da empresa objeto deste estudo (roteiro de entrevista apresentado no Apêndice A) e aos seus clientes (roteiro de entrevista apresentado no Apêndice B) identificar quais estratégias de marketing poderiam ser aplicadas a empresa.

No que se refere à pesquisa exploratória “a qual se adequa bem para quando a demanda é por entender mais sobre um assunto ainda pouco conhecido” (SORDI, 2017 p. 76), segundo o autor, é apropriada para estágios iniciais da investigação quanto à familiaridade, à informação e à compreensão do fenômeno por parte do pesquisador.

Para Sordi (2017), o estudo de caso tem como objetivo explorar e realizar o desenvolvimento de forma detalhada do objeto proposto, levando ao pesquisador um maior entendimento.

4.2 COLETA DE DADOS

A metodologia deste trabalho teve como instrumento-base entrevistas em profundidade aplicada individualmente ao gestor da empresa DB Sistemas Eletrônicos

(roteiro de entrevista apresentado no Apêndice A) e a cada um de seus clientes (roteiro de entrevista apresentado no Apêndice B).

Os roteiros utilizados têm como propósito contribuir para alcançar o objetivo Geral e específicos deste trabalho.

Vale salientar que, atualmente, a empresa conta com nove clientes em sua carteira e a pesquisa foi encaminhada a todos; além disso, entrevistou-se também uma décima empresa (condomínio), que, ao longo do processo de pesquisa, tornou-se ex-cliente.

Segundo Duarte (2011), a entrevista é uma técnica qualitativa que explora um assunto a partir da busca de informações, percepções e experiências de informantes para analisá-las e apresentá-las de forma estruturada.

Para Cooper e Schindler (2016), as fontes primárias possuem maior veracidade. Além disso, possuem maior controle sobre erros e são mais seguras porque os dados ainda não foram interpretados por uma segunda parte. De acordo com Sordi (2017, p. 59), “a fonte primária é a original, ou seja, trata-se da pessoa ou entidade que identificou e explicitou o conteúdo, seja ele inovador (conhecimento) ou não (informação)”.

Após a análise das entrevistas, também foram utilizados dados secundários para complementar elementos do plano de marketing. Conforme Cooper e Schindler (2016), os dados secundários são interpretações de dados que já possuem pelo menos um nível de interpretação inserido entre o evento e seu registro. São exemplos: livros, manuais, artigos de revistas e jornais, e a maioria das notícias são consideradas fontes secundárias de informações. Conforme Sordi (2017), a fonte secundária;

é sempre mais temerária, tendo em vista que é fruto de alguém que ouviu dizer, que traduziu, que escreveu, que parafraseou o que o outro escreveu ou falou. Qualquer mecanismo de conversão e obtenção de conteúdo gerado por outra pessoa ou entidade é considerado fonte secundária (SORDI, 2017, p. 59).

Nesta etapa foram utilizados histórico de orçamentos aprovados, os sites da empresa e dos concorrentes e, também, foram analisados os documentos da empresa, tais como; relatórios financeiros, recibos de pagamentos a terceiros, certificações de cursos, além de relatórios públicos sobre o macroambiente de marketing. A decisão pela utilização destes documentos irá considerar aspectos

propostos por Sordi (2017), como autenticidade do documento, credibilidade da fonte, representatividade do documento e o significado do seu conteúdo.

4.3 ASPECTOS ÉTICOS

Considerando-se os aspectos éticos de pesquisa que envolve seres humanos, este projeto foi encaminhado ao Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Estadual do Rio Grande do Sul (UERGS) para apreciação, de acordo com as Diretrizes e Normas Regulamentadoras de Pesquisa envolvendo Seres Humanos, da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP), juntamente com a autorização institucional para a realização da pesquisa na DB Sistemas Eletrônicos (Apêndice C) e a coleta de dados primários foi realizada após sua aprovação.

Os entrevistados foram convidados a participar da pesquisa, com esclarecimento prévio dos objetivos da mesma, bem como seu modo de funcionamento. A partir disso, foram informados que poderiam optar por aderir ou não à pesquisa, tendo liberdade de interromper sua participação a qualquer momento. Neste caso, nenhuma informação do participante ser utilizada, sem prejuízo para a pesquisa ou para o desistente. As entrevistas foram gravadas em mídia digital e, posteriormente, transcritas, sendo este processo feito a partir da assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice D), conforme estabelecido na Resolução nº 466/12 do Conselho Nacional de Saúde.

5 ANÁLISE DE DADOS

As entrevistas e os dados secundários foram analisados através da análise de conteúdo, utilizando-se as respostas do gestor e dos clientes entrevistados e os dados ambientais pertinentes para confrontar e relacionar cada um dos pontos de vista. Segundo Bardin (2016), a análise de conteúdo reúne um conjunto de técnicas a serem usadas para a análise das comunicações e podem ser empregues diversos procedimentos. Conforme Bardin (1979 *apud* GERHARDT; SILVEIRA, 2019 p. 84),

ela representa um conjunto de técnicas de análise das comunicações que visam a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção dessas mensagens.

Gerhardt e Silveira (2019) informam que existem diversas modalidades de análise de conteúdo, mas a temática é a mais apropriada para pesquisas qualitativas, que consiste em três fases: pré-análise, exploração do material e tratamentos dos resultados obtidos.

- Pré-análise: é a fase em que o pesquisador sistematiza suas ideias iniciais, para conduzir o desenvolvimento. Ele faz as escolhas dos documentos a serem submetidos à análise, faz a formulação das hipóteses e dos objetivos que será a base de fundamentação e a interpretação final (BARDIN, 2016);
- Exploração do Material: nesta fase, ocorre o tratamento das informações, quando se processa a codificação dos materiais selecionados. “Primeiro, faz-se um recorte do texto; após, escolhem-se regras de contagem; e, por último, classificam-se e agregam-se os dados, organizando-os em categorias teóricas ou empíricas” (GERHARDT; SILVEIRA, 2019, p. 84);
- Tratamento dos resultados obtidos e interpretação: nesta fase, trabalha-se com as informações que serão interpretadas.

As categorias de análise foram definidas *a priori*, visando atender aos objetivos delimitados nesta pesquisa, sendo elas: ambiente externo, concorrência, pontos fortes/diferenciais da empresa, pontos fracos da empresa, comunicação, gestão de pessoas e a gestão do trabalho.

5.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta etapa o objetivo é apresentar o resultado e as análises dos dados obtidos a partir das entrevistas realizadas com os clientes da DB Sistemas Eletrônicos, que são os responsáveis pela contratação e/ou fazem a gestão de novos fornecedores, em seu dia a dia. Para conseguir responder o problema de pesquisa abordado neste trabalho, também foi entrevistado o Gestor da DB Sistemas, que é o responsável direto no atendimento e na gestão da carteira de seus clientes.

5.1.2 Análise do Perfil dos Clientes Entrevistados

As entrevistas com os clientes da DB Sistemas Eletrônicos ocorreram no período de 15 a 30 de abril de 2021, com o tempo médio de 16 minutos e 04 segundos. As entrevistas foram realizadas por telefone, gravadas e transcritas para a obtenção das análises.

Foi realizado o total de dez entrevistas, sendo que um dos entrevistados respondeu por dois clientes e, também foram entrevistados dois responsáveis por um mesmo cliente, fechando ao todo 10 diferentes empresas. Uma dessas empresas deixou de ser cliente e respondeu já como ex-parceiro. O Quadro 7 apresenta o perfil do setor de atuação de cada cliente, sendo que esses dados foram extraídos da base de dados da DB Sistemas.

Quadro 7 - Setor de atuação ao qual pertencem os clientes entrevistados

Setor	Quantidade	Sexo
Indústria	2 empresas (2 entrevistados)	Masculino
Religioso	1 empresa (1 entrevistado)	Masculino
Serviços	5 empresas (4 entrevistados)	Masculino
Setor Público	1 empresa (1 entrevistado)	Masculino
Condomínio	1 empresa (2 entrevistados)	Masculino
Total	10 empresas (10 entrevistados)	Todos homens

Fonte: Elaborado pela autora, 2021

Além do setor de atuação foi possível identificar que os responsáveis pela contratação de serviços a DB Sistemas Eletrônicos são de predominância masculina, o que caracteriza, que deve haver uma estratégia de marketing pontual e muito bem direcionada.

5.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS COM OS CLIENTES

Inicialmente, identificou-se a necessidade que os clientes tiveram ao buscar o tipo de serviço que a DB oferece. Esses dados foram tanto levantados nas entrevistas quanto peneirados através do histórico de orçamentos aprovados interno da DB:

- Indústrias - conserto de placas de equipamentos de solda ponto importados;
- Igreja - conserto de sensor de alarme importado; conserto de placas das máquinas de lavar roupa importadas; manutenção do sistema de climatização;
- Serviços (varejo e cartórios) - Padaria (reforma do elevador de carga; manutenção periódica do elevador de carga); Tabelionatos (manutenção de scanner e de monitores de computador, instalação de infraestrutura de internet, instalação de elétrica, desenvolvimento de protótipo para automação de datacenter); Gráfica (manutenção de placas gerais de equipamentos industriais gráficos - máquinas de grande porte); Distribuidora de gás (instalação e manutenção de câmeras de segurança, manutenção da rede de internet).
- Organização pública - reparos de placas de aparelhos de ar-condicionado e de fontes de potências em geral;
- Condomínio (ex-cliente) - projeto de instalação das câmeras de segurança; automatização dos portões para reduzir custos de portaria; projeto e instalação de tags de segurança; automatização das luzes da piscina.

Ao serem questionados sobre como conheceram a DB Sistemas Eletrônicos, sete entrevistados afirmaram que chegaram até à empresa a partir de indicação/recomendação de outras pessoas, sendo: seis indicações de conhecidos e uma indicação de atual cliente. Dois entrevistados conheceram a empresa a partir de busca por palavras técnicas no Google, sendo que um encontrou a DB a partir de links patrocinados e outro pela busca orgânica. Um entrevistado conheceu a DB por apresentação comercial do gestor, que mostrou o site e a carteira de serviços da DB.

Dessa mesma questão, também podem ser extraídos dois apontamentos relevantes: a) um dos entrevistados (indústria) ainda ressaltou que um dos motivos para a contratação da DB, além da indicação, foi ser um fornecedor local, o que traria maior agilidade para a prestação de serviços; b) dois entrevistados (um órgão público e uma empresa de serviços) também falaram que a escolha por um serviço como o da DB traria redução de custos frente à aquisição de equipamentos novos. O trecho de entrevista abaixo retrata tanto a questão da indicação quanto do custo:

Na verdade, estava com uma necessidade na época em que a gente abriu a nossa empresa de fazer um elevador... e o preço de mercado “taba” muito caro do produto pronto e a gente foi atrás de alguém que fosse fazer um para nós de acordo com o que a gente precisava. Daí o pessoal do tabelionato indicou o Diego [DB] e conversou com ele. Ele pareceu ser uma pessoa bem índole né, e a gente acabou fechando com ele, também por questão de valores na época.

[Entrevistado 6 - Empresa de Serviços - Padaria]

Quando questionados sobre a qualidade dos serviços prestados pela DB, nove dos dez entrevistados avaliaram os serviços da empresa de forma positiva, enquanto um dos entrevistados avaliou a empresa de forma negativa.

