

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO**

Renan Romano Vieira

**A IMPORTÂNCIA DO PROFISSIONAL DE MARKETING E COMUNICAÇÃO NO
DIA A DIA DE PEQUENAS EMPRESAS**

**Juiz de Fora
Junho de 2015**

Renan Romano Vieira

**A IMPORTÂNCIA DO PROFISSIONAL DE MARKETING E COMUNICAÇÃO NO
DIA A DIA DE PEQUENAS EMPRESAS**

Monografia apresentada ao curso de Comunicação Social, Jornalismo, da Faculdade de Comunicação da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel.

Orientadora: Prof^ª. Ms. Christiane Bara Paschoalino

Juiz de Fora
Junho de 2015

Renan Romano Vieira

A importância do profissional de marketing e comunicação no dia a dia de pequenas empresas

Monografia apresentada ao curso de Comunicação Social, Jornalismo, da Faculdade de Comunicação da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel.

Orientadora: Prof^ª. Ms. Christiane Bara Paschoalino

Aprovado (a) pela banca composta pelos seguintes membros:

Prof^ª. Ms. Christiane Bara Paschoalino (FACOM/UFJF) - Orientadora

Prof^ª. Ms. Letícia Barbosa Torres Americano (FACOM/UFJF) – Convidada

Prof. Ms. Álvaro E. Trigueiro Americano (FACOM/UFJF) - Convidado

Juiz de Fora, _____ de _____ de 20_____.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais por terem insistido e lutado tanto para que eu conseguisse chegar aqui. Obrigado pelo apoio e incentivo que sempre me deram.

Em segundo lugar, gostaria de deixar um agradecimento especial aos meus avós que também sempre perguntavam sobre quando eu iria me formar, demonstrando sincera preocupação por mim.

A Samara que entrou na minha vida quando eu estava no meio do caminho e foi fundamental para que pudesse continuar firme. Obrigado por me ajudar tanto durante esse período e ser tão especial em minha vida.

Aos professores que marcaram minha passagem durante esses cinco anos de FACOM. Obrigado José Luiz Ribeiro, por ensinar como ninguém os princípios do jornalismo. Obrigado Márcio Guerra por me ensinar de forma inigualável o jornalismo esportivo. Obrigado Álvaro Americano e Renata Vargas por tornar o Mergulhão de Rádio um dos momentos mais incríveis durante o curso.

Christiane Paschoalino pela orientação, paciência, conhecimento e ajuda durante esta etapa final.

Acesso Comunicação Júnior e pessoas que trabalharam comigo me ensinando tanto sobre trabalhar em equipe.

Obrigado a todos os meus colegas de turma e a todos que me ajudaram durante o tempo em que estive na FACOM. Muito obrigado!

RESUMO

Independente do tamanho da empresa, pode-se dizer que a comunicação e o marketing desempenham um papel vital no cenário atual do mundo globalizado. Porém, no caso das pequenas empresas o desafio é maior já que, muitas vezes, não existem recursos suficientes para investir em uma equipe qualificada ou em campanhas publicitárias para divulgação da marca, produtos ou serviços. Além disso, alguns gestores ainda não entendem que saímos da era do papel e entramos na era digital, ou seja, que investir apenas em classificados de jornais é insuficiente para atingir potenciais clientes. Para analisar a importância do binômio comunicação/marketing, escolhemos, como objeto de estudo, a Projetus Tecnologia da Informação, uma pequena empresa de Juiz de Fora, que, há três anos, apostou na criação de uma equipe de comunicação e marketing. Com o objetivo de fundamentar esse trabalho, inicialmente, foram abordados os principais conceitos referentes ao marketing e à comunicação. Em seguida, foi apresentado um estudo de caso sobre a referida empresa, demonstrando a história e desenvolvimento durante seus vinte e quatro anos de existência. A análise dos resultados de uma pesquisa, aplicada por meio de um questionário aos funcionários, possibilitou a percepção de pontos deficitários e a sugestão de melhorias para os diretores da organização.

Palavras-chave: Comunicação. Marketing. Comunicação Organizacional. Comunicação em Marketing. Projetus Tecnologia da Informação. Pequenas Empresas.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Organograma da Projetus	27
Figura 2 – Quadro do Planejamento Estratégico da Projetus	28
Figura 3 – Logomarca antiga da Projetus.....	30
Figura 3 – Nova logomarca da Projetus TI	31
Gráfico 1 – Questão de <i>feedback</i> dos resultados do trabalho realizado	43
Gráfico 2 – Questão de insatisfação no trabalho realizado	44
Gráfico 3 – Questão sobre acessibilidade dos diretores.....	46
Gráfico 4 – Questão sobre abertura da empresa para ouvir opiniões dos funcionários	46
Gráfico 5 – Questão sobre explicação dos diretores com relação às decisões tomadas	47
Gráfico 6 – Questão da cooperação entre os departamentos.....	49

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	08
2 O MARKETING COMO IMPORTANTE FERRAMENTA DE TRABALHO	10
2.1 AS PRINCIPAIS TRANSFORMAÇÕES.....	11
2.2 CONCEITOS CENTRAIS	13
2.3 A INTEGRAÇÃO ENTRE COMUNICAÇÃO E MARKETING	15
3 A FORÇA DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	20
3.1 A COMUNICAÇÃO DENTRO DA EMPRESA	21
3.2 A COMUNICAÇÃO DE DENTRO PARA FORA.....	22
4 A PROJÉTUS TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO LTDA.....	25
4.1 A ESTRUTURA DA PROJÉTUS NA ATUALIDADE.....	26
4.2 SURGIMENTO DA PROJÉTUS TI.....	29
4.3 NECESSIDADE DE UMA NOVA IDENTIDADE VISUAL.....	30
4.4 MUDANÇAS NA FORMA DE COMERCIALIZAÇÃO	32
4.4.1 Utilização de uma loja virtual.....	36
4.4.2 Nova estratégia e reformulação do site.....	39
4.5 O FLUXO DA COMUNICAÇÃO DENTRO DA PROJÉTUS	40
4.6 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL	42
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	52
REFERÊNCIAS.....	54
APÊNDICE	56

1. INTRODUÇÃO

A maioria dos grandes empresários reconhece a importância que o marketing e a comunicação desempenham no contexto atual. Por causa do turbulento cenário econômico vivenciado pelo mundo na primeira década do século XXI surgiu o grande desafio para que as empresas prosperassem ou conseguissem sobreviver financeiramente. Dessa forma, o marketing é fundamental para vencer esses obstáculos.

Junto com o marketing, a comunicação empresarial é uma das mais eficientes e poderosas ferramentas estratégicas. Envolve muito mais do que apenas se preocupar com o lucro, pois está diretamente relacionada com a motivação dos próprios membros da empresa e com a imagem institucional perante o público-alvo do negócio.

O problema é que as pequenas empresas, muitas vezes, não possuem a visão correta sobre o potencial da comunicação e do marketing. Acreditam que, para vender seus produtos e construir uma imagem positiva perante seus *stakeholders*,¹ basta ter uma ideia e colocá-la em prática. No entanto, pode resultar em desperdício de tempo e recursos.

No atual momento, tempo e recursos são fundamentais para conquistar novos mercados e atingir o crescimento. Nesse sentido, a inserção de uma equipe ou um profissional de comunicação e marketing é importante para a realidade de pequenas empresas. Alguns empresários que apostaram nesse investimento conseguiram alcançar bons resultados.

Por isso, o foco desse estudo será a Projetus Tecnologia da Informação, uma empresa de Juiz de Fora que atua no desenvolvimento e prestação de serviços na área de software há 24 anos. Considerada de pequeno porte, recentemente apostou na criação de uma equipe de marketing e comunicação, sendo que fui incluído nessa equipe desde o início.

Visando justificar o tema, procurou-se, no segundo capítulo, por meio de pesquisa bibliográfica, abordar os principais conceitos do marketing, comunicação integrada de marketing e a própria comunicação organizacional. O terceiro capítulo apresenta um estudo de caso sobre a empresa Projetus Tecnologia da Informação, inicialmente pelo conhecimento da estrutura e história da organização, mas principalmente para contrastar o modo com que a venda dos sistemas e serviços era realizadas no período anterior à criação da gerência de marketing e comunicação. Durante a maior parte dos 24 anos de história, os vendedores

¹ Stakeholder (em português, parte interessada ou interveniente), é um termo usado em diversas áreas como gestão de projetos, comunicação social (Relações Públicas) administração e arquitetura de software referente às partes interessadas que devem estar de acordo com as práticas de governança corporativa executadas pela empresa.

trabalhavam de forma pessoal e o lucro relacionava-se ao ciclo de indicações dos próprios clientes, sendo praticamente todos de Juiz de Fora e região. Porém, à medida que a internet ganhava força, as distâncias encurtaram e empresas maiores chegaram à região de abrangência da Projetus tornando-se grandes concorrentes.

Depois de muitas tentativas, um dos diretores resolveu investir na criação dessa equipe de marketing e comunicação para tentar encontrar, de forma estratégica uma saída para lidar com a grande concorrência. Desde então, passaram-se três anos e ocorreram várias mudanças, como o nome da empresa, identidade visual, formas de comercialização e estratégias. Essas alterações e os resultados alcançados serão apresentados detalhadamente no terceiro capítulo.

Além disso, apesar de desenvolver sistemas de informação, pode-se dizer que há vários pontos de melhoria no fluxo da comunicação na Projetus, análise que será realizada no quarto capítulo. Como intuito desse trabalho, as relações entre diretores e consultores foram descritas para exemplificar como a falta de interação pode deixar os funcionários desmotivados e acabar influenciando toda a empresa e o relacionamento com os clientes.

Nas considerações finais, apontaremos sugestões de melhoria em cada aspecto, ressaltando sempre a importância do bom planejamento estratégico e a busca pela valorização e motivação dos consultores da empresa. Todo o trabalho foi realizado por meio de pesquisa bibliográfica, estudo de caso, entrevista e questionário aplicado aos consultores da Projetus.

2 O MARKETING COMO IMPORTANTE FERRAMENTA DE TRABALHO

O marketing é um fenômeno complexo e multifacetado, podendo ser interpretado sob diversos ângulos. São muitos os autores e estudiosos da área, que abrangem as mais variadas definições. (URDAN & URDAN, 2010, p.5). Mesmo com tantos caminhos, o que há em comum entre as obras é que o marketing é fundamental para o desenvolvimento e sobrevivência das empresas no mercado.

Quando bem trabalhado, o marketing faz com que produtos e serviços conquistem as pessoas. Sua tarefa principal não é levar o cliente a comprar ou fazer o que a empresa quer, mas desenvolver e oferecer o que o cliente quer e precisa. (URDAN & URDAN, 2010, p.4). Podemos entender então que “o marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais.” (KOTLER & KELLER, 2012, p.3). Consiste em captar necessidades e transformá-las em oportunidades de se obter lucro. Em outras palavras,

[...] o marketing é a atividade, o conjunto de conhecimentos e os processos de criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e sociedade como um todo [...]. Vemos, portanto, a administração de marketing como a arte e a ciência de selecionar mercados-alvo e captar, manter e fidelizar clientes por meio da criação, entrega e comunicação de um valor superior para o cliente. (KOTLER & KELLER, 2012, p.3).

Porém, engana-se quem pensa que o bom marketing é acidental. É fundamental trabalhar de forma profissional e estratégica para que a empresa possa prosperar. O sucesso é resultado de um cuidadoso processo de planejamento, execução e controle, que utiliza as mais avançadas ferramentas e técnicas disponíveis. São passos dados com o objetivo de criar e manter a capacidade competitiva da organização em longo prazo e obter um desempenho diferenciado e destacado (URDAN & URDAN, 2010, p.44).

Mas nem todos os gestores conseguem ter essa importante percepção, principalmente quando se trata de pequenas empresas. Alguns acreditam que basta entender um pouco sobre o assunto para ajudar no processo de crescimento, controle e obtenção de lucro. Porém, esse é um erro grave, já que

[...] os principais ingredientes do processo de administração de marketing são as estratégias e os planos criteriosos e criativos, capazes de orientar as atividades de marketing. Desenvolver a estratégia certa de marketing ao longo do tempo requer uma combinação de disciplina e flexibilidade. As empresas devem se ater a uma estratégia sem deixar, porém, de aprimorá-la constantemente. Devem, também, desenvolver estratégias para uma gama de produtos e serviços dentro da empresa. (KOTLER & KELLER, 2012, p.3)

O marketing feito de forma elaborada e profissional, não desmerece a importância do pensamento de segmentação de mercado. Nem todos os consumidores gostam e precisam dos mesmos produtos ou serviços. Por exemplo, uma empresa que desenvolve software para escritórios contábeis não pode esperar atingir empresários do comércio. Seria desperdício de tempo e recursos se os gestores desconsiderassem essa divisão de forma indiscriminada, por isso é fundamental que se estabeleça um determinado mercado-alvo. É preciso entender que

As empresas quase sempre têm diante de si mercados heterogêneos no que toca à gestão de marketing, embora elas nem sempre se deem conta disso. É assim tanto na demanda dos consumidores finais (indivíduos e famílias) quanto de organizações (empresariais, governamentais e não governamentais). Por trás de bancos, roupas, restaurantes, planos de saúde – ou o que mais você pensar que seja ofertado – há consumidores com perfis distintos. (URDAN & URDAN, 2010, p.338)

Alguns acreditam que por abaixar o preço de determinado produto ou serviço resolverão todos os problemas, aumentando de forma brusca o número de vendas. Entretanto, o aspecto mais importante não está associado a preço, mas “é a relação entre a somatória dos benefícios tangíveis e intangíveis proporcionados pelo produto e a somatória dos custos financeiros e emocionais envolvidos na aquisição desse produto” (KOTLER & KELLER, 2012, p.9).

Geralmente, o custo de um produto ou serviço pode ser um diferencial, mas o consumidor não busca apenas isso. Se não atender as expectativas e realmente funcionar, não irá satisfazê-lo. O preço de custo é importante, mas o planejamento feito de forma estratégica é muito mais. Podemos dizer, assim, que o planejamento de marketing é, em linhas gerais, a análise de oportunidades, seleção de mercado-alvo, criação de estratégias e gerenciamento. Assim, no marketing empresarial, é sempre essencial que o profissional esteja em permanente contato com as necessidades de seus consumidores (KOTLER & KELLER, 2012, p.14). Um desafio nesse sentido é que vivemos em uma era de transformações.

2.1 AS PRINCIPAIS TRANSFORMAÇÕES

No século XVIII, a sociedade passou por diversas mudanças, a maioria delas ocasionada pela Revolução Industrial. De início, o essencial era a obtenção de capital e os artigos produzidos seguiam um padrão. Essa forma de produção foi utilizada até a década de 1930, quando surge a concorrência no mercado – obrigando as empresas a criarem técnicas de vendas, como promoções. (PINHO, 1987, p.20).

Logo após, passamos a vivenciar um cenário diferenciado, formado por empresas modernas que visam à eficiência e produtividade. Com o fortalecimento da globalização e encurtamento das distâncias, surgiu a necessidade de trabalhar de forma cada vez mais rápida. “Os avanços tecnológicos no transporte, na expedição e na comunicação tornaram mais fácil, para as empresas, fazer negócios em outros países e, para os consumidores, comprar produtos e serviços de empresas estrangeiras” (KOTLER E KELLER, 2006, p.12).

Outro fenômeno interessante que acompanhou essas mudanças foi o crescimento do setor de serviços. Atualmente lideram a economia das nações industrializadas, criam novos empregos e melhoram a qualidade de vida de todos (FITZSIMMONS & FITZSIMMONS, 2010, p.25). Podemos dizer que

estamos presenciando a maior migração de mão de obra desde a revolução industrial. A migração da agricultura e da manufatura para os serviços é invisível e, ao mesmo tempo, de escopo amplamente global. A migração é impulsionada pelas comunicações globais, pelo crescimento de negócios de tecnologia, pela urbanização e pelo baixo custo da mão de obra. (FITZSIMMONS & FITZSIMMONS, 2010, p.25)

O mais interessante é que o marketing, de certa forma, esteve presente nas fases citadas e mudou no decorrer da história do mercado e das formas de produção. Muitas vezes o marketing era voltado para a produção, com produtos baratos e fáceis de serem encontrados. Mais tarde, o produto ganha destaque no marketing, dando-se preferência para algo de qualidade e inovador. Também, com o tempo, percebeu-se que seria importante fazer do processo de vendas o foco, para persuadir as pessoas (KOTLER & KELLER, 2012, p.17).

Com o passar do tempo, o marketing assumiu uma forma muito mais voltada para uma filosofia de trabalho em que colocou “as necessidades e os desejos dos clientes no centro das decisões e ações empresariais” (URDAN & URDAN, 2010, p.16). Assim, o foco passa a ser a eficácia, capacidade de criação e comunicação com o mercado (KOTLER & KELLER, 2012, p.17). Dessa forma,

a venda está voltada para as necessidades do vendedor; o marketing para as necessidades do comprador. A venda se preocupa com a necessidade do vendedor de converter seu produto em dinheiro; o marketing, com a ideia de satisfazer as necessidades do cliente por meio do produto e de todo um conjunto de fatores associados a sua criação, entrega e, finalmente, consumo. (KOTLER & KELLER, 2012, p.17)

Assim, para formar uma base sólida no assunto, é fundamental entender alguns conceitos que foram formados a partir das principais transformações. Várias tendências

propiciam um novo conjunto de práticas adotadas pelas empresas e deixar de entendê-las pode colocar os gestores em uma situação ultrapassada.

2.2 CONCEITOS CENTRAIS

Em épocas recentes, o marketing tem se voltado para o chamado modo holístico, em que desenvolvimento, estruturação e implementação são interdependentes. É composto pelo: marketing de relacionamento, integrado, interno e de desempenho. Todas essas formas de marketing precisam estar em constante desenvolvimento e crescimento, tanto no mercado físico quanto no virtual. (KOTLER & KELLER, 2012, p.17).

O marketing de relacionamento busca criar ligações duráveis com pessoas ou empresas que possam contribuir para o sucesso da organização. O objetivo é manter negócios com essa rede, composta por clientes, funcionários, parceiros de marketing e a comunidade financeira. O bom funcionamento dessa união resulta na rede de marketing e tem o lucro como uma consequência natural. (KOTLER & KELLER, 2012, p.19).

Isso pode ser notado na atualidade de forma muito clara. Empresas se interligam, formando um conjunto, para transformar matérias-primas em produtos acabados e comercializá-los (URDAN & URDAN, 2010, p.78). O sistema produtivo de calçados é um excelente exemplo já que “passa pelo pecuarista, frigorífico, curtume, fábrica de sapatos, atacadistas, sapatarias, de onde vão para consumidores finais” (URDAN & URDAN, 2010, p.78).

O marketing integrado é um meio de adicionar mais valor ao produto antes de oferecê-lo ao potencial comprador e, como consequência, obter preços superiores (URDAN & URDAN, 2010, p.79). Além disso, devem-se integrar todas as formas de comunicação da empresa. Por exemplo, direcionando toda forma de marketing, como cartazes, outdoors e impressos para um único site (KOTLER & KELLER, 2012, p.20).

É interessante destacar que sobre as duas primeiras formas, marketing de relacionamento e integrado, existe uma mistura dos conceitos quando comparamos as definições de alguns autores. Porém, podemos dizer que independente dos nomes, ambos se complementam e aumentam a capacidade de entendimento sobre o assunto.

Já o marketing interno é fundamental, uma vez que “consiste em contratar, treinar e motivar funcionários capazes que queiram atender bem os clientes” (KOTLER & KELLER, 2012, p.20). É de suma importância tendo em vista que, para que o produto apresentado tenha credibilidade, é preciso que a equipe esteja pronta para fornecê-lo. Isso faz com que o

marketing não seja apenas mais um departamento dentro da empresa, mas um compromisso assumido por todos os funcionários (KOTLER & KELLER, 2012, p.20). Assim, “o marketing interno pressupõe um alinhamento vertical com a alta gerência e um alinhamento horizontal em os demais departamentos, de tal modo que todos compreendam, prezem e apoiem o esforço de marketing” (KOTLER & KELLER, 2012, p.21).

Em uma empresa, o marketing de desempenho faz-se importante para conhecer o retorno trazido pelo trabalho realizado. A análise do desempenho vai além de ver o número de vendas, mas também entender o que está acontecendo com a participação da empresa no mercado, o que envolve: taxa de perda de clientes, nível de satisfação, qualidade do produto vendido, efeitos legais e ambientais (KOTLER & KELLER, 2012, p.22).

Após discorrermos a respeito do marketing holístico, podemos citar brevemente a gestão do composto de marketing, outro bloco do processo. Durante o início da década de 1960, muitos estudiosos da área difundiram a ideia do composto ou mix de marketing, referente aos elementos produto, preço, praça e promoção. A ideia teve ampla aceitação e recentemente surgiram sugestões de cinco, seis, sete e até 12 Ps. Porém, pode se dizer que é suficiente considerar o esquema com os 4 Ps: produto, preço, praça e promoção (URDAN & URDAN, 2010, p.31).

O **produto** é um “conjunto de benefícios oferecidos ao consumidor que satisfazem necessidades e atendem desejos” (URDAN & URDAN, 2010, p.33). Isso é entregue através de atributos e características técnicas. O **preço** é o valor cobrado pelas organizações para prestar um serviço ou entregar um produto desejável ao consumidor (URDAN & URDAN, 2010, p.34). A **praça** são os “arranjos de agentes interdependentes que disponibilizam produtos aos clientes” e está relacionada ao desenvolvimento e operação dos canais de distribuição. Já a **promoção** está relacionada com as formas de comunicação que integram a empresa e seus públicos (URDAN & URDAN, 2010, p.34).

Recentemente, alguns estudos aprofundados sobre o assunto trouxeram uma atualização que ainda não se tornou muito usual. Os 4 Ps sendo vistos como: pessoas, processos, programas e *performance* (KOTLER & KELLER, 2012, p.23).

As pessoas são uma ferramenta de marketing fundamental porque refletem os funcionários e os consumidores. Os processos envolvem a estrutura e criatividade por trás da administração do marketing. Os programas são as atividades de marketing voltadas diretamente para os consumidores. E, por fim, a *performance*, é responsável por detectar os resultados obtidos e implicações que o marketing trouxe para a empresa. Assim, essas são as

principais ferramentas que o marketing empresarial, na atualidade, utiliza na realização do seu trabalho (KOTLER & KELLER, 2012, p.24.).

Independente dos nomes e definições existentes para o composto de marketing, é unânime entre os autores o fato de que para se trabalhar com ele é necessário estar integrado com a comunicação. Sem ela, é impossível utilizar os 4Ps, principalmente o de promoção.

2.3 A INTEGRAÇÃO ENTRE COMUNICAÇÃO E MARKETING

Pode ser que muitos profissionais de marketing ou comunicação empresarial sonhem em trabalhar em uma empresa que tenha produto de qualidade e preço atraente. Esses pontos são importantes para tornar um anúncio chamativo e facilitam a vida do profissional, mas não bastam. As empresas precisam pensar de forma diferenciada a respeito de algo que se encaixa muito bem ao lado do marketing: a comunicação.

A comunicação de marketing é, na realidade, a forma utilizada pelas empresas para que comuniquem com as partes interessadas, com potenciais clientes e com todo o público em geral. Algumas empresas se esquecem dessa necessidade, outras acham que para conquistar é necessário exagerar e acabam causando um efeito contrário, algumas vezes por criar uma imagem negativa. Por isso, pode-se dizer que

a comunicação de marketing é o meio pelo qual as empresas buscam informar, persuadir e lembrar os consumidores – direta ou indiretamente – sobre os produtos e marcas que comercializam. Num certo sentido, a comunicação de marketing representa a ‘voz’ da marca e é o meio pelo qual ela estabelece um diálogo e constrói relacionamentos com os consumidores. (KOTLER & KELLER, 2006, p.532)

Realmente é fundamental trabalhar com a ideia de diálogo. Não estabelecemos um diálogo por muito tempo com alguém com quem não temos muita afinidade ou que sempre fala de assuntos que não nos interessam. Dessa forma, para estabelecer um bom programa de comunicação de marketing não é preciso fazer tudo que seja possível, usar todas as ferramentas e métodos existentes, mas sim tudo que for adequado. “Comunicação bem feita nunca é fácil. Os consumidores experimentam sobrecarga de estímulos e passar-lhes mensagens é cada vez mais difícil” (URDAN & URDAN, 2010, p.35).

A comunicação de marketing ajuda também quando o assunto é esclarecer e informar ao público sobre seus produtos, sobre como funciona a empresa, a missão, visão e valores. “Permite às empresas conectar suas marcas a outras pessoas, lugares, eventos, marcas, experiências, sensações e objetos” (KOTLER & KELLER, 2006, p.532, 533).

Podemos dizer que é possível fazer uma vitamina usando apenas uma fruta. Porém, quando combinamos outras frutas, o resultado é uma vitamina mais saborosa e, muitas vezes, com mais substâncias benéficas à saúde. Da mesma forma, ao lidar com a comunicação de marketing sempre falaremos sobre o chamado “mix de comunicação de marketing”. Isso, na realidade, envolve as formas essenciais de comunicação. Pode ser que uma empresa escolha usar apenas a propaganda, algo mais comum, porém, os resultados serão muito melhores se houver uma combinação bem feita das formas de comunicação (KOTLER & KELLER, 2006, p. 533).

É verdade que essa combinação dependerá da situação empresarial vivida. Pode-se dizer que a promoção absorve uma grande fatia do orçamento de marketing, portanto é fato que escolhas erradas podem comprometer a rentabilidade da organização.

Com a variedade de recursos de comunicação, é um perigo adotar ações descoordenadas, prejudicando o resultado junto à audiência. É usual a promoção desviar-se para preocupações estéticas em vez de manter o foco no resultado. A melhor comunicação de marketing ocorre quando os gestores compreendem a matéria, selecionam as alternativas mais indicadas a cada situação, implementam ações integradas e criam sinergia nos esforços. (URDAN & URDAN, 2010, p.35)

Desse modo, analisaremos as formas do mix de comunicação e falaremos um pouco sobre cada uma delas. “O mix de comunicação de marketing é composto por seis formas essenciais de comunicação: propaganda, promoção de venda, eventos e experiências, relações públicas e assessoria de imprensa, marketing direto e vendas pessoais” (KOTLER & KELLER, 2006, p. 533).

A propaganda apresenta para o público a razão para que a pessoa se interesse e compre o produto. Pode se apresentar nas mais variadas formas, como por exemplo, em anúncios impressos e eletrônicos, outdoors, cartazes e folhetos, filmes, material audiovisual e em muitas outras. Dessa forma, de modo simples, pode-se dizer que a propaganda é, na realidade,

Qualquer forma paga de apresentação não pessoal e promocional de ideias, bens ou serviços por um patrocinador identificado. Os anúncios são uma maneira lucrativa de disseminar mensagens, seja para desenvolver uma preferência de marca, seja para instruir as pessoas. (KOTLER & KELLER, 2006, p. 566)

Pensando nessa definição, é fundamental destacar algumas novidades que surgiram nos últimos anos no cenário atual, marcado pela globalização e crescimento das ferramentas digitais. O surgimento da internet possibilitou o entendimento do próprio ser humano e de seus anseios. Na realidade,

Estamos em uma era de transformações que tem na internet apenas sua interlocutora e tradutora, porém, não foi ela que causou toda essa mudança. O consumidor já cobiçava tais modificações em seu cotidiano. Havia uma demanda de desejos e necessidades reprimida por falta de um meio que a entendesse e a acolhesse. Este meio era a internet. (VAZ, 2008, p. 25)

Hoje, quando se pensa em lucro e em propaganda, é preciso falar em *links* patrocinados. É possível afirmar “sem medo de errar, que a propaganda em links patrocinados representou uma revolução em toda a internet e transformou empresas de garagem em empreendimentos multimilionários e sustentáveis” (VAZ, 2008, p. 141).

O Google *Adwords* é um dos mais importantes sistemas de *links* patrocinados do mundo. São anúncios de textos que surgem na tela quando se faz alguma busca através do Google. Uma empresa que quer que seu produto apareça no Google deve comprar uma ou várias palavras-chave que dão direito de ter seu anúncio veiculado quando um usuário digita essa palavra, que foi escolhida anteriormente pela própria empresa. Essa é na verdade, apenas mais uma forma de propaganda, mas que não pode ser desconsiderada no contexto atual (VAZ, 2008, p. 141).

A segunda forma do mix de comunicação é a promoção de vendas. É na realidade a pressão exercida na mídia e fora dela por um determinado período para estimular experiências com um produto ou serviço, aumentar a demanda dos consumidores ou melhorar a disponibilidade do produto. (CHURCHILL JR. & PETER, 2000, p.489). Muitas empresas do setor de serviços que oferecem softwares trabalham com a promoção de vendas por liberar licenças para testes e demonstrações. Outras empresas oferecem brindes com os nomes de seus produtos e algumas amostras para que o cliente possa experimentar.

Como terceira forma de mix de comunicação, destacamos os eventos e experiências. Isso, na realidade, envolve o importante pensamento de gerar interação com o público. É uma oportunidade de expor sua marca, produto ou serviço por promover algum evento ou experiência. São “atividades e programas patrocinados pela empresa e projetados para criar interações relacionadas à marca, diariamente ou em ocasiões especiais”. (KOTLER & KELLER, 2006, p.533). Por exemplo, fábricas de chocolate promovem visitas e passeios que mostram o processo de fabricação. Isso pode acabar criando uma maior identificação, levando o consumidor a escolher determinada marca de chocolate e confiar na empresa.

