

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

**Nayara dos Santos Rodrigues**

**EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO:**  
como a comunicação influencia na qualidade do atendimento.

**Juiz de Fora**  
**Fevereiro de 2016**



**Nayara dos Santos Rodrigues**

**EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO:**

como a comunicação influencia na qualidade do atendimento.

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.

Orientador: Prof. Ms. Ricardo Bedendo

Juiz de Fora  
Fevereiro de 2016



Nayara dos Santos Rodrigues

**Excelência no atendimento:  
como a comunicação influencia na qualidade do atendimento.**

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. Ms. Ricardo Bedendo

Aprovado (a) pela banca composta pelos seguintes membros:

---

Prof. Ms. Ricardo Bedendo (FACOM/UFJF) - orientador

---

Prof. Dr. Márcio Guerra (FACOM/UFJF) – co-orientador

---

Profa. Ms. Renata Venise Vargas Pereira (FACOM/UFJF) – convidada

---

Prof. Ms. Flávio Galone (FACOM/UFJF) – convidado

Conceito obtido:  aprovado(a)  reprovado(a).

Observação da banca: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

Juiz de Fora, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 201\_\_\_\_.

Aos meus pais Vilma e Cyr pelo apoio e amor incondicionais. À minha irmã Larissa pela amizade constante. Ao namorado William pelo carinho e companheirismo. Aos professores Renata Vargas e Márcio Guerra pelas oportunidades concebidas e pela dedicação com os alunos.

## **AGRADECIMENTOS**

Dedico esta monografia a toda minha família, principalmente aos meus pais.

Dedico também aos amigos que me ajudaram, à minha irmã e meu namorado por apoio dado e aos professores por fazerem parte da minha vida nos momentos de busca do conhecimento e aprimoramento pessoal.



"A comunicação é poderosa e pode ser utilizada para o bem da humanidade ou manipulada em sentido oposto. A comunicação informa, motiva, ensina, emociona, vende, distrai, entusiasma, dá status, constrói mitos, destrói reputações, forma opiniões, deforma pensamentos, distorce fatos, orienta, desorienta, faz rir, faz chorar, inspira, narcotiza, reduz a solidão e – num paradoxo que confirma a grande magnitude do seu potencial – produz até mesmo a incomunicação."

(MATOS, 2009, p. 29)



## **RESUMO**

A qualidade no atendimento ao cliente vem se modificando ao longo do tempo, ganhando na atualidade status de estratégia fundamental. Antes era apenas como um diferencial, hoje é vista como fator de fundamental importância para a sobrevivência e o sucesso das empresas. Atualmente, com o mercado se tornando cada vez mais competitivo e as pessoas mais exigentes, esse fator de qualidade se torna obrigatório para a diferenciação em relação aos seus concorrentes. A crescente concorrência faz com que clientes insatisfeitos busquem alternativas para se sentirem valorizados e plenamente satisfeitos. Por outro lado, se bem atendido, o consumidor tende a voltar a adquirir os produtos e/ou serviços ofertados pela empresa e, mais que isso, recomendá-la a outros clientes em potencial, o que, por consequência, melhora os resultados e aumenta os lucros. A comunicação dessas empresas em relação aos clientes como forma de mantê-los fiéis norteará o tema desta monografia. Assim, considerando a relevância do tema, este trabalho irá apresentar um estudo sobre a excelência no atendimento, focando nas estratégias de comunicação empreendidas pelas organizações para garantir, cada vez mais, a conquista e a fidelização dos clientes. Dentre essas estratégias, destaca-se a comunicação interna e externa, fator imprescindível para a melhoria no atendimento e gerador de consequentes resultados positivos para as empresas. Além da pesquisa bibliográfica, também foi realizado um estudo de caso mostrando a importância da qualidade no atendimento em uma empresa de prestação de serviços no ramo da alimentação, a pizzaria Mr.Tugas.

Palavras-chave: Qualidade. Atendimento. Comunicação. Cliente. Empresa.



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
<b>2 MARKETING: DESDE OS PRIMÓRDIOS ATÉ A ATUALIDADE .....</b>	<b>17</b>
2.1 BREVE HISTÓRICO DO MARKETING .....	18
<b>2.1.1 Marketing no século XX.....</b>	<b>20</b>
<b>2.1.2 Desenvolvimento do Marketing no Brasil .....</b>	<b>23</b>
<b>2.1.3 Marketing no século XXI.....</b>	<b>26</b>
2.2 MARKETING ESTRATÉGICO E A COMUNICAÇÃO PARA CONQUISTAR O CONSUMIDOR .....	30
<b>2.2.1 Planejamento estratégico em comunicação.....</b>	<b>31</b>
<b>2.2.2 Mix de Marketing e os quatro P's.....</b>	<b>33</b>
2.2.2.1 <i>P de Produto</i> .....	34
2.2.2.2 <i>P de Preço</i> .....	35
2.2.2.3 <i>P de Praça</i> .....	37
2.2.2.4 <i>P de Promoção</i> .....	38
<b>2.2.3 Marketing de serviços .....</b>	<b>47</b>
<b>2.2.4 Marketing voltado para o cliente .....</b>	<b>50</b>
<b>3 A COMUNICAÇÃO E SUA RELEVÂNCIA NA QUALIDADE DO ATENDIMENTO AO CLIENTE .....</b>	<b>57</b>
3.1 COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA.....	58
3.2 COMUNICAÇÃO INTERNA.....	60
3.3 COMUNICAÇÃO EXTERNA .....	62
3.4 QUALIDADE NO ATENDIMENTO AO CLIENTE .....	64
<b>4 EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO: UM ESTUDO DE CASO.....</b>	<b>67</b>
4.1 BREVE HISTÓRICO DA PIZZARIA.....	68
4.2 ESTUDO DE CASO: MR. TUGAS .....	70
4.3 A OPINIÃO DOS CLIENTES .....	71
4.4 A OPINIÃO DOS FUNCIONÁRIOS.....	75
4.5 PONTOS A MELHORAR .....	76

<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>79</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>81</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>85</b>
APÊNDICE A – ENTREVISTA COM HUGO LIMA DE SIQUEIRA, PROPRIETÁRIO DA MR. TUGAS .....	85
APÊNDICE B – PESQUISA DE SATISFAÇÃO APLICADO AOS CLIENTES DA MR. TUGAS .....	87
APÊNDICE C – PESQUISA APLICADA AOS FUNCIONÁRIOS DA MR. TUGAS .....	92

## 1 INTRODUÇÃO

No mercado competitivo de hoje, no qual as pessoas dispõem de uma imensa variedade de produtos e serviços ofertados por inúmeras empresas, a comunicação e a valorização do cliente são tidas como características fundamentais para o sucesso das organizações e sua manutenção no mercado. A qualidade no atendimento não é mais apenas um diferencial competitivo, pois interfere diretamente na conquista e fidelização de clientes, sendo, portanto, fator de extrema relevância para o sucesso nos negócios.

A grande mudança mercadológica e desafiadora das empresas atualmente consiste em desenvolver estratégias para atingir a excelência no atendimento ao cliente. A comunicação interna é uma ferramenta de grande importância que pode ser usada para que todos os processos ocorram de maneira correta. Assim como a comunicação externa atrai o cliente se feita da maneira correta.

Diante desse cenário, surge a questão norteadora deste estudo: como conquistar e fidelizar clientes por meio da excelência no atendimento? No intuito de buscar respostas, foi realizado um estudo bibliográfico e uma pesquisa de campo com Estudo de Caso que referencia a excelência no atendimento com foco na comunicação com o cliente, além de demonstrar de qual maneira resulta na fidelização do mesmo.