Nesse âmbito foi possível extrair das percepções e experiências dos entrevistados referentes aos serviços prestados dois pontos relevantes:

1. Primeiro observa-se que a empresa tem conseguido atender as necessidades e expectativas de seus clientes, visto que as respostas obtidas quando questionados sobre a avaliação da prestação de serviços foram: *bom, muito bom, ótimo serviço e estamos satisfeitos*. Sendo assim, sob a percepção da qualidade sob a ótica dos entrevistados, mesmo que a empresa tenha obtido uma avaliação positiva, em alguns casos, foi possível identificar a insatisfação durante a prestação do serviço, como, por exemplo, o prazo.
2. O segundo é que foi possível identificar as características que os clientes consideram como fator essencial das avaliar a qualidade dos serviços, são eles:
 - a) Prazo: Foi destaque para cinco entrevistados. Dois dos entrevistados (serviço e indústria) destacaram que a empresa cumpriu o prazo proposto. Para dois dos entrevistados (religioso e condomínio) o prazo ultrapassou o previsto no projeto aprovado. E para um dos entrevistados (indústria), há uma demora que se inicia no orçamento até a entrega do equipamento consertado.
 - b) Atendimento: A transparência das informações com relação à prestação dos serviços foi ressaltada por quatro clientes que relataram se sentir seguros com a execução dos serviços.
 - c) Garantia: Somente um dos entrevistados relatou que quando houve a necessidade de acionar a garantia a empresa se prontificou a buscar.

d) Preço: Foi destacado por um dos entrevistados que por prestarem um bom serviço a empresa não é abusiva com preços e que a empresa possui valor de mercado.

O trecho da entrevista abaixo representa a satisfação de um de seus clientes.

A DB ela já fez vários serviços, tanto pro 12º quanto pro 8º, então a gente tá bem satisfeito com o Diego [DB]. Ele é um cara fora do sério assim, que tem muito conhecimento em áreas diversas. Então para nós é importante ter essa parceria com ele. Porque sempre quando aperta ou é uma coisa muito complicada a gente acaba ligando para ele. Ele sempre nos traz uma ideia, uma solução, então estamos muito satisfeitos com essa parceria já algum tempo. É bom, muito bom poder contar com ele, porque ele é um cara que está sempre estudando, está sempre trazendo novidades e a gentes está bem satisfeito mesmo com o trabalho dele.

[Entrevistado 5 - Empresa de Serviços – 8 E 12º Tabelionato]

No que se refere a insatisfação do cliente, um entrevistado (indústria) os apontamentos realizados foram em relação a todo o processo de atendimento ao cliente, ou seja, desde a abertura do chamado a entrega do equipamento consertado. Ficou evidente que a DB não atendeu as expectativas almejadas pelo contratante com relação na visão do cliente a empresa DB falhou quanto aos prazos, na entrevista o cliente deixa que encaminhou alguns equipamentos ao longo de 2020 e que até a presente data 06/2021 alguns desses equipamentos não retornaram do conserto. O trecho da entrevista abaixo expõe a insatisfação de um de seus clientes.

[...] o processo inteiro como um todo é meio engessado. Esse é um ponto crítico, que é importante para a empresa e que acaba não... por exemplo, as empresas de maior parceria, que prestam mais serviços para a Guararapes são as mais prestativas. Elas estão continuamente se preocupando com o serviço ao consumidor, digamos assim. Elas abrem exceções, entregam em tempo recorde, coisas assim. Na DB ainda não acontece isso.

[Entrevistado 10 - Empresa Industrial - Guararapes]

Os entrevistados também foram indagados sobre o processo de comunicação da DB com os clientes e se levantou que os meios de comunicação mais utilizados são WhatsApp, seguido por telefone e e-mail.

Nesta questão foi possível observar que o WhatsApp é a primeira opção dos entrevistados, no qual, nove dos entrevistados relataram utilizar o WhatsApp para a solicitação dos serviços. Enquanto apenas um dos entrevistados afirmou que utiliza o e-mail para a solicitação dos serviços.

A segunda opção para contato ficou o telefone da empresa, apesar da totalidade dos entrevistados afirmar que utiliza este meio de comunicação os clientes relataram utilizar somente quando a solicitação dos serviços é classificada como urgente, não sendo possível aguardar um retorno via WhatsApp e/ou e-mail. A terceira opção é o e-mail, sendo mais utilizado para o envio de orçamentos, notas fiscais e eventualmente para solicitação de serviços.

[...] particularmente, do WhatsApp facilitou muito a vida. Então, eu sempre entro em contato com ele via WhatsApp e eventualmente quando precisamos conversar mesmo alguma coisa, enfim uma informação assim que tem que ser bate pronto. Aí ou eu telefono para ou ele me telefona, mas todas as vezes que a gente teve essa necessidade de contato, ele foi extremamente prestativo, sempre me respondeu quando perguntei. Enfim sempre, sempre deu um retorno de bate pronto das informações. Então eu também avalio nota dez nesse quesito, assim, para mim, está excelente da maneira que tá, tá perfeito.

[Entrevistado 02 - Empresa Pública – Ministério Público]

Dessa mesma questão, cabe citar ainda que no contexto geral relatado pelos clientes em sua totalidade se mostraram satisfeitos com os meios de comunicação da empresa. Entretanto, pode-se se extrair quatro apontamentos extremamente relevantes com relação ao processo de relacionamento da DB:

- a) três entrevistados (condomínio, igreja e indústria) destacam que a DB Sistema perde oportunidades ao não realizar contato com seus clientes, identificando a empresa é mais reativo do que proativo;
- b) um dos entrevistados (condomínio) relatou que houve ruídos na comunicação interpessoal, nos momentos em que a comunicação ocorreu presencialmente entre o Diego o gestor da DB Sistemas e o atual síndico;
- C) um dos entrevistados (serviço) destaca ser importante a empresa informar o status do conserto e/ou andamento do projeto;
- d) e um dos entrevistados sugeriu que a empresa utilize o WhatsApp business, visto que, o que vem sendo utilizado atualmente para contato é o WhatsApp particular do gestor da empresa e que essa alteração traria informações relevantes ao cliente ao entrar em contato.

Segue abaixo o relato de um dos entrevistados que retrata a falta de proatividade por parte da empresa DB:

A empresa do Diego é mais reativo, pelo menos é a minha percepção ele não é proativo em relação ao mercado. A gente vê que por uma questão de educação ele mais responde, do que busca os cliente e oportunidades.
[Entrevistado 08 - Empresa Condomínio – Aquarelle]

Complementarmente, ainda se questionou sobre os canais de comunicação de marketing que, na opinião dos entrevistados, a DB deveria usar. Nesta questão os entrevistados poderiam sugerir mais de uma opção, analisando a questão obtiveram-se os seguintes resultados.

Quatro entrevistados afirmaram utilizar o Google para pesquisas de novos fornecedores, este canal os redireciona para o site da empresa e/ou para a redes sociais que os apresentariam informações importantes, tais como: qual o tipo de serviços a empresa oferece, seus telefones de contato, sua localização, quem são seus clientes.

No que se refere às Mídias sociais o Facebook foi indicado por quatro entrevistados, Instagram e LinkedIn foram citados por dois entrevistados, e ainda, teve dois entrevistados que não informaram nenhuma rede digital específica, simplesmente relataram que seria importante estar presente nas redes sociais. Acerca das respostas obtidas pode-se destacar que estas ferramentas para os entrevistados são vistas como a divulgação dos trabalhos da empresa.

Para captar lide de clientes, o Google é a melhor forma disso não tenha dúvida. O cliente dificilmente vai entrar no Facebook da empresa para ver alguma coisa. O Facebook ele funciona como uma ferramenta de mostrar o trabalho, daqui a pouco alguém está querendo fazer alguma coisa e vê
[Entrevistado 6 - Empresa de Serviços - Padaria]

É importante salientar que no setor industrial há dois entrevistados, em que, um se manifesta a favor somente da rede LinkedIn, enquanto um destacou que acha totalmente desnecessário a divulgação nas mídias sociais. Entretanto, ambos concordam com a divulgação por e-mail. Segue os trechos das entrevistas abaixo que retrata essas duas posições:

Como é indústria eu vejo o LinkedIn com bastante visibilidade. Não tanto o Instagram e Facebook porque são redes sociais que não são voltadas para esse tipo de negócio. [...] e-mail mandar folders da empresa com que trabalha informando com o que trabalha e clientes que atende. Acho isso muito positivo, porque a gente bate o olho e já diz esse, cara aqui trabalhou com a GM que é cliente deles, a Dana e outras empresas que já teve contato. E assim, isso já te dá uma segurança na contratação também.
[Entrevistado 4 - Empresa Industrial – Magna]

Como canal de atendimento, divulgação de promoções e informações relevantes da empresa foram indicados por três entrevistados o WhatsApp, seguido do e-mail por dois entrevistados como já mencionado anteriormente.

Embora a questão tivesse o propósito de identificar dos entrevistados os meios de comunicação digital, a análise apresentou que três entrevistados têm como primeira opção a indicação e quando esta opção não é possível eles optam pelos outros meios. Além disso, um dos entrevistados sugeriu que a DB investisse no desenvolvimento de parcerias como estratégia que daria maior engajamento para atrair mais clientes pela indicação. Segue o trecho da entrevista que relata esta sugestão:

Olha para qualquer tipo de serviço hoje a indicação é o melhor sistema. Então no momento que ele desenvolver parcerias com imobiliárias ou com associação de zeladores. Fazer algum programa de indicação e ter algum benefício. Eu acho que ainda é melhor, claro que as redes sociais hoje tão muito em voga área. Seria hoje o principal canal de comunicação não de marketing e sim de comunicação com o mercado. Mas para o marketing que é uma questão mais ampla, eu vejo assim, desenvolver parcerias com o setor de condomínios né obviamente. Parcerias com imobiliárias, com zeladores, ver algum programa de indicação, que possa beneficiar aquela pessoa que indicou ele, eu acho que isso aí pode trazer mais resultados para ele.
[Entrevistado 08 - Empresa Condomínio – Aquarelle]

Sobre a concorrência, todos entrevistados indicaram conhecer empresas com serviços semelhantes ao da DB. No entanto, apenas quatro entrevistados indicaram os tipos de serviços e os nomes das concorrentes, sendo ele:

- Serviço de Manutenção de Hardware: o entrevistado informou que a LM Informática;

A LM Informática é só manutenção de hardware. Ela troca os equipamentos da intranet, quando eu preciso etc.
[Entrevistado 03 - Empresa Serviço – Norte Gás]

- Serviço de manutenção eletrônica; foi indicado a Master Eletrônica para serviço de manutenção de televisão. No entanto, o entrevistado relata que após de ter efetuado os serviços com a DB, não contrata outras empresas, procura acionar a DB e relatar o que necessita visando obter a melhor solução para sua demanda.

Olha a única empresa, na verdade, que, por exemplo estragou uma televisão, a gente levou uma vez na Eletrônica Master, é a única empresa assim que a

gente levou. E depois que a gente começou a trabalhar com o Diego [DB], qualquer problema de eletrônica ou outra qualquer, sabe. Na verdade, a gente acaba ligando para ele mesmo, até para pegar uma ideia, de repente a gente traz uma ideia para ele [possível demanda] e ele já nos dá outra ideia [sugestão de uma possível solução]. – Ah! mas de repente vai ficar melhor desta outra maneira e geralmente ele tem razão e acaba acertando.
[Entrevistado 5 - Empresa de Serviços – 8 E 12º Tabelionato]

- Serviço de manutenção Eletrônica-industrial; foi apontada a Drive Sul, para trabalhos específicos para o qual a DB não teria como atender e/ou demoraria.