Já a quarta forma envolve pensar em relações públicas e assessoria de imprensa. Quando se fala em imagem da empresa perante o público, é necessário lembrar-se dessa

ferramenta do mix de comunicação. Envolve pensar em programas e estratégias para promover e proteger a imagem da empresa, de seus produtos ou serviços (KOTLER & KELLER, 2006, p.533). Se uma empresa está participando de algum programa importante ou desenvolveu algo inovador, pode-se enviar um *release* para a imprensa local. Caso a informação seja de relevância para a população, pode ser que determinado veículo de comunicação acabe divulgando sua marca, produtos ou serviços, de forma gratuita².

Além disso, é necessário estar preparado para algumas eventualidades que possam ter um impacto negativo no nome da empresa. Por exemplo, um determinado funcionário sai da empresa e de alguma forma expõe na mídia de maneira maliciosa algo que ocorreu durante seu período de trabalho. Em alguns casos, isso acaba tendo uma notoriedade e pode mudar o ponto de vista que as pessoas possuem sobre o produto ou serviço oferecido pela empresa. Dessa forma, o departamento de Relações Públicas precisa trabalhar e publicar uma nota informando o que realmente aconteceu para minimizar os impactos negativos³.

O marketing direto é o quinto elemento do composto de comunicação. Essa forma é bem simples e envolve qualquer ferramenta que torne possível a interação direta com seu público-alvo. Podemos destacar a “utilização de correio, telefone, fax, e-mail ou internet para se comunicar diretamente com clientes específicos e potenciais ou lhes solicitar uma resposta direta” (KOTLER & KELLER, 2006, p. 533).

O sexto e último instrumento do mix de comunicação são as vendas pessoais. “A venda pessoal envolve a comunicação oral e direta entre vendedores e consumidores potenciais. A venda face a face promove *feedback* imediato que ajuda a adaptação dos vendedores” (MCCARTHY & PERREAULT JR., 1997, p.230).

No entanto, para transmitir uma mensagem clara, coerente e um posicionamento estratégico perante o público, é necessário pensar que as formas de comunicação de marketing precisam estar integradas. Isso fica claro quando pensamos em alguém que quer adquirir um carro novo, por exemplo. Antes de comprar, a pessoa pesquisa na internet, presta atenção aos comerciais na TV, passa em várias agências e busca informações com outras pessoas sobre o assunto. Por isso,

o profissional de marketing precisa avaliar que tipos de experiências e exposições exercem influências e exposições exercem mais influência em cada etapa do processo de compra. Essa compreensão ajudará a empresa a alocar recursos para a comunicação com mais eficácia e a projetar e implementar os programas de comunicação mais adequados. (KOTLER & KELLER, 2006, p. 535)

² Notas de sala de aula

³ Notas de sala de aula

Para alcançar esses objetivos, os gestores precisam pensar também na importância da comunicação interna e externa. É necessário que exista uma ponte entre a empresa e o cliente. Isso só funciona quando os próprios membros da organização estão convencidos da qualidade dos produtos vendidos ou serviços prestados.

3. A FORÇA DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Junto com o Marketing, a Comunicação Empresarial é uma das mais eficientes e poderosas ferramentas estratégicas. Envolve muito mais do que apenas se preocupar com o lucro, pois está diretamente relacionada com a motivação dos próprios membros da empresa, análise estratégica e com a imagem institucional junto ao público-alvo do negócio.

Faz-se necessário entendermos que comunicação empresarial é um conjunto de instrumentos utilizados pela mesma a fim de externalizar a sua voz. Dessa forma, a mensagem transmitida pela empresa é sempre uma estratégia de comunicação. (BAHIA, 1995, p.9)
Assim, pode-se entender

comunicação como um processo social básico, e informação como um processo básico da comunicação. Em ambos os casos, comunicação empresarial implica uma estratégia a ser praticada de modo competente (...). A comunicação empresarial deve ser considerada um complexo cultural ou uma rede de notícias.” (BAHIA, 1995, p.15)

Por isso, é sempre importante que as estratégias de comunicação utilizadas pelas empresas acompanhem o ritmo do avanço tecnológico. Cada vez mais é possível ver o crescimento de investimento em comunicação nas empresas, até mesmo em pequenas empresas. Isso porque tal investimento pode fazer aumentar “fatores como criatividade, eficiência, mas, principalmente, vendas e lucros” (BAHIA, 1995, p.10).

Assim, para que uma empresa se sustente no mercado é preciso que ela leve em conta a grande rede de relacionamentos que a envolve. Podemos entender o mercado como uma “rede de intercâmbio, um quadro de distribuição, por assim dizer, pelo qual são encaminhadas as mercadorias ou serviços, com mensagens, para seus destinos apropriados” (TOFFLER, 1983, p.52). Essa formação de redes e o importante uso delas pelas empresas são essenciais na cultura global em que vivemos.

É essencial que a comunicação organizacional esteja presente nas empresas, com a finalidade de estabelecer vínculo com o público estratégico em foco, sendo um meio que vai além de distribuição de informações. Existem quatro fases da evolução da comunicação empresarial, sendo elas: 1) A primeira fase na década de 50, quando a ênfase maior era no produto; 2) Em 1960, quando há maior cobrança de informações para as empresas e por isso inicia-se o planejamento estratégico; 3) Nas décadas de 1970 e 80 em que o foco é fixar a marca na mente do consumidor; e 4) Em 1990, quando o profissional de comunicação passa a fazer uma leitura da sociedade e criar estratégias de competição com o mercado (TORQUATO, 2002).

Levando em consideração a última fase descrita, em uma empresa é fundamental trabalhar com duas formas de comunicação: interna e externa. Isso porque é importante que o profissional da comunicação conheça tanto a opinião dos funcionários quanto dos clientes, ou do “mundo exterior”, sobre o que é produzido pela empresa (BAHIA, 1995, p.16).

3.1 A COMUNICAÇÃO DENTRO DA EMPRESA

Com relação à comunicação interna na empresa, é importante que o comunicador se atente às sugestões, opiniões e críticas recebidas. Essa atitude pode contribuir para o fortalecimento das decisões tomadas, bem como melhorar os produtos e serviços prestados pela empresa. Isso porque,

um sistema efetivo de comunicação empresarial – e não de simples divulgação de comunicados para efeitos interno e externo – deve consubstanciar contatos diretos com empregados e com o universo de consumidores, fornecedores, acionistas, clientes, etc. (BAHIA, 1995, p.16)

Em uma empresa é importante que, além de uma equipe motivada, se tenha trabalhadores que se comuniquem, contribuindo para o desenvolvimento empresarial. Na contemporaneidade, a tecnologia pode ser um fator contributivo nesse sentido, em que o processamento de dados e informações tornem-se essenciais ao se tomar decisões. No entanto, apenas com o fortalecimento da comunicação interna é possível que haja troca de informações. (MELO, s/d, p.1)

Com a comunicação interna os funcionários da empresa se tornam mais fluentes, integrados e informados, entendem as transformações que eventualmente podem acontecer no ambiente de trabalho, e principalmente, facilitem a comunicação em toda a empresa. (MELO, s/d, p.2). Por isso,

entender a importância da Comunicação Interna em todos os meios hierárquicos, como um instrumento da administração estratégica é uma exigência para se atingir a eficácia organizacional. Compreender a importância desse processo de comunicação para que flua de forma eficiente, no momento oportuno, de forma que seja atingido o objetivo pretendido, é um desafio para as organizações. (MELO, s/d, p.2)

Tendo em vista o exposto, é necessário que a comunicação interna se dê de forma eficiente. Alguns fatores que podem contribuir nesse sentido são os canais utilizados para se comunicar, a estrutura hierárquica da empresa, a especialização do trabalho e a apropriação da informação. Nesse sentido, a organização hierárquica da empresa é fundamental para se definir quem irá se comunicar com quem na empresa e como essas informações serão

transmitidas. Assim, a comunicação interna é essencial, uma vez que por meio dela é possível ter uma boa relação com o público interno e assim transmitir essa imagem ao público externo. (MELO, s/d, p.4 e 9). Nesse sentido, é fundamental falar sobre a direção da comunicação.

A comunicação pode fluir em sentido vertical e horizontal, sendo que a primeira pode ser subdividida em ascendente e descendente. (ROBBINS, JUDGE & SOBRAL, 2012, p.327).

Quando a comunicação dentro de uma organização segue dos níveis mais altos para os mais baixos, é chamada de descendente. Essa forma ocorre quando os líderes ou gestores de determinada empresa se comunicam com seus funcionários. Isso pode ocorrer de forma oral, através de e-mail ou até mesmo de correspondência. A comunicação descendente é muito utilizada para atribuição de tarefas, fornecimento de instruções de trabalho, informação sobre políticas e procedimentos, identificação de problemas que necessitam de atenção e fornecimento de detalhes sobre o desempenho do funcionário. (ROBBINS, JUDGE & SOBRAL, 2012, p.327).

Porém, esse tipo de comunicação pode e deve ser usada também para explicar as razões de certas decisões tomadas pelos administradores. Estudos revelaram que

os funcionários têm duas vezes mais comprometimento com as mudanças quando as razões subjacentes são explicadas por completo. Apesar de isso parecer senso comum, muitos gestores sentem que estão bastante ocupados para explicar as coisas ou que as explicações vão revelar os podres da empresa. As evidências indicam claramente, todavia, que as explicações aumentam o comprometimento dos funcionários e seu apoio às decisões. (ROBBINS, JUDGE & SOBRAL, 2012, p.328)

Os melhores comunicadores entendem também a importância de ouvir os funcionários, que são seus subordinados. Nesse caso, utiliza-se então a chamada comunicação ascendente, definida como sendo aquela em que se “dirige aos escalões mais altos do grupo ou da organização” (ROBBINS, JUDGE & SOBRAL, 2012, p.327). Os gestores que sabem valorizar esse tipo de comunicação conseguem ter informações valiosas, como o andamento de metas, problemas que estão surgindo, motivação dos funcionários e sugestões de melhoria.

Já a comunicação horizontal, que também pode ser chamada de lateral, é aquela que se dá entre pessoas de um mesmo nível ou grupo organizacional. Ela desempenha um importante papel, já que “economiza tempo e facilita a coordenação”. (ROBBINS, JUDGE & SOBRAL, 2012, p.329).

3.2 A COMUNICAÇÃO DE DENTRO PARA FORA

No entanto, do ponto de vista da comunicação, a empresa também deve se preocupar com a comunicação externa. Pode-se entender comunicação externa como “toda informação que uma organização desenvolve para promover a sua imagem junto ao seu público-alvo ou opinião pública. A sua implementação tem como finalidade fazer com que toda mensagem chegue corretamente ao seu público externo”. (PONTES, 2012, p.40) Ainda podemos entender a comunicação externa como “uma poderosa ferramenta para a empresa dialogar com a sociedade e dar satisfação aos seus atos e conhecer expectativas. É um instrumento fundamental para construção e solidificação da imagem empresarial ou institucional” (PONTES, 2012, p.40). Dessa forma, a comunicação externa é responsável pela imagem que a sociedade tem da empresa, e por isso é tão importante que o comunicador acompanhe a opinião pública acerca da empresa.

Para que isso aconteça de forma efetiva, a comunicação externa da empresa deve: acompanhar as tendências sociais, ter um sistema de articulação com outras empresas, uma postura *low profile*⁴, planejar cuidadosamente seus eventos, programas e projetos, ter um padrão de qualidade e, consolidar imagem de empresa-cidadã (PONTES, 2012, p.40 *apud* Torquato, 2002).

Além disso, a comunicação externa de uma empresa deve

divulgar a missão da organização, estabelecendo correto e adequado posicionamento, assegurando uma identidade técnica que possa conferir à organização o respeito e o reconhecimento da sociedade; criar atitudes favoráveis às atividades da organização, melhorando sua posição e ampliando as bases de consentimento sobre a meta de modernização; despertar nos públicos externos sentimentos de que a modernização da organização é fundamental; propiciar visão clara de aspectos, programas e atividades da organização, junto aos poderes constituídos, estreitando o relacionamento com o seu poder legislativo; assessorar as áreas da organização nas tarefas de implementação de mudança e inovações relevantes; valorizar os recursos e potenciais humanos da organização, enaltecendo seu trabalho e reconhecendo, quando for o caso, sua efetiva contribuição par o aperfeiçoamento e engrandecimento da organização. (PONTES, 2012, p.40 *apud* Torquato, 2002)

Assim, podemos notar que a imagem da empresa é definida por meio da comunicação interna e externa da empresa, e que a organização hierárquica empresarial é fundamental para a boa comunicação interna. Na área da comunicação organizacional, a imagem da empresa pode ser medida de acordo com várias formas de pesquisa, mas a análise também é fundamental para o sucesso⁵.

⁴ Pessoa discreta, avessa a escândalos, de atitudes, modo de vestir e opiniões moderadas. Quem não gosta de chamar atenção para si.

⁵ Notas de sala de aula

O diferencial do profissional que atua com a Comunicação Empresarial é a capacidade de análise, o que contribui para grande possibilidade de acerto na tomada de decisões estratégicas. As grandes empresas analisam o mercado antes de tomar decisões importantes, como o lançamento de um determinado produto ou de uma campanha. Porém, falta análise na realidade das pequenas empresas. Muitas vezes o gestor precisa cuidar desde as contas da empresa até a troca de uma lâmpada queimada. Isso acaba atrapalhando na tomada de decisões e influenciando na análise. Assim, é necessário uma

análise que é algo que é feita em um determinado momento, com base no presente e no passado, para conduzir a atitudes que levem ao futuro. Portanto, meu último conselho é: Não faça como alguém que eu conheço que não gostou da Análise – embora ela fosse em grande parte verdadeira – e nem quis escutar o resto do Plano, quanto menos implantá-lo. Jogou um monte de trabalho fora, perdeu um tempão e uma bela fatia do mercado. Dê atenção a tudo, até o fim. Análise é só a primeira parte do plano. (CAHEN, 1990, p. 98)

Quando os gestores das pequenas empresas desconsideram a análise, estão na realidade jogando tempo e dinheiro fora. Usar a comunicação empresarial como ferramenta de análise pode ser um importante passo para alcançar resultados positivos.

4. A PROJETUS TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO LTDA

A Projetus é uma empresa de Juiz de Fora, fundada no dia 01 de setembro de 1990, que atua no desenvolvimento de sistemas e prestação de serviços e atende contabilistas, empresários do ramo da indústria e comércio. Nos vinte e quatro anos de história, a maior parte dos clientes veio de cidades da Zona da Mata e Campos das Vertentes, em Minas Gerais.

A fundação da Projetus partiu de quatro amigos, sendo que três deles trabalhavam juntos em outra empresa de informática da cidade. É interessante destacar que cada um tinha uma formação diferente, sendo um contador, uma engenheira civil, um administrador de empresas e profissional de Ciência da Informação. A ideia do grupo era desenvolver seus próprios sistemas e prestar suporte para os clientes. Assim, deram início a um projeto empreendedor e começaram desenvolvendo soluções para escritórios contábeis. De início, abriram mão de contratar funcionários e precisaram participar de forma ativa, cuidando de todos os aspectos.

Com o passar do tempo, o número de clientes aumentou e, conseqüentemente, o grupo investiu na contratação de funcionários e no desenvolvimento de outro tipo de sistema para atender empresas do comércio e indústrias. Foi nessa época que um dos donos da Projetus entrou em conflito com os outros e propôs a venda de sua parte na organização para deixar de ser sócio. A proposta foi aceita e a administração ficou a cargo dos outros três donos.

Outro ponto importante que deve ser destacado é que a Projetus está registrada como microempresa. Porém, há cerca de 10 anos, atua como uma empresa de pequeno porte. Para ser classificada como microempresa (ME), a receita bruta anual deve ser de até 360 mil reais. A partir desse valor, a classificação passa a ser de empresa de pequeno porte (EPP). O SEBRAE adota ainda outro critério que está relacionado com o número de empregados. Para que seja considerada microempresa é necessário ter até 19 empregados, sendo que as empresas de pequeno porte devem ter de 20 a 99 (SEBRAE, 2006).

O faturamento e a quantidade de funcionários da Projetus na atualmente superam as classificações citadas para microempresa. Porém, de acordo com o contador da empresa⁶, a mudança não foi feita oficialmente já que não teria nenhum impacto em questão tributária e muito menos implicaria em qualquer tipo de penalidade.

⁶ Informação obtida através de contato telefônico

A Projetus é considerada também sociedade limitada, ou Sociedade por Contas de Responsabilidade Limitada. Isso significa que os sócios “investem uma determinada parte do capital total destinado à empresa e a responsabilidade de cada um é proporcional ao valor investido, inclusive em caso de dívida” (RAMOS, 2013). Além disso, a questão administrativa pode ficar nas mãos de uma ou mais pessoas, algo que deve ser estabelecido por meio de contrato. Mas, pode-se dizer que nesse tipo de sociedade os votos são de direito dos sócios de acordo com a cota, ou seja, quanto maior o valor investido na empresa, maior o poder administrativo (RAMOS, 2013).

Essa definição é muito importante para entendermos bem a realidade da Projetus no cenário atual. Nos vinte e quatro anos de história ocorreram muitas mudanças na questão administrativa e, desde 2012, a empresa conta com seis sócios, sendo que os três principais, citados anteriormente, detêm a maior parte da cota e os três últimos possuem uma pequena parte na sociedade, apesar de contribuírem muito para o desenvolvimento da empresa.

4.1 A ESTRUTURA DA PROJETUS NA ATUALIDADE

A história da Projetus começa a mudar quando os novos sócios assumem parte da empresa. É interessante ressaltar que os que entraram já se destacavam há alguns anos como funcionários da organização e eram mais abertos aos conceitos atuais. Isso foi fundamental para desenvolver e estruturar novas ideias com relação à tecnologia usada no desenvolvimento dos softwares, estratégias de venda e visão do mercado.

Nesse sentido, um dos novos sócios, que assumiu a presidência da empresa, resolveu criar na Projetus um setor que ficaria subordinado a ele, que não seria uma espécie de departamento, mas sim um tipo de gerência que atuaria na criação e desenvolvimento de estratégias de marketing, bem como nas ferramentas para melhorar a comunicação interna e externa. Formou-se, no início de 2012, uma equipe de três pessoas, sendo um administrador de empresas, uma publicitária e um estudante de comunicação social com experiência em marketing. Todos eles teriam de prestar contas a esse presidente que, na realidade, atuava também como desenvolvedor de software.

A estrutura organizacional da Projetus passou a contar com um presidente e mais cinco departamentos: Programação, Financeiro, Departamento Pessoal, Vendas e Suporte. Apesar de não ser considerada como departamento, a equipe de comunicação e marketing também aparece na estrutura da empresa. São trinta e três funcionários que cuidam de mais de mil clientes cadastrados, espalhados por cerca de cem cidades do Brasil.

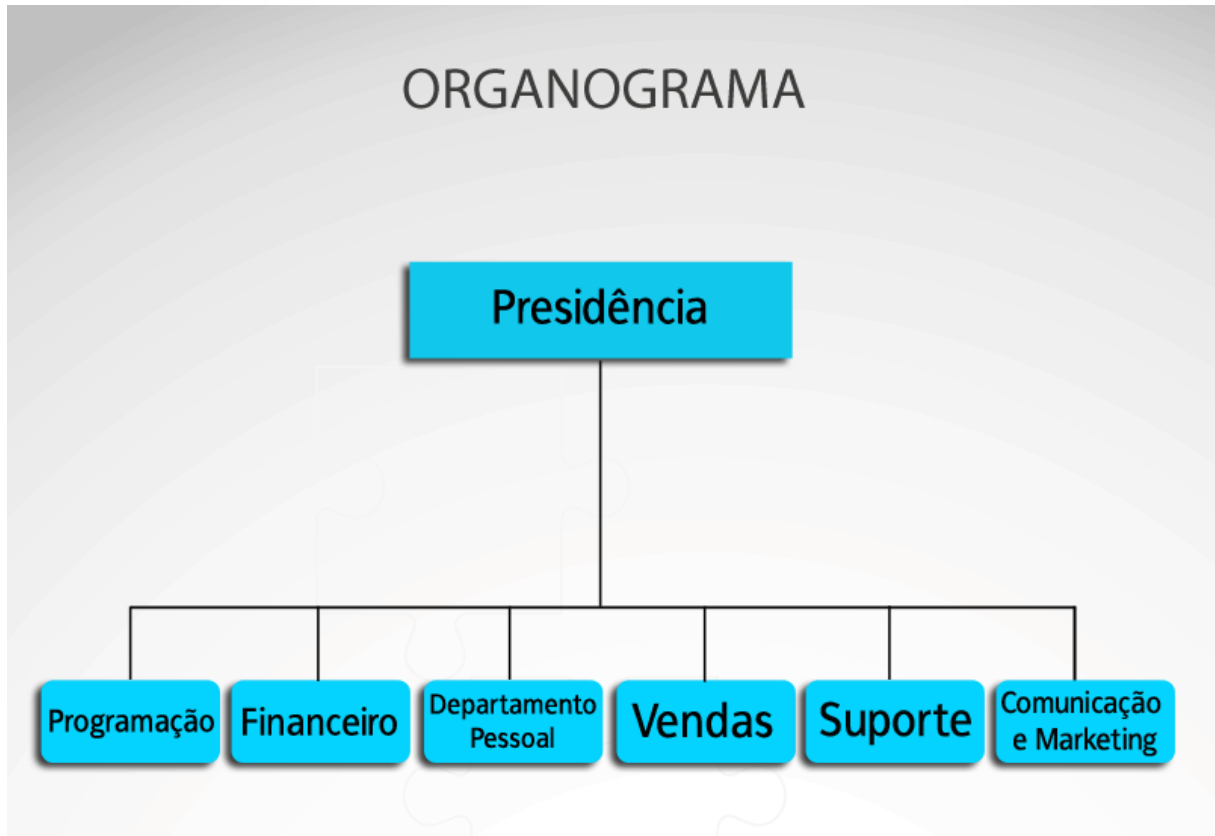


Figura 1- Organograma da Projetus TI - Fonte: Arquivo pessoal

É importante destacar dentro do organograma da Projetus, a posição da equipe de marketing e comunicação. Os consultores ficavam subordinados ao presidente e tinham que apresentar os resultados do trabalho, porém, de início tiveram liberdade para dar sugestões e desenvolver suas próprias ideias. Como o diretor que havia criado a equipe precisava cuidar de seu próprio trabalho de programador e ainda gerir a empresa, o serviço praticamente ficou concentrado nas mãos da nova equipe. Em pouco tempo, muitas mudanças ocorreram na Projetus.

Com relação à visão, missão e valores da Projetus, pode-se dizer que o Planejamento Estratégico foi realizado em 2009 e já poderia ter sido reformulado. Isso é muito importante porque

Os elementos do planejamento estratégico traduzem, de forma técnica, aquilo que a empresa quer alcançar e como ela pretende chegar lá. Os principais elementos são a missão e a visão, os objetivos e as metas, as estratégias. Eles são aplicáveis a qualquer nível do planejamento estratégico. Por exemplo, objetivos e estratégias aparecem nos níveis corporativo, de unidade de negócio e funcional. (URDAN & URDAN, 2010, p.61)

A missão da Projetus está relacionada com atender bem seus clientes e apresentar soluções eficientes. A visão é se tornar referência em software na área em que atua e receber o reconhecimento pelo atendimento prestado. Já os valores são formados por palavras como inovação e tecnologia. De acordo com outro diretor da empresa, apesar do Planejamento Estratégico ter sido criado há seis anos, continua sendo atual pelo fato de ainda buscarem esse desenvolvimento. Querem alcançar mais clientes, por estarem presentes em mais cidades, além de focar no aprimoramento de seus sistemas acompanhando as mudanças tecnológicas. Isso tudo, sem deixar de lado o interesse e atenção dispensada por meio do atendimento e suporte.



Figura 2 – Quadro do Planejamento Estratégico da Projetus – Fonte: Site Projetus

Durante os 24 anos de história, a Projetus passou por muitas modificações que resultaram na estrutura atual. Mas foi a partir da criação da gerência de marketing e comunicação, por parte do presidente, que vieram as principais mudanças dos últimos anos. Em cerca de três anos de trabalho, a empresa trocou de nome, identidade visual e realizou várias tentativas para alcançar o crescimento em sentido financeiro que tanto almejava.

4.2 SURGIMENTO DA PROJETUS TI

Pode-se dizer que uma das primeiras mudanças que ocorreram foi a alteração do nome da empresa. De acordo com Daniel Noto Paiva, presidente da empresa, Projetus Informática LTDA não passava uma ideia muito correta sobre os serviços prestados, já que nos últimos anos o telefone do setor comercial tocava várias vezes com pedidos de venda e formatação de máquinas. O termo informática era muito abrangente e causava certa confusão em quem buscava na internet ou na lista telefônica esse tipo de produto ou serviço.

Depois de estudos realizados pelo diretor responsável e o novo setor de comunicação e marketing, chegou-se a conclusão que seria melhor manter o nome Projetus e completar com algum termo que transmitisse, de forma simples e clara, os objetivos estratégicos e o trabalho realizado pela empresa. De todos analisados, o que se ajustou melhor foi Tecnologia da Informação, já que se trata de uma das áreas da informática e é “a infraestrutura organizada de hardware, software, banco de dados e redes de telecomunicações, que permite manipular, gerar e distribuir dados e informações ao longo dos seus usuários” (LEITE, s/d).

Com a mudança de nome, a equipe de comunicação e marketing precisou informar aos clientes através de emails e comunicados impressos, enviados pelos correios, sobre a alteração. Isso foi fundamental para evitar qualquer ideia de que a empresa tivesse sido vendida ou que traria prejuízo para eles. A natureza da mudança estava relacionada apenas com a preocupação de trazer, para potenciais clientes, uma visão simples, clara e objetiva dos serviços prestados pela organização.

Ao mudar o nome, tornou-se necessário alterar a logomarca, site, material de divulgação e, conseqüentemente, aproveitar a oportunidade para passar uma imagem mais moderna, já que naquele momento, de acordo com os próprios funcionários da empresa, a logomarca era bem ultrapassada e sem muito significado.

4.3 NECESSIDADE DE UMA NOVA IDENTIDADE VISUAL

A primeira logomarca da Projetus foi criada quando a empresa surgiu e usada por quase vinte e dois anos. Essa identidade visual não tinha nenhum símbolo, era apenas nominal e, com o passar do tempo, foi perdendo sua força. Além disso, as letras possuem um efeito *degradê*⁷ e a cor principal é o cinza, sendo utilizados vários tons.



Figura 3: Logomarca antiga da Projetus - Fonte: Arquivo da Projetus

Em alguns casos, a logomarca era ajustada para se adequar às cores do site, banner, folder, pasta e outros materiais da empresa, recebendo tons de azul e branco. Porém, o mais importante a se destacar é que faltava algum tipo de significado e transmissão de valor, principalmente pela ausência de um símbolo, já que “marca é um nome, termo, sinal, símbolo ou desenho, ou uma combinação dos mesmos, que pretende identificar os bens e serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e diferenciá-los” (GOMES, 2003, p.182).

Assim, a equipe de comunicação e marketing sugeriu que os gestores alterassem toda a identidade visual. O objetivo era criar uma logomarca que passasse uma imagem mais moderna, já que se trata de uma empresa que desenvolve e estuda tecnologia, além de transmitir valores mais claros através de um símbolo que pudesse ficar marcado na mente dos clientes de modo que fosse facilmente identificado.

Pergunte-se sobre valores que a sua marca está passando para o seu consumidor. Se os seus valores são bons e você os explica bem, eles ficarão com o seu consumidor para o resto da vida. A sua marca precisa ser capaz de ter essa conversa franca e aberta com o consumidor indeciso de nossos dias. (SUZUKI, 2004, p. 81)

⁷ Degradê (do francês dégradé) ou gradiente de cor é uma sequência de tons contínuos, podendo ser limitado ou ilimitado. Ou seja, é a área onde duas ou mais cores são sobrepostas, cada uma com suas intensidades, formando uma transição suave entre as cores, no sentido de apresentar aspecto em 3D.

Para realizar esse trabalho, a equipe resolveu contratar um profissional habilitado que atua no ramo de design gráfico. Nesse sentido, foi fundamental transmitir com clareza a missão, visão e valores da Projetus. Não bastava uma identidade visual atrativa, mas sem nenhum sentido. Depois de muitas reuniões, mais de três meses de trabalho, a nova logomarca foi escolhida.



Figura 4: Nova logomarca da Projetus TI - Fonte: Arquivo Pessoal

Para a criação da logomarca Projetus, foram realizadas várias pesquisas e estudos, a fim de se conseguir a melhor forma de transmitir uma identidade única, capaz de se fixar com facilidade na lembrança de seus clientes. De acordo com o designer gráfico que desenvolveu o trabalho, pode-se dizer que tipologia, forma e cores são exemplos de estudo para uma logomarca. O desenho apresentado na figura 4 representa de forma subjetiva o universo digital envolvendo o universo humano.

A ideia principal é mostrar como os seres humanos estão inseridos dentro do universo digital de forma indissolúvel. A construção da marca foi feita através de linhas simples, buscando a afinidade imediata com o observador, seus traços passam um conceito jovem, tecnológico e moderno. Fácil de memorizar, o objetivo é que a marca se posicione rapidamente na lembrança do público-alvo da empresa. A fonte utilizada foi a Bebas Neue, porém sua forma foi levemente adaptada para que ficasse um pouco mais exclusiva.

Dessa forma, a Projetus TI ganhou uma nova identidade visual. A logomarca passou a ser utilizada no material de divulgação e foi alterada no site da empresa. Após essas

mudanças, a gerência de comunicação e marketing recebeu a tarefa de focar em outra questão importante que também precisaria ser alterada: as formas de comercialização.