No primeiro capítulo, são abordados alguns conceitos fundamentais para a compreensão do assunto em questão. Inicialmente apresentando um breve histórico do marketing e seu desenvolvimento, compreendendo desde seu surgimento até os dias atuais. São tratadas questões como comunicação estratégica, os quatro P's do marketing, a excelência em marketing de serviços e a importância do marketing voltado para o cliente.

O segundo capítulo aborda a qualidade no atendimento, apresentando definições de termos como qualidade e cliente. Também é tratada a questão da comunicação empresarial, sua definição, aplicações e importância como recurso utilizado pelas empresas para possibilitar a melhoria no atendimento ao cliente, gerando resultados positivos.

O terceiro capítulo ilustra o exposto na teoria, apresentando um estudo de caso realizado na pizzaria Mr. Tugas, localizada na cidade de Juiz de Fora – MG, mostrando as estratégias utilizadas pela empresa visando à manutenção da qualidade no atendimento aos seus clientes, possibilitando sua permanência no mercado extremamente competitivo do ramo de serviços de alimentação. Para subsidiar o estudo, foi realizada uma entrevista com o proprietário do estabelecimento e aplicada uma pesquisa de satisfação junto aos clientes, que constarão nos apêndices deste trabalho.

Por fim, são apresentadas as considerações deste trabalho, relacionando a pesquisa bibliográfica com a aplicação das teorias no estudo de caso, demonstrando a importância da comunicação com o cliente para garantir a qualidade no atendimento e subsequente sobrevivência das empresas na atualidade.

## 2 MARKETING: DESDE OS PRIMÓRDIOS ATÉ A ATUALIDADE

O termo marketing é comumente utilizado como simples sinônimo de propaganda voltada para vendas, ou seja, suprir necessidades dos clientes com intenção de geração de lucro. Tal fato se deve ao grande número de ações publicitárias existentes na atualidade, tais como comerciais de televisão, anúncios de jornais e revistas, mala-direta, *outdoors* e telemarketing-ativo, mostrando que alguém, seja um indivíduo ou uma instituição, está sempre tentando vender alguma coisa. Entretanto, a questão de vendas e propaganda é apenas um pequeno pedaço desse complexo universo chamado marketing, que abrange a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais, direcionando as atividades que envolvem a criação e distribuição de produtos e serviços em segmentos de mercado identificados.

Autores como Klotler, Keller e Andrade nos ajudam a compreender este complexo mundo do marketing, que aqui neste estudo gostaríamos de fazer de tal modo, que fosse possível aproximar o leitor das ações que envolvem o trabalho de trazer para junto de si a fidelidade e a satisfação do cliente no atendimento de seus anseios em relação a diferentes produtos e serviços.

A AMA – *American Marketing Association* (em português, Associação Americana de Marketing) –, organização de referência para o assunto, até o final do século XX definia marketing como sendo o “processo de planejamento e execução de conceitos, precificação, promoção e distribuição de bens, ideias e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos dos indivíduos e das empresas”. A partir de 2004, a referida Associação começou a reconhecer que o mercado gira e é comandado pelo valor do cliente. Assim, passou a definir o marketing como “uma função organizacional e uma série de processos para a criação, comunicação e entrega de valor para clientes, e para a gerência de relacionamentos com eles de forma que beneficie a organização e seus *stakeholders*<sup>1</sup>” (PEPPERS; ROGERS, 2004).

Autores, como Andrade (2010, p.17) em 2007, estabeleceram que:

---

<sup>1</sup> Stakeholder: público estratégico. O termo descreve uma “pessoa ou grupo que fez um investimento ou tem ações ou interesse em uma empresa, negócio ou indústria”. Disponível em: <<http://www.significados.com.br/stakeholder/>>. Acesso em: 25 maio 2015.

O marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado” (ANDRADE, 2010, P.17).

Este fato nos faz pensar que o relacionamento com o cliente deve ser construído sobre bases sólidas que beneficiem não somente a empresa, mas também e, principalmente, o cliente.

De acordo com Kotler e Keller (2012), é possível estabelecer diferentes definições de marketing sob duas perspectivas, a social e a gerencial. A primeira mostra o papel do marketing na sociedade como um todo, definindo-o como um processo pelo qual as pessoas obtêm aquilo de que precisam. Já a segunda perspectiva comprehende o marketing pelo seu aspecto mais comercial, relacionado diretamente a vendas. Entretanto, é preciso considerar que, na realidade, seu objetivo é justamente “tornar supérfluo o esforço da venda”, conhecendo o cliente de modo que o produto ou serviço se encaixe a ele, resultando na disposição do consumidor a comprar.

Percebe-se assim, que o marketing, segundo estes autores, tem duas perspectivas importantes, indissociáveis. Portanto, pode-se dizer que o conceito de marketing deve ser pensado de diferentes ângulos. Também que está em constante evolução, de acordo com o desenvolvimento da sociedade e da crescente necessidade dos consumidores e das empresas.

## 2.1 BREVE HISTÓRICO DO MARKETING

Nem sempre o marketing teve a característica de execução de ações para satisfazer os desejos das pessoas e das empresas. Para melhor comprehendê-lo, seus aspectos atuais e sua função, torna-se necessário buscar suas origens para saber como tudo começou e refletir sobre os caminhos que o trouxeram até os dias de hoje, da forma como é conhecido agora.

De acordo com Tavares (2003, p.36), a palavra marketing é uma expressão “anglo-saxônica derivada do latim *mercari*, que significa comércio, ato de mercar, trocar, comercializar ou ainda transacionar”. E se referia à comercialização de produtos ainda na Roma Antiga. Aqui no Brasil, o termo foi traduzido para mercado e, no meio escolar, chamado, durante algum tempo, de mercadologia. Esse termo foi muito utilizado no passado nas disciplinas dos cursos de Administração e Publicidade e Propaganda. Contudo, devido à dificuldade em se abranger tudo o que o marketing significa, o vocábulo em inglês acabou sendo aportuguesado e dicionarizado com a mesma escrita da original.

Tavares (2003), explica que embora não existisse com o mesmo nome, o marketing já existia desde os primórdios das civilizações, quando haviam mercadores que, além de comprar e vender produtos, desenvolviam relacionamentos de longo prazo com os consumidores, executando uma ação hoje denominada “equidade da marca”. Por meio de seus conhecimentos da época, de como satisfazer seus clientes e fidelizá-los enquanto obtinham lucro para si próprios, esses mercadores deram início ao comércio e às ações que os mantêm ativos até os dias atuais.

Conforme relatam Santos *et al* (2009), no período do Império Romano o desenvolvimento do comércio foi beneficiado pelas ligações com a África e a Ásia e além disso, pelo aprimoramento das normas e técnicas jurídicas e tributárias estabelecidas pelos juristas romanos.

Com a invasão islâmica da Europa, no século VIII, as atividades comerciais foram prejudicadas, o que obrigou os europeus a recorrer à agricultura. Surgiram dessa forma os latifúndios e a perda dos mercados externos. No século X, no cenário europeu, reapareceu uma classe de comerciantes profissionais constituída em grande parte por vagabundos, cavalheiros e ladrões, que colocavam à venda tudo o que as cidades possuíam. A partir do século XII surgiu uma nova camada social entre os habitantes dos burgos, que se dedicava ao artesanato: a classe média. No século XIII, conhecido como o período da “escolástica”, São Tomás de Aquino e seus seguidores contribuíram para o estudo dos consumidores, pois desenvolveram o que provavelmente foi a primeira análise formal das motivações destes. (SANTOS *et al*, 2009, p.91 e 92).