Que eu trabalho tem a Drive Sul, trabalha com outros tipos de manutenções, faz motor. Eles têm os equipamentos mais modernos pra fazer algum tipo de serviço que o Diego não teria como fazer, ou tem como fazer, mas demoraria mais né. Então a gente avalia na hora, mas geralmente a gente tá fazendo com o Diego [DB].
[Entrevistado 7 - Empresa de Serviços – Gráfica]

- Serviços Sistemas de Segurança: As empresas Blok, Volpato e a Mastersysfer, foi citado por 02 entrevistados, sendo que estes são responsáveis por um mesmo cliente.

Olha, sabia que a gente tinha Master System que trabalhava com a gente. Agora, ultimamente ela não está realizando nenhum serviço, mas ela já chegou a realizar. Os serviços são de câmeras, portão e serviços de interfone. Agora tem a empresa Blok ali que é um sistema de segurança para a gente.
[Entrevistado 09 - Empresa Condomínio – Aquarelle]

A Volpato, a própria Blok substituiu a empresa do Diego [DB]. Ela é uma empresa de limpeza e portaria acabou migrando para as áreas de segurança em informática por ver aí uma oportunidade né então é outra que eu conheço.
[Entrevistado 08 - Empresa Condomínio – Aquarelle]

Ainda, sobre a concorrência, quatro entrevistados que não divulgaram os nomes das possíveis concorrentes manifestaram os seguintes motivos:

- a) Dois entrevistados enfatizaram haver contratação indireta, o entrevistado (Serviços Públicos) informou que não estava apto a responder, pois, não era o responsável pela contratação de fornecedores. No entanto, destacou que a DB é a única empresa que executa os reparos de placa na Grande Porto Alegre/RS e no que se refere a demandas no interior do Rio Grande do Sul existem empresas contratadas por licitação que apenas substituem as placas com defeito. O entrevistado

(Organização Religiosa) relatou que em algumas situações a contratação é feita pela Matriz;

b) Três entrevistados (Indústria e serviços) relatam que não se lembram dos nomes no momento da entrevista. No entanto, um dos entrevistados (Serviços - Padaria) destacou que após ter contratado os serviços da DB, não houve necessidade de buscar novos fornecedores.

Os entrevistados também foram solicitados a indicar pontos fortes/diferenciais da DB e dos concorrentes. No que se refere aos pontos fortes/diferenciais, os entrevistados destacaram ser:

- Conhecimento e experiência (programação, eletrônica e elétrica): que o levam a ter segurança, confiança no serviço que está sendo executado;
- Pronto atendimento: No atendimento das demandas urgentes.
- Bom atendimento: ao fornecer informações de todo processo de como está ou será executado o serviço:
- Honestidade: Na avaliação dos serviços contratados, principalmente, no que se refere a consertos de placas eletrônicas. Informando ao cliente a viabilidade se é viável ou não o conserto.
- Habilidade técnica: clientes relataram que a empresa conserta/reparo do equipamento, o que leva a ter um custo menor.
- Custo-benefício do cliente: os clientes relataram que a DB dá liberdade ao cliente de optar somente pela contratação dos serviços. Indicando até outras empresas com valores mais acessíveis para compra dos produtos. Neste quesito, os clientes também, a neutralidade da empresa em relação a sua opção de escolha.
- Coleta e entrega: os clientes não precisam se preocupar em como levar ou buscar o equipamento.

O diferencial de vocês foi o pronto atendimento. Eu entrava em contato dizendo que tava com o equipamento parado lá. O Diego vinha e buscava o equipamento, talvez de desse ele me devolvia no outro dia, o pronto atendimento da DB foi o diferencial.

[Entrevistado 4 - Empresa Industrial – Magna]

Nesta questão, também se pôde levantar pontos fracos a serem melhorados pela DB, apenas três clientes relatam sobre os pontos a serem melhorados sendo eles:

- Comunicação: Sentem a falta de um contato mais constante por parte da empresa;
- Prazo: Em alguns momentos perceberam que a empresa poderia dar mais atenção às demandas urgentes;
- Profissionais: Para auxiliar no contato com clientes e cumprir prazos.

Também, entrar em contato com o cliente, para perguntar se tem alguma máquina parada, algum equipamento para consertar. Pois, às vezes na correria do dia a dia, nem lembra que o equipamento tá lá parado. E com o contato, aí nesse momento vai lembrar né, bah é verdade cara tem uma placa um equipamento parado, vem buscar para fazer um orçamento. Assim, ele capta serviços né.

[Entrevistado 4 - Empresa Industrial – Magna]

Por fim, junto aos clientes, a entrevista foi finalizada quando se questionou sobre a recomendação ou não da empresa e quais seriam os motivos, verifica-se que todos os clientes indicariam a DB. No entanto, um dos clientes relatou que indicaria mediante a uma condição. Diante das respostas dos clientes, pode-se destacar que:

a) Nove dos entrevistados expuseram que indicariam pelo(a):

- Qualidade do serviço;
- Capital intelectual (domínio da informação, profissionalismo durante a execução dos trabalhos);
- Segurança;
- Confiança;
- Bom atendimento;
- Preço justo;
- Perspectiva de Parceria

Abaixo segue os relatos que retratam os motivos supracitados:

Recomendaria pelo pronto atendimento, a rapidez de execução do serviço, preço bem convidativo e preço justo com relação aos orçamentos. É a confiança né, eu sempre fiquei com aquilo né... [...] descobri um fornecedor que conserta um equipamento que antes eu tinha que enviar para São Paulo e lá eles não consertam eles trocam placa.

[Entrevistado 4 - Empresa Industrial – Magna]

b) Um entrevistado relatou que indicaria mediante:

- Retorno dos equipamentos devidamente consertados.

Abaixo segue o relato que retrata o motivo referido em trecho anterior:

Havendo... como é que vou dizer, vendo o retorno das fontes e que tá tudo certo, sim.

[Entrevistado 4 - Empresa Industrial – Guararapes]

5.3 ANÁLISE DA ENTREVISTA COM O GESTOR

A entrevista com o Gestor da DB Sistemas Eletrônicos ocorreu em 01 de maio de 2021, com a duração de 43 minutos e 44 segundos. A entrevista foi realizada por telefone, gravada e transcrita para a realização da análise.

O primeiro questionamento realizado ao gestor foi sobre ameaças e oportunidades que o ambiente externo apresenta à empresa. No que se refere às ameaças o gestor assevera ser a crise econômica causada pela pandemia que gerou: a) Queda na demanda de serviços; b) a alta do dólar ocasionou o aumento nos preços de componentes eletrônicos importados e nacionais; c) atraso nos recebimentos de suas receitas, os clientes (Indústria e serviços) têm atrasado os pagamentos dos serviços contratados, dificultando a empresas honrar com seus compromissos fiscais. d) Novos concorrentes - MEI (Microempreendedor Individual) que surgiram para competir com preços mais competitivos na mão de obra e de produtos. Segue alguns trechos da entrevista no qual o gestor faz estes apontamentos:

A gente tem o recesso da economia por causa da pandemia. Perdemos contrato e alguns serviços que estão aqui parados porque houve uma queda muito grande na economia. [...] o valor dos componentes eletrônicos teve uma alta muito grande [...] A gente fica observando que a própria revenda, larga uma nota do próprio fornecedor onde teve esse aumento. [...] a gente obteve alguns atrasos dos clientes, com isso a gente atrasa o pagamento do imposto. [...] hoje como tem muito concorrente MEI, o imposto já tá incluído, tributado dentro do MEI e ele consegue pegar [serviços a preços] mais baixo, entendeu.

No que se refere às oportunidades, os dados levantados foram através da entrevista com o gestor e acesso aos documentos da empresa. Pode-se se extrair as seguintes oportunidades: a) Participação em concursos promovidos por fabricantes o que leva ele a ter acesso a novas tecnologias que ainda não estão disponíveis no mercado; b) Participação em editais, projeto de pesquisa, promovida pela Universidade PUC-RS, onde fazendo sua graduação em Bacharelado no curso de Engenharia Elétrica - Eletrônica; c) Participação em eventos de workshop onde ele participa representando a empresa com a divulgação de protótipos que visam a

atender demandas existentes no mercado; d) Parcerias com fornecedores. Segue o trecho que retrata a busca por parceria.

Estamos na busca de parceria com alguns fornecedores e isso identifica que estamos abertos a negociações para compra de novos produtos/equipamentos e até é parceria para serviços.

Ao gestor também foi questionado quais seriam os pontos fortes e fracos da empresa, quanto aos pontos fortes ele salientou que seriam: a) acesso às novas tecnologias, softwares atualizados que possibilitam e auxiliam na efetivação de seus serviços; C) qualidade dos serviços prestados; d) Produtos de qualidade; e) busca constante no aperfeiçoamento da profissão.

E a gente usa Software aqui que é para o desenvolvimento, de prototipagem, são softwares atualizados. Como a empresa que oferece um leque de serviço. Então a gente também tem serviços que abrange a tanto no setor de serviços quanto na indústria.

No que diz respeito aos pontos fracos da empresa o gestor relata que seriam: a) Falta de profissional para auxiliar na captação de clientes; b) Falta de profissional auxiliar na execução de novos projetos; e) Falha na comunicação, em manter contato com seus clientes para efetivar o pós-venda; d) Falta de estrutura; c) Falha na entrega dos serviços prestados em alguns casos, salienta ainda, que existem serviços que demandam muita atenção e/ou tempo de execução, evidenciando a falha na conciliação entre as atividades do negócio e sua vida particular:

A captação de clientes é feita pelas palavras chaves do site e pela procura do site, então a procura grande mesmo vem pelo site. [...] como disse não tenho tempo, antes eu conseguia ligar para alguns contatos, mas hoje não tenho tempo.

O gestor também, foi questionado sobre quem seriam seus concorrentes e em seguida indicar quais seriam os seus pontos fortes e fracos, ele o classificou por tipo de serviços. Sendo eles:

Serviços de reparos de placas eletrônicas, manutenção eletrônica industrial e de Automação: destacou a ESICC, como um concorrente muito forte com relação a estes tipos de serviços. Isso, porque além de já estar consolidada a bastante tempo no mercado, contratou muito dos seus ex-colegas técnicos eletrônicos, eletricitista e

comercial, quando a empresa em que trabalhava anteriormente encerrou suas atividades por divergências entre os sócios.

Sobre os pontos fortes relatou ser: a) Estrutura Física, para comportar seus colaboradores, cliente e montar as giga-teste; b) Cartela de clientes; c) Financeiro, tanto para obtenção de empréstimos quanto para investimento em nova máquinas/ferramentas; d) Profissionais, para atender as demandas; d) Qualidade dos serviços de automação e mecânica; e) Consolidada no mercado. Os pontos fracos relatados são: a) Qualificação profissional, pois atuou com muitos dos técnicos; b) Qualidade dos serviços de eletrônica. Segue abaixo alguns trechos da entrevista que retrata alguns dos pontos apresentados:

para eletrônica industrial a tem aqui tanto como a ESICC de cachoeirinha, tanto na manutenção de motores e manutenção de placas [...] para indústria, o concorrente tem é muito forte né. Em caso de estrutura, tem uma estrutura muito grande e a gente não tem essa estrutura, financeiramente também são fortes...[...]. os pontos fracos são aquilo né, é a qualidade do serviço que eu percebi são muito fracos né e a capacitação de funcionários então não tem funcionários capacitados para executar aquela função ou tirar uma dúvida do próprio cliente. [...] eles têm mais de 10 e 15 anos. [...] Eles ganham confiança, mas eles perdem pra, pra tanto como a qualidade de serviços como avaliação técnica, o técnico o com um cliente de manutenção e/ou projetista (se este) lhe perguntar algo eles ficam um pouco confusos.