4.4 MUDANÇAS NA FORMA DE COMERCIALIZAÇÃO

De acordo com os diretores da empresa, durante os vinte e quatro anos da Projetus, a principal forma de vender os sistemas foi por fazer a prospecção de porta em porta e através indicações de outros clientes. Os primeiros vendedores, já que antes não tinha um departamento de vendas, visitavam todos os contadores de Juiz de Fora e região para apresentar e oferecer o sistema. Como as práticas de atendimento e suporte remoto não eram muito comuns, as pessoas preferiam adquirir software de empresas de sua própria cidade.

Como o atendimento presencial era um grande diferencial, os primeiros sócios utilizaram como estratégia a contratação de funcionários em outras cidades. Por exemplo, o consultor de Cataguases daria suporte e cuidaria da fidelização de todos os clientes da cidade e região. O mesmo aconteceu em Barbacena, São João Del Rei e Muriaé. Com isso, a Projetus alcançou excelentes resultados. Em cinco anos de trabalho, havia mais de 100 clientes nessas cidades.

Os clientes tinham a imagem de que a Projetus era uma empresa muito próxima deles. Quando ocorria qualquer problema, bastava entrar em contato com o funcionário que a solução era apresentada de forma rápida e efetiva. Além disso, percebeu-se que nessas cidades menores o perfil das pessoas exigia um contato pessoal mais efetivo e os consultores tinham, na realidade, uma relação muito maior do que acontecia normalmente com quem tinha o sistema em Juiz de Fora, pois eles se tornavam amigos. Por anos, isso foi um diferencial muito grande e um fator determinante na venda dos sistemas, já que clientes satisfeitos indicavam o software e falavam bem sobre a prestação dos serviços da empresa.

Esse momento foi muito importante para o crescimento da Projetus. Com isso, os sócios resolveram montar uma equipe de desenvolvimento para a criação de uma solução que atenderia empresas do comércio e indústrias. Depois de alguns anos de trabalho, o sistema ficou pronto e aumentou o potencial de atuação, já que agora não ficariam limitados apenas aos escritórios de contabilidade. A quantidade de padarias, lojas de roupas, indústrias, lanchonetes e outros similares apresentavam novas oportunidades para os vendedores.

Com esse novo sistema, os vendedores conquistaram mais clientes e a forma de comercialização manteve-se a mesma praticada com os contadores. É interessante notar que quando um empresário quer abrir uma loja de roupas, ele precisa de um contador para cuidar

de suas obrigações tributárias e entregar ao governo seus arquivos digitais de forma correta. Além disso, é necessário instalar um software para controlar seu estoque, a parte financeira e emitir documentos fiscais e era justamente o que o programa lançado fazia. Isso criou uma cadeia de indicações interessantes, já que os contadores, por conhecerem e gostarem dos serviços apresentados pela Projetus, indicavam a empresa para quem estava começando no comércio e, assim, os vendedores tinham apenas que finalizar a negociação.

Mas com o passar do tempo, o crescimento do uso da internet gerou uma mudança no modo de oferecer os produtos e serviços. Era necessário evoluir para alcançar novos mercados e empresas maiores começaram a chegar com força na região, oferecendo novas tecnologias que chamaram a atenção até mesmo dos clientes da Projetus. Além disso, essas organizações tinham recursos e investiam muito em marketing.

Porém, como todos os diretores da Projetus trabalhavam focados na programação, eles pensaram em evoluir apenas por mudar a tecnologia das soluções. Os primeiros softwares foram desenvolvidos em *Clipper*⁸ para o ambiente *DOS*⁹, mas na época o sistema operacional que estava ganhando força era o Windows. Dessa forma, depois de alguns anos eles reescreveram partes do software contábil para essa plataforma. Mas o resultado não foi dos melhores, já que por falta de testes apropriados, os clientes começaram a reportar muitos problemas na utilização. Erros aconteciam em cálculos simples e o que era para gerar uma imagem positiva, resultou em uma série de cancelamentos dos serviços.

Apesar das dificuldades enfrentadas nessa época, como muitos clientes tinham um relacionamento bem próximo com os donos e funcionários da Projetus, continuaram com os serviços prestados. O tempo passou e a situação chegou a determinado ponto de equilíbrio e normalidade, mas pode-se dizer que a empresa passou pelo pior momento de sua história. O desafio a partir de então seria recuperar o que foi perdido por conquistar novos mercados e evitar qualquer tipo de insatisfação que pudesse se transformar em outros cancelamentos. Na prática, era necessário prospectar novos clientes e manter os atuais.

Para vencer esses obstáculos, o diretor de vendas resolveu apostar na contratação de uma equipe comercial com experiência na área de software. Essas pessoas teriam de visitar escritórios de contabilidade, empresas do comércio e indústrias, oferecendo e demonstrando os sistemas. Por aumentar a equipe e escolher consultores qualificados, a quantidade de visitas

⁸ O Clipper é uma linguagem de programação criada na década de 1980 para o ambiente DOS.

⁹ O DOS, sigla para Disk Operating System ou sistema operacional em disco, é um acrônimo para vários sistemas operativos intimamente relacionados que dominaram o mercado entre 1981 e 1995.

a potenciais clientes aumentou e, como consequência, a Projetus voltou a conquistar uma parcela significativa do mercado. Mas, o trabalho continuava sendo realizado de porta em porta.

Enquanto isso, outras organizações colocavam anúncios de suas soluções na internet, participavam de feiras, atuando de uma forma que dava uma visibilidade muito maior. A Projetus procurava clientes interessados na venda pessoal. Já as outras empresas, eram encontradas por quem tinha interesse e buscava esse tipo de sistemas. A Projetus estava atrasada e precisava pensar que “entender a internet é entender o próprio ser humano e seus anseios pós-modernos. É entender suas carências, seus novos valores, nestes tempos de vanguarda e compreender suas crenças e descrenças” (VAZ, 2008, p. 26).

Além disso, os sócios perceberam, ao realizar uma análise financeira, que a Projetus não estava tendo um crescimento significativo anualmente. Ao comprar um sistema, o cliente pagava pela instalação e treinamento para que pudesse manuseá-lo corretamente. Após essa fase inicial, era necessário efetuar um pagamento mensal relacionado ao atendimento prestado pelo suporte e atualizações. Esse valor é fixo e tem um ajuste anual que acompanha o salário mínimo. Porém, muitas empresas concorrentes passaram a oferecer suas soluções sem manutenção ou com preço inferior. Logicamente, a qualidade do serviço não era a mesma, mas uma parcela dos clientes da Projetus começou a migrar para esses softwares.

De acordo com o presidente, o resultado observado foi que a quantidade em dinheiro de novas manutenções, quando comparada a cancelamentos em um ano estava praticamente equivalente. Ou seja, a empresa não estava crescendo, apenas mantendo a cartela de clientes que tinha e obtendo a mesma receita dos anos anteriores. Sem contar que os sócios tinham investido muito em consultores qualificados para vender e o custo era alto para a Projetus.

Nesse momento, retornamos ao projeto do presidente da empresa, que era criar uma equipe de marketing e comunicação. Com todos os desafios citados, percebeu-se que seria necessário atuar de forma parecida com a dos concorrentes, já que o modo de vender estava ultrapassado. O objetivo, então, era colocar em prática ferramentas de comercialização pela internet e divulgar os produtos e serviços da empresa. Unir o marketing e a comunicação com o departamento de vendas propiciaria um alcance maior e um trabalho mais estratégico.

O trabalho começou a ser realizado e os resultados não vieram instantaneamente. Inicialmente, ocorreu muita resistência do departamento de vendas para colocar em prática as sugestões dadas pela equipe de marketing. Na prática, pouca coisa mudou nos primeiros seis meses e a distância entre os dois núcleos era cada vez maior. Enquanto os vendedores

continuavam de porta em porta, os consultores de marketing estavam fazendo a alteração da identidade visual, criação de material de divulgação e estudo de ferramentas de links patrocinados.

Porém, chegou um momento muito importante para a empresa em que todos os departamentos teriam que trabalhar juntos. No início do ano de 2013, a Prefeitura de Juiz de Fora anunciou que a Nota Fiscal de Serviços Eletrônica passaria a ser obrigatória no município e poderia ser emitida pelo próprio site da instituição. Porém, o sistema apresentava muitas limitações e dificultava o trabalho de empresários que teriam de enviar muitas notas por dia, por isso, a melhor opção para eles seria adquirir um programa pago para realizar essa emissão. Com a visão antecipada e acompanhando todo o processo, a equipe de programação da Projetus foi a primeira na cidade a disponibilizar e comercializar esse tipo de solução para empresas do setor de comércio.

A diretoria da empresa reuniu-se com o departamento de vendas e a equipe de marketing solicitando que traçassem estratégias para aproveitar as oportunidades. Pela primeira vez, o trabalho seria realizado em conjunto e de forma mais estratégica. Decidiu-se que duas pessoas seriam contratadas para entrar em contato com empresas do setor de serviços através do telefone e que os responsáveis pelo marketing e comunicação deveriam anunciar o sistema na internet, rádio, jornal impresso e TV. Já os vendedores, atenderiam e demonstrariam a solução para os que tivessem interesse.

A equipe de marketing utilizou campanhas de links patrocinados do *Google Adwords*, anunciou em uma das principais rádios da cidade e elaborou um *release* que foi enviado para os principais veículos de comunicação. Com relação ao último, a afiliada da Rede Globo publicou uma matéria¹⁰ mostrando o sistema da Projetus funcionando em um de seus clientes e entrevistou o diretor de desenvolvimento. Além disso, duas rádios e um jornal impresso fizeram a mesma coisa.

O resultado do trabalho realizado em conjunto por todos os departamentos foi excelente. No mês em que as estratégias foram colocadas em prática, a Projetus registrou um aumento de 600% por cento no valor médio de vendas. Foi a maior quantidade de vendas concretizadas na empresa em vinte e quatro anos de história. Entretanto, isso não foi resultado de um milagre realizado pelo marketing. Foi um período atípico, o término de prazos para obrigatoriedade de emissão da nota fiscal fez com que os interessados buscassem

¹⁰ Para assistir à matéria da TV, acesse o link: https://www.youtube.com/watch?v=BBxoy7_AyII

naturalmente o sistema. Além disso, se a equipe de programação não tivesse tido essa visão antecipada, seria impossível obter tais números.

Porém, pode-se dizer que, a partir desse momento, ao invés de bater de porta em porta buscando potenciais clientes, a empresa passou a ser encontrada por eles. Quando uma pessoa digitava no Google qualquer assunto relacionado à Nota Fiscal de Serviços Eletrônica de Juiz de Fora, o primeiro nome encontrado era da Projetus. Isso foi apresentado à diretoria e eles decidiram investir mais em links patrocinados.

O mais atraente em uma campanha de links patrocinados é que o anunciante não paga pela veiculação do anúncio. O pagamento do anunciante só acontece quando o usuário que buscou pela palavra-chave clica no anúncio deste anunciante. Devido a essa política do anunciante só pagar por resultado – uma visita ao site da empresa – os links patrocinados são a forma de propaganda on-line que mais cresce no Brasil e no mundo. (VAZ, 2008, p. 144)

Foi nessa época que o presidente da empresa, que coordenava a equipe de marketing e comunicação, decidiu criar uma loja virtual com algumas das soluções desenvolvidas pela Projetus. O objetivo era vender sistemas pela internet para o Brasil inteiro, aproveitando as possibilidades trazidas pelas campanhas de links patrocinados.

4.4.1 Utilização de uma loja virtual

Entusiasmado com os resultados obtidos com a divulgação do sistema de Nota Fiscal de Serviços Eletrônica na internet, o presidente estudou algumas formas de criar uma loja virtual e oferecer o sistema contábil em todo o Brasil. Como sua experiência era na área de programação, criar plataformas de venda on-line não foi desafiador. A questão era como conseguir vender.

Quando se fala em processo de venda de sistemas ou prestação de serviços nessa área, há muito mais envolvido do que apenas entregar uma caixa com a mídia de instalação e deixar que o restante seja realizado por quem efetuou a compra. Era necessário instalar, treinar e prestar algum tipo de auxílio pelo menos na etapa inicial. Essa questão não trouxe também grandes desafios, pois há algum tempo, as empresas de software conseguem instalar e treinar seus clientes por meio de programas de atendimento remoto.

Pode-se dizer que os grandes desafios da loja virtual estavam relacionados com os métodos de vendas, tabelas de preço e estrutura organizacional da empresa. Era necessário pensar sobre vários aspectos, antes de começar a vender pela internet. “A gerência deve avaliar a atratividade da proposta. A gerência precisa preparar as previsões de vendas, os

custos e os lucros para determinar se eles satisfazem os objetivos da empresa” (KOTLER & KELLER, 2006, p.653).

Na prática, essa análise não foi realizada. De acordo com a equipe de comunicação e marketing a ideia que a diretoria apresentou seria de colocar o sistema na loja virtual com preço acessível e começar a vender. Ao contrário do modo com que as vendas eram feitas em Juiz de Fora e região, quem comprasse pelo site não precisaria pagar uma manutenção mensal do sistema, apenas comprar a licença anual. Além disso, não teria direito a suporte técnico ilimitado, ou seja, caso o comprador precisasse de atendimento ou treinamento no sistema, seria necessário comprar a quantidade de créditos correspondente ao tempo necessário.

A equipe de marketing e comunicação foi usada apenas para colocar em prática a ideia. Apesar de sugerirem uma análise mais aprofundada antes de vender dessa forma pela internet, a diretoria manteve a ideia e a loja virtual começou a funcionar. Nessa mesma época, a publicitária que estava trabalhando no núcleo de marketing precisou sair da empresa por motivos pessoais e o administrador recebeu uma proposta para assumir o departamento financeiro da própria Projetus. Sendo assim, todo o trabalho realizado anteriormente por três pessoas, ficaria nas mãos do estudante de comunicação social.

Apesar de todos esses desafios, a loja virtual começou a funcionar e, de início, trouxe bons resultados. Enquanto todo o departamento de vendas conseguia em média um cliente para o sistema contábil por mês, durante o primeiro trimestre de funcionamento, as vendas pela internet chegavam a uma média de oito sistemas vendidos em trinta dias. Pessoas de cidades do Brasil inteiro tinham acesso ao teste do sistema, aumentando, portanto, a área de abrangência da Projetus.

O trabalho concentrou-se em criar campanhas de links patrocinados com palavras-chave que estavam relacionadas ao que geralmente alguém interessado em um software contábil busca na internet. “Cada palavra-chave expressa uma busca diferente, e uma necessidade de informação diferente logo deve ter um anúncio específico para ela” (VAZ, 2008, p. 149).

Outro ponto importante foi investir na montagem de anúncios atrativos no *Google Adwords*, já que não adiantava escolher as palavras certas sem transmitir uma mensagem que fosse clara. É preciso entender que

gerar conteúdo para internet exige uma consciente adaptação ao comportamento do usuário e um profundo conhecimento do idioma. O texto criado no link patrocinado tem função de não só seduzir o usuário para o clique como também garantir que somente o usuário certo clique nele. (VAZ, 2008, p. 162)

Mas o investimento em marketing não ficou apenas nos links patrocinados do Google. Era importante pensar onde os contadores estavam para poder alcançá-los. Quando se trata da realidade de uma pequena empresa, como é o caso da Projetus, o valor investido não é alto e precisa ser bem utilizado. Isso, na realidade, é “encontrar a mídia mais eficaz em termos de custo para oferecer o número e o tipo de exposições desejadas ao público-alvo” (KOTLER & KELLER, 2006, p.653). Desse modo, cerca de 30% dos recursos foram investidos em portais de notícias das áreas contábil e fiscal, além de revistas de sindicatos de contabilidade.

Os resultados foram positivos até certo ponto, já que a Projetus conseguiu cerca de vinte oito novos clientes em apenas quatro meses. Mas, ao fazer uma análise sobre o retorno dos investimentos, percebeu-se que o esforço não estava compensando lucrativamente. Basicamente, a empresa comprometia quase todo o valor recebido em publicidade, ou seja, no mês que investiam em torno de dois mil reais, vendia-se pouco mais do que esse valor.

Além disso, o responsável pelo marketing, junto à diretoria da empresa, apresentou o resultado de uma análise de como a loja estava prejudicando a Projetus. Vender pela internet criava uma espécie de competição dentro da organização que era muito prejudicial. Quando se usa uma plataforma de loja virtual, o próprio sistema faz tudo sem a necessidade de vendedores. Os clientes interessados tinham apenas que acessar o site, analisar as vantagens do produto, colocar no carrinho e comprar através do cartão de crédito. Com isso, os vendedores não se interessavam pela loja e, na realidade, estavam contra os investimentos realizados pela diretoria.

Outro ponto interessante observado é que alguns clientes da Projetus ficaram sabendo da loja virtual e entraram em contato por telefone reclamando por estarem pagando uma manutenção mensal no sistema, enquanto pelo site era possível pagar menos na aquisição e nada por mês. Isso passou a criar um desgaste e insatisfação em clientes que já estavam na empresa há mais de dez ou quinze anos. Na realidade, eles estavam corretos, já que a solução oferecida através da plataforma virtual era a mesma utilizada em seus escritórios, exceto pelo fato de receber os serviços específicos de suporte por telefone e atualizações automáticas.

De acordo com o próprio presidente, todos esses acontecimentos chamaram a atenção da diretoria de que a implantação da loja virtual, sem um estudo prévio realizado,

apresentava muitos problemas. A ideia era boa, mas a execução não havia sido bem feita. Portanto, após seis meses no ar, o site foi descontinuado. A partir de então, o responsável pelo marketing e comunicação da empresa recebeu a tarefa de organizar algo diferente embasado nos resultados das vendas on-line.

Na realidade, a loja virtual da Projetus deixou muitos pontos de aprendizado que poderiam ser aproveitados. Pensar em vender sistemas pela internet não era algo totalmente inovador, pois os concorrentes já faziam isso. Foi, então, que o marketing passou a focar na união com o departamento de vendas. O objetivo era transformar todas as ferramentas que foram utilizadas em apoio para que os vendedores fossem encontrados por pessoas interessadas nos sistemas.

4.4.2 Nova estratégia e reformulação do site

Antes mesmo de criar a loja virtual, a Projetus já tinha seu próprio site há quinze anos. Nele era possível encontrar descrições de todos os produtos e serviços oferecidos pela empresa. Além disso, apresentava uma função muito importante para os clientes, já que era possível fazer o download de boletos de pagamento da manutenção e de outros arquivos necessários para boa utilização do software adquirido. Segundo o diretor, a própria equipe de programação desenvolveu a primeira página da Projetus, mas pode-se dizer que faltava a visão de publicidade e design necessárias para atrair novos clientes.

Dessa forma, em associação com outros diretores, o consultor de marketing e comunicação resolveu estudar propostas de empresas de publicidade para reformular completamente o antigo site da Projetus. A ideia era criar algo atraente que levasse o público a se interessar em adquirir as soluções oferecidas. Por meio de ferramentas como o *Google Analytics* percebeu-se que o site estava sendo mal usado por quem já era cliente. Além disso, não havia tráfego de pessoas diferentes e as páginas de produto não tinham uma boa quantidade de acessos.

Entretanto, não bastava pensar em um site atraente para conquistar novos clientes pela internet. Apesar de comercializar sistemas para automação comercial, o foco da Projetus sempre foi ampliar o mercado do software contábil. Isso porque essa solução é muito mais rentável e não existe a necessidade de atender particularidades de estados do país, como acontece no caso da venda para comércio e indústria. Pode-se dizer, por exemplo, que o software utilizado por contadores do Rio de Janeiro é o mesmo para quem mora no Rio

Grande do Sul. Sendo assim, seria muito mais fácil focar as vendas on-line nesse tipo de produto.

Para que a política funcionasse, seria necessário realizar um estudo prévio de como os concorrentes estavam atuando no mercado. Não adiantaria comercializar um sistema, apesar de criar campanhas no *Google Adwords*, parcerias com portais da área contábil, se os serviços da concorrência tivessem um preço muito inferior com qualidade parecida.

Após dois meses de estudos feitos pelo consultor de marketing em parceria com um dos diretores, a ideia desenvolvida era retirar o valor de instalação e cobrar apenas a manutenção mensal. O foco da campanha era mostrar que, para adquirir o sistema, não seria necessário pagar o alto valor cobrado pela concorrência e, após o primeiro pagamento, já era possível começar a utilizá-lo.

Para dar início à nova política de vendas do sistema contábil, a primeira ação foi alterar o site da empresa. O novo site ficou pronto em dois meses e o trabalho começou a ser realizado em abril de 2014. Em treze meses, contando até maio de 2015, a Projetus obteve a venda de 52 sistemas para escritórios contábeis, ou seja, uma média de quatro sistemas por mês.

Durante o período final em que a Projetus apostou em vendas pessoais, em média, o número de sistemas contábeis vendidos por mês era um. Pode-se dizer, dessa forma, que os resultados foram positivos. Porém, de acordo com a diretoria da empresa, seria necessário conquistar mais clientes. Apesar de continuar vendendo também o sistema de automação comercial, a Projetus não obteve o crescimento desejado durante esses treze meses.

Os próprios diretores afirmam que, atualmente, pela quantidade de clientes ativos, a empresa consegue manter-se financeiramente, mas o grande desafio continua sendo a expansão. Em comparação com algumas organizações que começaram praticamente no mesmo período, a Projetus continua aquém das expectativas. Desse modo, mais uma vez, o presidente da empresa quer que o marketing trabalhe voltado para alcançar resultados maiores do que os conquistados nos últimos anos.

4.5 O FLUXO DA COMUNICAÇÃO DENTRO DA PROJETUS

Em uma empresa de tecnologia da informação, comunicar-se de maneira eficaz deveria ser algo fácil, já que o negócio da empresa é desenvolver soluções que favorecem o bom fluxo de informações. Porém, na Projetus, a comunicação tem muitos aspectos a serem melhorados e isso é muito importante, já que “a comunicação deficiente é provavelmente a

principal fonte de conflitos interpessoais no trabalho” (ROBBINS, JUDGE & SOBRAL, 2012, p.325).

O bom andamento de uma organização torna-se impossível sem a transferência de significados entre seus membros. É por meio da comunicação bem feita que as informações e as ideias são transmitidas e, o mais importante, compreendidas.

Em um grupo em que um indivíduo fala apenas alemão e os demais não sabem o idioma, ele não conseguirá ser bem compreendido. Portanto, a comunicação precisa incluir a transferência e a compreensão do significado. Nenhuma ideia, por melhor que seja, é útil se não for transmitida e compreendida pelos outros. A comunicação perfeita, se existisse, ocorreria quando um pensamento ou ideia fosse transmitido de uma pessoa para outra de tal forma que a figura mental percebida pelo receptor fosse idêntica à do emissor. (ROBBINS, JUDGE & SOBRAL, 2012, p.325)

Pode-se dizer que a comunicação tem pelo menos quatro funções principais dentro de uma empresa: controle, motivação, expressão emocional e informação. Age no controle por manter os consultores seguindo as orientações de seus superiores. Atua na motivação por deixar o funcionário saber sobre a qualidade de seu trabalho e em quais pontos pode melhorar. Quando se fala em expressão emocional, a comunicação possibilita que os membros expressem a outros o que estão sentindo, seja frustração ou satisfação. E com relação à informação, proporciona ao grupo o que precisa saber para avaliar as alternativas e acertar na tomada de decisões (ROBBINS, JUDGE & SOBRAL, 2012, p.325).

Na Projetus, a função de controle exercida pela comunicação é bem utilizada em alguns aspectos, mas há oportunidades de melhoria. Por exemplo, ao invés de se comunicarem primeiro com o superior imediato, em várias ocasiões os consultores se reportaram aos diretores. Isso parte até mesmo dos cargos mais altos para os mais baixos, pois diretores entram em contato direto com os funcionários, sendo que deveriam usar o gerente como uma ponte. Como consequência, muitas vezes acontece essa tentativa de encurtamento de caminhos, mas o resultado não é satisfatório, já que, em alguns casos, gera um estresse desnecessário no ambiente de trabalho e compromete o bom fluxo das informações.

De acordo com os diretores e alguns gerentes, houve um progresso nos últimos anos. Alguns funcionários que tinham essa tendência aceitaram a sugestão de melhoria e outros foram demitidos. Algo que ocorreu em 2013 e que pode exemplificar bem essa questão foi o caso envolvendo uma funcionária do telemarketing, que trabalhava no departamento de vendas. A tarefa dessa consultora era entrar em contato com potenciais clientes para o sistema de emissão de cupom fiscal. Ela tinha um senso crítico que poderia contribuir para o

crescimento da empresa e em alguns momentos apresentou boas sugestões. O problema é que, ao invés de passar essas ideias para o gerente de vendas, ou até mesmo para o diretor do seu departamento, ela tinha o costume de entrar na sala de programação, local em que o presidente da empresa trabalhava, para fazer suas críticas e apontar melhorias.

Mesmo após algumas tentativas realizadas por parte do gerente e diretor de vendas, a consultora não aceitou as sugestões. De acordo com o diretor de vendas, ela não conseguia se adaptar à questão de hierarquia e estava causando mal estar dentro da empresa, e por isso, foi demitida.

Desde então, não ocorreram outras situações extremas envolvendo essa questão de controle. Na maior parte do tempo, os consultores respeitam seus superiores imediatos. De acordo com os gerentes, os próprios diretores da empresa podem contribuir por se dirigirem a eles ao invés de tentar um contato direto com os outros consultores. Do contrário, os funcionários poderão se sentir à vontade para pedir a um dos diretores para realizar algo que seja de responsabilidade do gerente.

Com relação à função de motivação que pode ser desempenhada pela comunicação, a Projetus apresenta muitos pontos de melhoria. Faltam ferramentas para

esclarecer ao funcionário o que deve ser feito, qual a qualidade de seu desempenho e como melhorá-lo, se estiver abaixo do esperado. O estabelecimento de metas específicas, o *feedback* do progresso em relação a elas e a recompensa pelo comportamento desejável estimulam a motivação e requerem comunicação. (ROBBINS, JUDGE & SOBRAL, 2012, p.326)

No caso do departamento de suporte, existem ferramentas que medem a qualidade do atendimento prestado ao cliente. Já nas vendas, o *ranking* de vendas do mês indica a realização de um bom trabalho. Porém, desde quando comecei a realizar meu trabalho na Projetus, percebi que falta um retorno maior dos diretores e sócios da empresa. Isso acontece tanto na hora de elogiar, como também no momento de cobrar.

4.6 – PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Com o objetivo de aprofundarmos as questões abordadas nesse estudo, foi realizada uma pesquisa de clima organizacional, enviada para todos os funcionários da Projetus, sendo que 16 pessoas responderam. As perguntas estavam relacionadas às ferramentas de comunicação existentes e sobre a motivação de trabalhar na empresa. Todas as questões e as respostas estão disponíveis no Apêndice, na página 56. Vamos destacar apenas

as mais relevantes, começando pelo *feedback* dado pelos diretores aos funcionários, referente ao trabalho realizado.

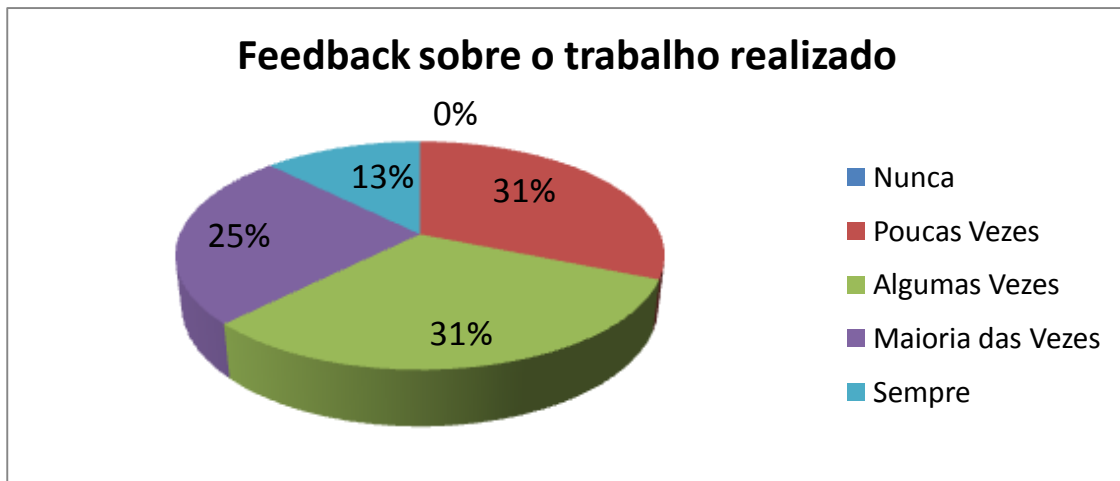


Gráfico 1 – Questão de *feedback* dos resultados do trabalho realizado (Apêndice, p.61. Questão 16)

Nessa questão, as opções eram: nunca, poucas vezes, algumas vezes, maioria das vezes e sempre. Nenhum funcionário respondeu nunca e isso é um ponto positivo. Porém, podemos observar que o *feedback* é um importante ponto de melhoria na questão da comunicação interna da Projetus. Cerca de 31% receberam poucas vezes um retorno sobre o trabalho realizado e outros 31% receberam apenas algumas vezes. É importante melhorar esse aspecto, já que isso contribui para a motivação dos consultores.