Ainda segundo Santos *et al* (2009), o século XIV teve como característica uma sociedade voltada para os mercados e o surgimento de pequenos negócios. Os séculos XV e XVI, por sua vez, ficaram marcados por aspectos bastante significativos: a presença da empresa capitalista, os mercados orientais e o das Américas, a criação de processos de produção com os altos fornos, a invenção da contabilidade de dupla partida por Frei Luca Paccioli e o aparecimento de mercados organizados gerados pela Bolsa da Antuérpia. Além disso, no século XVI o comprador e o vendedor passaram a ser determinantes nas práticas econômicas e sociais devido ao desenvolvimento da economia (SANTOS *et al*, 2009).

O mercantilismo foi o foco dos dois séculos subsequentes, de diferentes formas, à exemplo: colonialista, comercialista, industrialista e bulionista. A partir desse novo olhar do marketing, o comerciante passou a representar a figura mais importante daquele momento. A Revolução Industrial, iniciada em 1760, foi o marco principal dos séculos XVII e XVIII e foi a partir dela que surgiu a necessidade de maiores análises em torno do mercado e sua crescente evolução.

Seguindo esta mesma linha de raciocínio, encontramos nos trabalhos de Oliveira (2007), a explicação de como se construiu o pensamento acerca das relações de comércio. Assim, ele diz que,

Nas sociedades pré-Revolução Industrial não existia a necessidade de analisar sistematicamente as relações de comércio entre as empresas e seus mercados, pois normalmente as cidades eram autossustentáveis – isto é, produziam de acordo com as suas necessidades e apenas aquilo que era necessário para sua subsistência –, a produção era realizada sob encomenda e o lucro não era o objetivo principal dos produtores. Não existia, portanto, a necessidade de uma forma de entender o mercado, pois os consumidores já eram praticamente cativos e os meios de produção incipientes. (OLIVEIRA, 2007, p. 34)

A Revolução apresentou grandes modificações sociais e no comércio. Um exemplo foi a transposição de uma sociedade rural para uma sociedade urbana. Além dessa alteração, houve o surgimento dos primeiros assalariados. Esse cenário possibilitava maior produção com menor custo, a fim de que todo bem fabricado fosse vendido, e fez surgir a preocupação em gerenciar os negócios, de modo a coordenar manufatura e marketing, com foco nos encarregados pelas vendas do que era produzido. O foco voltou-se para os mercados nacionais, tendo em vista que os locais eram pouco significativos e por estarem muito longe dos externos, voltaram a ter mais foco.

Ainda no início do século XIX foi lançada a ideia da mão livre do mercado, que estabelecia através das relações de compra e venda a não interferências do estado. O período foi marcado pelo aumento da produção e como a demanda era superior à oferta, não havia grandes preocupações com as vendas. Já a partir do século seguinte, o marketing ganhou mais espaço na sociedade e nos estudos, sendo visto como área independente. (SANTOS *et al*, 2009)

Importa salientar que a evolução do marketing antes do século XX foi bastante significativa e serviu para consolidá-lo como disciplina acadêmica e como processo estratégico nas organizações. Mesmo assim, muito diferente do marketing que conhecemos atualmente, pois ainda era fundamentalmente voltado para vendas.

### **2.1.1 Marketing no século XX**

Se na antiguidade o marketing já se mostrava inserido nas práticas mercantilistas das primeiras civilizações, foi a partir do início do século XX que ele passou a ser reconhecido como área distinta de outras atividades comerciais. Nesse período, o marketing

desenvolveu-se dentro de um contexto específico, quando a economia de mercado se generalizava no mundo ocidental.

De acordo com Barbosa (2006, p.7), o marketing no século XX pode ser compreendido de maneira sucinta. Ainda no começo desse período, as empresas no mundo inteiro enfrentaram o problema da produção em larga escala, logo o marketing era voltado para produção. Depois, o foco das organizações passou a ser a qualidade, já que a elite emergente se mostrava disposta a pagar mais por um produto que lhe proporcionasse algo além da simples subsistência, foco em vendas com qualidade. Isso contribuiu para a expansão do mercado, que passou a produzir mais, conforme crescia a demanda. Outra consequência foi o aumento da concorrência, que impulsionou o desenvolvimento do marketing como estratégia de sobrevivência empresarial, finalmente atingindo um marketing para o consumidor.

Segundo Santos et al (2009), faz-se necessário aprofundar na história para que o marketing possa ser melhor compreendido. Para tanto, os autores propõem a divisão histórica do marketing, a partir do século XX, em três grandes fases: Produção, Vendas e Marketing propriamente dito, sendo que cada uma delas contempla períodos específicos.

A época da produção foi caracterizada pela demanda maior do que a oferta, caracterizando uma maior responsabilidade por parte dos empresários e a disponibilidade de recursos definiam sobre a comercialização da época. As empresas se concentraram em fabricar os melhores produtos, com qualidade superior, a fim de atender ao mercado consumidor que estava ávido por adquirir essa produção. A ênfase era dada ao produto, que devia ser fabricado na maior quantidade possível para atender a uma necessidade cada vez mais crescente. Consequentemente, também eram objeto de atenção dos produtores as formas de distribuição e os seus produtos se tornaram então o foco. Não existia, nesse período, uma grande preocupação com o consumidor.

Já na fase chamada vendas, Santos et al (2009) consideram como a primeira fase que apresentou sinais de “excesso de oferta” se tornando cada vez mais crescente, já que o foco anterior era a produção em massa. Porém, muitas empresas com medo de seus estoques lotados, adotaram técnicas muito mais agressivas para esvaziar seus balcões. Neste momento as empresas perceberam o processo de vendas como uma das fraquezas das atividades mercantis, dando maior atenção nesta área.

Também verificou-se, na primeira metade do século XX, o surgimento de disciplinas sobre marketing nas universidades norte-americanas, o primeiro curso de marketing sobre questões agrícolas, criação por Ana Jarvis, do “Dia das Mães” como data

comercial, o desenvolvimento de duas escolas de pensamento de marketing: a Escola *Commodity* e a Escola Funcional.

Entre 1910 e 1920, surgiu a primeira classificação para as funções do marketing, que contemplava setores de administração, logística e economia, que são: divisão de risco, transporte de mercadorias, financiamento de operações, venda e recolhimento, classificação e reembarque. Nesse cenário, as empresas perceberam o processo de vendas como uma das fraquezas das atividades mercantis e passaram a dar mais atenção a essa área, a fim de poderem eliminar os estoques dos produtos acumulados devido à produção em série. Os primeiros supermercados, instalados em garagens e armazéns surgiram também na primeira metade do século XX e foram considerados grandes facilitadores de demanda. O conceito de marketing foi reavaliado devido às novas necessidades para o seu reconhecimento e crescimento.

Por fim, a última Era para Santos et al (2009, p.96), denominada Era do Marketing propriamente dito, teve início em 1950 com o primeiro ideal de conquistar o avanço das vendas pela fidelização do cliente. Os empresários perceberam então que, para se manterem no mercado lucrativo, a conquista e manutenção de negócios a longo prazo passava a ser primordial. Por isso, a partir desse momento, na história, passou-se a valorizar o consumidor. Aqui se torna um grande divisor de águas nessa parte da história, pois com a busca desses novos ideais, os estudiosos, empresários e as próprias empresas em si, tiveram que repensar o marketing na segunda metade do século XX.

O mercado Norte Americano foi pioneiro a partir 1950, onde surgiu um grande número de companhias já com a visão da fidelização de clientes com intenção de assegurar suas demandas. No período compreendido entre 1950 e 1960 houve uma preocupação das Escolas da época em compreender o consumidor. Foi no início dessa década, o surgimento da Escola Administrativa e Behaviorista:

A contribuição da psicologia, a partir da década de 1950, auxiliou na compreensão do consumidor, antes vista apenas como um ser racional. A escola do behaviorismo foi a primeira a ingressar na área de comportamento do consumidor (SANTOS et al, 2009, p.96).