Para os Serviços Sistemas de Segurança: Indicou a Blok-RS empresa que atua no ramo de Segurança Patrimonial, e ressalta foi para esta empresa que perdeu o contrato de prestação de serviços com seu cliente (Condomínio), que após toda a instalação do novo sistema de segurança de câmeras, controle de acesso automatizado mantinha o contrato para a manutenção dos mesmo e até na catalogação de índices que ocorriam na parte interna e externa do cliente (Condomínio). Mas diante da pandemia, com as crescentes reduções de contrato, a concorrente ofertou os serviços sem aumentar o valor pago pelo contrato existente.

A empresa em questão já atuava na prestação de serviços de portaria e limpeza, e no que se refere a portaria os profissionais faziam o monitoramento in loco e de sua sede central de monitoramento.

Quanto a seus pontos fortes o gestor destacou: a) Estrutura Física, para o recebimento de seus clientes e seus funcionários; b) Cartela de clientes; c) Financeiro, com possibilidade de investimento; d) Preço; e) Profissionais, para atender suas demandas; f) Consolidada no mercado. No que diz respeito aos seus pontos fracos:

a) Qualidade dos produtos; b) Qualidade dos serviços; c) Profissionais com baixa qualificação e/ou nenhuma.

Ainda, sobre os serviços de segurança, o gestor destaca que está retirando de sua cartela de serviços. Justifica que diante da pandemia muitos concorrentes MEI (Microempreendedor Individual) surgiram para competir com preços mais competitivos na mão de obra e de produtos, mas com produtos de qualidade inferior, assim como o do concorrente destacado. Segue abaixo os trechos que corroboram com exposto, tanto do concorrente quanto dos novos concorrentes que surgem para atender as demandas do mercado:

Sistemas de segurança que aos poucos estamos desabilitando a gente tem... [...] a gente perdeu o contrato para a Blok, por causa de valores, como teve o recesso e eles já fazem já a segurança lá dentro, a segurança do condomínio e a gente tinha o contrato com esse condomínio pra fazer a manutenção, o pessoal [da Blok-RS] deu essa manutenção, incluído no pacote de segurança deles lá que eles fazem lá, né. Então a gente perdeu [o contrato], o próprio condomínio [encerrou] contrato com nós. [...] Então o produto é que aquele produto lá e não tem suporte o valor é muito baixo., e[tem] o concorrente hoje tem muito concorrente MEI.

Complementarmente, ainda se questionou quais serviços que a empresa está oferecendo a seus clientes, o gestor destacou ser:

- Manutenção Eletrônica-Industrial nos seguintes equipamentos; inversores e drive motores, fonte de potência, soldagem por resistência, IHM e Membranas;
- Conserto/Reparo de placas eletrônicas; realiza a análise de circuitos, verificando tensões, impedância, ondas digitais e analógicas. Montagem e testes funcionais e simulação por giga-testes.
- Serviços de Engenharia Elétrica-Eletrônica: Desenvolvimento de projetos automação industrial e projetos personalizados de Painéis elétricos e Serviço de Prototipagem/Protótipo de equipamento eletrônico sob encomenda:

“os nossos serviços são manutenções [eletrônica -industrial] de qualquer área Indústria, serviços, diversas marcas de equipamentos. [...]E a também tem a parte de prototipagem, então a parte de prototipagem [o cliente] tem uma ideia do que precisa, a gente demonstra para o cliente que está que a ideia dele está funcionando. [...] a gente tem também uma parte elétrica e automação. [...] tanto na parte de prototipagem, elétrica e automação a gente dá uma assessoria após a conclusão.”

No que se refere a distribuição de seus produtos/serviços, o gestor relata que ocorre de forma direta, começando pela abertura do chamado no qual procura coletar o máximo de informações possíveis. Mas na maioria dos serviços ele vai até o cliente e sendo possível ele já executa lá mesmo o serviço. Não havendo a possibilidade de reparo no local, retorna com o equipamento para os devidos diagnósticos e efetua o orçamento, e encaminha aprovação, e se aprovado ele faz a entrega ao cliente.

Clientes fora do Rio Grande do Sul, a empresa contrata a transportadora para efetuar a coleta e retornar no cliente.

Quando o cliente entra em contato comigo tanto por e-mail, WhatsApp e/ou o telefone procuramos identificar primeiro se a gente faz aqui determinado reparo ou projeto né. O cliente identifica como é, e se a gente atende esse equipamento. Vamos falar primeiro equipamento se consegue fazer, realizar a manutenção eu explico determinado e o que tá [ou pode estar] ocorrendo do equipamento e para a gente ter a confiança dele, entendeu. então a gente faz uma manutenção [que pode ocorrer no cliente]. Nessa parte consegue ter a confiança dele e se ele traz equipamentos, para nossa empresa a gente abre uma ordem de serviço é, em mais ou menos 3, 4 dias até, até 7 dias.

Quando indagado sobre o processo de comunicação com seus atuais clientes, o gestor relata que a maioria dos seus pedidos vem por WhatsApp, por e-mail e se a demanda for urgente os clientes acabam ligando. Mas acabam ligando mais para o seu telefone particular do que o da empresa. Destacou que está gradualmente realizando a migração do uso do telefone particular para o uso do telefone comercial da empresa.

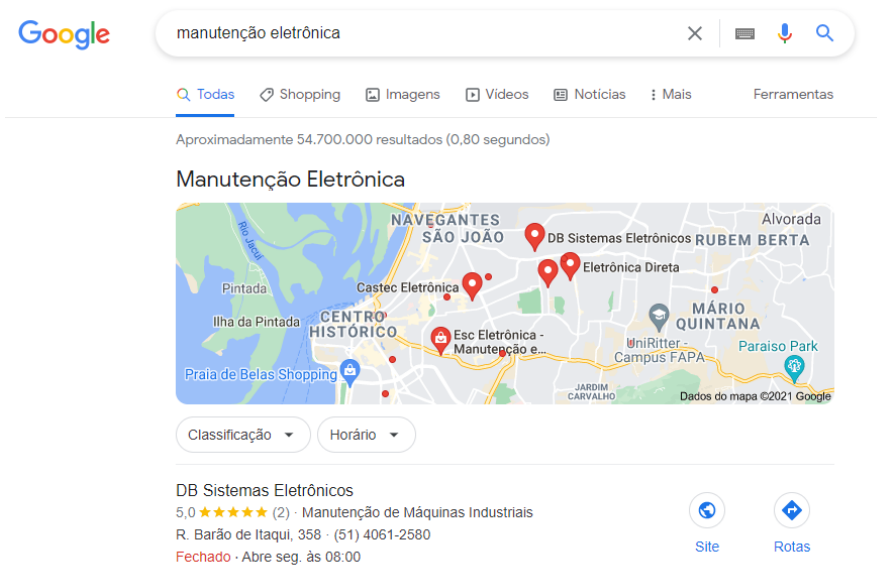
Buscando entender mais sobre os processos de comunicação, o mesmo foi indagado como e se ele realiza o pós-venda, a captação de novos clientes. Destaca-se aqui que no que se refere ao pós-venda o gestor não tem por hábito/cultura de entrar em contato com seus clientes. Fica perceptível que as demandas de serviços só surgem em face das necessidades de seus clientes. Quanto a captação de novos clientes informa que não possui experiência com vendas e tem dificuldades de comunicação. Segue o trecho da entrevista que retrata do processo de comunicação e do pós-venda:

Todos são via WhatsApp né, alguns por e-mail. Então quando a demanda é muito urgente eles fazem a ligação direta pro meu celular pessoal. [...] Não, eu não consigo dar um feedback. Depois só na primeira parte quando a gente devolve o equipamento ou faz um pequeno projeto de serviços e produtos né, a gente liga só na primeira hora que o cliente recebe tanto o produto como o serviço né. A gente faz o primeiro contato e depois não faz um feedback né, a gente não pensa em fazer esse feedback né.

Ainda, sobre os processos de comunicação, questionou-se sobre os meios externos para a divulgação da empresa e oferta de serviços. O gestor informa que hoje a empresa tem o site, Facebook e o LinkedIn. Já utilizou do Google Adwords, mas diante de baixo retorno frente ao investimento deixou de utilizá-lo. Mas utiliza o mecanismo Meta Keywords, onde insere as palavras-chave. Sendo assim, este mecanismo além de não ter custo para a empresa, depende da busca a empresa orgânica realizada no Google, por serviços de “manutenção eletrônica” terceiro ou quarto lugar na página principal. Neste ponto é possível perceber que o gestor tem conhecimento, pois foi ele mesmo que confeccionou o site da empresa. Outro ponto a se destacar é que a empresa utiliza muito pouco das redes sociais.

Acerca da precificação aplicada aos clientes, o gestor relata ver variável, salvo, quando este for a venda de produtos, o qual procura aplicar o percentual de 30% na obtenção de lucros. No que tange a serviços personalizados e/ou projetos, é difícil precificar, porque tudo irá depender do projeto a ser desenvolvido. Podendo este ter que contratar mão-de-obra, levantar quais serão os produtos a serem utilizados nacional ou importado, além disso, tem-se o levantamento do tempo será necessário a realização.

Figura 3 - Pesquisa Orgânica palavra-chave Manutenção Eletrônica



Fonte: Google, 2021.

Para conserto de placas eletrônicas, o gestor informa que adquiriu experiência nas empresas em trabalhou anteriormente de que os valores destes concertos não

podem ultrapassar de 30% a 40% do produto. Sendo assim, quanto este faz a análise do conserto, identifica quais os componentes necessários para conserto/reparo, se não tiver em estoque verifica se este é nacional e ou importado para acrescentar aos orçamentos e informa ao cliente se este é viável ou não para conserto.

Ainda com relação aos preços, destaca que em alguns casos tanto na manutenção/conserto/reparo e/ou aquisição de um projeto em alguns produtos necessários para efetivação dos serviços são importados e os clientes tendem a se preocupar com o valor final. Neste caso, o gestor destaca que deixa a critério do cliente efetivar a compra dos produtos, auxilia na identificação de fornecedores e ele só realiza a prestação de serviços.

Para projetos de segurança eletrônica o gestor informa que não consegue mais aplicar os preços realizados pela concorrência, pois além de ter que contratar mão-de-obra para auxiliar na execução do projeto a maioria dos clientes tende a não se preocupar com a qualidade dos produtos instalados.