Dessa forma, o *feedback* não só contribui para o crescimento individual dos membros da empresa, mas também influencia o comportamento coletivo. A criação de avaliações individuais de desempenho e a evolução de formas de recompensa para aqueles que contribuem de forma ativa,

interferem no desenvolvimento de equipes de alto desempenho. Assim, ao lado da avaliação e das recompensas individuais pela contribuição de cada funcionário, os dirigentes precisam modificar o sistema tradicional de avaliação, baseado nas recompensas individuais, para refletir o desempenho da equipe. As avaliações em grupo, a participação nos lucros e nos resultados, os incentivos aos grupos pequenos e outras modificações no sistema podem reforçar o empenho e o comprometimento das equipes. (ROBBINS, JUDGE & SOBRAL, 2012, p.305)

No caso do suporte, o gerente realiza duas reuniões por mês com as equipes envolvidas no atendimento de cada sistema. De acordo com o próprio gerente, quando algum consultor está demonstrando sucessivas falhas em seu trabalho, ocorrem reuniões individuais para que a situação seja resolvida. Porém, quando o funcionário realiza um bom trabalho, falta o reconhecimento, seja através de elogios ou recompensa financeira. Além do mais, outra

falha existente é a ausência de avaliações e metas para equipes. Geralmente, elas ocorrem em base pessoal, o que pode acabar gerando um clima de competição ao invés da visão da importância de trabalho em grupo.

Nos outros departamentos a situação não é diferente e acaba sendo um dos motivos mais citados quando se fala em descontentamento dos funcionários da Projetus. Para que esse ponto fique bem claro, usaremos mais uma das questões do questionário aplicado. Pediu-se que os consultores apontassem dois fatores que geram insatisfação na realização de seu trabalho. As opções eram: o trabalho que realizo, falta de autonomia, sobrecarga de trabalho, ambiente de trabalho, falta de treinamento, falta de recursos, remuneração e falta de valorização e reconhecimento dos consultores.

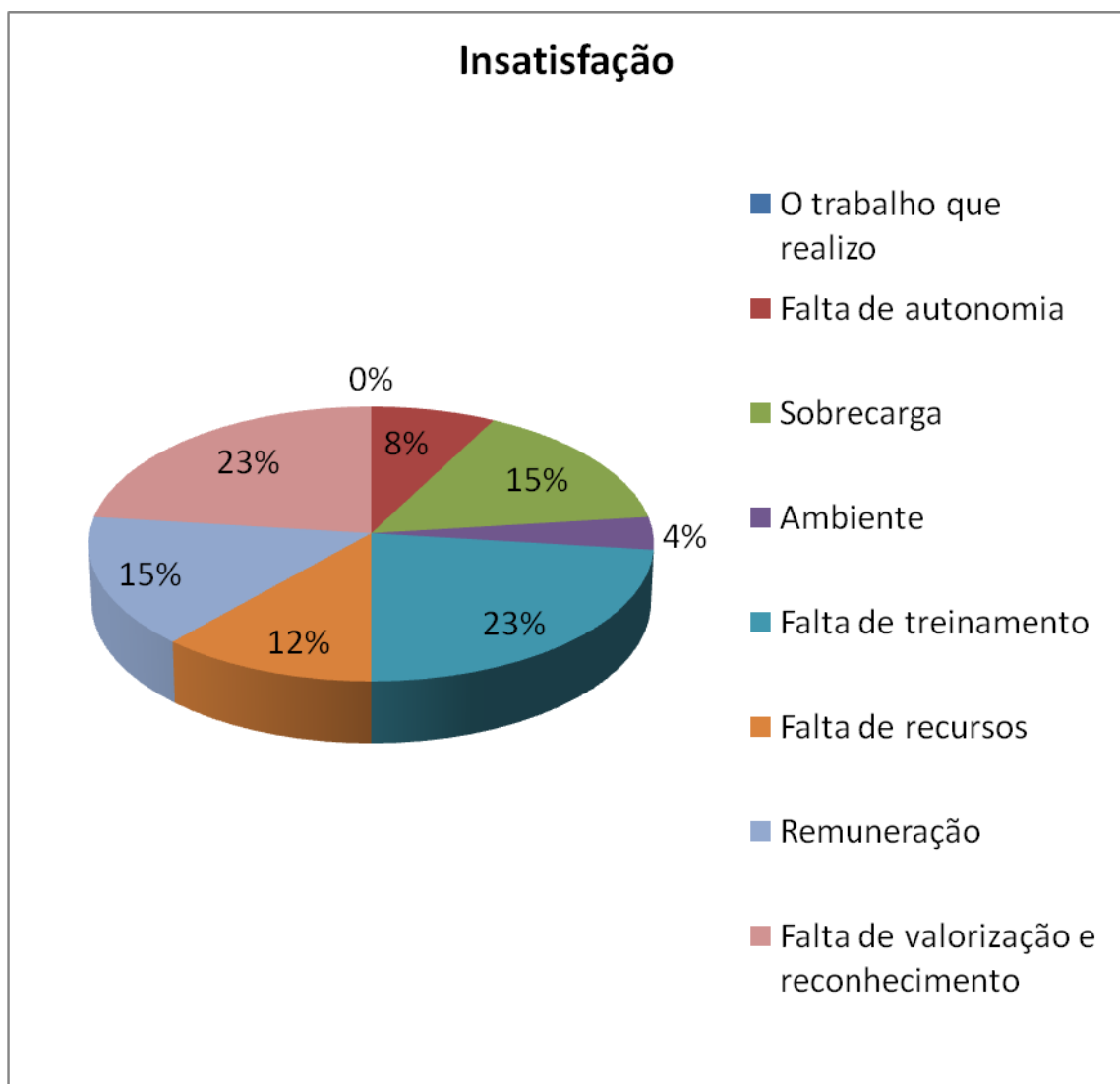


Gráfico 2 – Questão de insatisfação no trabalho realizado (Apêndice p.58. Questão 6)

Dentre os motivos mais citados, podemos focar inicialmente na falta de reconhecimento e valorização dos consultores. A Projetus precisa estabelecer políticas para esse ponto, não se esquecendo de que “funcionários felizes provavelmente também são mais produtivos. Funcionários satisfeitos parecem mais propensos a falar bem da organização, a ajudar os colegas e a ultrapassar as expectativas com relação ao trabalho” (ROBBINS, JUDGE & SOBRAL, 2012, p.79).

É interessante percebermos que essa questão da valorização aparece com mais frequência do que a remuneração. Dessa forma, os gestores devem criar ferramentas para elogiar e reconhecer quando seus consultores realizam um bom trabalho, já que dar *feedback* com relação ao desempenho influencia a motivação.

Pode existir um ciclo no qual o ânimo elevado faz com que as pessoas sejam mais criativas, levando a um *feedback* positivo daqueles que observam seus trabalhos. Esse *feedback* positivo reforça ainda mais o bom humor, o que pode fazer que elas tenham um desempenho ainda melhor, e assim por diante. (ROBBINS, JUDGE & SOBRAL, 2012, p.79)

Outro ponto importante que fica claro ao analisar o gráfico 2 é a insatisfação pela falta de treinamentos adequados. Isso envolve também a informação, que é outra função da comunicação e facilita a tomada de decisões dentro da empresa. Pode-se dizer que “ela proporciona as informações de que as pessoas e os grupos precisam para tomar decisões ao transmitir dados para que se identifiquem e avaliem as alternativas” (ROBBINS, JUDGE & SOBRAL, 2012, p.325).

Na Projetus, os treinamentos para os consultores, na maioria das vezes, ocorrem apenas quando são contratados ou pedem algum tipo de ajuda específica. Pode-se dizer que nos últimos cinco anos, os gestores não investiram em cursos que poderiam aumentar o conhecimento dos funcionários na área em que atuam. Por exemplo, os membros dos departamentos de programação e suporte, precisam lidar com muitas questões envolvendo mudanças constantes na legislação. Porém, para fazer qualquer alteração no sistema ou prestar esclarecimentos para os clientes, eles aprendem lendo os manuais disponibilizados pelo próprio governo ou artigos na internet. Portanto, investir em capacitação para motivar é outro ponto de melhoria que deve ser levado em consideração.

Em relação ao fluxo da comunicação na Projetus, por meio da pesquisa realizada, percebe-se que a direção mais utilizada é a comunicação ascendente, que flui em direção aos escalões mais altos da empresa. Os funcionários informam aos diretores e gerentes sobre o andamento dos projetos e problemas mais recorrentes que ocorrem com os clientes (ROBBINS, JUDGE & SOBRAL, 2012, p.328).

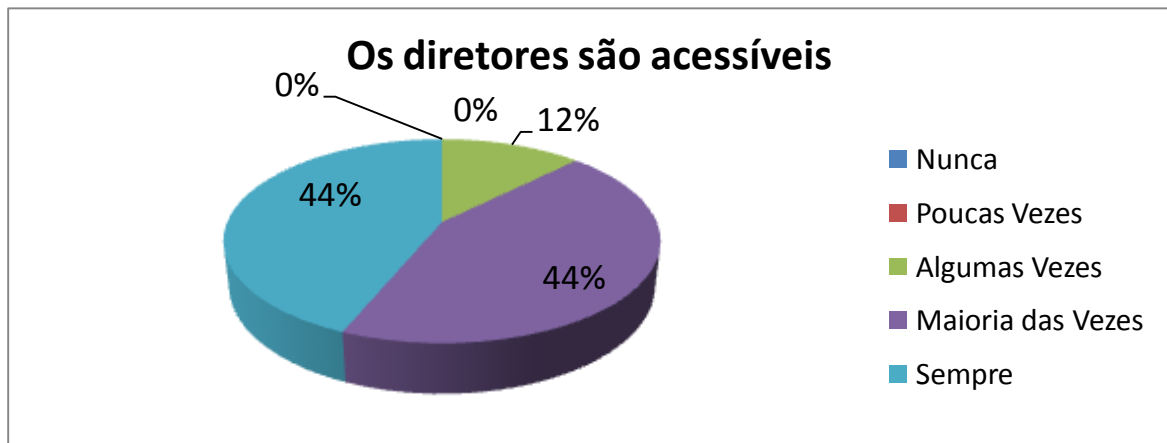


Gráfico 3 – Questão sobre acessibilidade dos diretores (Apêndice p. 59. Questão 9)

A questão do gráfico 3 tinha as seguintes opções: nunca, poucas vezes, algumas vezes, maioria das vezes e sempre. Pode-se notar que esse resultado foi positivo, já que a comunicação ascendente é facilitada pela acessibilidade dos diretores. O resultado mostra que grande parte dos consultores consegue contatar os líderes com certa facilidade. Porém, essa direção de comunicação também deve ser usada pelos “administradores para obter ideias sobre como melhorar as coisas” (ROBBINS, JUDGE & SOBRAL, 2012, p.328). Nesse ponto, a Projetus precisa melhorar, de acordo com outra questão do questionário.

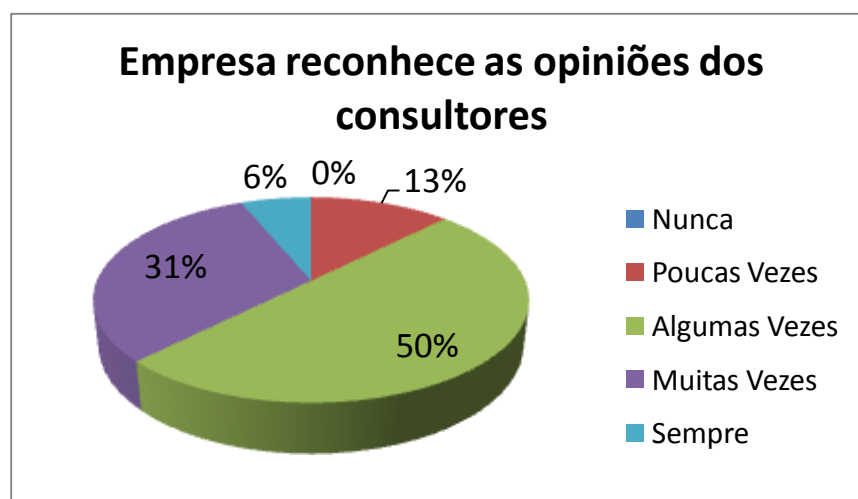


Gráfico 4 – Questão sobre abertura da empresa para ouvir opiniões dos funcionários (Apêndice p.58. Questão 7)

Percebe-se que os diretores não estão usando todo o potencial da comunicação ascendente. Como mostrado no gráfico 4, 50% dos consultores responderam que os chefes estão abertos para receber suas opiniões em algumas vezes. Poucos acreditam que os diretores

se importam e reconhecem suas ideias e sugestões na maioria das vezes ou sempre. Esse é outro ponto que merece atenção, já que a comunicação ascendente “além de melhorar o modo como cada funcionário participa no processo de gestão, propicia ligações afetivas entre os trabalhadores e a respectiva organização” (ROBBINS, JUDGE & SOBRAL, 2012, p.328).

Já a comunicação descendente na Projetus, aquela que flui dos níveis mais altos para os mais baixos, é muito utilizada na atribuição das tarefas. Porém, suas outras finalidades, como fornecimento de instruções de trabalho e *feedback*, informação das políticas ou procedimentos e identificação de problemas (ROBBINS, JUDGE & SOBRAL, 2012, p.327), pode ser melhor trabalhada.

Com relação ao *feedback* e treinamentos para os consultores, conforme mencionado anteriormente, há necessidade de mudanças. Em relação à informação sobre políticas e procedimentos, por várias vezes os diretores alteraram a forma de trabalho, mas deixaram de comunicar claramente aos seus funcionários.

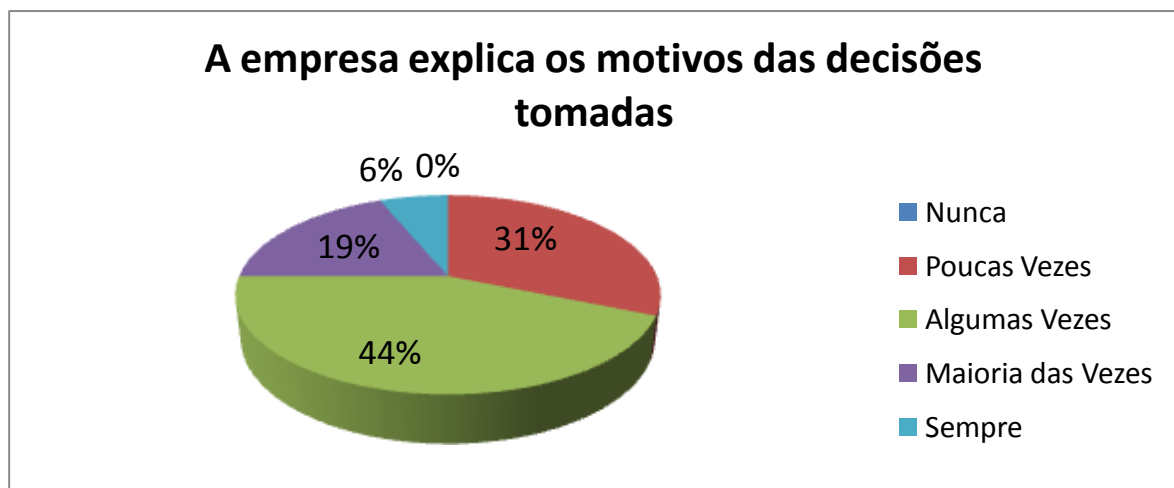


Gráfico 5– Questão sobre explicação dos diretores com relação às decisões tomadas (Apêndice p.59. Questão 10)

É verdade que os sócios não são obrigados a informar todas as decisões que tomam, afinal, são os donos da empresa. Porém, o grande problema é quando as mudanças afetam o trabalho realizado pelos consultores. No caso da Projetus, percebe-se, através do gráfico 5, que a porcentagem dos funcionários que recebem explicações adequadas, poucas e algumas vezes, sobre decisões tomadas é muito grande.

Para exemplificar como isso pode originar um problema, recentemente, de acordo com um funcionário da empresa, alguns diretores decidiram realizar uma mudança que afetaria os clientes e os próprios consultores. A Projetus tinha um contrato de serviços com

outra empresa, chamada Amazon, que hospedava os servidores dos clientes em *clouds*¹¹e, dessa forma, era possível acessar o sistema contábil a qualquer hora e em qualquer lugar.

Os serviços apresentados pela Amazon, empresa multinacional de comércio eletrônico dos Estados Unidos, eram de excelente qualidade e, durante os seis anos de contrato com a Projetus, raramente apresentaram qualquer tipo de problema. Porém, os preços dessa empresa, em comparação com suas concorrentes, eram mais elevados. Na internet é possível encontrar serviços similares, mas com custo mais baixo.

Pensando em aumentar a margem de lucro da empresa, um dos diretores teve a ideia de migrar os servidores que estavam na Amazon para outra empresa. Depois de alguns meses de pesquisa e trabalho, as alterações foram feitas e os clientes estavam com suas bases de dados hospedadas em outros *clouds*. Porém, poucas pessoas na Projetus ficaram sabendo da mudança ou receberam explicações detalhadas sobre os impactos disso.

Recentemente, um cliente entrou em contato com o suporte, reclamando que seu sistema não estava funcionando. Ao realizar um acesso remoto para verificar o que estava ocorrendo, o consultor da Projetus percebeu que o *cloud* estava com problemas e passou uma informação desatualizada, devido à mudança realizada pelos diretores, gerando grande insatisfação para o cliente. Desse modo, a informação teve de ser corrigida e quem recebeu o atendimento ficou com a sensação de que a empresa é desorganizada.

Ainda de acordo com outro funcionário, esse é apenas um exemplo de alterações que são feitas, sem a comunicação adequada com as partes envolvidas. Isso acaba gerando um descontentamento dos funcionários e pode afetar a imagem da empresa perante os clientes. Pode-se dizer que as “distorções, as ambiguidades e as inconsistências entre as mensagens verbais e não verbais aumentam a incerteza e, portanto, reduzem a satisfação” (ROBBINS, JUDGE & SOBRAL, 2012, p.328). Dessa forma, os diretores da Projetus precisam se esforçar mais para comunicar de modo claro e eficiente as decisões tomadas que afetam o trabalho realizado pelos consultores.

Outra questão que merece atenção é a comunicação lateral ou horizontal, ou seja, quando ocorre “entre quaisquer pessoas que estão em um nível horizontal equivalente dentro da organização” (ROBBINS, JUDGE & SOBRAL, 2012, p.329). De acordo com um dos gerentes da Projetus, os departamentos não se comunicam muito bem e cada um busca apenas

¹¹ Cloud, em português nuvem, se refere à noção de utilizarmos em qualquer lugar e, independente de plataforma, as mais variadas aplicações por meio da internet com a mesma facilidade de tê-las instaladas.

seus próprios interesses. No questionário aplicado, os consultores tiveram a oportunidade de expressar se falta cooperação entre as equipes.

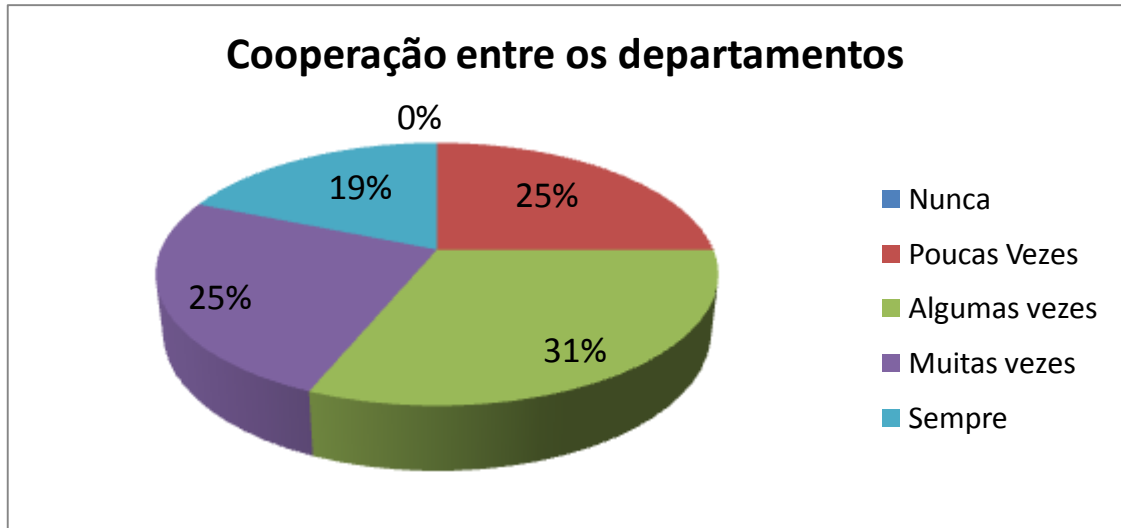


Gráfico 6 – Questão da cooperação entre os departamentos (Apêndice p. 63. Questão 22)

Esse é outro ponto em que existe margem para melhoria, pois, para que a empresa cresça, é necessário o pensamento de que todos precisam trabalhar juntos. Trabalhar em grupo é importante, já que as decisões tomadas em equipe tendem a ser mais precisas.

Os grupos geram informações e conhecimentos mais abrangentes. Por agregar os recursos de diversos indivíduos, os grupos conseguem mais *input*, além de heterogeneidade, para o processo decisório. Eles oferecem uma maior diversidade de pontos de vista. Isso cria oportunidade para um número maior de abordagens e alternativas a serem consideradas. Finalmente, os grupos aumentam a aceitação de uma solução. (ROBBINS, JUDGE & SOBRAL, 2012, p.280)

Podemos entender isso na prática, por analisar como os departamentos de vendas e suporte trabalham. O objetivo de todo vendedor é vender o maior número possível de sistemas e serviços, porém, com a crescente concorrência no ramo de software, uma das ideias do gerente de vendas foi reduzir o custo dessas aquisições para tornar a empresa mais atuante no mercado. Quando um cliente contratava um sistema de automação comercial, por exemplo, no pacote estavam incluídas 12 horas que seriam utilizadas para o treinamento do cliente. Como o valor por hora era R\$ 90,00, muitos interessados acabavam optando pelos serviços de outras empresas.

O gerente de vendas resolveu diminuir essa quantidade de horas para apenas quatro e, conseqüentemente o valor do sistema caiu e a quantidade de vendas aumentou. O problema ficou evidente após a mudança realizada completar um ano, quando o gerente do

suporte, em uma reunião com a diretoria, reclamou que a alteração beneficiou os vendedores, mas prejudicou muito os membros de sua equipe.

Como a quantidade de horas de treinamento teve uma redução de 66%, os clientes não estavam aprendendo todos os pontos necessários para uma utilização eficiente do sistema. Como resultado, ligavam para o suporte da empresa pedindo ajuda sobre vários pontos que não tinham aprendido. Os consultores do departamento estavam ficando sobrecarregados com a quantidade de atendimentos e a fila de espera para aqueles que precisavam tirar dúvidas técnicas estava cada vez maior.

Esses problemas poderiam ter sido evitados se antes de tomar a decisão o gerente de vendas tivesse realizado uma reunião com os outros gerentes da empresa. De acordo com um deles, essas reuniões não ocorrem na Projetus e, por isso, a cooperação entre os núcleos fica comprometida. Portanto, esse é outro ponto que os diretores precisam dar atenção.

5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em setembro de 2015 a Projetus completará 25 anos de existência, mas foram nos últimos três que ocorreram as maiores transformações na estrutura da empresa. A ideia de montar uma equipe de comunicação e marketing resultou no desenvolvimento de algumas estratégias que reformularam o modo com que os sistemas eram vendidos, além de trazer uma visão mais aprofundada com relação ao fluxo da comunicação dentro da organização.

Após alcançar esses pontos, mostrados no estudo realizado, é necessário que a diretoria da Projetus coloque em prática as sugestões de melhoria e continue estudando as formas para acompanhar o que as principais concorrentes estão fazendo. O mais importante é fazer tudo isso sem deixar de lado a motivação e a boa comunicação entre os próprios membros da empresa.

A análise realizada, por meio de pesquisa bibliográfica, estudo de caso, entrevista e pesquisa, através de questionário, possibilitou a percepção de que mesmo em pequenas empresas é necessário pensar e desenvolver o marketing e a comunicação de forma profissional e estratégica.

No caso do marketing, é impossível alcançar o crescimento sem estar presente na internet, por isso, é fundamental potencializar os investimentos em publicidade no *Google Adwords*, redes sociais e portais de contabilidade. Além disso, não devem desconsiderar o papel que o marketing direto e as vendas pessoais desempenham, assim, a Projetus deve continuar com uma boa equipe de vendas que esteja capacitada e trabalhe de forma próxima ao cliente.

Outro aspecto importante é que clientes satisfeitos acabam indicando serviços e produtos para outras pessoas. Por isso, o suporte precisa continuar sendo um dos grandes diferenciais da empresa. Investir em pessoas qualificadas é fundamental para fidelizar clientes, algo cada vez mais difícil na atualidade. Os clientes de hoje são mais exigentes, têm mais acesso às informações, pesquisam os preços e são abordados por mais concorrentes com ofertas iguais ou superiores.

Portanto, preço não é tudo, é necessário que os diretores tenham a mentalidade de investir na qualidade de suas soluções e acompanhar as mudanças tecnológicas, como a própria linguagem de desenvolvimento. Outro ponto importante é aumentar a área de abrangência da empresa por apresentar outros tipos de soluções. Por exemplo, a Projetus foca muito nos softwares para contadores, mas se esquece de que a quantidade de empresas do

comércio, restaurantes, bares, farmácias, postos de gasolina é muito superior ao número de escritórios de contabilidade.

É verdade que atualmente existem muitos concorrentes, apresentando políticas de vendas e estratégias completamente diferentes. Por isso, é fundamental não estar acomodado, ou seja, sempre buscar novas maneiras de alcançar clientes que estão procurando as soluções que a Projetus oferece. Dessa forma, como citado anteriormente, a internet é uma das mais poderosas ferramentas de comunicação para as empresas.

Em relação ao software contábil, que é o foco da diretoria da empresa, é possível criar uma versão gratuita para que usuários do Brasil inteiro possam testar a solução e adquirir apenas os serviços que envolvem a utilização completa, como suporte por telefone, chat e e-mail, hospedagem nas nuvens, importação de notas fiscais, entre outros. Isso é uma ideia muito interessante e que será adotada nos próximos meses. O foco é alcançar estudantes de contabilidade que estão saindo da faculdade e não podem pagar a mensalidade cobrada por grandes empresas, além daqueles que já trabalham em um escritório, mas que buscam sua independência.

Para que essas ideias sejam colocadas em prática, conforme mostrado no estudo, é necessário pensar em todos os aspectos visando desenvolver, de forma estratégica, uma política bem consolidada. No decorrer dos três anos de trabalho de marketing na Projetus, percebeu-se que os gestores atuaram diversas vezes sem a realização de um estudo prévio básico. Também esperam resultados excelentes a curto prazo, ou seja, quando as novas estratégias começam a dar certo e os primeiros resultados positivos aparecem, outras ideias consideradas inovadoras surgem, portanto, perde-se todo o tempo que foi investido.

Todos os membros da empresa precisam aceitar as ideias e contribuir para o desenvolvimento e crescimento da Projetus. Mas isso é impossível sem o alinhamento da comunicação empresarial e, dessa forma, chegamos ao nosso segundo ponto de estudo. É de grande importância que os gestores reconheçam a lacuna existente entre diretoria e funcionários. Como citado anteriormente, os membros da empresa até conseguem conversar de forma efetiva com os gerentes e diretores, porém, o fluxo descendente está deficiente.

Isso pode ser resolvido por meio de ações simples e que não envolvem grande investimento. Por exemplo, os diretores da empresa podem planejar mensalmente uma reunião, em um ambiente mais informal, com cada departamento. Nessa ocasião, os gestores apresentarão brevemente os resultados alcançados durante o mês, traçarão as metas para o próximo período e abrirão um espaço para dúvidas e sugestões dos funcionários. Em seguida, poderão oferecer uma mesa com café, pães e alguns frios. O objetivo é passar para os

consultores que o departamento em que eles atuam é de grande importância para a empresa e que os proprietários estão interessados no bem estar de todos.

Além disso, é importante criar oportunidades para elogiar e premiar aqueles que se esforçam mais. Uma sugestão é a criação de métricas mensuráveis que envolvam pontualidade, boa aparência, iniciativa, boa comunicação, além da premiação, seja em forma de bonificação financeira, viagem para a família do consultor ou algum eletrodoméstico. São exemplos simples, mas que fazem total diferença, já que é uma forma de dar *feedback* e motivar os membros.

Nesse sentido, um problema apontado no estudo realizado é justamente a falta de *feedback* para os funcionários, algo que atrapalha o desenvolvimento. Os diretores podem também realizar de dois em dois meses avaliações de desempenho de cada um dos membros de sua equipe e passar os resultados por meio de uma conversa agradável e franca. Também podem aproveitar essa oportunidade para pedir sugestões para o próprio consultor sobre práticas que poderiam facilitar o trabalho realizado e motivar o grupo.

De fato, controlar uma empresa, seja grande ou pequena, no momento atual é um enorme desafio. Mesmo que os recursos sejam limitados, como no caso de algumas empresas menores, é possível usar a criatividade e boas estratégias para alcançar excelentes resultados. Porém, para que isso aconteça, é necessário reconhecer a importância que profissionais de comunicação e marketing podem desempenhar na realidade de pequenas empresas.