Alguns estudos foram realizados na época para verificar as influências do comportamento do consumidor. Segundo Chauvel (2000), o ato de comprar é isolado e não faz parte de um conjunto de interações dos interesses dos consumidores naquele produto desejado, ou seja, a “satisfação é, por definição, relativa a determinada compra.”

A década de sessenta, marcou, através de novos conceitos de consumidor da época, a amplitude do conceito de marketing. E, a partir disso, surgiram novos significados norteadores do conceito principal, como por exemplo o gerencialismo, ambientalismo, holismo, sistemas e o internacionalismo. Essa mesma década é conhecida na história como a grande mudança conceitual do marketing. Isso resultou também, no surgimento de três escolas de pensamento importantes: A Escola do Macromarketing (voltada para o desenvolvimento dos negócios na sociedade), a Escola Sistêmica e a Escola de Trocas Sociais.

Nos anos seguintes, segundo Bitelman (2011), as empresas passaram a ver o Marketing como estratégia para seus negócios, levando aos anos 80 o ideal de utilizá-lo para atingir grandes massas e sem especificidade, atingindo toda a sociedade.

O desenvolvimento de supermercados, franquias e *shopping centers* foi automático de acordo com as necessidades crescentes do mercado. Segundo Santos et al (2009,p.99), esta foi uma fase de grande desenvolvimento do comércio. Surgiram assuntos norteadores ao bem estar e a satisfação do cliente. Esses temas assumiram papéis de destaque com os movimentos de consumidores nos Estados Unidos e foi chamado de Consumismo.

Já para Bitelman (2011,p.1), o final dos anos 1980 e início dos anos 1990, tiveram como principal destaque a internet, a qual modificou a forma de fazer marketing, uma nova via de comunicação, e formas de interação que perduram até os dias de hoje. Ele considerou o marco mais importante da época devido ao avanço tecnológico da década de 1990, “desenfreando o jeito de pensar e de socializar”. Isso levou ao surgimento de novas ferramentas para a utilização do Marketing.

Um acontecimento marcado na história foi o lançamento, em 1982, do livro de Tom Peters e Bob Waltnan: Em Busca da Excelência. Grande impulso para o Marketing de relacionamento, que foi uma escola voltada para estratégias de retenção dos clientes. (MANGABEIRA, 2012)

A última década do século XX fortaleceu o marketing voltado para o cliente. Mas, mais do que isso, surgiu o comprometimento do marketing com a sociedade, fazendo com que a responsabilidade social se tornasse uma “vantagem competitiva” entre as organizações.

## **2.1.2 Desenvolvimento do Marketing no Brasil**

No Brasil, o marketing foi desenvolvido mais recentemente, sobretudo a partir da metade do século XX, quando começaram a ocorrer grandes mudanças na economia e na sociedade como um todo, influenciando nas relações comerciais.

A década de 1950, segundo Santos et al (2009, p.97), foi a mais importante e considerada pelos autores como o inicio das ações e pensamentos de marketing no Brasil. A economia no Brasil crescia acelerada, apesar do mercado ainda pequeno e atrasado. Um dos maiores apoiadores desse crescimento no Brasil foi o ex-presidente Juscelino Kubistchek que injetou na economia brasileira grandes investimentos, dando impulso consequentemente ao marketing. Com isso, o Brasil foi visto pelos países de fora como um grande mercado a ser investido. Chegaram grandes organizações, franquias e supermercados que antes ainda não haviam chegado ao Brasil, como por exemplo, as marcas Leite Moça, Maisena, etc., que utilizaram os meios mais disponíveis na época para divulgação (rádio, revistas e jornais) se fixando no mercado e perdurando até hoje.

Nesse período, a maior influência recebida era das empresas norte-americanas que são consideradas pioneiras no uso de publicidade na época. Sendo assim, a publicidade no Brasil foi determinada a partir daí. Porém, uma minoria começou a questionar o marketing para o mercado brasileiro em si, principalmente nas propagandas das rádio novelas que eram sucesso no rádio da época.

Santos et al (2009, p.99) ainda discursam sobre o ensino do marketing que foi fortemente estimulado por meio da criação de três principais escolas: a “Escola Superior de Administração de Negócios” (a pioneira), da “Escola Superior de Propaganda (1951)” e da “Escola de Administração de Empresas de São Paulo – EAESP (1952)”. Foram a partir delas que o conceito de marketing foi introduzido no país.

No início da década de 1960, ocorreu uma desaceleração da economia brasileira, retraindo a ação dos profissionais de propaganda e vendas. Ao final do período, a economia voltou a crescer, possibilitando novos investimentos na área do marketing. Os anos sessenta foram marcados também por investimentos na comunicação e nos transportes, além da logística sendo facilitada pela construção de rodovias e ferrovias para o transporte de mercadorias com maior rapidez, gerando um aumento nas redes de lojas especializadas no Brasil. Houve, com isso, um considerável aumento da propaganda, levando a criação de agências de publicidade no país, especialmente no eixo Rio-São Paulo. Barbosa (2006,p.4) acrescenta que, nesse período, a concorrência ainda era pequena, o que favorecia as grandes empresas. Os acontecimentos políticos da época, como a renúncia do presidente Jânio

Quadros, a ascensão de João Goulart e o golpe militar de 1964, embora tenham, a princípio, assustado os empresários, acabaram ajudando o progresso econômico.

Além disso, com a chegada de novas empresas e a consequente expansão da classe média urbana (classe compradora), os conceitos de marketing aplicados ao país como um todo, puderam finalmente ser aplicados na prática. (SANTOS *et al*, 2009,p.99).

A década de 1970 ficou marcada pela ilusão de crescimento econômico provocado pelos empréstimos contraídos pelo Brasil junto aos bancos nacionais e internacionais. A crise do petróleo mundial contribuiu para esse cenário, provocando um crescimento de 10% ao ano da economia no Brasil. Como os consumidores tinham poder de compra e a inflação estava aparentemente controlada, as indústrias passaram a aumentar a produção, a fim de atender à demanda, transferindo os investimentos do marketing para os processos de produção das fábricas. Entretanto, as indústrias começaram a perceber a importância do consumidor, fazendo surgir o marketing de consumo ou de relacionamento com o cliente. Surgiu, ainda, o marketing de exportação, em consonância com a participação do Brasil no mercado internacional (BARBOSA, 2006, p.5).

A década seguinte foi um reflexo dos gastos e das dívidas adquiridas pelo país nos anos setenta. Conforme Santos *et al* (2009) e Barbosa (2006), o marketing passou por momentos difíceis devido ao rumo tomado pela economia, principalmente, com o aumento da inflação. As famílias tiveram seu poder de compra reduzidos e as vendas caíram significativamente. Com isso, os investimentos foram drasticamente subtraídos. O país enfrentou uma grave crise econômica, o que refletiu na criação de programas de investimentos, que foram logo interrompidos. O marketing, por sua vez, perdeu importância nesse cenário, já que não fazia sentido investir em algo que teoricamente seria inútil, já que as famílias passaram a adquirir apenas o essencial à subsistência.

Nos anos 1990, houve a retomada do crescimento econômico no Brasil, especialmente após o plano Real (estratégia de valorização da moeda brasileira). O marketing voltou a receber novos investimentos, tornando-se mais científico e orientado para resultados. Foi quando surgiu a chamada “gestão de risco”, devido à preocupação para que os investimentos tivessem o retorno esperado.