O gestor ressalta que nestes casos prefere não efetivar os serviços, justifica que em caso de problemas com equipamento ele precisará de suporte do fornecedor e/ou do fabricante, o que não acontece com os produtos de marca desconhecidas que costumam a estar com os preços bem baixos no mercado. Destaca também, a baixa qualidade dos equipamentos que podem apresentar defeitos. Sendo necessária a substituição imediata do produto e isso tende a aumentar os custos. Segue o trecho que relata alguns pontos abordados com relação a precificação:

“Já pra manutenção eletrônica, a gente procura não ultrapassar 30 a 40% do produto. Porque se for um produto industrial, [o máximo pago] é 50% então se passar de 50% ele já não repara mais, entendeu, eles compram outro, entendeu. A gente faz a manutenção por Ministério Público o conserto de placa lá que ninguém repara, então é aquilo, se uma hoje sai é R\$ 1.200,00, a gente tem que cobrar abaixo de R\$ 600,00, né caso seria, então essa é a parte relação os preços é então a gente tem que identificar o produto que estamos fazendo.... o produto [placa] que a gente está fazendo esse reparo, essa manutenção.”

Ainda em precificação, o gestor destaca que por conta da preocupação com a qualidade dos produtos utilizados para os reparos e/ou nos projetos, a empresa tem um índice muito pequeno nos pedidos de garantia. No que concerne aos descontos, destaca-se que a empresa só efetua o uso quando este for solicitado pelo cliente, e oferece um desconto de 10% sobre o valor dos serviços prestados. Segue o trecho da entrevista em que é abordado a efetivação dos descontos e o retorno de garantia:

“A gente faz uma redução aí de mais ou menos 10%, mas do valor às vezes o cliente ainda reclama né do valor né. [...] Mais ou menos [de] 5 a 10% mais ou menos. Para a manutenção industrial a agente só teve dois retornos e esses dois retornos foram por mau uso. Só ele mesmo assim a gente custeamos essa manutenção entendeu, para não dar prejuízo, para o nome da empresa.”

Quando abordado sobre como a empresa pode se diferenciar no mercado em que atua. O gestor ressalta que o principal diferencial da empresa é a prototipagem eletrônica atrelada a tecnologia da Internet das Coisas (IoT). Relata que procura sempre participar de Workshop e seminários para estar sempre informado das tecnologias e como as mesmas podem ser aplicadas aos serviços prestados pela empresa. Quando tem a oportunidade, este acaba participando como palestrante ou expondo alguns de seus projetos.

O segundo diferencial destacado foi a qualidade dos serviços prestados, ressalta que a empresa procura sempre prezar pela qualidade para não ter retornos e resultar em uma possível perda de clientes:

É prototipagem eletrônica. [...] Então no que, que a gente se diferencia como eu tinha falado a gente tem... de diferencial que é uma qualidade do serviço né, a qualidade é muito forte né, preza pela qualidade para não ter retorno e a empresa não... temos... perca de clientes caso a gente tem tanto a qualidade e a mão de obra, também é qualificado então como técnico, como técnico formado, então a gente uma mão de obra é que estou especializada.

Por fim, questionou-se ao gestor se ele tinha conhecimento das estratégias de marketing utilizadas pelos seus concorrentes, em quais mídias estes estão presentes e como estes distribuem seus produtos/serviços. O gestor destacou que os concorrentes utilizam a ferramenta do Google Adwords para divulgação.

No que se refere a outros canais de marketing, o gestor relatou ter conhecido apenas do site das empresas. Quanto à distribuição, informou que alguns utilizam o Mercado livre.

No contexto de Gestão de pessoas, o gestor deixou claro que chama os freelances nos períodos em que possui muitos trabalhos e não consegue dar conta das atividades. Geralmente estes são executados no ambiente externo, ou seja, no cliente. O gestor também relatou que quando as fornecedoras de seus produtos ofertam cursos, ele por algumas vezes consegue incluir alguns de seus freelances.

Como os freelances são alguns de seus antigos colegas de trabalho o pagamento é efetuado por diária. Não existe nenhum contrato formal entre empreendedores.

Referente ao contexto de trabalho, foram revidados os documentos que se referem a normas específicas para atuar, realizar os serviços da empresa, constatou-se que o Gestor e seus 02 freelances possuem os seguintes cursos para efetuar as atividades de seus clientes.

- a) NR-10: Norma Regulamentadora que cuida da Proteção dos Trabalhadores que lidam com Energia Elétrica em suas Atividades Laborais;
- b) NR-12: Norma referente a Segurança no Trabalho em Máquinas e Equipamentos
- c) NR-35: Norma Regulamentadora que envolve Trabalhos em Altura.

Também identificou que quando as atividades nos quais os clientes solicitam a documentação de exames admissionais apenas o Gestor atua, pois, os demais não possuem um contrato formal assinado.

5.4 ANÁLISE DOS CONCORRENTES

A análise dos concorrentes ocorreu em junho de 2021, visando atender aos objetivos gerais e específicos, mas também visando identificar eventuais práticas de marketing adotadas pelos concorrentes para responder à questão-problema deste estudo: **Quais estratégias de marketing poderão ser aplicadas na organização para ampliar a sua carteira de clientes e melhorar a competitividade sobre seus concorrentes?**

É preciso pontuar que dentre às seis concorrentes mencionadas durante as entrevistas com clientes e o gestor da empresa, optou-se por analisar apenas duas, sendo elas: Drive Sul e ESICC, pois estas são as empresas que possuem serviços iguais ou semelhantes ao da empresa DB Sistemas Eletrônicos.

Concorrente: A

A empresa Drive Sul, conforme o site a empresa iniciou suas atividades em 2009 com foco em assistência técnica de máquinas CNC (comando numérico computadorizado) e automação de processos industriais. A empresa está presente na cidade de Gravataí/ Rio Grande do Sul e nos estados de Santa Catarina e Paraná.

A empresa destaca ser um centro de manutenção industrial que presta serviço a empresas de diversas regiões do Brasil, onde dispõe de equipamentos em estoque para empréstimo a seus clientes durante a realização dos serviços.

A empresa é parceira homologada da Siemens - OTS (Operador Técnico Siemens) e Autorizada Mitsubishi FA. No quadro a seguir será apresentado os principais dados da empresa:

Quadro 8 – Principais dados da Concorrente A: Drive Sul

Atividade Principal	Manutenção e reparação de máquinas e ferramentas
Endereço	Rua Terezinha de Noronha, 287 - Parque Ipiranga – Gravataí/RS
Público-alvo	Indústria, e estabelecimentos em geral
Posicionamento	Qualidade em primeiro lugar
Principal produtos/serviços	Eletrônica-Industrial; Motores e Servos Motores; Assistência Técnica;

Fonte: Elaborado pela autora, 2021

Após a identificação dos principais dados da concorrente, buscou-se também, verificar quais às estratégias de marketing são adotados pela empresa. Constatou-se que a empresa possui um site e que fornece informações para os requerentes por telefone ou e-mail. Além disso, foi possível identificar que a concorrente, através de seu site realiza a divulgação de seus serviços informando quais são seus principais clientes. Ainda no site, a empresa possui um catálogo virtual do qual não foi possível acessar devido a erros.

A concorrente (A), também está presente nas mídias sociais LinkedIn, Facebook, Instagram, portanto possibilitou identificar que a empresa posta no mínimo um conteúdo e máximo três ao mês. Seus conteúdos são os mesmos para às três redes sociais, cujo as mensagens de incentivo à educação, a manutenção dos equipamentos e utiliza das mídias para a divulgação de seus trabalhos. A empresa

possui também uma página no canal do Youtube, este por sua vez não é atualizado a mais de dois anos. Entretanto, um de seus vídeos possui um mil visualizações.

Concorrente: B

A empresa ESICC Eletrônica Industrial LTDA, também está situada no município Cachoeirinha do Rio Grande do Sul, e que se destaca por estar em importante complexo industrial que agrega empresas do setor químico, alimentício, automação e robótica e de tecnologia ambiental. No quadro 9, será apresentado os principais dados da empresa:

Quadro 9 - Principais dados da Concorrente B: ESICC Eletrônica

Atividade Principal	Manutenção e reparação de aparelhos e instrumentos de medida, teste e controle
Endereço	Rua: Cerejeira, nº 322 - Jardim do Bosque - Cachoeirinha/RS
Público-alvo	Indústria do setor químico, alimentício, automação e robótica
Posicionamento	A ESICC Eletrônica Industrial é uma especializada na área de manutenção eletrônica industrial, estamos presente no mercado de manutenção de equipamentos eletrônicos para automação industrial. A empresa tem como objetivo atender as necessidades dos seus clientes com agilidade, qualidade e confiabilidade.
Principal produtos/serviços	Manutenção de inversores de frequência; Conserto de painéis IHM, entre outros.

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Na concorrente (B), buscou-se também, verificar quais às estratégias de marketing são adotados pela empresa. Constatou-se que a empresa possui um site que disponibiliza informações sobre sua atuação, efetuando a divulgação de seus serviços e divulgando quais são seus principais clientes. Além disso, possui junto ao seu site uma loja virtual. Está na rede social do LinkedIn no qual só tem um post de conteúdo que foi disponibilizado a três meses anterior ao da pesquisa.

6 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Para análise do contexto externo, buscou-se informações através de notícias publicadas em sites do governo, sindicatos e outros. Sendo assim, apresenta-se a análise ambiental conforme os conceitos e ferramentas apresentadas ao longo deste estudo, que tem como objetivo mapear os pontos fortes e fracos, bem como, evidenciar as ameaças e oportunidades que podem ser previstas no mercado onde a empresa está inserida. Buscando priorizar as ações do plano ação de marketing, previamente definidas com o gestor da empresa.

6.1 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO DA EMPRESA

De acordo BENITES (2021) a economia do PIB do Rio Grande do Sul teve um aumento de 4% no último trimestre de 2021, quando este é comparado com o ano de 2020. Os setores que apresentaram destaques no primeiro trimestre de 2021 com índice positivo foi agropecuária de (+35,7), indústria (+3,8%) e os serviços que teve aumento positivo de 0,4%. As indústrias que tiveram resultados positivos superando os de 2020 durante a pandemia foram as Indústrias de transformação nos segmentos de máquinas e equipamentos, Produtos de Metal, Produtos de Fumo e a de Móveis estas tiveram os percentuais mais elevados. Para os serviços o desempenho positivo ficou para os Serviços de Informação, atividades imobiliárias e intermediação financeira. O mercado vem se mostrando promissor, mas ainda inspira cuidados a organização.

Segundo as notícias divulgadas pelo autor HARADA (2020) no blog Tecmundo, a crise – pandêmica do Covid-19, causou alterações no cenário de trabalho, que ocorre em home-office, diante disso, houve um alto índice na demanda de dispositivos eletrônicos de todos os tipos. Para as empresas de manutenção eletrônica é importante revisar seus procedimentos, dado que o mercado inspira cuidados. Pois, alguns componentes já estão em falta, algumas indústrias tendem a reduzir seu tempo de fabricação para evitar paradas. Um dos componentes essenciais para muitas indústrias é os semicondutores (chips), utilizados na fabricação de notebook, celulares e na fabricação de automóveis, o mais prejudicado, e no desenvolvimento de novas tecnologias. Segundo Dyniewicz (2021) que divulgou a notícia no site Terra, no Brasil os semicondutores podem chegar a um aumento de 278%, por conta disso, os

processos de trabalho, neste período, devem inspirar cuidados. Mas, podem gerar uma oportunidade a empresa, já que o serviço que a empresa oferece é manutenção eletrônica, e as fábricas neste período serão forçadas a reduzir seus custos e a realizar um plano de manutenção de seus ativos. Gerando assim, oportunidade de conseguir captar mais clientes.