REFERÊNCIAS

- BAHIA, Benedito Juarez. **Introdução à Comunicação Empresarial**. Rio de Janeiro: Mauad, 1995.
- CAHEN, Roger. **Tudo que seus gurus não lhe contaram sobre Comunicação Empresarial**. São Paulo: Editora Best Seller, 1990.
- CHURCHILL JR., G. A.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para o cliente**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.
- FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- GOMES, Neusa Demartini. **Publicidade: comunicação persuasiva**. Porto Alegre: Sulina, 2003.
- KOTLER, Philip. KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing: a Bíblia do Marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall Brasil, 2006.
- _____. _____. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
- JÚNIOR, Thomaz Wood. **Mais Leve Que o Ar: a Gestão na Era de Gurus, Curandeiros e Modismos Gerenciais**. São Paulo: Atlas, 1997.
- LEITE, Marcos Luis. **Tecnologia da Informação: Qual o melhor conceito?** s/d. Disponível em <http://ogestor.eti.br/tecnologia-da-informacao-melhor-conceito/> . Acesso em 10/05/2015.
- LUCAS, Luciene. **Relações Públicas e banco de dados: novas configurações da interface empresa-cliente**. São Paulo: Summus, 2002.
- MCCARTHY, E. J; PERREAULT JR., W. D. **Marketing Essencial: uma abordagem gerencial e global**. São Paulo: Atlas, 1997.
- MELO, Vanessa Pontes Chaves. **A comunicação interna e sua importância das organizações**. s/d. Disponível em: <http://www.acmcomunicacao.com.br/>. Acesso em 19/03/2014.
- PINHO, J. B. **Comunicação e Marketing**. Campinas: Papirus, 1987.
- PONTES, Kátia Elisângela Gomes Pina Brito. **Comunicação Externa como Ferramenta Organizacional: o caso da Câmara Municipal da Praia**. Trabalho de Conclusão de Curso. Santiago: 2012.

RAMOS, Carvalho. **Conheça as diferenças entre S.A e LTDA**, 2013. Disponível em: <http://www.carvalhорamos.com.br/blog/conheca-as-diferenca-entre-s-a-e-ltda/>. Acesso em 07/05/2015.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SEBRAE (Santa Catarina). **Critérios de classificação de empresas: EI – ME – EPP**, 2006. Disponível em: <http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>. Acesso em 06/05/2015.

SUZUKI, M. Jr. **A Marca e os Valores da Marca**. Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

TOFFLER, Alvin. **A terceira onda**. 13. ed. Rio de Janeiro: Record, 1983.

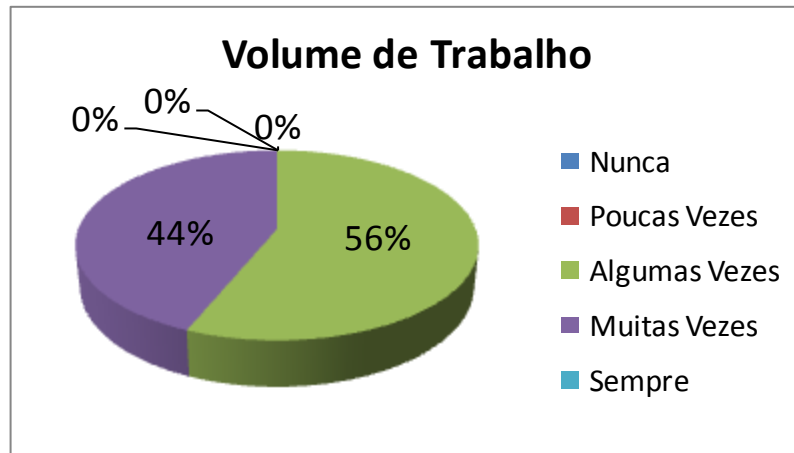
TORQUATO, Gaudêncio. **A comunicação como ferramenta estratégica**, 2002. Disponível em: http://www.aberje.com.br/revista/antigas/rev_38_aula.htm. Acesso em 11/06/2014.

URDAN, A. T.; URDAN, F. T. **Marketing estratégico no Brasil: teoria e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2010.

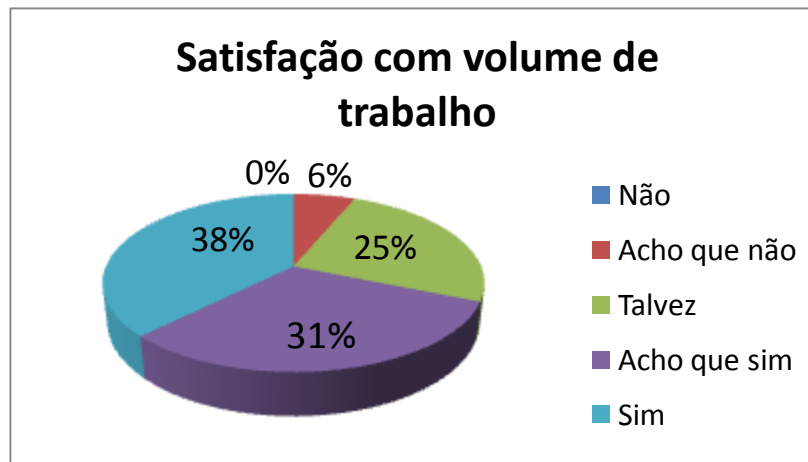
VAZ, Conrado Adolpho. **Google marketing: o guia definitivo de marketing digital**. São Paulo: Novatec Editora, 2008.

APÊNDICE – RESULTADO DO QUESTIONÁRIO APLICADO COM OS CONSULTORES DA PROJETUS

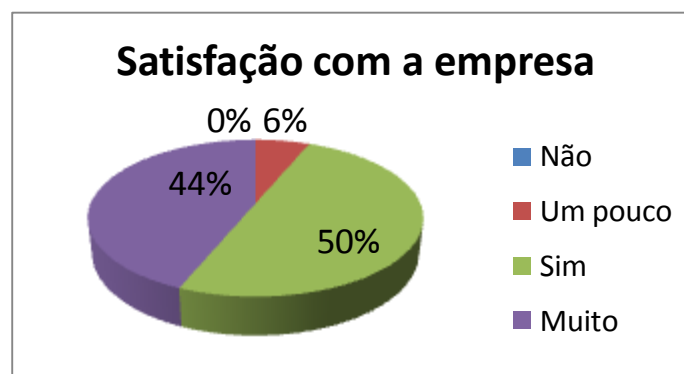
1. O volume de trabalho que realizo é muito grande.



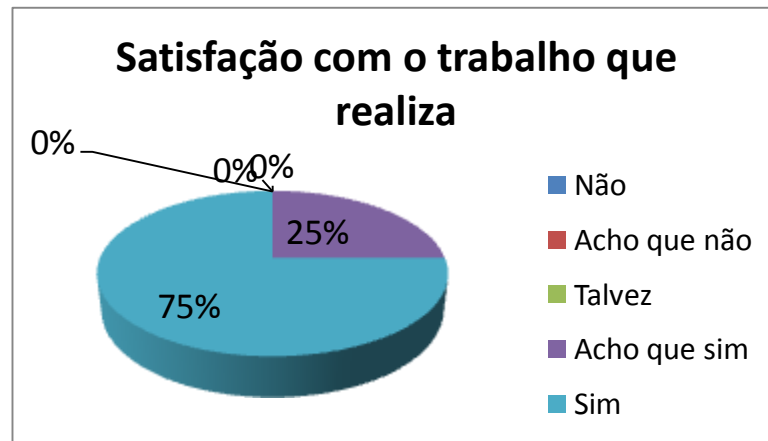
2. Estou satisfeito com o volume de trabalho que realizo.



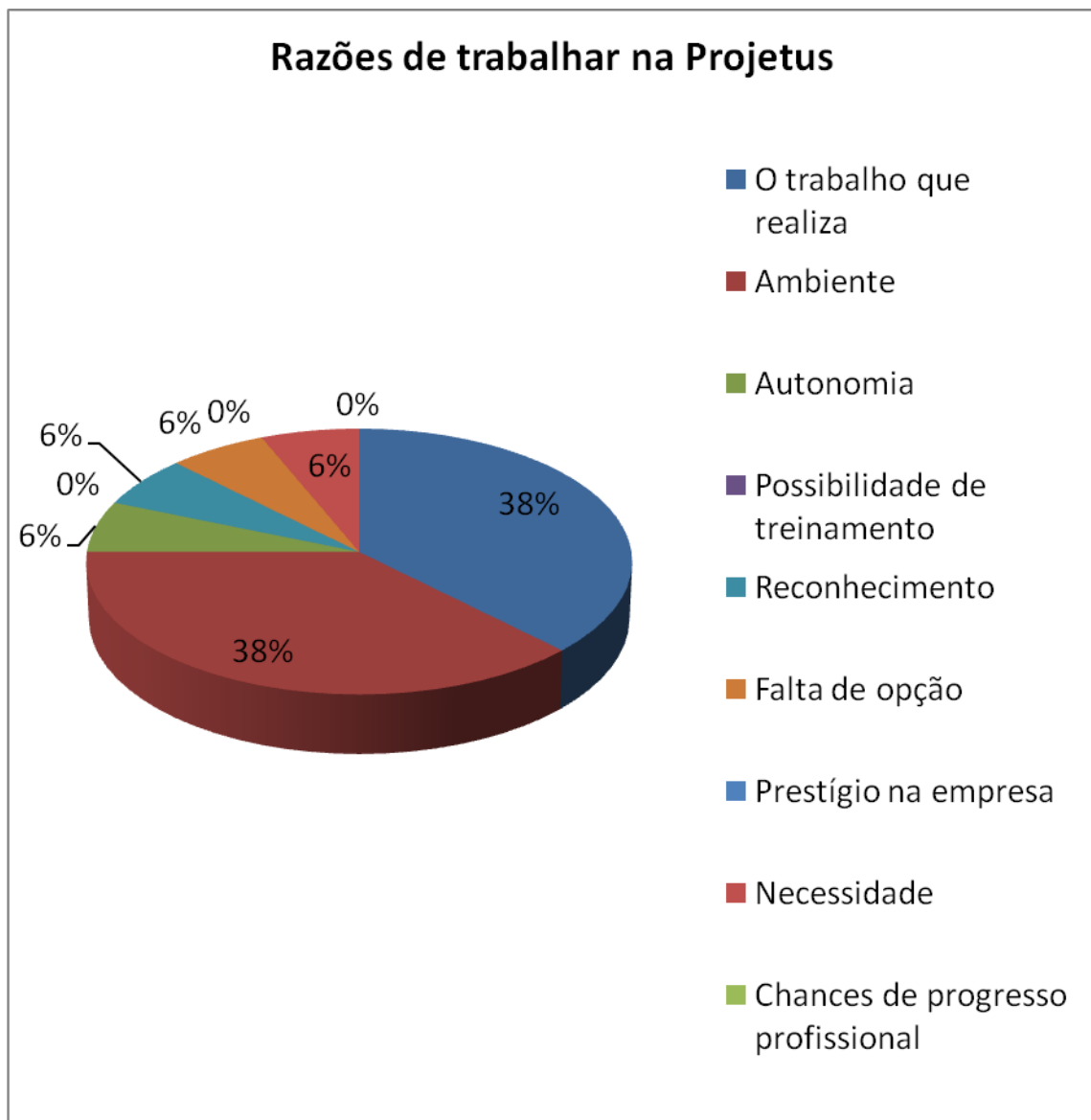
3. Estou satisfeito por trabalhar na empresa.



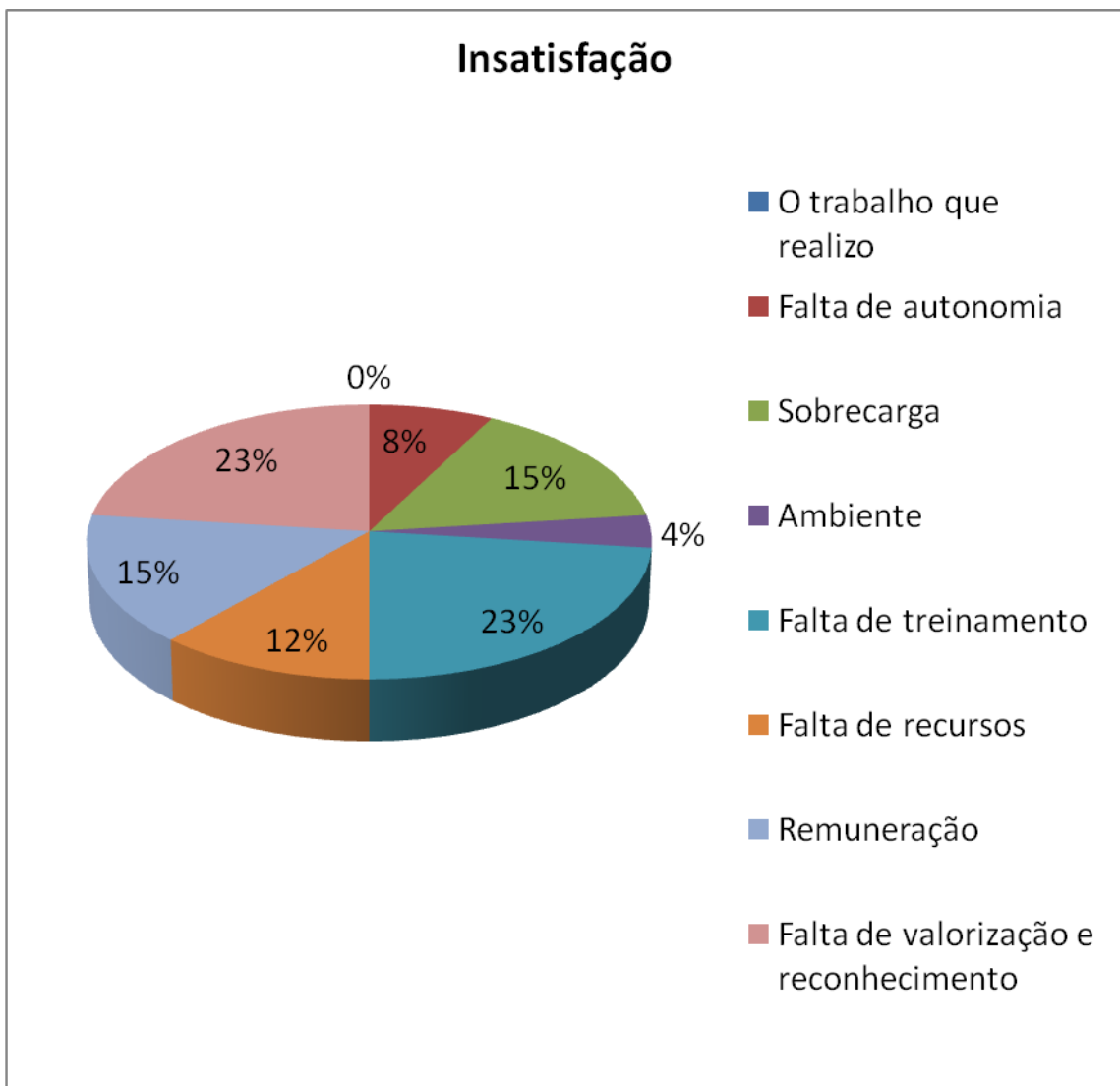
4. Gosto do trabalho que faço.



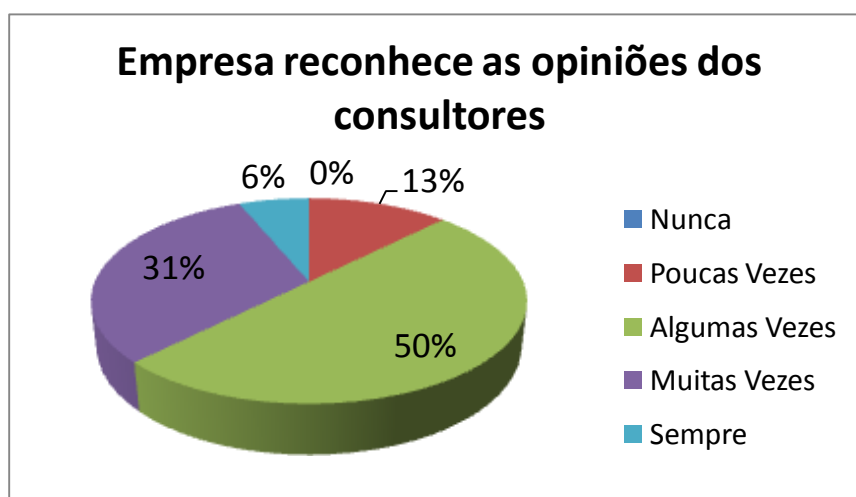
5. Indique duas razões pelas quais você trabalha na empresa.



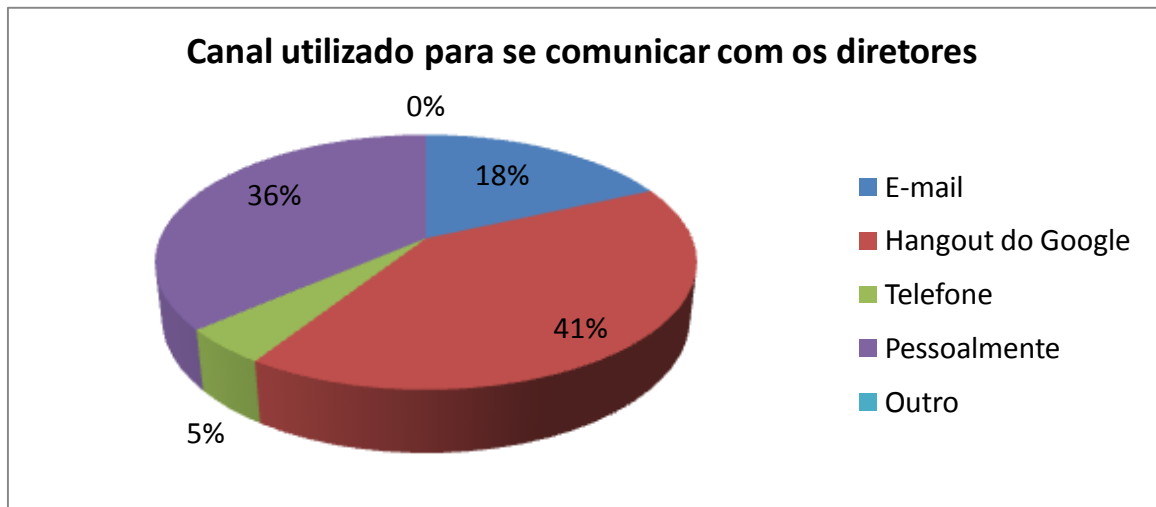
6. Indique dois fatores que geram insatisfação no seu trabalho. Marque primeiro o fator que gera maior insatisfação e em seguida, o segundo fator.



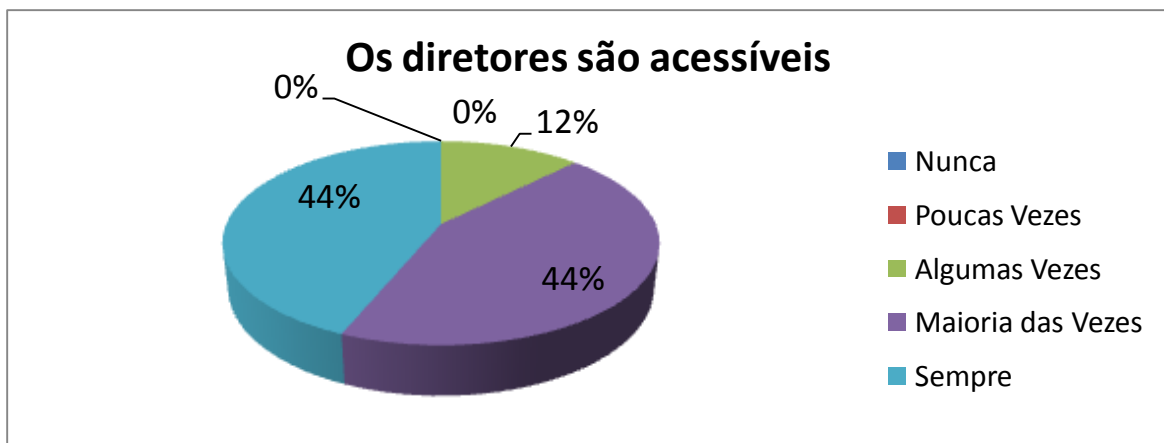
7. A empresa é aberta a receber e reconhecer as opiniões e contribuições de seus consultores.



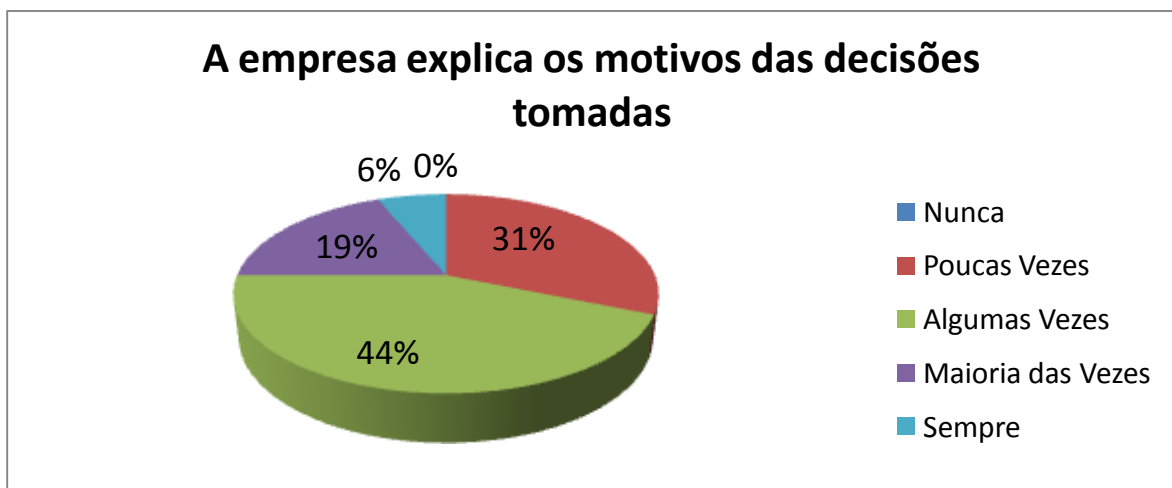
8. Quando precisa se comunicar com um dos diretores, qual canal você prefere utilizar?



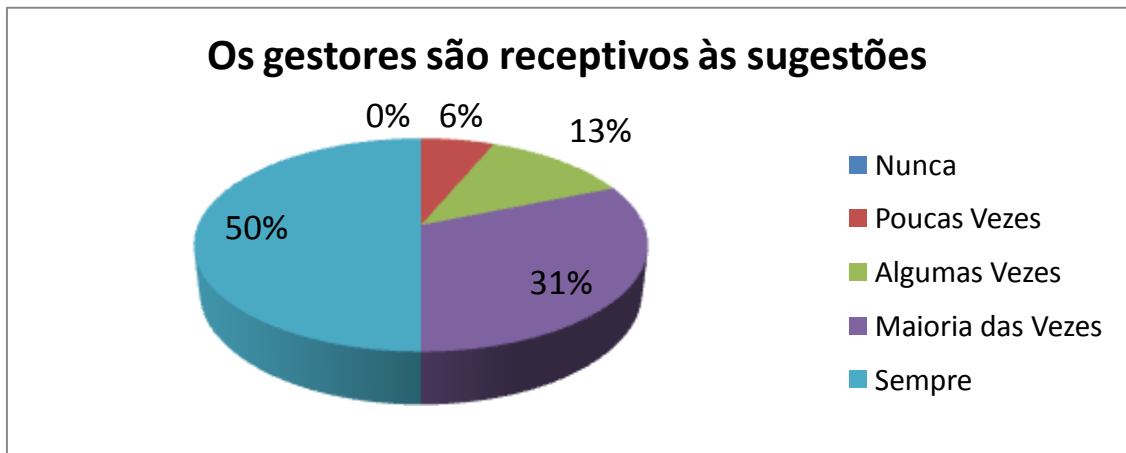
9. Quando entra em contato com os diretores, eles são acessíveis.



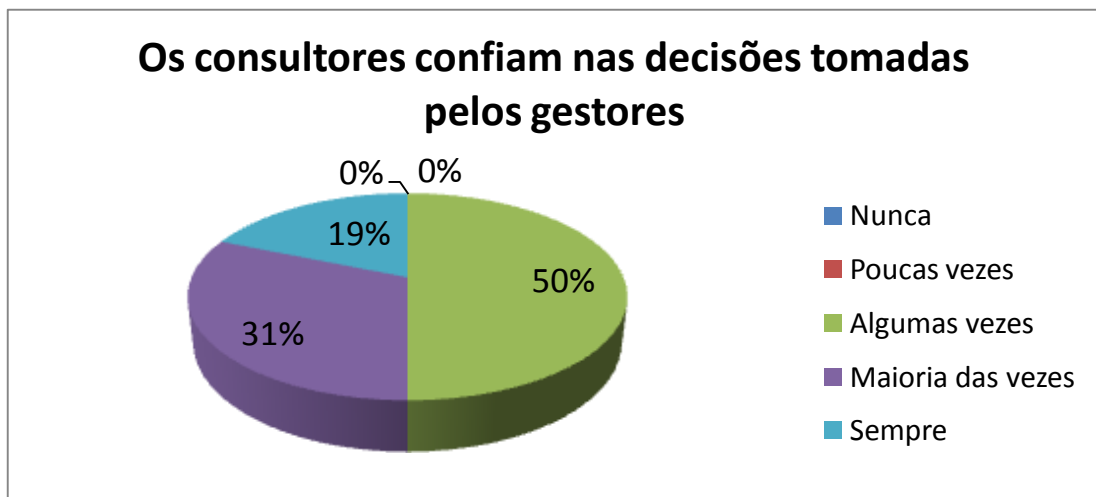
10. A empresa explica adequadamente aos consultores os motivos das decisões que ela toma.



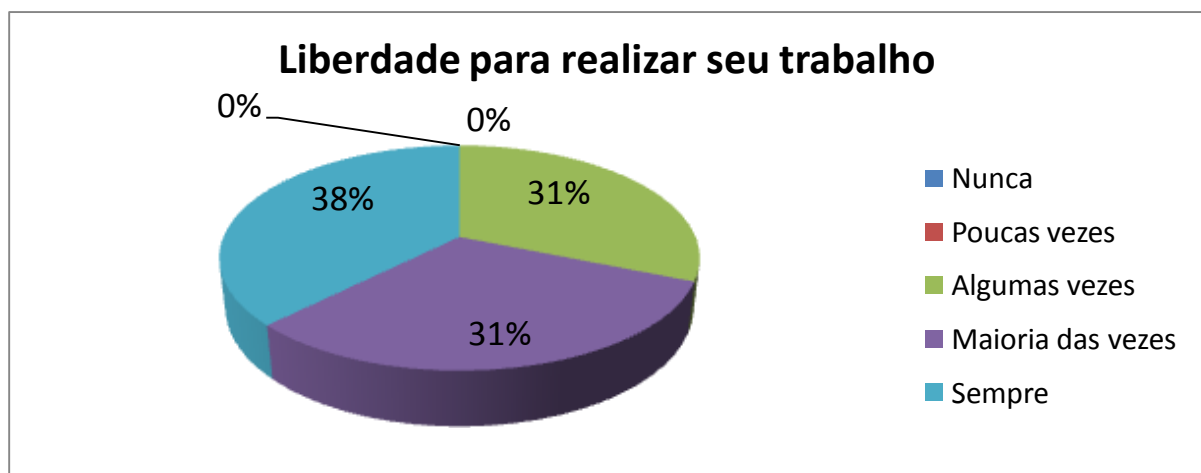
11. O diretor ou gerente do meu departamento é receptivo às sugestões de mudança.



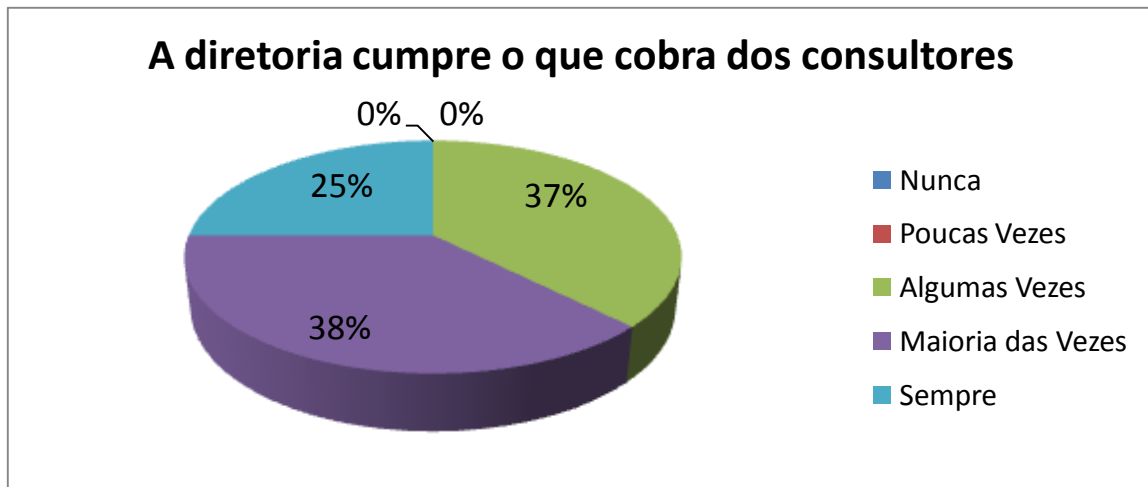
12. Confio nas decisões tomadas pelos diretores da empresa.