Segundo Barbosa (2006, p.5), Foi nesse período que o marketing de serviços se destacou e as formas de distribuição dos produtos se tornaram mais eficazes e diferentes, deixando em evidência o crescimento da logística no país. A competitividade mercadológica começou a partir de 1995, quando a abertura econômica gerou demanda na qualidade dos produtos que eram ofertados. Com isso, os fabricantes precisaram entregar produtos com

qualidade, mas de baixo custo de produção. Desta forma, destaca Barbosa, “o marketing tenderá a ser cada vez mais comprometido nas próximas décadas, caso queira inserir-se na nova postura imposta pela globalização”.

A chegada do século XXI, enfim, foi marcada pela ampliação dos processos de globalização. Tornando impossível falar em marketing essencialmente nacional, sendo necessário compreender o mundo como um mercado único, onde o marketing passa por atualizações constantes, de modo a auxiliar as empresas a sobreviverem no mercado competitivo da atualidade.

### **2.1.3 Marketing no século XXI**

As mudanças ocorridas no final do século XX, sobre o desenvolvimento de novas tecnologias, à importância do bem estar social e o destaque dado ao consumidor, influenciaram o marketing na contemporaneidade.

A globalização e o novo cenário econômico dinâmico do início do século XXI apresentaram às empresas dois grandes desafios: prosperar financeiramente e se manter em atividade. Nesse contexto, Kotler e Keller (2012), discorrem que o marketing tem exercido um papel de grande importância, tendo em vista as mais variadas funções organizacionais – finanças, operações, contabilidade entre outras.

Segundo Santos *et al* (2009, p.99), a sociedade pós-industrial do século XXI vivenciou, ainda, grandes acontecimentos que influenciaram nas relações de consumo. O fracionamento da TV a cabo, a popularização dos telefones celulares, a inserção digital e a popularização do comércio eletrônico revolucionaram significativamente a logística e a oferta de produtos, gerando mais informações e dando ao consumidor maior poder de negociação.

Atualmente (2015), a maneira como os consumidores interagem entre si e com as empresas também tem mudado, acompanhando a evolução e as exigências do mundo atual. A propaganda tradicional perdeu espaço para as mídias espontâneas, além disso, novos comportamentos sociais foram gerados, sendo que as oportunidades e desafios do marketing se tornaram totalmente inovadores, conforme explicam Kotler e keller (2012, p.5). O modo de pensar das empresas precisou ir se transformado, pois, mesmo com o raciocínio voltado para o cliente, muitas empresas continuam a pensar de dentro para fora e não de fora para dentro. Tal pensamento leva em consideração o atendimento das reais necessidades do cliente e, assim, a plena certeza do sucesso da venda.

A globalização facilitou a negociação e a expandiu para que o consumidor pudesse adquirir um produto de outros países, como por exemplo, a aquisição de produtos na China. Facilitou também o intercâmbio de pessoas no mundo, além disso, a globalização trouxe uma cobrança às empresas de rapidez e eficiência nos trabalhos. Trouxe atrelado a si, a realidade da privatização de empresas anteriormente estatais, que então passam a se comportar de maneira diferente no mercado.

Vimos agora, como consequência dos fatores acima apresentados, uma concorrência muito grande entre marcas nacionais, marcas estrangeiras e pequenos varejistas que concorrem com produtos similares de qualidade e com melhor preço. Com isso, há uma sobrecarga nos investimentos com o marketing e uma redução nas margens de lucro para garantir um preço competitivo. Marcas que se destacam se tornam extremamente fortes, pois já vêm atuando com foco na satisfação do cliente e no preenchimento de suas necessidades antes mesmo de outras marcas. À exemplo: franquias de comida, lojas de roupas famosas entre outras.

De acordo com Kotler e Keller (2012, p. 10), outro aspecto pode ser destacado, a convergência setorial nos dias atuais. Cada vez mais, as empresas têm verificado novas oportunidades na interseção entre setores, levando a uma combinação e parceria de marcas para que fiquem mais completas em atender à necessidade do cliente final. Setores de informática e de eletrônicos estão convergindo crescentemente, o que permite afirmar que a tecnologia digital é grande responsável por esse movimento.

A transformação no comércio varejista nos últimos anos também é fator importante. Lojas físicas, hoje, enfrentam a crescente concorrência de empresas que vendem seus produtos *online*, por catálogos, revistas, anúncios diretos ao consumidor em jornais, revistas e através de programas de vendas pela televisão, (KOTLER; KELLER, 2012, p.12). Esse tipo de comércio e de concorrência tem aumentado a cada dia, deixando os empresários dos ambientes físicos cada vez mais preocupados.

Devido à mudanças nas nossas maneiras de ver o marketing de serviços e o marketing de negócios, o consumidor do século XXI, passou a ser mais participativo e resistente demonstrando ter menos fidelidade às marcas (KOTLER; KELLER, 2012, p.12).

O impacto maior ainda está por vir, à medida que a tecnologia e a globalização crescem aceleradamente. Os computadores e a internet provocaram grandes mudanças comportamentais extremamente profundas na hora de efetuar a compra e também na venda. Atualmente, o consumidor possui maior poder de compra e seu acesso à informação também aumentou levando a um nível superior de exigência e demanda dos produtos desejados.

Conforme Barbosa (2006),

[...] o mercado mundial começa expandir sua produção em consonância com a procura. A partir desse ponto, é chegado o momento de buscar meios mais eficazes para enfrentar a concorrência. E esses meios serão viabilizados justamente pela introdução definitiva dos elementos do marketing como forma de dinamizar o próprio negócio e ganhar terreno frente à concorrência. Com essa nova visão, os desejos e as necessidades do consumidor vão se tornando cada vez mais a missão dos fabricantes. (BARBOSA, 2006, p. 8)

Diante deste cenário, as empresas e pessoas que precisam fortalecer a marca de seus produtos e serviços, precisam se adequar às novas exigências do mercado do séc. XXI. Diferentes fatores provocaram as mudanças radicais que o mercado enfrentou nos últimos anos. Segundo Kotler e Keller (2012), o grande destaque do século atual diz respeito à revolução digital que criou a Era da Informação, cujas tendências elevou os níveis de produção, tornando mais direcionadas as comunicações e estabelecendo uma determinação de preços mais consistentes.

Com a familiarização dos usuários com os recursos tecnológicos, (Tecnologia de Informação – TI), as relações das empresas com seus colaboradores e clientes se modificaram. Na revolução digital, merece destaque a enorme velocidade com que as informações são transmitidas, influenciando na atitude dos consumidores, tornando-os cada vez mais imediatistas e independentes. Habitados a encontrar informações, produtos e serviços no momento de suas necessidades, ligados ao autoatendimento os consumidores se tornaram também mais exigentes.

Além disso, as redes sociais têm exercido um papel de fundamental importância na comunicação de marketing contemporâneo, disponibilizando milhares de dados sobre os consumidores. Conforme destacam Tomaél, Alcará e Di Chiara (2005,p. 94/95), a rede, como um espaço de interação, “possibilita a cada conexão contatos que proporcionam diferentes informações, imprevisíveis e determinadas por um interesse que naquele momento move a rede, contribuindo para a construção da sociedade e direcionando-a”.

Os autores continuam o assunto afirmando que as redes funcionam como ponto de convergência da informação e do conhecimento, tanto na vida social das pessoas quanto nos ambientes organizacionais, constituindo importante recurso pessoal e profissional. Se por um lado permitem o acesso das companhias ao perfil dos seus clientes, por outro, facilitam o compartilhamento de ideias e possibilitam aos consumidores, além de acessar conteúdos e estabelecer uma comunicação mais dinâmica com as empresas, expressar sua satisfação ou insatisfação publicamente, atingindo milhares de usuários. Assim, as novas tecnologias, a

inclusão digital e a proliferação das redes sociais têm revolucionado o marketing atual, tendo em vista que o consumidor, hoje, tem livre acesso à informação em tempo real, com a possibilidade de pesquisar rapidamente sobre produtos e serviços de seu interesse, podendo escolher a empresa que melhor atende às suas necessidades.