De acordo com o portal da Indústria 4.0 (2018) a ABRAMAN – Indústria Brasileira de Manutenção e Gestão de Ativos, em média são gastos cerca de 5% do faturamento bruto total da indústria.

Foram revisadas também, legislações que podem trazer e gerar novas oportunidades e ameaças, estas foram sintetizadas item a seguir.

6.1.1 Ameaças e Oportunidades

As ameaças e oportunidades conforme já citado anteriormente, trazem prós e contras, mas é possível identificar estas variáveis através das notícias, legislações e as análises das entrevistas realizadas com o gestor, clientes e a análise dos documentos. Sendo assim, foi possível identificar as ameaças visam impedir o desenvolvimento da empresa, e as oportunidades podem auxiliar a organização a manter-se competitiva no mercado. O Quadro 10 apresenta os eventos encontrados:

QUADRO 10 - Relação dos Eventos do Ambiente: Ameaças e Oportunidades da DB Sistemas Eletrônicos

Evento	Ameaça	Oportunidade	Descrições
Simplex Nacional	x	x	Ameaça - se a empresa não quitar seus impostos corre o risco de entrar no regime tributário Lucro Presumido ou Lucro Real Oportunidade - se a empresa conseguir efetuar o parcelamento dos impostos pela PLP 46/2021.
O Projeto de Lei Complementar (PLP) 46/2021		x	Oportunidade - Possibilita o parcelamento dos impostos atrasados
Direito do trabalho – CLT	x	x	Ameaça - Quando a empresa efetua contratações sem vínculo legal. A empresa está em desconformidade com a Lei e pode sofrer possíveis sanções e/ou processos pelos freelances. Oportunidade - se a empresa contratar colaboradores conforme a Lei - protegendo tanto seu colaborador quando a empresa
MEI - Lei Complementar Nº 128, De 19 De Dezembro De 2008		x	Oportunidade - para contratação de terceiros sem infringir as leis trabalhistas.
Empresa de Recursos Humanos		x	Oportunidade auxilia a empresa na contratação e na gestão de estagiários.
Crise econômica	x	x	Ameaça - Diminui o poder de compra dos clientes - Rever o plano de preços. Oportunidade - Empresas tendem a procurar por novos fornecedores com custos mais baixos.
Variação cambial	x	x	Ameaça - Na compra de componentes eletrônicos. Oportunidade - Na venda serviços que são cotados a partir do valor do dólar.
Tecnologia		x	Oportunidade - Pois, a empresa possui acesso a novas tecnologias e em alguns momentos até sem custo. Possibilita a empresa a desenvolver novos produtos e novos mecanismos de operações de seus serviços
Mídias Sociais		x	Oportunidade - Auxilia a empresa a divulgar seus serviços e divulgar conteúdos a seu público-alvo.
Participação de Concursos		x	Oportunidade - A empresa ganha acesso a novas tecnologias e ainda dependendo da classificação a marca da empresa ganha visibilidade
Participação de Workshop		x	Oportunidade - Auxilia na divulgação da empresa e de seus trabalhos

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

O quadro 10 foram apresentadas as oportunidades e as ameaças que podem servir de paralelo para a melhoria e desenvolvimento da empresa.

Serão abordadas as principais ameaças que podem ser um grande entrave ao desenvolvimento das empresas, mas que, também, tem potencial de serem convertidas em oportunidades, são elas:

- a) Simples Nacional: **Ameaça** – Pois, conforme a entrevista com o gestor empresa e a análise de documentos constatou-se que a empresa está com seus impostos pendentes de pagamento e se não quitar seus impostos corre o risco de entrar no regime tributário Lucro Presumido ou Lucro Real. Mas como evidenciado pode esta ameaça pode ser tornar uma **Oportunidade** se a empresa conseguir realizar o parcelamento dos impostos mediante ao O Projeto de Lei Complementar (PLP) 46/2021.
- b) Direito do trabalho – CLT: **Ameaça** – Nas análises constatou-se que a organização empresa efetua contratações sem vínculo legal. Diante disso, a empresa está em desconformidade com a Lei e pode sofrer possíveis sanções e/ou processos pelos freelances. Esta ameaça pode ser tornar uma **Oportunidade** se a empresa passar a contratar profissionais através da MEI - Lei Complementar Nº 128, De 19 De Dezembro De 2008.

A análise do contexto interno e externo, também consistiu em identificar os pontos fortes e fracos da empresa.

6.1.2 Importância da Gestão de Pessoas e Investigação dos Pontos Fortes e Fracos da Empresa

Os dados apresentados nesta etapa têm como base na análise das entrevistas realizada com os Clientes e o Gestor da organização, bem como os documentos da organização.

Conforme relatados pelos clientes da DB Sistemas Eletrônicos a importância da gestão de pessoas para a empresa está pautada na falta de profissionais que auxiliariam a empresa a captação e manutenção de clientes. Os atuais clientes sentem a faltam por parte da empresa na divulgação dos serviços, em alguns casos conforme foi relatado houve eventuais atrasos na entrega e falta de informações sobre o andamento dos serviços. Para a empresa é suma importância efetuar a contratação de mais um profissional que auxilie na manutenção e na captação de novos clientes.

A contratação para a empresa torna-se um investimento já que conforme os autores enfatizam a que as pessoas contribuem para o desenvolvimento da empresa e no cumprimento dos objetivos e estratégias. Portanto, o marketing oferece as táticas e ferramentas estratégicas pelos quais as empresas têm a oportunidade de apresentar sua marca e isso só é possível se houver pessoas para utilizá-las de forma adequada.

No quadro 11 segue a comparação dos pontos fortes e fracos da empresa comparado com os concorrentes.

QUADRO 11 - Pontos Fortes e Fracos da DB Sistemas Eletrônicos

Aspectos analisados	DB Sistemas Eletrônicos		Concorrente A		Concorrente B	
	Ponto Forte	Ponto Fraco	Ponto Forte	Ponto Fraco	Ponto Forte	Ponto Fraco
Pessoal						
Quantidade		X	X		X	
Qualificação	X			X		X
Equipamentos						
Capacidade Instalada		X	X		X	
Tecnologia	X		X		X	
Finanças		X				
Recursos Financeiros		X	Não foi possível analisar		Não foi possível analisar	
Possibilidade de empréstimo		X	Não foi possível analisar		Não foi possível analisar	
Marketing						
Produto	X		X		X	
Preço	X			X		X
Distribuição	X			X		X
Propaganda		X	X		X	
Equipe de Vendas		X	X		X	
Promoção		X	X		X	

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Após a análise dos pontos fracos e fortes da empresa foi possível fazer a matriz Swot apresentada no quadro 12 e que possibilitou a construção do público-alvo, objetivos estratégicos e na e que auxiliou na construção do plano ação de marketing.

QUADRO 12 - Matriz SWOT da Empresa

Forças <ul style="list-style-type: none">• Qualidade do serviço e produto• Confiabilidade• Preço• Prazo• Garantia• Tecnologia atualizada• Bom atendimento• Segurança	Fraquezas <ul style="list-style-type: none">• Capacidade limitada na captação de prospecção e manutenção de clientes.• Falta de integração do software financeiro com as ordens de serviços aprovadas.• Falta de controle Fluxo de Caixa e Projeção Financeira• Prazo• Falta de padronização de serviços operacionais
Oportunidades <ul style="list-style-type: none">• Participação de Workshop e concursos de fornecedores• Cursos de Fornecedores• Variação cambial• Projeto Lei - (PLP) 46/2021• Tecnologia• Mídias Sociais• Simples Nacional	Ameaças <ul style="list-style-type: none">• Instabilidade econômica continuidade de projetos• Cenário financeiro instável• Concorrência consolidada• Variação cambial• Simples Nacional

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

6.1.3 Público-alvo

A empresa tem seu negócio direcionado a um público-alvo: Business to business (B2B). Indústrias de peque, médio/grande porte, cujo faturamento médio mensal seja acima de R\$10.000,00 e que estejam localizadas na Grande Porto Alegre, para atender com maior agilidade.

Portanto, para atender de maneira assertiva seus atuais e futuros clientes, buscou-se compreender os processos de trabalho na organização.

6.2 COMPREENDER OS PROCESSOS DE TRABALHO E VERIFICAR OS DESAFIOS DO TRABALHO NA CONTEMPORANEIDADE.

Diante da atual crise em que afeta o mundo todo, a empresa manterá seu laboratório de engenharia em sua residência (home-office), contudo a presente análise evidencia que a empresa necessita a incorporar mais um profissional. A decisão de contratar um profissional será um desafio ao empreendedor que, está acostumado a trabalhar sozinho. Terá que aprender a coordenar ações a distância, e estabelecer metas a serem cumpridas, além disso, respeitar as legislações vigentes.

Constatou-se também, que o empreendedor também terá que rever seus processos de trabalho interno, para identificar as atividades e processos da operacional que agregam custo e tempo desnecessários a organização. Além disso, o empreendedor deverá rever o fluxo de caixa e realizar as projeções financeiras da empresa, pois, se identificou que a empresa não possui este controle.

Após realizar a análise interna, externa e a identificação dos desafios apresentados, foi traçado os seguintes objetivos, metas, estratégias e ações para que a empresa possa se recuperar, do período de 01 de janeiro a 30 de junho de 2022.

Objetivo 1: Aumentar o número de clientes de 09 para 14

Meta: Aumentar em 20% o Faturamento da empresa para 2021.

Estratégia 1: Contratar estagiário de vendas.

Ações:

- Realizar a divulgação e realizar a seleção.
- Identificar o perfil e as competências necessárias.
- Realizar treinamento sobre os serviços e produtos da empresa;

Indicador de desempenho: faturamento da empresa.

Estratégia 2: Renovar o portfólio da empresa.

Ações:

- Adquirir Listas de empresas para realizar a prospecção e a captura de novos clientes.
- Fazer curso de marketing de conteúdo
- Fazer curso de comunicação de vendas

Objetivo 2: Realizar a Divulgação da empresa.

Meta: Realizar uma vez por semana

Estratégia 1: Aumentar a divulgação nas redes sociais.

Ações:

- Plano de conteúdo (Redes Sociais – E-mail Marketing)
- Divulgar a empresa em outros meios de comunicação (LinkedIn e Facebook);
- E-mail Marketing;

Traçados os objetivos e estratégias, apresenta-se o Plano de Ação para janeiro a junho do ano de 2022.

6.3 PLANO DE AÇÃO

A construção do plano ação de marketing é simples, conforme proposto por Las Casas (2021), a ação foi alinhada com o gestor, o mesmo se propõe a efetivar. A construção do plano foi construída para o atual contexto da empresa que tem passado por dificuldades financeiras. Portanto, foi proposto um plano para o qual a organização terá condições financeiras de cumprir e se adequar as normas para estar em consonância com as leis vigentes. As ações são apresentadas no quadro 13.