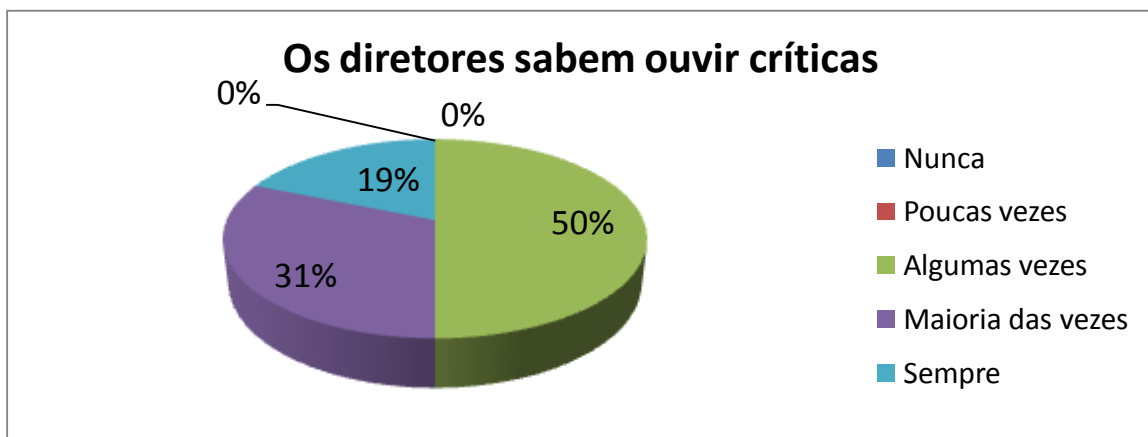
13. Tenho liberdade para fazer o meu trabalho da forma como considero melhor.



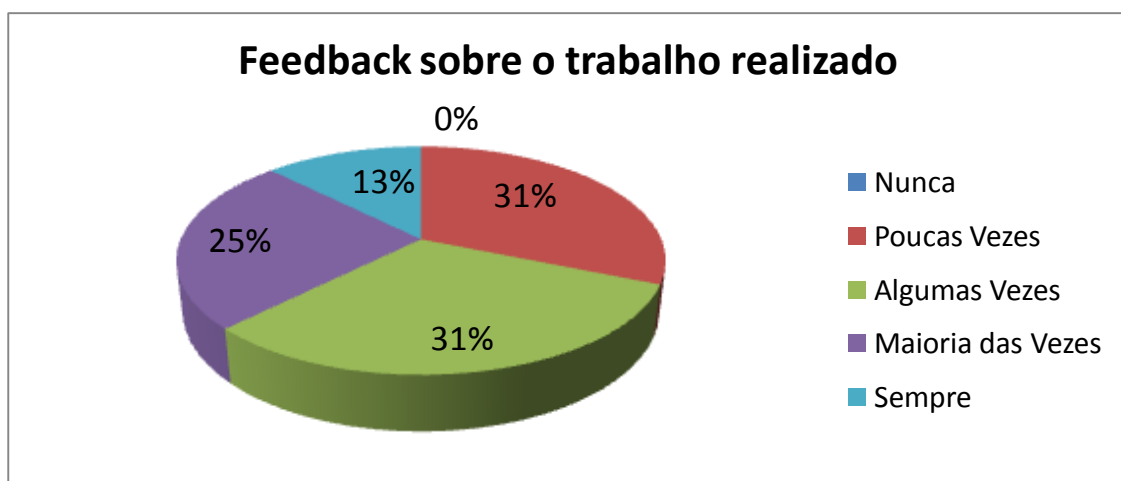
14. A diretoria cumpre as responsabilidades que ela cobra dos consultores.



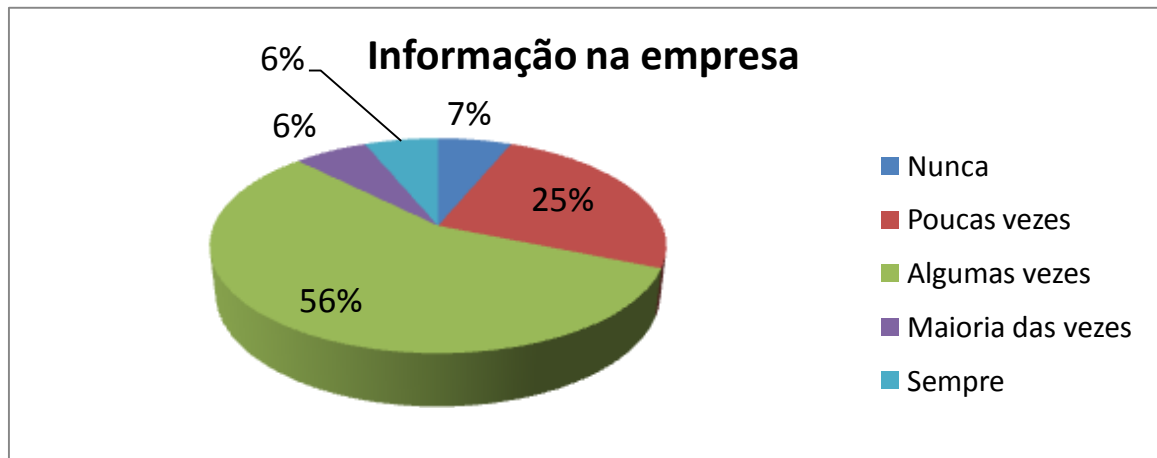
15. Os diretores são receptivos às críticas dos consultores.



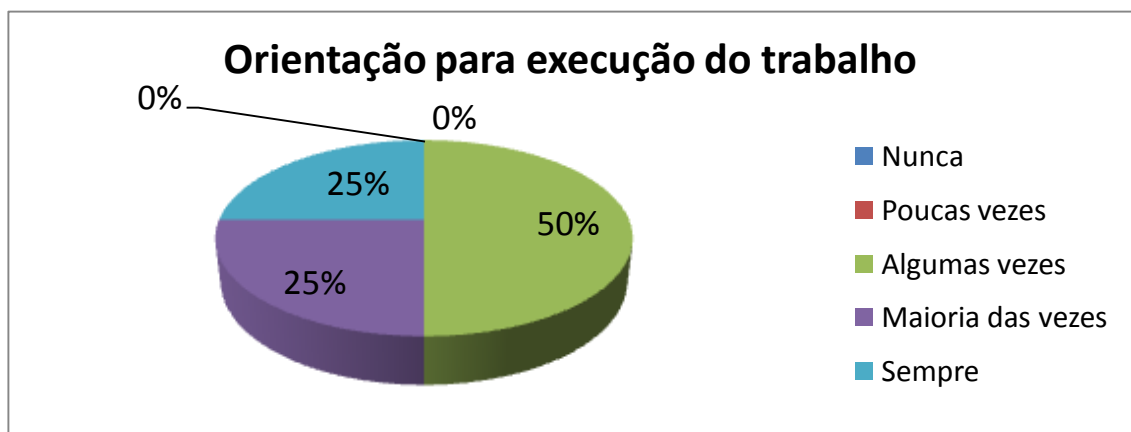
16. Recebo feedback sobre os resultados do meu trabalho.



17. Sou bem informado sobre o que se passa na empresa.



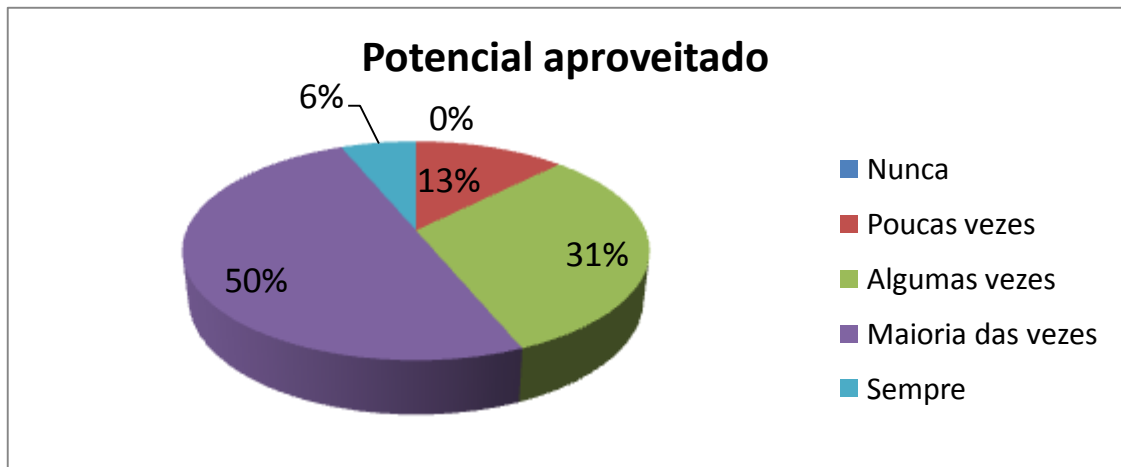
18. Recebo orientações claras e objetivas para a execução do meu trabalho.



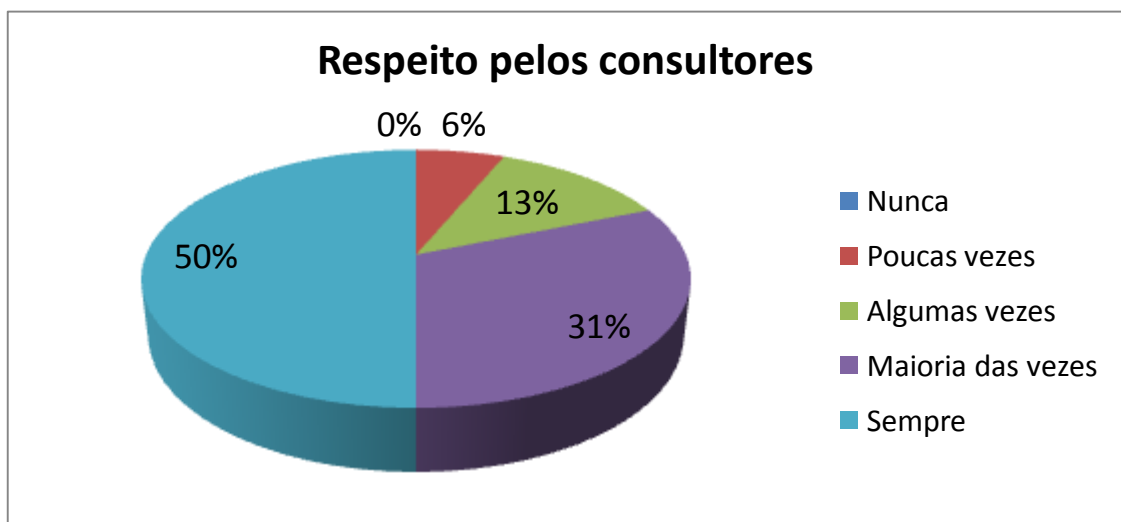
19. O meu trabalho me dá um sentimento de realização profissional.



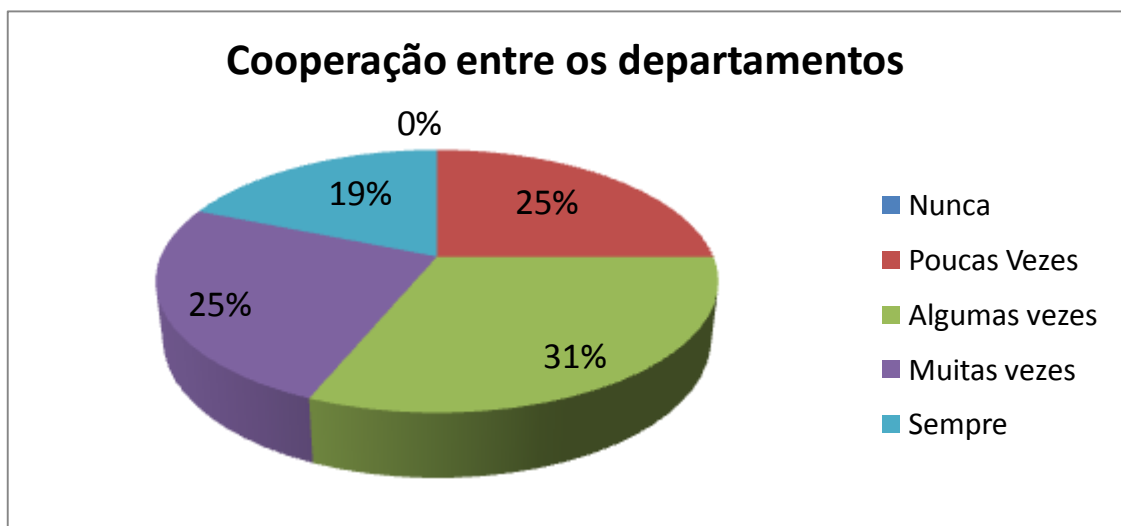
20. Meu potencial de realização profissional tem sido adequadamente aproveitado.



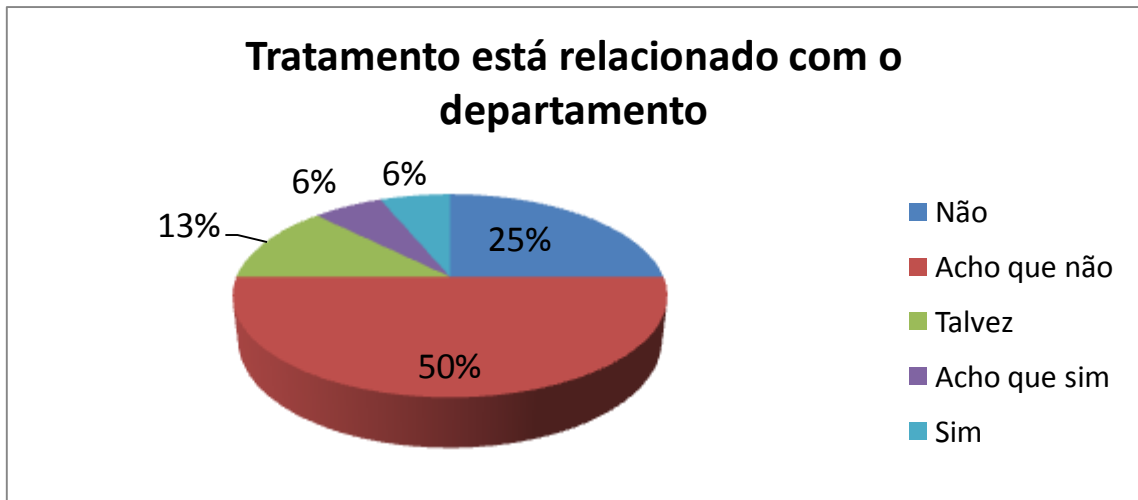
21. Os consultores são tratados com respeito, independentemente de seus "cargos".



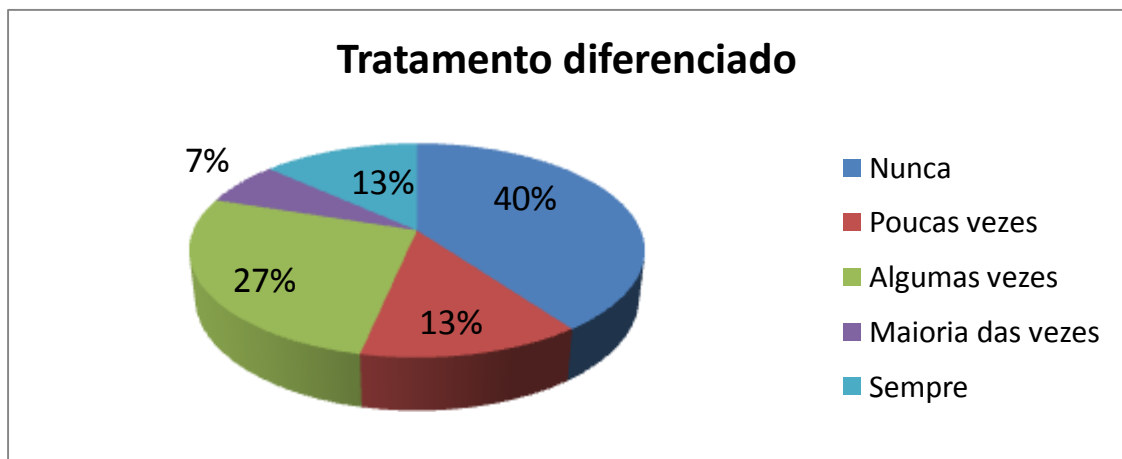
22. Existe um relacionamento de cooperação entre os diversos departamentos da empresa.



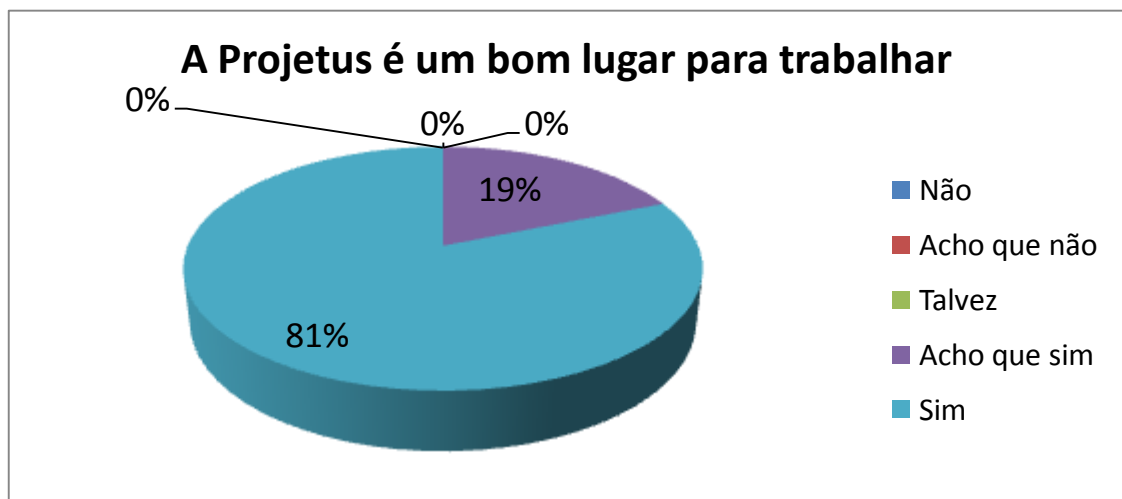
23. O tratamento recebido pelos consultores na empresa depende do departamento em que eles trabalham.



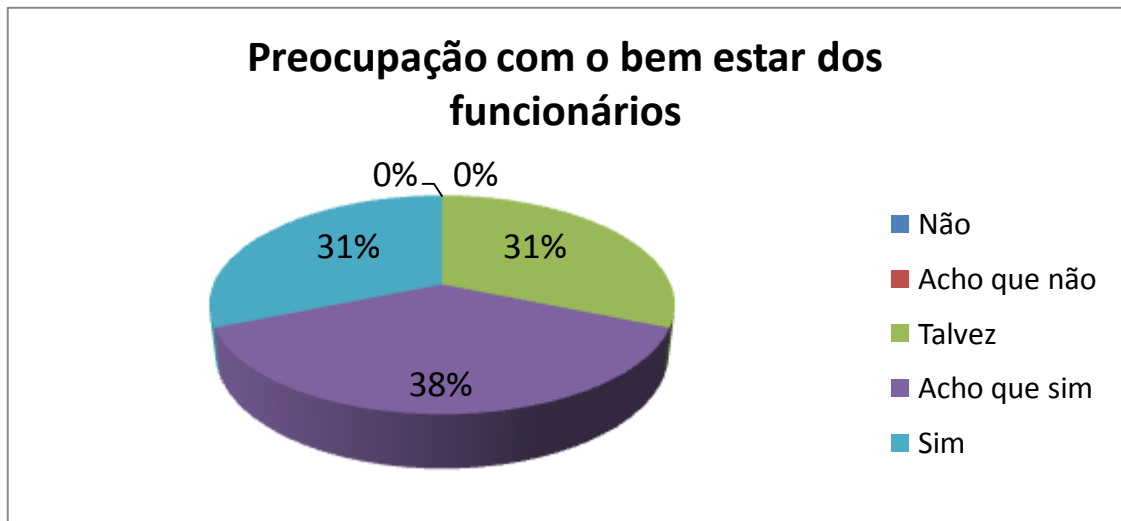
24. Os diretores da empresa dão a algum(s) consultor(es) tratamento diferenciado.



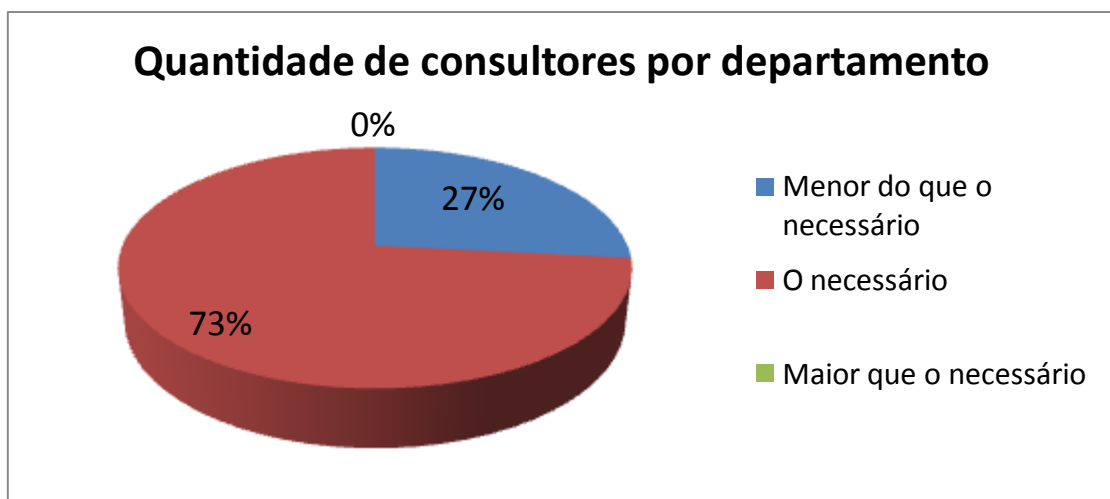
25. A Projetus é um bom lugar para trabalhar.



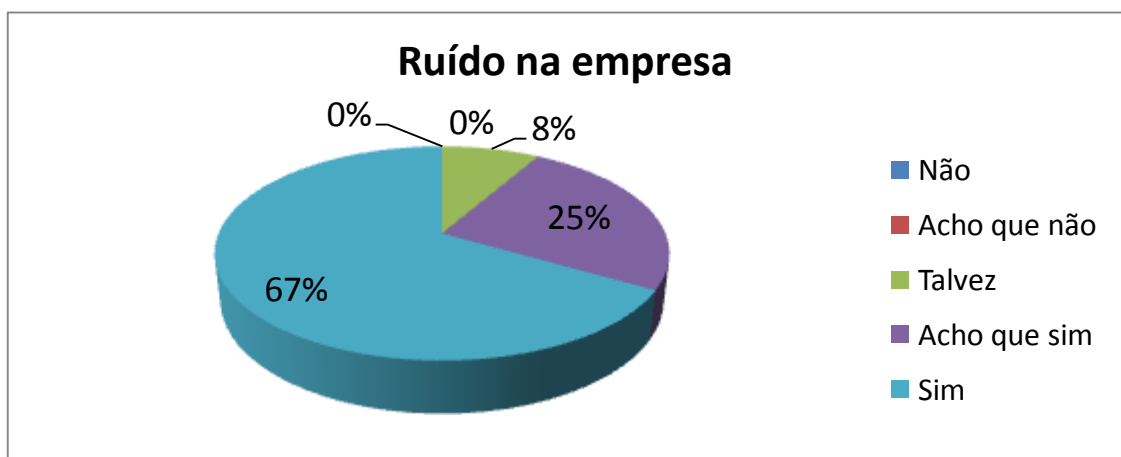
26. A empresa se preocupa com o bem estar dos consultores.



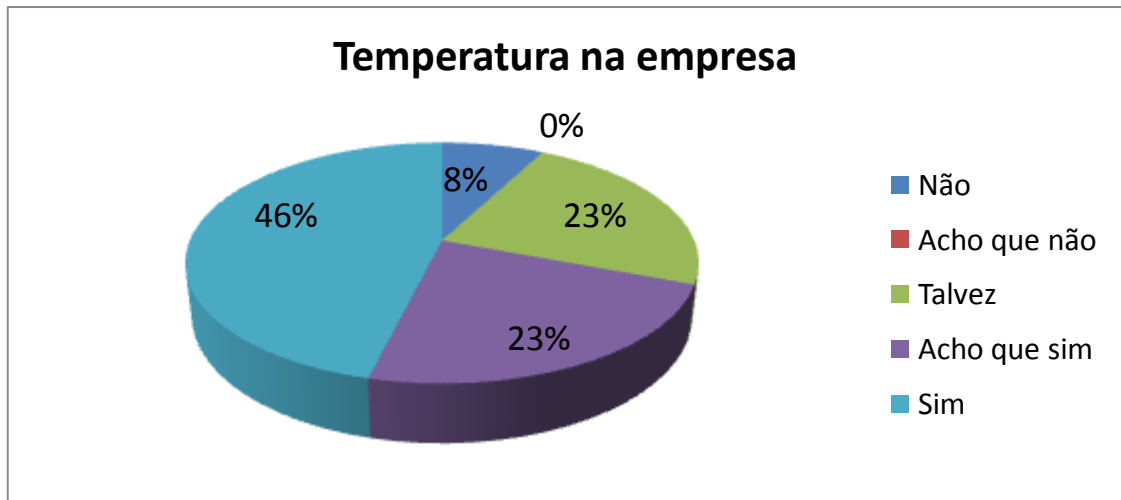
27. O número de consultores no meu departamento é:



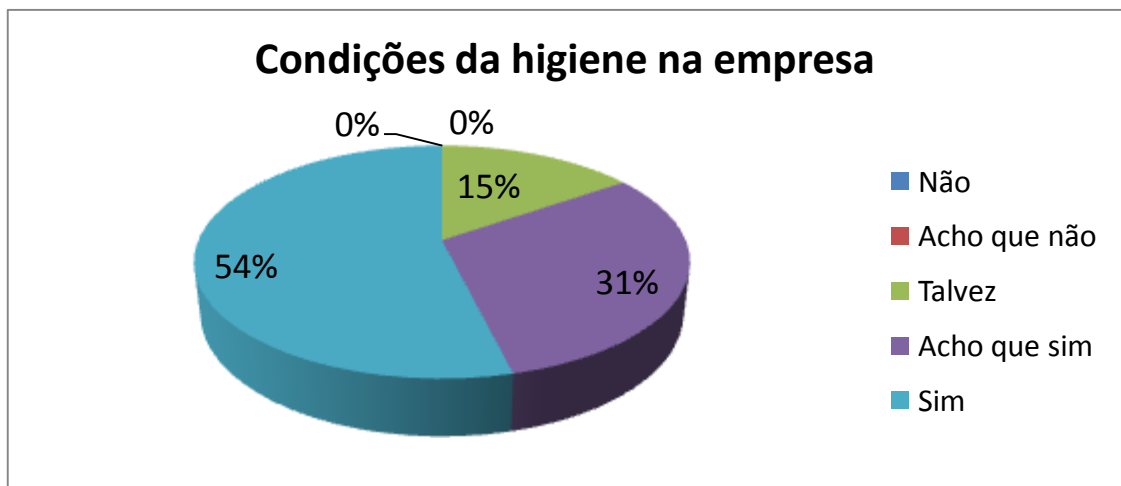
28. As condições físicas de trabalho na empresa, especificamente o ruído, são satisfatórias.



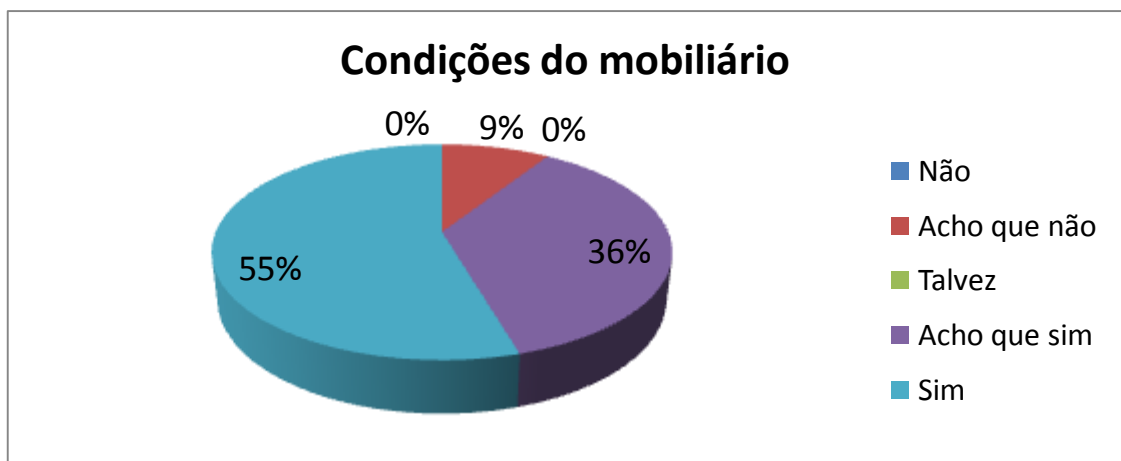
29. As condições físicas de trabalho na empresa, especificamente a temperatura, são satisfatórias (responda apenas se trabalha na empresa).



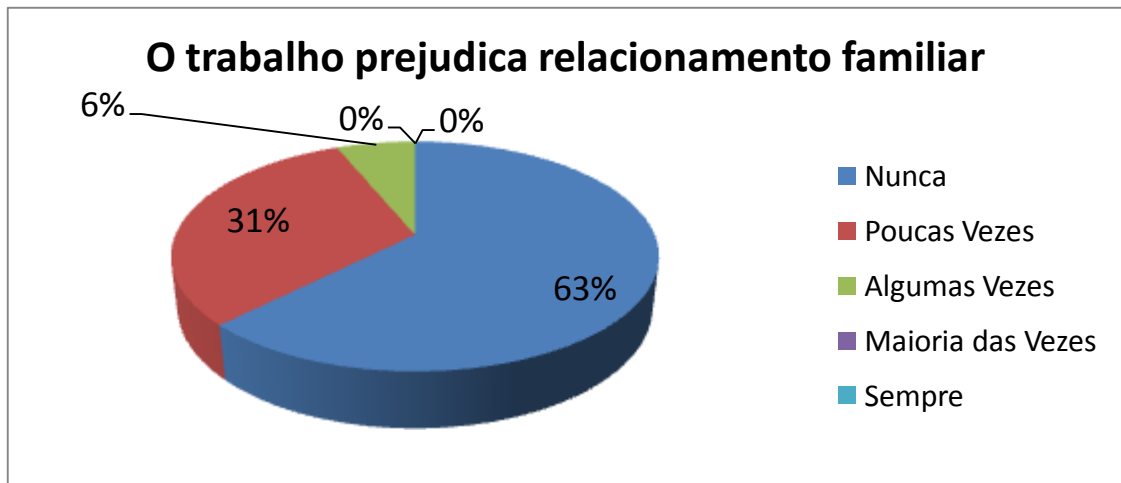
30. As condições físicas de trabalho na empresa, especificamente a higiene, são satisfatórias.