Considerando o exposto, Kotler e Keller (2012) apontam uma forte tendência do Século XXI que é a exploração das mídias sociais para ampliar a mensagem da marca que se pretende vender, mantendo o consumidor informado e atualizado postando conteúdos por meio de blogs, por exemplo, comunidades *online* e criando assuntos próprios das empresas na Internet. É possível facilitar e acelerar a comunicação externa entre os clientes aproveitando a agitação virtual ou real por intermédio de advogados da marca e comunidades de usuários. A internet amplia a cobertura geográfica das empresas para informações e promove-as a nível mundial, tornando-se um importante canal de informação e vendas.

O novo século exige das empresas que aperfeiçoem seus processos de compras, recrutamento e treinamento, assim como as comunicações internas e externas. É possível recrutar e treinar novos funcionários *online* e até oferecer pacotes de treinamento pela Internet que podem ser baixados por funcionários, revendedores e agentes. A internet privada passa a fazer parte do pacote de novas ferramentas, por exemplo: os funcionários de uma mesma empresa podem se comunicar internamente facilitando alguns processos, podem efetuar downloads do computador central, podem compartilhar informações da cartela de clientes, informações mais abrangentes coletadas pelas empresas sobre mercados, clientes potenciais, investidores e concorrentes. Além disso, ajuda a conduzir uma pesquisa de marketing atualizada, montando grupos de discussão, enviando questionários e coletando dados de diversas maneiras.

Há que se destacar que o marketing de microssegmentação<sup>2</sup> e a comunicação estão mais acessíveis hoje graças à proliferação de revistas, canais de TV e notícias da internet segmentadas por interesse. Isso propicia o envio de material promocional, pesquisas de satisfação, cupons, amostras e informações a clientes que os requisitaram ou autorizaram a empresa a enviá-los, como forma estratégica de trabalhar suas marcas. A empresa pode ainda interagir individualmente com cada cliente a fim de personalizar o atendimento e ampliar o próprio relacionamento. (KOTLER; KELLER, 2012).

---

<sup>2</sup> Marketing de microssegmentação: consiste na divisão do mercado em subconjuntos de consumidores que procuram o mesmo conjunto de atributos, sendo que um subconjunto é diferente do outro ao nível do benefício procurado, do comportamento da compra, do potencial de crescimento e da rentabilidade. Disponível em: <[www.superindustria.com/main/modules.php](http://www.superindustria.com/main/modules.php)>. Acesso em: 25 maio 2015.

A facilidade das empresas em alcançar o cliente é outro fator importante deste século, sendo possível com o uso de um GPS, identificar a localização exata dos consumidores, em um centro comercial por exemplo, e enviar-lhes mensagens com cupons de descontos ou oferecendo um brinde interessante, fazendo a propaganda da marca e interação com o consumidor direto. As organizações também podem fazer o uso do Mobile Marketing, atingindo os consumidores em qualquer lugar que estejam por meio de seus celulares com anúncios e vídeos para *iPod's* além de outras postagens em tempo real. A personalização do produto é um novo aspecto interessante da atualidade, sendo possível graças aos avanços em customização industrial, TI e softwares de *database marketing*<sup>3</sup>. Esse recurso demonstra o interesse da empresa pelo cliente, dando-lhe tratamento especial para conquistar sua confiança e fidelizá-lo.

O grande desafio empresarial deste século, então, consiste em, dentro de um universo de possibilidades disponíveis ao consumidor, conseguir conquistá-lo e, sobretudo, fidelizá-lo, e a penalidade é perder espaço no mercado caso não haja sucesso, o que pode vir a comprometer os lucros e até mesmo a sobrevivência da empresa. Para tanto, vale explorar ao máximo as facilidades implementadas pela Tecnologia da Informação, a fim de melhorar o funcionamento da empresa como um todo, trabalhando as relações internas e externas.

## 2.2 MARKETING ESTRATÉGICO E A COMUNICAÇÃO PARA CONQUISTAR O CONSUMIDOR

Marketing estratégico envolve o planejamento e a análise de uma empresa com visão de futuro, ou seja, une as ideias do marketing com a estratégia e formam uma única visão. Segundo definição apresentada pelo Dicionário Aurélio, o termo estratégia pode ser descrito como “arte de aplicar os meios disponíveis ou explorar condições favoráveis com vistas a objetivos específicos”, (AURÉLIO, 2010).

Para Leme (2011), o marketing estratégico envolve “planejamento e análise com uma visão de futuro, envolve também foco total nos desejos, necessidades e interesses dos clientes e consumidores finais” para ajustar as estratégias que a empresa irá efetuar.

Já para Zenone (2001),

---

<sup>3</sup> *Database marketing*: “ferramenta para utilização das informações internas e externas para filtrar o mercado alvo, desenvolver o planejamento de vendas inteligentes e mensagens de promoções e de marketing que sejam relevantes”. Disponível em: <<http://www.dotsharp.com.br/banco-de-dados/o-que-e-database-marketing.html>>. Acesso em: 26 maio 2015.

é relativo às funções que precedem a produção, e a venda do produto. Inclui o estudo de mercado, a escolha do mercado-alvo, a concepção do produto, a fixação do preço, a escolha dos canais de distribuição e a elaboração de uma estratégia de comunicação e produção. (ZENONE,2001, p.24)

Para ser bem sucedido, deve-se seguir a evolução do mercado e estabelecer a qual nicho você pertence, qual o seu segmento, entre outras bases de análise. A fim de criar oportunidades atrativas que irão oferecer crescimento e lucratividade ao seu negócio.

Para Lewis (2011), o marketing estratégico precisa adaptar-se às mudanças ocorridas no mercado, tanto internamente quanto externamente. Os processos devem seguir todas as regras para que essas mudanças ocorram de forma efetiva sem prejudicar a empresa.

A essência do marketing estratégico é assegurar que as atividades de marketing da organização adaptem-se às mudanças ambientais externas e possuam os recursos de marketing para fazer isso efetivamente. (LEWIS; LITTLER, 2001, p. 174)

Os processos que envolvem o marketing estratégico auxiliam na mecanização do procedimento adotado pelas empresas, ou seja, segui-los ajudará no desenvolvimento das tarefas em relação ao futuro que está caminhando a empresa. São eles: definir o tipo de negócio, suas metas, missão, visão e valores, identificação das oportunidades de crescimento, estratégias de mercado para cada produto oferecido, orçamentos e recursos financeiros, além de estratégias de reformulação e recuperação caso seja necessário.

O marketing estratégico permitirá à empresa se preparar para enfrentar a concorrência, transpor adversidades e imprevistos que possam surgir, de modo que os prejuízos sejam sempre menos significativos que os ganhos, não só no âmbito financeiro, mas considerando também sua imagem e relacionamento com o público externo.

### **2.2.1 Planejamento estratégico em comunicação**

O ambiente competitivo enfrentado pelas empresas na atualidade e as constantes mudanças nos cenários sociais, políticos e econômicos vêm reforçando a necessidade de novos modelos de organização e gestão, passando de antigas formas burocráticas e rígidas de estruturas organizacionais às estruturas flexíveis, abertas e apoiadas em modernos sistemas da tecnologia da informação. Hoje, é impossível falar em marketing estratégico sem abordar a questão do planejamento estratégico. Para a área de comunicação das empresas o

planejamento estratégico em comunicação se torna a essência do intercâmbio entre o cliente e a organização.