QUADRO 13 - Plano Ação DB Sistemas Eletrônicos

O quê?	Como/onde?	Quem?	Quando?	Quanto?
Contratar estagiário (Divulgar a vagas)	Metta recursos humanos	Empreendedor	Jan/22	R\$ 6.000,00
Realizar treinamento sobre os serviços e produtos da empresa	Empresa	Empreendedor	Jan/22	R\$ -
Rever os processos operacionais	Empresa	Empreendedor	Fev/22	R\$ -
Rever os processos Financeiros	Empresa	Empreendedor / estagiária	Mar/22	R\$ -
Adquirir listas de empresas	Lista de empresas.com	Empreendedor	Jan/22	R\$ 195,12
Contratar empresa de E-mail Marketing (Valor mensal 19,90)	RD Station	Empreendedor	Jan/22	R\$ 119,40
Fazer cursos de marketing de conteúdo	Sebrae (Disponibiliza de graça)	Empreendedor / estagiária	Jan/22	R\$ -
Fazer cursos de marketing de Comunicação em vendas	Sebrae (Disponibiliza de graça)	Empreendedor / estagiária	Jan/22	R\$ -
Plano de conteúdo	Empresa	Estagiária	Jan a Jun/22	R\$ -
Divulgar empresa	LinkedIn	Estagiária	Jan a Jun/22	R\$ -
Divulgar empresa	Facebook	Estagiária	Jan a Jun/22	R\$ -
Contratar novo plano de telefonia móvel (mensal 89,90)	Vivo	Empreendedor	Jan a Jun/22	R\$ 539,40
Ligar semanalmente para prospectar novos clientes	Home-office	Estagiária	Jan a Jun/22	R\$ -
Enviar e-mail Marketing	Home-office	Estagiária	Jan a Jun/22	R\$ -
Orçamento do Plano ação				R\$ 6.853,92

Fonte: Elaborado pela autora, 2021

É importante salientar que a empresa deverá ao longo da execução do plano, analisar os resultados, bem como, monitorar o ambiente externo para identificar as possíveis novas ameaças e oportunidades que poderão surgir ao longo da execução do plano.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo da presente pesquisa evidenciou-se que não importa o tamanho da organização, o que é importante, é entender que no contexto atual, a sociedade como um todo, vive um momento singular e conflituoso, no qual, o agente de mudança passa a ser o ser humano, com suas relações e prioridades, afetando diretamente a maneira com que busca suprir suas necessidades cotidianas. Ao longo do trabalho buscamos compreender a partir da Gestão de Pessoas no trabalho quais estratégias de marketing poderão ser aplicadas na organização para ampliar a sua carteira de clientes e melhorar a competitividade sobre seus concorrentes a partir do desenvolvimento da Gestão de Pessoas.

A pesquisa evidenciou na organização, através do estudo de caso, falhas na área do marketing, ou seja, na comunicação. Ressalta-se que nenhuma organização conseguirá ampliar sua carteira de cliente se não publicizar e ofertar seus serviços, sejam eles, atuais ou futuros clientes.

Outro fator importante que o presente trabalho mostrou, foi que para a realização de serviços complexos e especializados, principalmente, em um ambiente no qual o Brasil se encontra, em um cenário de pandemia, não tem como um único empreendedor executar todas as atividades sozinho, sem aporte ou suporte de outros colaboradores. de uma empresa.

Portanto, uma das estratégias estabelecidas no âmbito da organização é a contratação de um profissional deverá possibilitar que a empresa mantenha, um bom relacionamento com seus atuais clientes, assim como, buscar, obter novos clientes. Também, foi proposto a empresa a renove o seu portfólio, bem como, a divulgação dos seus produtos e serviços nas mídias sociais. Entretanto, é de suma importância, que tanto o gestor quanto o futuro profissional, façam o curso de marketing de conteúdo para montar um plano de divulgação.

Ressalta-se que é importante manter uma relação de mão dupla com os clientes, buscando identificar, quais são as possíveis demandas existentes, ou apenas manter contato para verificar se estão satisfeitos com os serviços ou precisando de algum suporte, tal relação pode colaborar e levantar subsídios importantes para a tomada de decisões referente aos seus ativos, ou seja, proatividade, como foi colocado por um dos clientes entrevistados.

Ao analisar o ambiente externo no qual a empresa está inserida e seu impacto sobre a mesma, foi possível identificar que a empresa possui oportunidades de se desenvolver, mesmo diante da crise e de existências de concorrentes já consolidados no mercado. A pesquisa realizada com os clientes evidencia que a empresa DB Sistema Eletrônicos oferta um ótimo serviço conforme relatado pelos seus clientes.

Ao longo deste trabalho, ficou evidente que o tema gestão de pessoas no trabalho é o fator chave para que esse desenvolvimento ocorra, pois, os pontos fracos da empresa estão pautados na falta de contato e em alguns atrasos que ocorreram devido à falta de profissionais. No que diz respeito aos pontos forte da organização, os clientes entrevistados destacaram a qualidade do trabalho, o conhecimento e as habilidades no serviço prestado pela empresa.

Com relação aos processos de trabalho a empresa deve tomar cuidado quanto, o atendimento da legislação vigente, buscando aprender a se relacionar com os futuros profissionais que serão contratados, pois os mesmos executarão os serviços e demais atividades pertinentes em home-office. Portanto, compreender o processo de trabalho em tempos de crise, é respeitar as normas vigentes e prezar pelo bem-estar físico e mental de seus colaboradores.

O maior desafio hoje para a empresa, objeto deste estudo, é buscar entender que a organização é um organismo vivo e ela sofre a influência do contexto externo, por isso, a importância de planejar e criar estratégias e cenários para que a empresa possa estar preparada para os acontecimentos que não tem como prever. Os objetivos e metas propostos a organização, foram o de priorizar a contratação de um profissional que auxilie na comunicação. Ao longo do período é importante que a empresa procure fazer um plano de negócios, possibilitando a integração deste com a realização de plano de ação de marketing a longo prazo.

As limitações da pesquisa foram com relação ao tempo das entrevistas, já que os entrevistados tinham uma limitação de horário para responder aos questionamentos. Outra limitação foi a dificuldade em traçar um perfil dos clientes, já que a empresa oferta serviços tanto para indústria, quanto para o comércio e serviços. Por esta razão, não foi possível encontrar informações atuais, do quanto o setor das indústrias e os demais gastam na gestão de seus ativos.

Esta pesquisa para a autora foi de suma importância, pois possibilitou o emprego do teórico-prático, além disso, propiciou o conhecimento sistêmico de uma organização, ou seja, vislumbrar a organização como um todo, pois estamos

frequentemente acostumados a atuar em apenas uma única área e realizar este trabalho ampliou o conhecimento da autora.

Diante da importância que as pequenas empresas representam para a economia brasileira, e da relevância dos temas apresentados, espero que esta pesquisa possa contribuir para o conhecimento no âmbito acadêmico e na construção de novos saberes que venham a contribuir para o desenvolvimento das pequenas empresas. Principalmente, porque as pequenas empresas ou pequenos negócios criam empregos e geram rendas para uma determinada população, contribuindo com a redução da desigualdade social.

REFERÊNCIAS

ALVES, Eliseu B.; BARBOZA, Marina M; ROLON, Vanessa E. K.; **Marketing de relacionamento**: como construir e manter. Curitiba: InterSaberes, 2014. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/14845/epub/0/>>. Acesso em: 21 dez. 2020

ARELLANO, Eliete Bernal (Org.); CESAR, Ana Maria Roux Valentini Coelho (Org.). **Gestão de pessoas**: nas empresas contemporâneas brasileiras. 1 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595152458/>. Acesso em: 4 out. 2021.

ASSAD, Nancy. **Marketing de conteúdo**: como fazer sua empresa decolar no meio digital. 1. ed. - São Paulo: Atlas, 2016. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597007008/>>. Acesso em: 21 dez.2020.

BARDIN, Laurence; **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016

BATESON, John E. G; HOFFMAN, K. Douglas. **Princípios de Marketing de Serviços**: conceitos, estratégias e casos. São Paulo: Cengage, 2016. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522124039/>>. Acesso em: 21 dez. 2020.

BENITES, Vagner. **PIB do RS tem alta de 4% no primeiro trimestre de 2021**. GOV.BR. 2021. Disponível em: < <https://www.estado.rs.gov.br/pib-do-rs-tem-alta-de-4-no-primeiro-trimestre-de-2021>>. Acesso em: 30 jul. 2021

CAMACHO, Marcelo. **Gestão Estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro: Seses,2016.

CAMARGO, Denise de. **Psicologia organizacional**. 3 ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES : UAB, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4 ed. Barueri: Manole, 2014.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela, S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Grupo A, 2016. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580555738/>>. Acesso em: 01 dez. 2020.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing no Brasil**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COBRA, Marcos. **Marketing de Serviços**. Rio de Janeiro: Atlas: 2020. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026146/>> Acesso em: 21 dez. 2020.

DIAS, Sérgio Roberto *et al.* **Gestão de Marketing**: Professores do Departamento de Mercadologia da FGV-EAESP e Convidados. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2011. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502126725/>>. Acesso em: 28 dez 2020.

DUARTE, Jorge; BARROS, Antônio (orgs.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2011. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522474400/>. Acesso em: 03 Jan 2021

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2016. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597005196/>. Acesso em: 7 out. 2021.

DRUBSCKY, Luiza. **Marketing Digital para PMEs**. [201-?]. Disponível em: <<https://rockcontent.com/materiais-educativos/#ebooks>>. Acesso em: 25 dez. 2020

FARIAS, Cláudio; DUSCHITZ, Caroline; CARVALHO, Gustavo M. de. **Marketing aplicado**. Porto Alegre: Bookman, 2015. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582602782/>>. Acesso em: 21 dez. 2020.

FAUSTINO, Paulo. **Marketing digital na prática**: como criar do zero uma estratégia de marketing digital para promover negócios ou produtos. São Paulo: DVS Editora, 2019.

FERREIRA JUNIOR, A. B.; AZEVEDO, N. Q. **Marketing digital**: uma análise do mercado 3.0. Curitiba: InterSaberes, 2015.

GARCIA, Solimar (org.). **Marketing para cursos superiores**. São Paulo: Blucher, 2019. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580393798/>>. Acesso em: 05 dez. 2020.

GERHARDT; Tatiana E.; SILVEIRA, Denise T. (orgs.). **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS, 2019

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

HARADA, Eduardo. **Trabalho remoto**: como o home office mudou a realidade do mercado. Tecmundo. 2020. Disponível em: <<https://www.tecmundo.com.br/produto/208095-trabalho-remoto-home-office-mudou-realidade-mercado.htm>>. Acesso em: 05 nov. 2021

HUTT, Michael; SPEH, Thomas. **B2B**: Gestão de marketing em mercados industriais e organizacionais. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2018. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522126439/>>. Acesso em: 05 dez. 2020.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2015. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/22443/pdf/0>>. Acesso em: 25 dez. 2020

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

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Person, 2012.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de marketing**. 15. ed. São Paulo: Person, 2018. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/168126/pdf/0>>. Acesso em: 25 dez. 2020

KUAZAQUI, Edmir. **Marketing e suas aplicações**. São Paulo: Cengage, 2015. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522122622/>>. Acesso em: 26 dez. 2020.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing**. 2. ed. São Paulo: 2019. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597020151/>>. Acesso em: 10 dez 2020

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de marketing para micro e pequena empresa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522483099/>>. Acesso em: 20 dez 2020

LEMES JÚNIOR, Antônio Barbosa. **Administrando micro e pequenas empresas: empreendedorismo & gestão**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2019.

MADRUGA, Roberto. **Gestão do relacionamento e customer experience: a revolução na experiência do cliente**. São Paulo: Atlas, 2018. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597017205/>> Acesso em: 25 dez. 2020

MORIN, Estelle M. **Os sentidos do trabalho**. São Paulo: RAE Revista de Administração de Empresas, v. 41, 2001, p. 8-19. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902001000300002>. Acesso em: 1 nov. 2021.