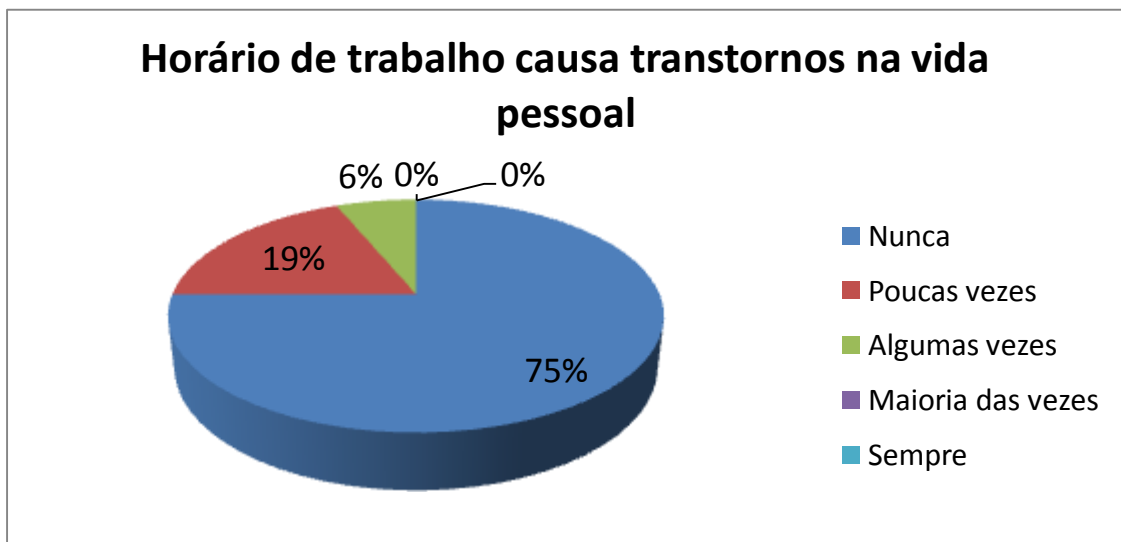
31. As condições físicas de trabalho na empresa, especificamente o mobiliário, são satisfatórias.



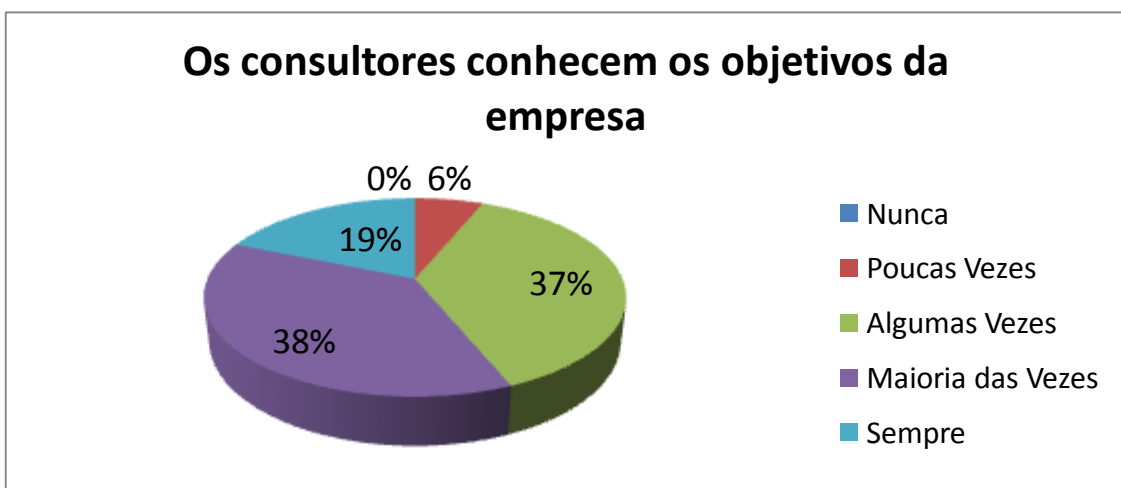
32. Meu trabalho na empresa prejudica os meus interesses pessoais ou familiares.



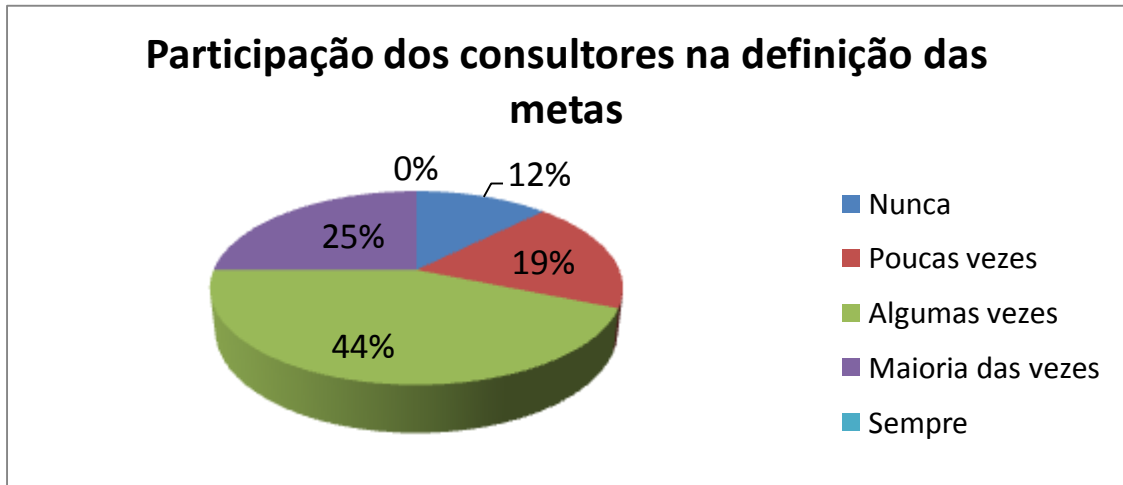
33. Meu horário de trabalho causa transtornos na minha vida pessoal.



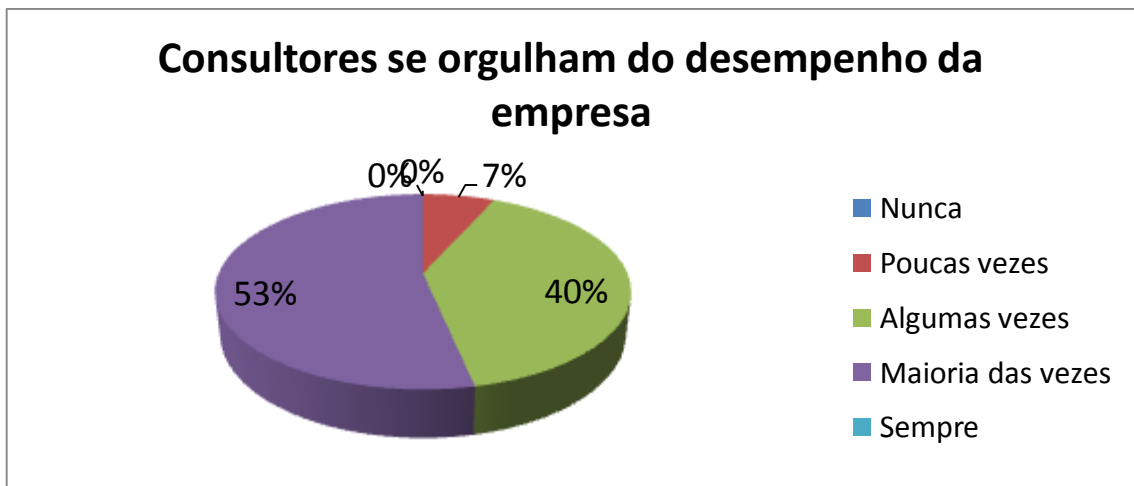
34. Conheço as prioridades e objetivos da empresa.



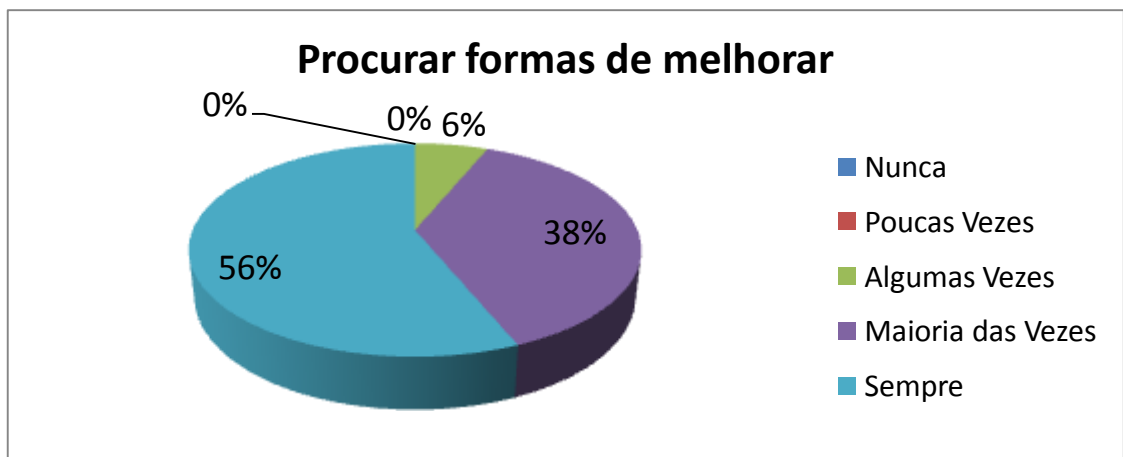
35. Participo da definição das metas e dos objetivos relacionados ao meu trabalho.



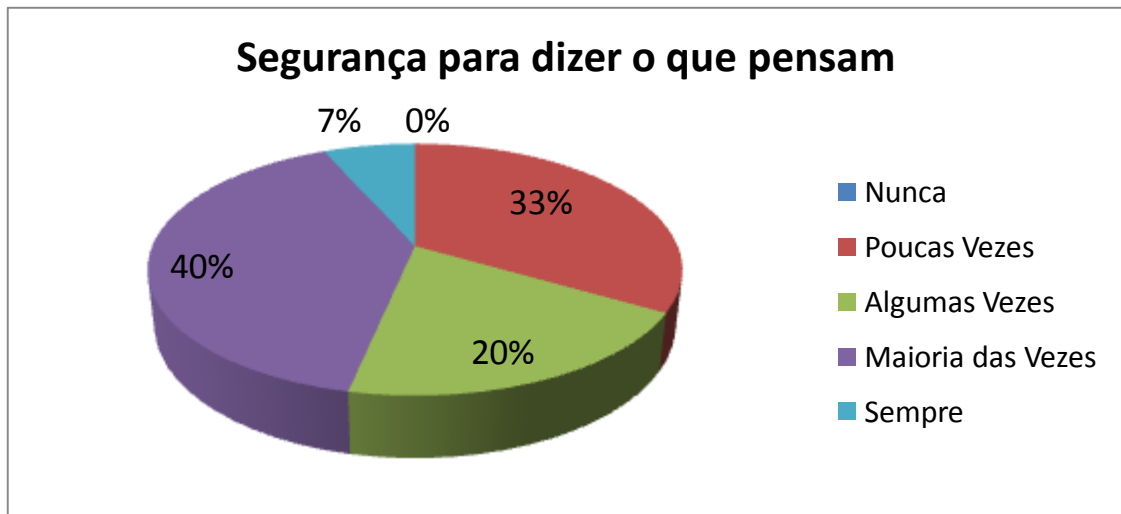
36. Os consultores se orgulham do desempenho da empresa.



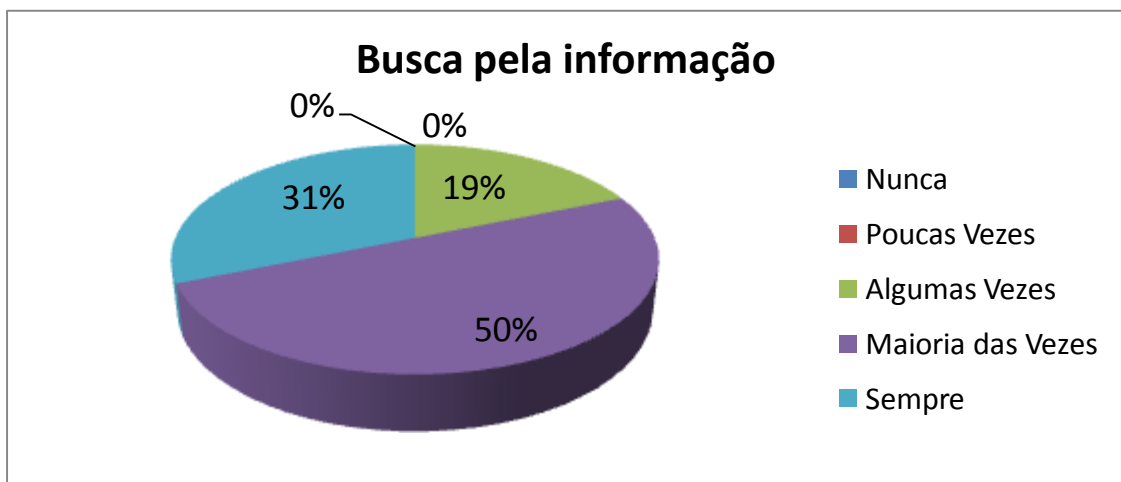
37. Procuo formas de melhorar a qualidade e a produtividade do trabalho.



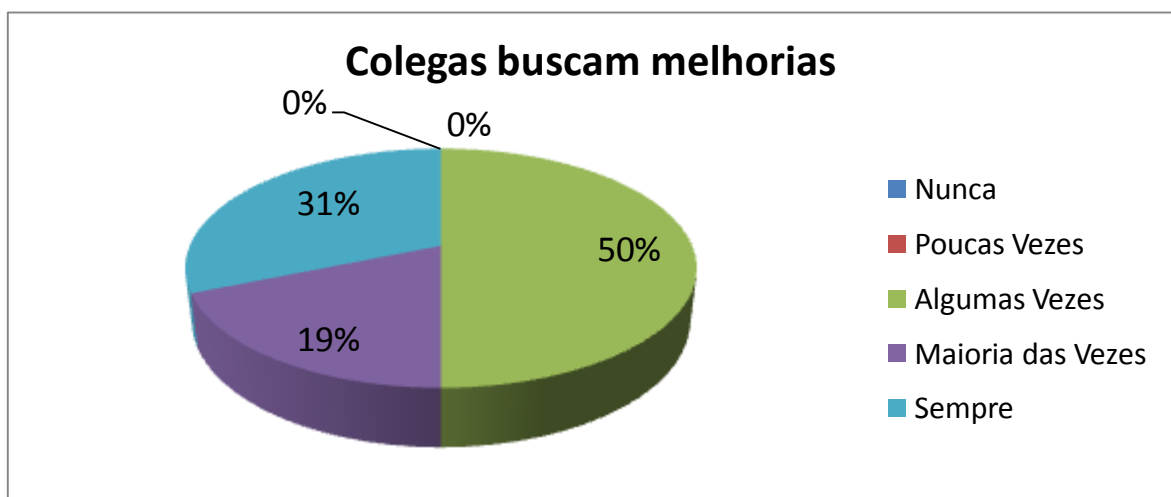
38. Os consultores sentem-se seguros em dizer o que pensam.



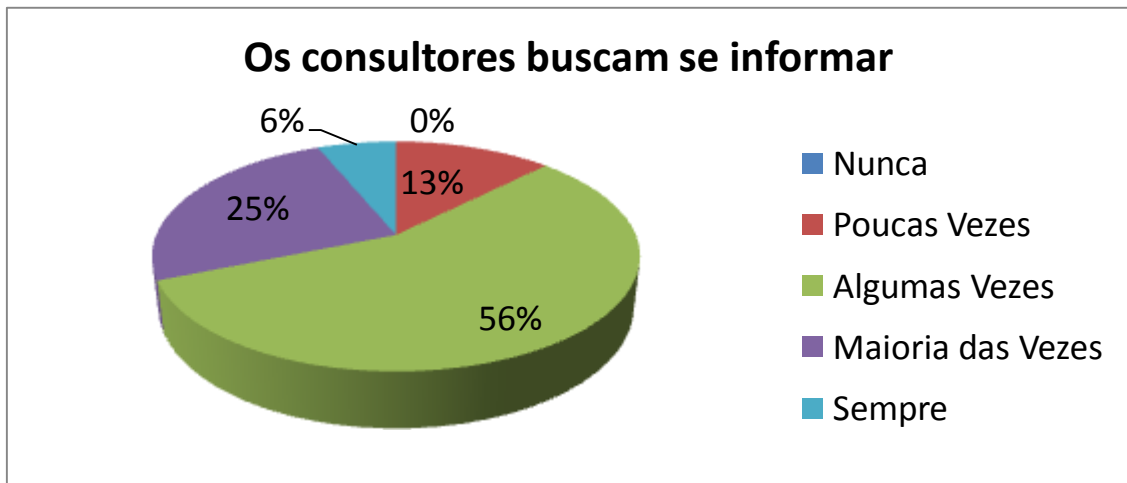
39. Procuo me informar sobre o que acontece na empresa.



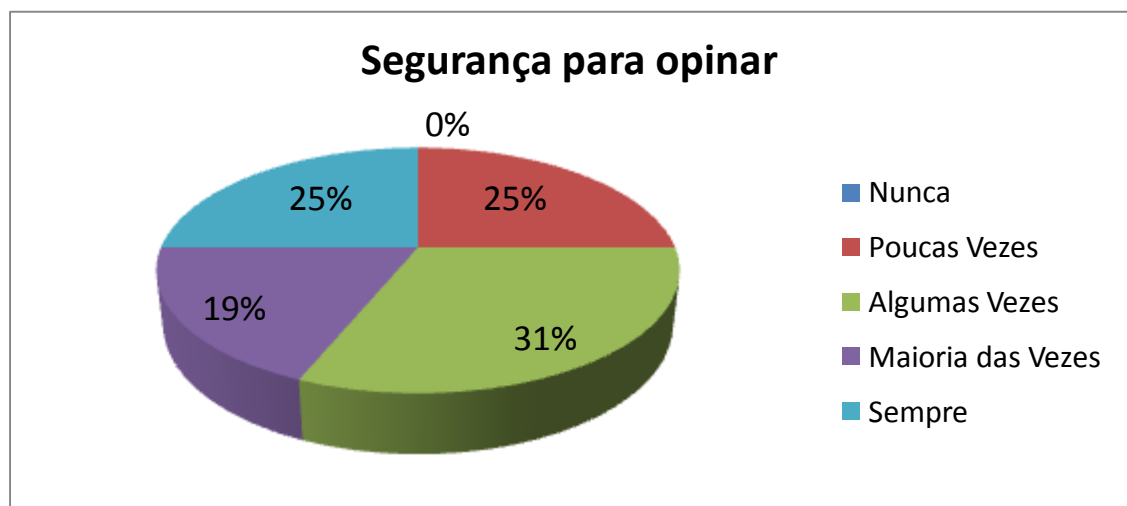
40. Meus colegas de departamento procuram formas de melhorar a qualidade e a produtividade do trabalho.



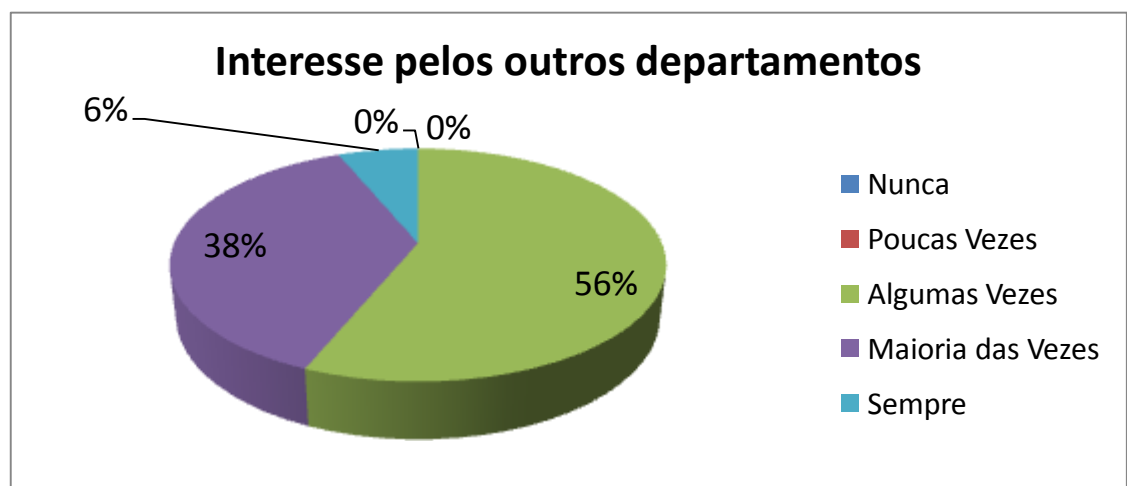
41. Os consultores buscam se informar sobre os assuntos e decisões da empresa.



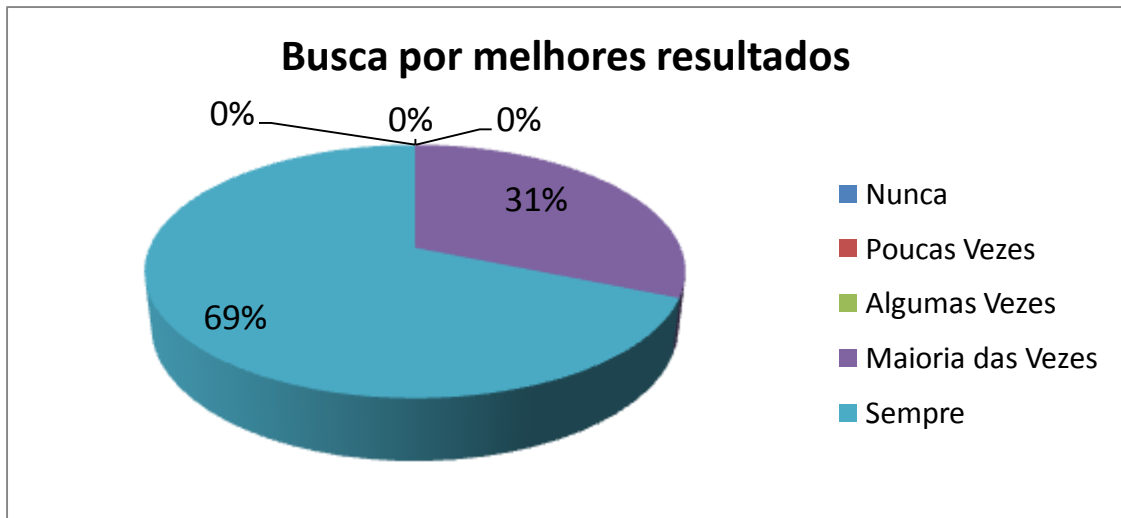
42. Sinto-me seguro em dizer o que penso.



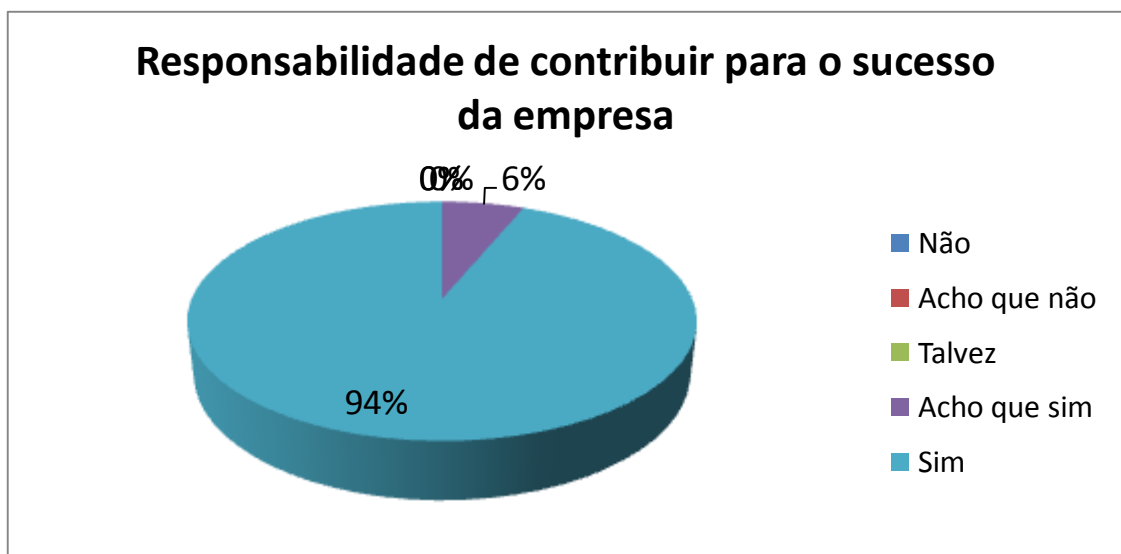
43. Os consultores buscam saber e colaborar com as atividades dos demais departamentos.



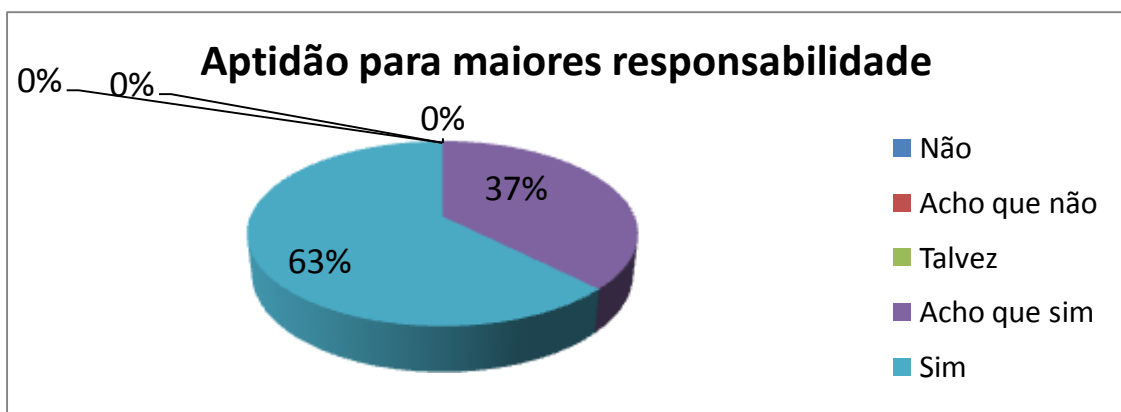
44. Ao realizar meu trabalho, procuro obter resultados melhores do que aqueles esperados pela empresa.



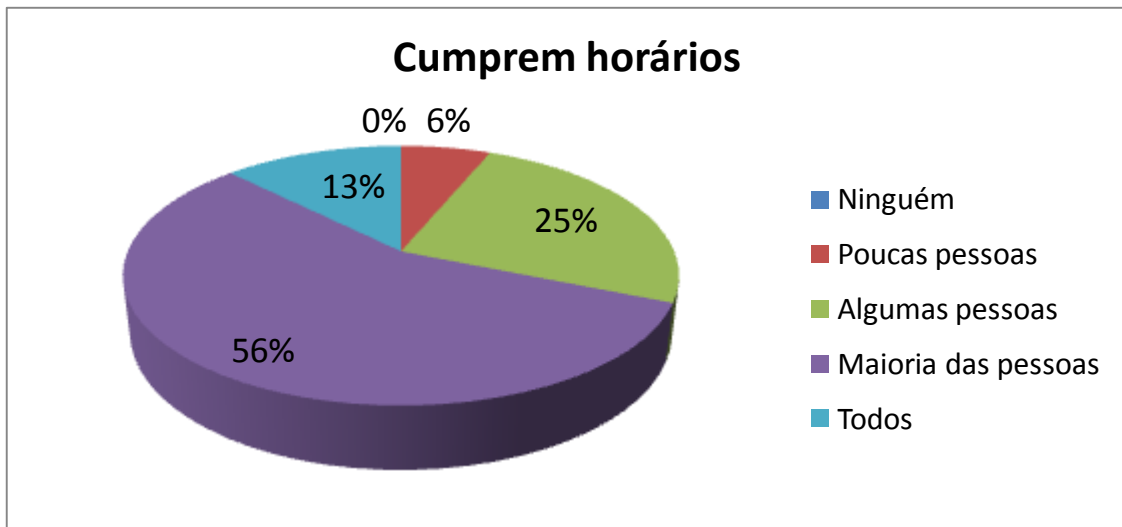
45. É minha responsabilidade contribuir para o sucesso da empresa.