O planejamento estratégico é essencial por possibilitar às empresas coordenar suas atividades dentro de um mercado competitivo, com ênfase na comunicação do meio externo, mas sem se descuidar do interno, desenvolvendo um processo de planejamento flexível, descentralizado e integrado, permitindo a tomada de decisões a partir de uma perspectiva futura.

Para entender o planejamento estratégico na comunicação antes é necessário levar em consideração significados isolados, mesmo que ao final se complementem. De acordo com Zenone (2007),

O planejamento estratégico é uma ferramenta importante dentro do conceito de Marketing Estratégico que inclui, além do próprio planejamento, a administração, a organização, a execução e o controle. Por meio do planejamento estratégico, é possível identificar os riscos e propor planos para minimizá-los e até mesmo evitá-los; identificar seus pontos fortes e fracos em relação à concorrência e ao ambiente de negócios em que você atua; conhecer seu mercado e definir estratégias de Marketing para seus produtos e serviços; analisar o desempenho organizacional de seu negócio e avaliar investimentos e retorno sobre o capital investido. (ZENONE, 2007, p. 28)

O planejamento estratégico de marketing permite a disseminação de uma visão comum de futuro na equipe de colaboradores com base nos valores e na filosofia dos dirigentes, conforme destaca Cabreira (2013). Torna claro o ponto de partida, descrevendo o que se espera para o futuro do negócio, possibilitando escolhas mais consistentes por parte da administração. Funciona como instrumento de coordenação entre atividades e áreas funcionais, permitindo coerência entre os objetivos e favorecendo a tomada de decisão em caso de conflitos. Além disso, facilita o acompanhamento e monitoramento das ações e, quando ocorre algum desvio dos objetivos inicialmente estabelecidos, serve como parâmetro para determinar ações corretivas, caso seja necessário. Também possibilita o aumento da flexibilidade de ação diante de mudanças imprevistas e permite uma gestão mais rigorosa, fundamentada em normas, orçamentos e calendários em vez de soluções paliativas. (CABRERA, 2013)

As empresas devem estar preparadas para enfrentar mudanças e fases de turbulência. Para Zenone (2007), como o ambiente é dinâmico e novas situações surgem a cada momento, as estratégicas auxiliam a empresa a recuperar sua tática primária sem prejudicar o produto final. Essas ações estratégicas ajudam a alcançar os objetivos da

companhia de forma controlada e eficaz. A partir disso, busca-se equilibrar as necessidades do mercado com os objetivos da empresa.

Zenone (2007) acrescenta ainda a importância de um bom planejamento estratégico:

Um plano estratégico só faz sentido na medida em que inclua a visão de mercado (necessidades dos clientes), treinamento dos colaboradores internos e externos, estabelecimento de parcerias com intermediários e fornecedores e, principalmente, os objetivos dos acionistas e ou empresários. E, sem dúvida, deve-se estabelecer sempre a visão de curto, médio e longo prazo. (ZENONE, 2007, p. 25)

Já o planejamento estratégico em comunicação envolve ferramentas que serão utilizadas a fim de equilibrar o que a empresa pretende falar e o que o consumidor necessita. Ou seja, a necessidade passa a ser incondicional, já que a atividade busca sempre agregar valores às organizações.

Corrado (1994) explica a que consiste essa estratégia de comunicação:

A estratégia de comunicação consiste no plano da empresa para transmitir as notícias para seus públicos. A estratégia define quem são esses públicos por que é importante comunicar-se com eles, quando e onde a comunicação deve acontecer, quem é responsável pelas comunicações, o que deve ser dito e qual é o vínculo com as metas comerciais. Porém, a parte mais importante da estratégia de comunicação é o ambiente de comunicações que a administração superior cria. Para ser eficiente, a administração superior precisa liderar o planejamento das comunicações (CORRADO. 1994, p.34).

Para a comunicação social, o planejamento envolve estratégias de consolidação da marca e de sua imagem institucional, de integração dos funcionários, interação com a sociedade e níveis de relacionamento variados (cliente, imprensa, funcionários, governos, etc.).

O planejamento estratégico em comunicação, enfim, é necessário, sobretudo nos dias de hoje, em que as mudanças acontecem rapidamente e momentos críticos surgem com frequência, devido à instabilidade do mercado. As organizações que percebem com mais clareza esse cenário podem antecipar-se aos acontecimentos, aumentando sua probabilidade de sucesso.

### **2.2.2 Mix de Marketing e os quatro “P’s”**

Para o sucesso do planejamento estratégico de marketing, é importante, primeiramente, compreender o denominado Mix de Marketing, que envolve aspectos como preço, praça, produto e promoção, conforme a seguir.

De acordo com Andrade (2010), o Mix de Marketing também conhecido como composto mercadológico, pode ser definido como o conjunto de ferramentas utilizados pela empresa para atingir seus objetivos de marketing junto ao mercado alvo podendo definir esse grupo de consumidores como o público-alvo.

Amaral (2000) discorre sobre a história do composto de marketing que teve início entre 1950 e 1960, com a aplicação das técnicas mercadológicas no setor. Nessa mesma época Neil Borden, estudioso do assunto, começou a utilizar o termo “Mix de Marketing” em suas aulas e textos, estabelecendo que o tamanho da lista dos elementos do marketing mix dependeria de como fosse utilizada uma classificação dos procedimentos mercadológicos com os quais a Administração de Marketing se envolvesse. Mais tarde, esse conceito foi aprimorado por outro estudioso, Jerome McCarthy, que popularizou a teoria do Mix de Marketing e a classificou como os “4P’s”, ou seja, considerando quatro princípios básicos. Pois ao adotar o termo produto para o bem tangível e serviço para o intangível, essas características podem apresentar-se simultaneamente.

Definimos então mix de marketing como sendo os “4P’s”, a saber: “P” de produto, “P” de Praça, “P” de preço e “P” de promoção, constituindo elementos necessários às ferramentas mercadológicas baseadas no marketing. Para melhor compreensão de cada princípio do Mix de Marketing e melhor aproveitamento para o estudo em questão vamos apresentá-los, separadamente, a seguir.

#### *2.2.2.1 “P” de Produto*

O “P” de produto constitui os processos de definição dos produtos e/ou serviços a serem oferecidos ao mercado. É tudo aquilo passível de ser ofertado ao mesmo com o intuito de satisfazer aos desejos e necessidades dos mais diversos públicos, podendo ser um bem físico, um serviço ou uma mistura de ambos.

Conforme Kotler e Keller (2012), o conceito de produto comprehende tudo aquilo que é oferecido a um mercado para apreciação, aquisição, uso ou consumo, podendo satisfazer um desejo ou necessidade. Rocha (1999), por sua vez, afirma que produto é qualquer coisa que possa servir como objeto de troca entre indivíduos e organizações. Armstrong e Kotler (2007) completam o raciocínio, dizendo que “produtos incluem mais do que apenas bens tangíveis. Definimos amplamente, incluem objetos físicos, serviços, eventos, pessoas, lugares, organizações, ideias ou um misto de todas essas entidades” (ARMSTRONG; KOTLER, 2007, p. 200).

Observando o descrito acima, pode-se inferir que o produto é mais que um bem físico. Este pode ser uma ideia, uma ação, um evento, uma organização ou até mesmo uma pessoa. É a junção de vários elementos que envolvem o mercado, a empresa e o produto.

A AMA define como mais importante a Marca, podendo ser um “nome, termo, sinal, símbolo ou combinação dos mesmos que tem o propósito de identificar bens ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e diferenciá-los dos concorrentes”. (ANDRADE, 2010, p.87)

De acordo com Andrade (2010), as marcas surgiram pela necessidade de identificação, de sinalização de propriedade e diferenciação dos demais e devido a essas características agregam valor ao produto e, consequentemente, às empresas. Assim como ocorrido com o marketing nos últimos anos, o conceito de marca também evoluiu na sua concepção e valoração.