PARODE, V. P. **Consciência Cósmica** -Educação Transdisciplinar e Estética Biocósmica configurando a Imaginação Simbólica e o Ser Multidimensional. Tese de Doutorado. PUCRS. Porto Alegre, 2010.

PEÇANHA, Vitor; MUNIZ, Lizandra; MESQUITA, Renato. **Marketing Digital: o guia completo da Rock Content**. [201-?]. D: disponível em: <<https://rockcontent.com/materiais-educativos/#ebooks>>. Acesso em: 25 dez. 2020

PETER, J. Paul; DONELLY, James H.. **Introdução ao Marketing**: criando valor para os clientes. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2009. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502205598/>>. Acesso em: 14 dez. 2020.

POTAL DA INDUTRIAL 4.0. Quais segmentos gastam mais com manutenção de máquinas industriais?. 2018. Disponível em: <<https://www.industria40.ind.br/artigo/16472-quais-segmentos-gastam-mais-com-manutencao-de-maquinas-industriais>> Acesso em: 05 nov. 2021

PRIDE, William M.; FERRELL, O. C. **Fundamentos de Marketing**: conceitos e práticas. 6 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522124053/>>. Acesso em: 27 dez. 2020

ROCHA, Angela da; FERREIRA, Jorge Brates; SILVA, Jorge Ferreira da. **Administração de marketing**: conceitos, estratégias, aplicações. São Paulo: Atlas, 2012. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522479122/>>. Acesso em: 26 dez. 2020

ROCHA, Carlos.; CAPON, Noel: **Gestão de Marketing para Executivos Brasileiros**. São Paulo: Saint Paul, 2018. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580041361/>>. Acesso em: 20 dez. 2020

ROCHA, Marcos D. A.; TREVISAN, Nanci M.: **Comportamento de compra e consumo em B2B**. São Paulo: Saraiva, 2017. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788547222611/>>. Acesso em: 20 dez. 2020

SILVA, Alex B. Engenharia com Marketing Digital: meu dia a dia como Estrategista de Contas. **Raccoon**, 2017. Disponível em: <<https://raccoon.ag/blog/marketing-digital/engenharia-com-marketing-digital-meu-dia-dia-como-estrategista-de-contas/>>. Acesso em: 18 dez. 2020.

SORDI, José O. **Desenvolvimento de Projeto de Pesquisa**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2017. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788547214975/>>. Acesso em: 01 de jan. 2021

SOLOMON, Michel R. **O Comportamento do consumidor**: comprando, possuindo e sendo. 11.ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

STADLER, Adriano.; PAMPOLINI, Cláudia P. G.. **Gestão de pessoas**: ferramentas estratégicas de competitividade. Curitiba: InterSaberes, 2014 Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/30993/epub/0>>. Acesso em: 01 de 27 set. 2021

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 16 ed. São Paulo: Atlas, 2016. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597007985/>. Acesso em: 1 out. 2021

WESTWOOD, John. **O plano de Marketing**: guia prático. 2 ed São Paulo: Pearson, 1996.

WIRTZ, Jochen; HEMZO, Miguel Angelo; LOVELOCK, Christopher: **Marketing de serviços**: pessoas, tecnologia, estratégia. 8. ed. São Paulo: Saraiva, 2020. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788571441231/>. Acesso em: 26 dez. 2020

WOOD, Marian Burk. **Planejamento de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2015. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502629882/>. Acesso em: 05 Jan 2021.

YANAZE, Mitsuru H.; **Gestão de marketing e comunicação**: avançados e aplicações, 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2020. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788571441095/>. Acesso em: 21 dez. 2020

ZEITHAML, Valarie A; BITNER, Mary J.; GREMLER, Dwayne D. **Marketing de Serviços**: A Empresa com Foco no Cliente. 6. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580553628/>. Acesso em: 25 dez. 2020

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA JUNTO AO GESTOR DA EMPRESA

1. Quais as ameaças e oportunidades que o ambiente apresenta para a empresa?
2. Quais os pontos fortes e fracos da empresa?
3. Quem são os principais concorrentes? Quais seus pontos fortes e fracos?
4. Qual é o produto/serviço que a empresa oferta hoje?
5. Como a DB Sistemas realiza a distribuição seu produto/serviço?
6. Como é o processo de comunicação com os clientes atuais?
7. Com relação aos preços, como está a precificação junto aos clientes atuais? Há margens para negociar em favor da empresa?
8. Como a empresa pode se diferenciar no mercado em que atua?
9. Quais estratégias de marketing os concorrentes utilizam? Em quais canais? Como e onde os concorrentes distribuem seus produtos/serviços?

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA CLIENTES

1. O que o levou a contratar os serviços da DB Sistemas Eletrônicos?
2. Qual foi a forma de contato realizada para contratar os serviços da DB Sistemas Eletrônicos?
3. Qual é a sua avaliação sobre a prestação dos serviços de manutenção?
4. Como você avalia o processo de comunicação da DB Sistemas Eletrônicos?
5. Que canal de comunicação de marketing você considera adequado para a comunicação da empresa? (Instagram, Facebook, Twitter, LinkedIn, etc.)
6. Quanto à prestação de serviços de manutenção eletrônica, quais empresas o senhor conhece que oferecem o mesmo serviço ou similar?
7. Na sua opinião, quais são os diferenciais da DB Sistemas Eletrônicos? E quais são os diferenciais dos concorrentes mencionados na pergunta anterior?
8. Você recomendaria a DB Sistemas Eletrônicos para outras empresas? Por quê?

APÊNDICE C – DECLARAÇÃO DE INSTITUIÇÃO CO-PARTICIPANTE



DECLARAÇÃO DE INSTITUIÇÃO CO-PARTICIPANTE

Declaramos para os devidos fins que concordamos e autorizamos o desenvolvimento da pesquisa "PLANO DE MARKETING PARA UMA EMPRESA DE SERVIÇOS DE MANUTENÇÃO E SOLUÇÃO DE ENGENHARIA ELETRÔNICA" de autoria da pesquisadora Jenifer Cardoso dos Santos, sob orientação da professora pesquisadora/orientadora Caroline Duschitz, a ser desenvolvido em nossa instituição/empresa. Informamos que conhecemos o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido que será assinado pelos sujeitos de pesquisa participantes de nossa empresa.

Cumpriremos o que determina as resoluções vigentes, Resolução CNS 466/2012 e a Resolução 510/2016, e contribuiremos com a pesquisa mencionada sempre que necessário, fornecendo informações.

Antes do início da coleta dos dados as pesquisadoras responsáveis deverão apresentar a esta instituição o Parecer Consubstanciado devidamente aprovado, emitido por Comitê de Ética em Pesquisa envolvendo Seres Humanos, credenciado ao Sistema CEP/CONEP.

Sabemos que nossa empresa poderá a qualquer fase desta pesquisa retirar esse consentimento e, neste caso, informaremos as pesquisadoras acima mencionadas. Também fica acordada a confidencialidade dos dados.

Colocamo-nos à disposição para qualquer dúvida que se faça necessária.

Atenciosamente,

Local e Data: Porto Alegre, 05 de Fevereiro de 2021

Diretor / Gerente: DIEGO BOCZYLO JARDIM
CPF:007.797.820-03



Empresa DB Sistemas Eletrônicos (NOME DA EMPRESA OU INSTITUIÇÃO E/OU CARIMBO – Obs.: no carimbo, deve constar o CNPJ da mesma, caso contrário, pedir que inclua o número de CPF ao lado da assinatura).

APÊNDICE D – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você/Sr./Sra. está sendo convidado(a) a participar, como voluntário(a), da pesquisa de graduação intitulada “PLANO DE MARKETING PARA UMA EMPRESA DE SERVIÇOS DE MANUTENÇÃO E SOLUÇÃO DE ENGENHARIA ELETRÔNICA”. As pesquisadoras responsáveis por essa pesquisa são a professora pesquisadora/orientadora Caroline Duschitz e a graduanda Jenifer Cardoso dos Santos, que podem ser contatadas nos telefones (51) 99836.4835 (orientadora) e (51) 99105.8305 (graduanda) e e-mail (caroline-duschitz@uergs.edu.br e jenifer-santos@uergs.edu.br). Esta pesquisa segue as resoluções nº 466/12 e nº 510/16 do Conselho Nacional de Saúde, as quais tratam sobre ética em pesquisa com seres humanos.

Será realizada entrevista tendo como **objetivo** elaborar um plano de marketing para uma empresa de serviços de manutenção e solução de engenharia eletrônica. A **justificativa** dessa pesquisa é auxiliar a empresa na construção para futura aplicação de um plano de marketing que possibilite ampliar a carteira de clientes, buscando oferecer soluções que melhor atendam às necessidades e expectativas dos clientes. Poderão ser previamente agendados a data e o horário para a realização da entrevista, que deverá ser gravada. Esses **procedimentos** ocorrerão de forma on-line. Não é obrigatório responder a todas as perguntas.

Os **riscos** destes procedimentos serão mínimos de possível incômodo ou desconforto à dimensão intelectual e social ao responder as perguntas. Na possibilidade de ocorrência desses riscos, o pesquisador se compromete a escutar o participante, além de esclarecer novamente objetivos e procedimentos.

A participação na pesquisa não trará benefícios diretos ao participante; porém, sua participação poderá contribuir para o aumento do conhecimento sobre o assunto estudado e melhorar o atendimento por parte da empresa. O participante não receberá qualquer remuneração pela participação. O material produzido terá garantia de sigilo e as informações serão utilizadas exclusivamente com a finalidade científica expressa neste projeto e pela empresa ao colocar em prática o conhecimento fornecido através do Plano de Marketing a ser entregue a ela.

As pessoas que acompanharão os procedimentos serão as pesquisadoras responsáveis.

Você/Sr./Sra. poderá se retirar do estudo a qualquer momento, sem qualquer tipo despesa ou constrangimento.

Solicitamos sua autorização para usar as informações respondidas para a construção deste trabalho, gerando um plano de marketing para a empresa. A sua privacidade será mantida através da não-identificação do seu nome no trabalho.

Também solicitamos sua autorização para gravar esta entrevista, conforme estabelecido na Resolução nº 466/12 do Conselho Nacional de Saúde, a fim de facilitar a apreensão das respostas quando transcritas.

Todos os registros da pesquisa estarão sob a guarda das pesquisadoras, em lugar seguro de violação, pelo período mínimo de 05 (cinco) anos, após esse prazo serão destruídos.

Este termo de consentimento livre e esclarecido possui uma página e é feito em 02 (duas) vias, sendo que uma delas ficará em poder das pesquisadoras e outra com o participante da pesquisa.

Em caso de dúvida quanto à condução ética do estudo, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da Uergs (CEP-Uergs). Formado por um grupo de especialistas, tem por objetivo defender os interesses dos participantes das pesquisas em sua integridade e dignidade, contribuindo para que sejam seguidos os padrões éticos na realização de pesquisas: Av. Bento Gonçalves, 8855, Bairro Agronomia, Porto Alegre/RS – CEP: 91540-000; Fone/Fax: (51) 33185148 - E-mail: cep@uergs.edu.br.

Nome do participante: _____

Assinatura participante da pesquisa/responsável legal Assinatura pesquisadora