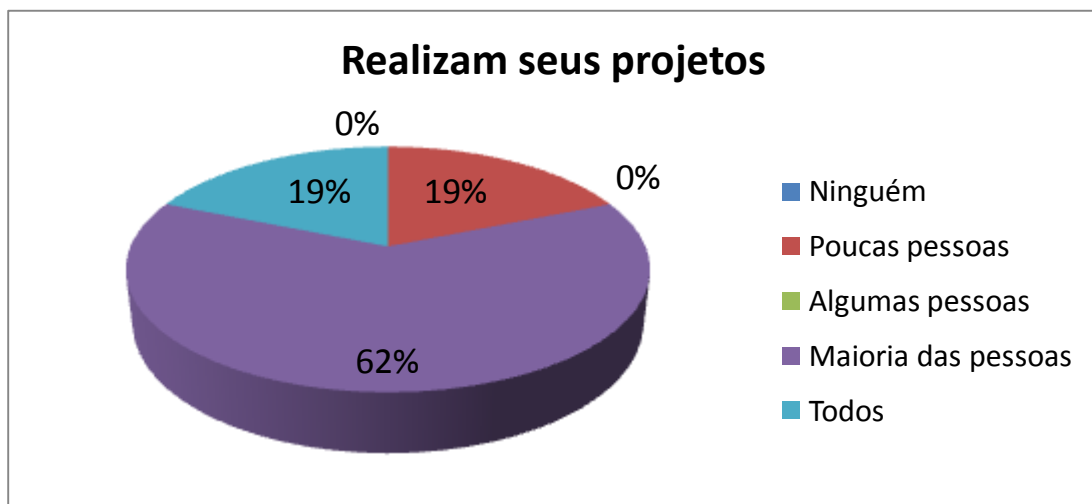
46. Sinto-me apto para assumir maiores responsabilidades do que tenho atualmente.



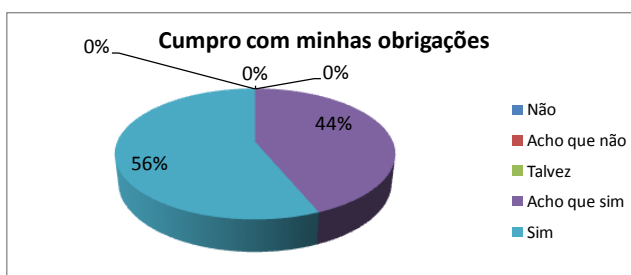
47. Cumprem com os horários estipulados pela empresa.



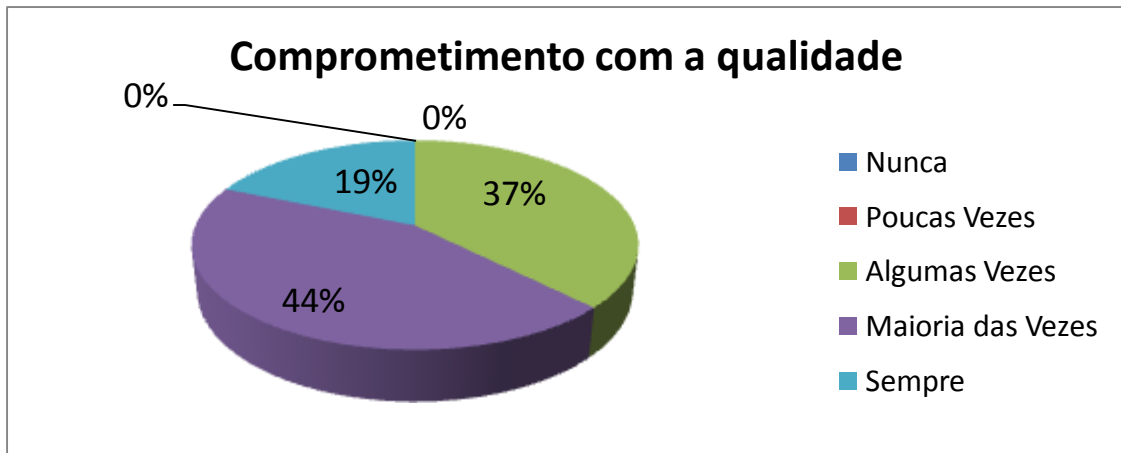
48. Realizam os projetos que são de suas responsabilidades.



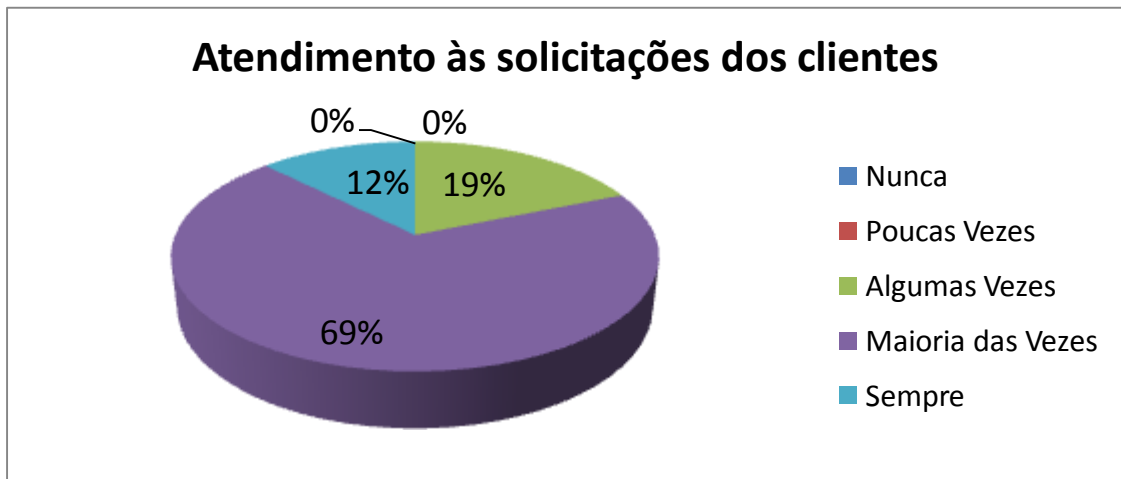
49. Tenho cumprido com minhas obrigações na empresa.



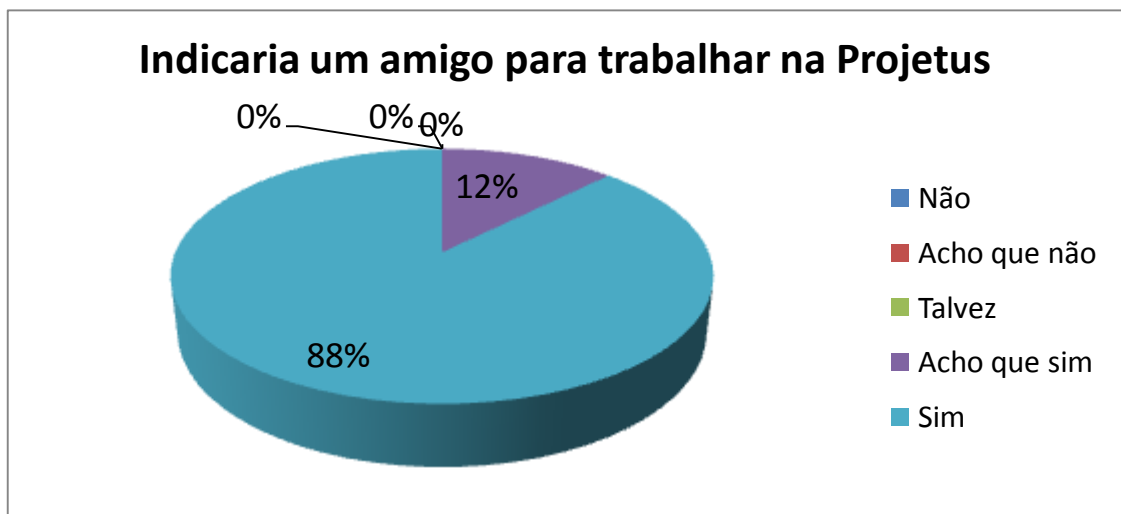
50. O compromisso da empresa com a qualidade dos seus produtos, serviços e processos está visível no trabalho diário.



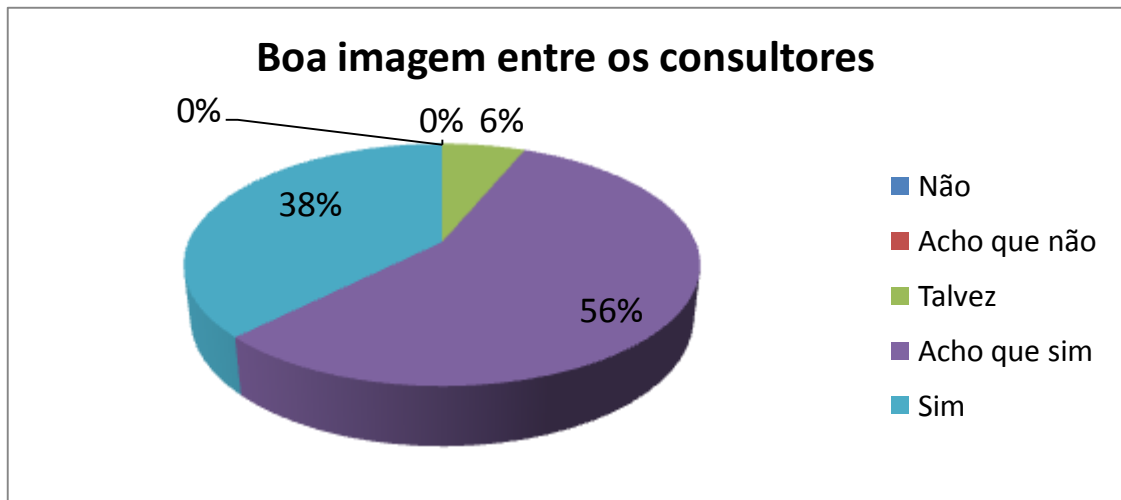
51. A empresa atende prontamente às solicitações de seus clientes.



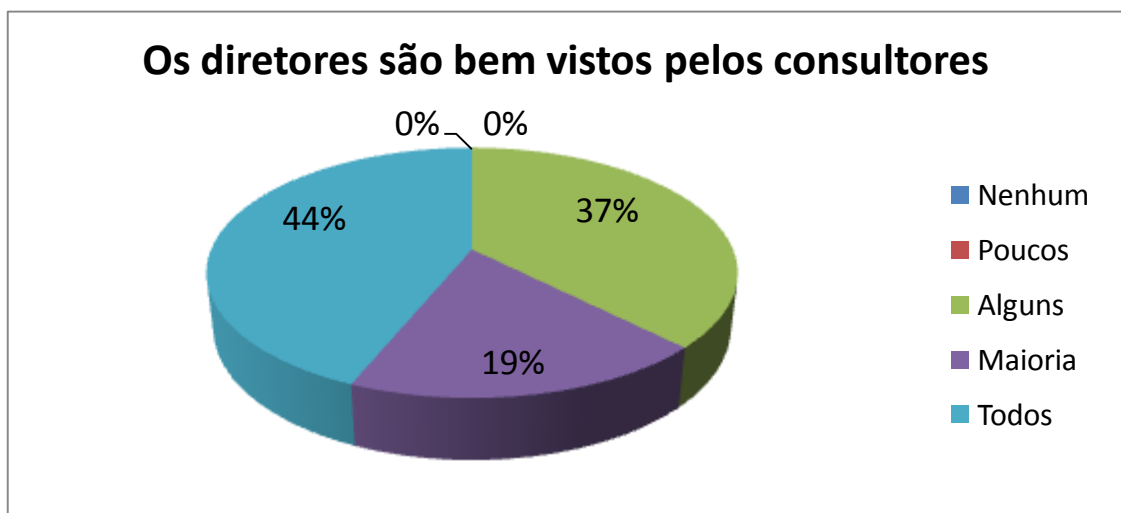
52. Eu indicaria um amigo para trabalhar na empresa.



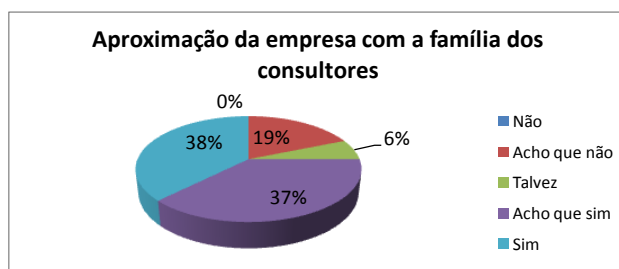
53. A empresa desfruta de boa imagem entre os consultores.



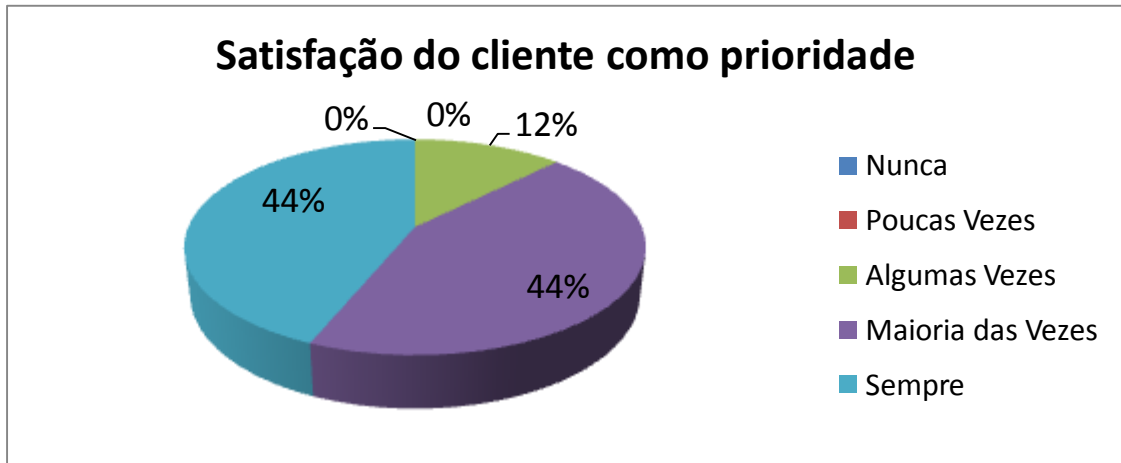
54. Os diretores são bem vistos pelos consultores.



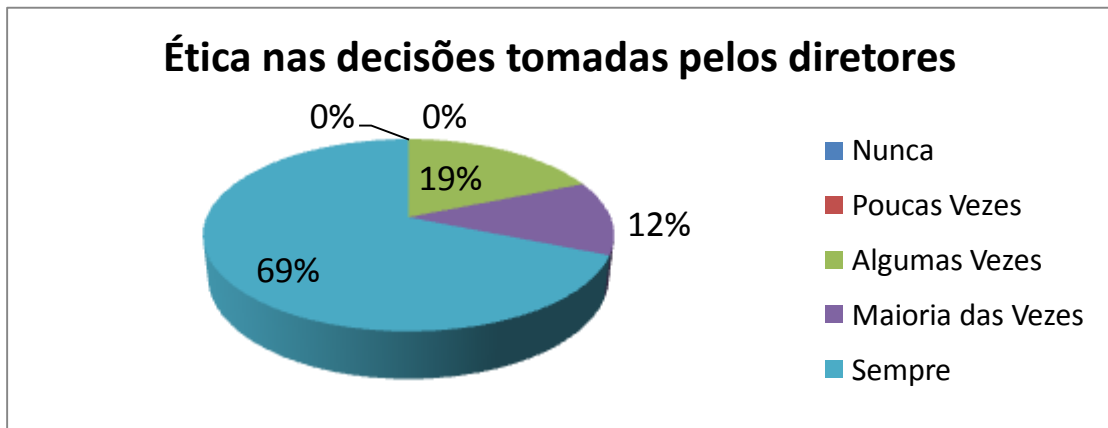
55. A empresa deveria criar atividades/projetos para se aproximar mais da família de seus consultores.



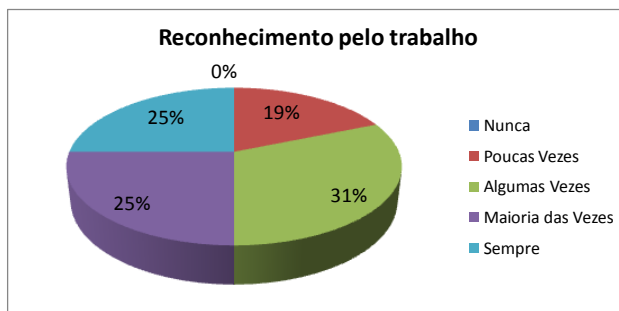
56. A empresa trata a satisfação dos clientes como prioridade máxima.



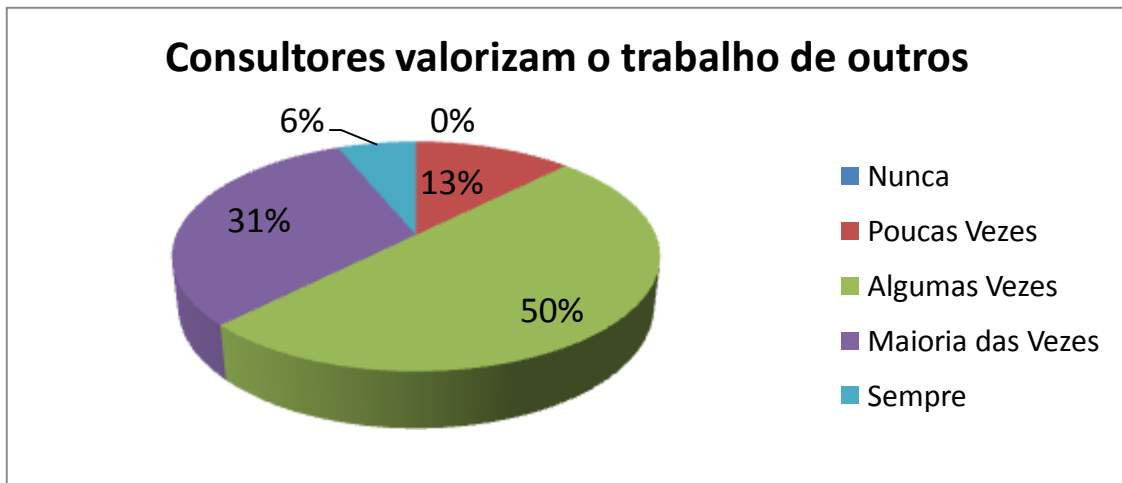
57. A empresa age eticamente nas suas decisões.



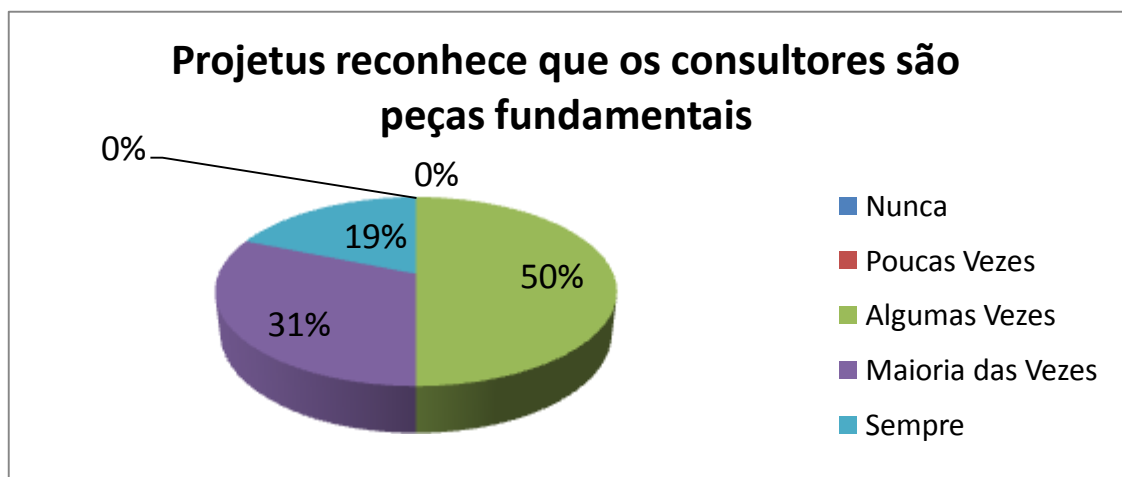
58. Recebo o reconhecimento devido quando realizo um bom trabalho.



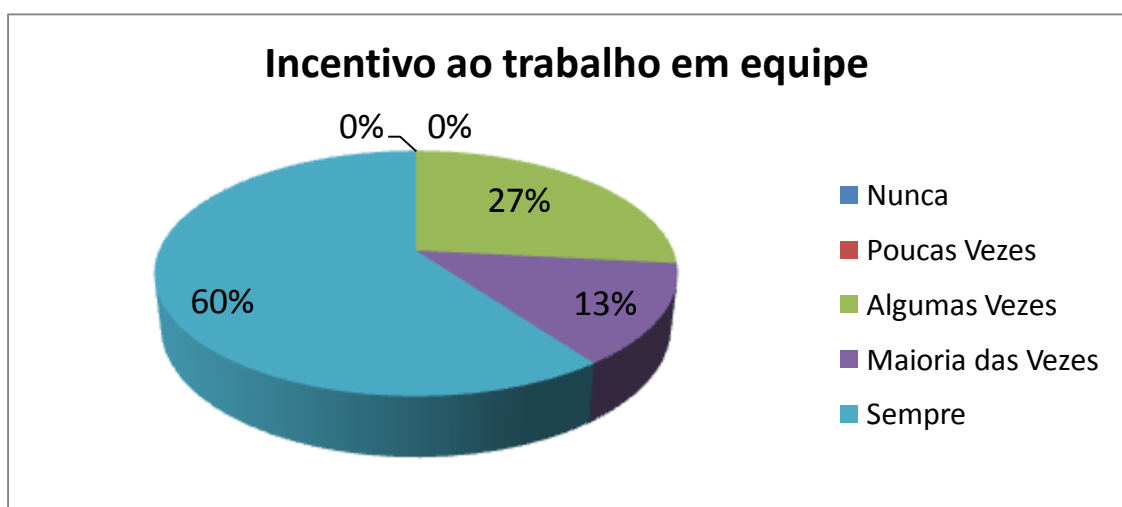
59. Os consultores da empresa preocupam-se em valorizar o trabalho dos outros colegas.



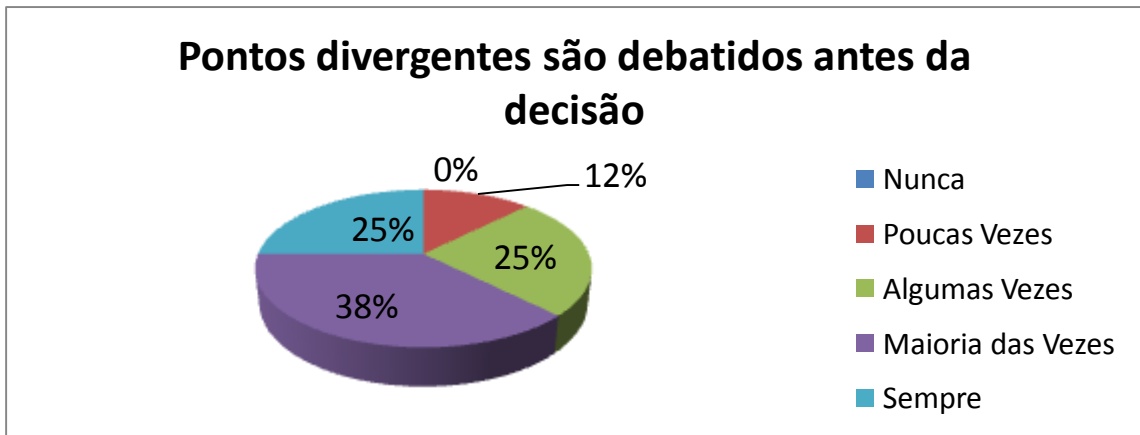
60. A Projetus reconhece os consultores como peças fundamentais para o sucesso da empresa.



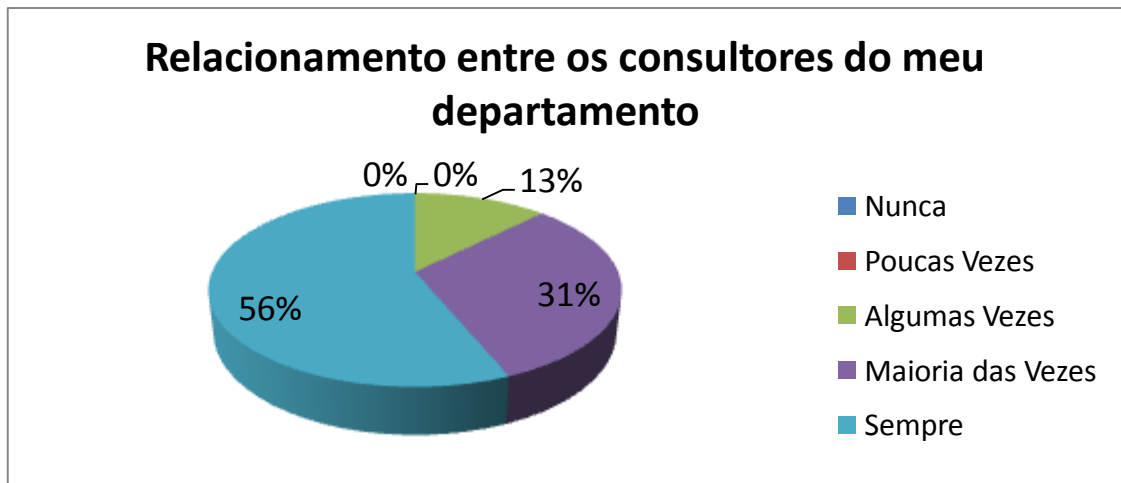
61. O diretor ou gerente do meu departamento incentiva o trabalho em equipe.



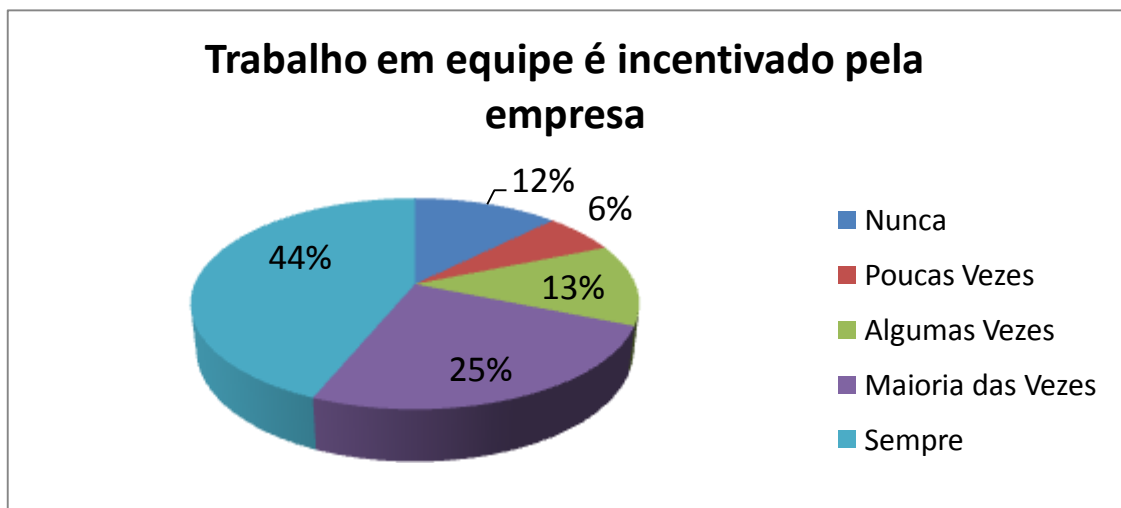
62. Nas equipes de trabalho, pontos de vista divergentes são debatidos antes de se tomar uma decisão.



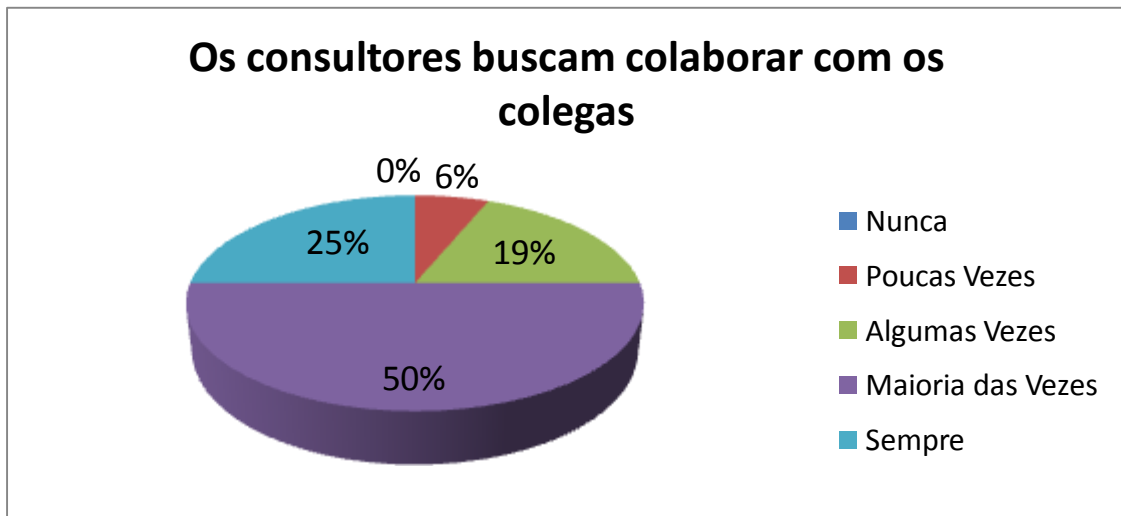
63. O relacionamento entre os consultores do meu departamento é bom.



64. O trabalho em equipe é incentivado pela empresa.



65. Os consultores da empresa buscam colaborar com o trabalho dos colegas.



66. Quando tenho algum problema com alguém da empresa procuro resolvê-lo.