Um dos conceitos abordados é o *brand equity*, “a marca como ativo significativo do patrimônio da empresa”. O outro, evolução deste, é o *branding*, a “marca como aspecto de gestão e valoração da empresa”, o que significa uma mudança da gestão de marketing para a gestão da marca. No mercado globalizado, a marca abrange questões econômicas, culturais e até mesmo sociais. Costuma ser utilizada por grupos de consumidores como um veículo para expressar parte de sua identidade. Pode ter o seu nome constituído por uma palavra, um símbolo, a junção de ambas as coisas ou até mesmo por uma sigla (ANDRADE, 2010, p.87).

Em resumo, a credibilidade e aceitação de um produto são fatores que se relacionam diretamente à marca, sendo que esse aspecto deve ser bem trabalhado pelas empresas para que provoque no público-alvo o interesse pela aquisição daquele bem que está sendo ofertado e pela organização que o vende. Isso manterá a empresa em um patamar satisfatório com o cliente, ajudando a garantir sua estabilidade no mercado.

#### 2.2.2.2 “P” de Preço

Outro princípio básico do Mix de Marketing é o preço. Uma variável que corresponde a um meticoloso processo de cálculos e estratégias, o qual envolve aspectos ligados às finanças ou aos valores monetários despendidos e almejados como retorno pelas empresas – em suma, é o cálculo dos custos versus lucros e o posicionamento da empresa, ou seja, sua filosofia de mercado.

Para Andrade (2010), as empresas devem atentar-se para uma estratégia objetiva de políticas para esse princípio, definindo o quanto flexíveis serão os preços, em que nível serão

estabelecidos durante o ciclo de vida do produto, a quem e quando serão dados descontos e concessões e como serão tratados os custos de transportes. O foco das organizações é o lucro, então, os custos de produção e distribuição deverão ser considerados. (ANDRADE, 2010)

Já a ideia exposta por Kotler e Keller (2012) complementa que o preço é o único elemento do composto de marketing que produz receita, pois os demais geram custo. Por meio da determinação do preço, uma empresa pode perseguir objetivos que definem estratégias como de sobrevivência, maximização do lucro atual, maximização da participação de mercado ou liderança de qualidade de produto. Também são importantes os itens restantes relativos ao preço, para os quais estão previstos descontos, concessões, condições e prazos de pagamento. Entretanto, tais itens devem levar em consideração, principalmente, o momento e a circunstância da venda, tendo por base uma realidade de mercado imposta pela concorrência, com o intuito de igualar-se ou criar diferencial competitivo. (KOTLER E KELLER, 2012)

Podemos inferir que o preço carrega consigo certa identidade da marca. Se o produto ou serviço é muito caro e a empresa apresenta qualidade, então a marca consegue obter um valor agregado deixando para o consumidor uma visão de superioridade em relação aos seus concorrentes. Mas isso pode acontecer também para um produto mais barato, que apresente qualidade satisfatória levando assim uma satisfação em massa dos clientes. É explorado também, nessas situações o marketing “boca a boca”. Logo, o preço confere ao produto uma identificação com a marca.

Na perspectiva empresarial, a dimensão relativa aos preços envolve a política de objetivos de preço, que poderá ser voltada para o lucro, as vendas ou a situação de mercado. Andrade (2010) explica bem a questão ao afirmar que, quando os objetivos são voltados para o lucro, significa que a organização está em busca da sua maximização, o que ocorre ou por meio de um preço alto sobre o custo do produto, ou por meio de um preço menor, visto que o importante nessa estratégia é permitir uma grande tiragem ou quantidade de ganhos em escala. Se a política de objetivos de preço é direcionada para a venda, ocorre a busca de crescimento da participação do produto ou da empresa no mercado, ação denominada *market share* ou cota de mercado. Isso significa que aquele produto ou serviço faz parte de uma “fatia” do mercado montado, ou seja, o mercado que está inserido todos os seus concorrentes. Nesse caso, o mais importante é a expansão das vendas e a totalidade do faturamento, em vez do fator lucro sobre os custos, pois uma participação maior no mercado obtida a preço muito baixo pode gerar o sucesso rentável. Nos casos em que os objetivos são voltados para a

situação de mercado, verifica-se a intenção de se evitar a concorrência nos momentos de estabilidade do mercado, igualando-se o preço ao da concorrência. (ANDRADE, 2010)

Assim, pode-se dizer que o fator preço é relevante para o marketing de uma empresa, tendo em vista as diversas possibilidades de se trabalhar a questão orçamentária e direcioná-la aos objetivos do momento. Pode estar ligado à imagem da marca e é preciso, contudo, que haja um bom planejamento, de modo a evitar prejuízos e manter equilibrada a relação entre investimento e lucros obtidos.

#### *2.2.2.3 “P” de Praça*

O terceiro “P” do Mix de Marketing se refere à praça, que representa a logística da distribuição do produto ou serviço para que ele chegue ao destinatário, o consumidor. Trata-se de um fator bastante complexo, no qual devem ser considerados alguns aspectos, tais como: o tipo de canal de distribuição (se direto ou indireto); o quanto o produto deve ser exposto no mercado; a presença ou não de intermediários e quais os facilitadores que participarão do processo; como será o procedimento administrativo ou de gerenciamento dos canais de distribuição; o nível ou qualidade do serviço a ser oferecido ao consumidor; e as condições das instalações físicas para operacionalizar a distribuição. (KOTLER E KELLER, 2012, P. 40). O objetivo final é tornar o produto visível e acessível ao consumidor, de modo a atender às suas necessidades.

Para Kotler e Keller (2012), existem duas possibilidades de distribuição dos produtos, que são os canais diretos e os indiretos. Pelo canal direto há maior controle da abrangência total do marketing; o custo pode ser mais baixo devido à ausência de intermediários – varejistas e/ou atacadistas; o contato é direto com o consumidor; há uma maior facilidade na implantação de modificações de campanhas ou estratégias; e também é mais fácil motivar as equipes responsáveis pelas vendas e oferecer treinamentos aos envolvidos no processo.

Os canais indiretos de produção envolvem atacadistas e varejistas. Esse fluxo de mercadorias tem como principais características facilitar o atendimento a consumidores que estão longe; oportunizar atendimento àqueles que preferem locais convencionais de compras; possibilitar que o consumidor encontre aquele produto onde haja o agrupamento de itens que buscam atender às necessidades de uma mesma função, na quantidade que o público-alvo deseja e atendendo à variedade de sortimento necessária para possibilitar economia de tempo

e facilidade de escolha; e ajustar a oferta e a venda do produto ao consumidor final, especialmente no que diz respeito à quantidade e ao apelo da necessidade.

Também são aspectos necessários para a distribuição, conforme destaca Andrade (2010), o estoque, o transporte e a cobertura. Em épocas de turbulência para a economia, com grandes altas de preços, manter estoque pode ser uma estratégia de proteção do capital ou forma de aumentar os ganhos. Quanto ao transporte, a empresa precisa escolher aquele que melhor se adapta às suas necessidades, sendo que essa escolha pode ser determinada pelo volume ou peso do produto, pela velocidade necessária para a entrega e considerando fatores como cobertura e custos. A cobertura influencia na escolha do modal de transporte a ser utilizado, pois a empresa deverá avaliar qual a área que pretende atender para facilitar o escoamento do produto ou a prestação dos serviços oferecidos. (ANDRADE, 2010, P.41)

Em suma, a praça compreende, sobretudo, a logística, ou seja, os aspectos implicados na distribuição dos produtos e serviços, sendo que as empresas devem buscar artifícios que facilitem o escoamento de sua produção e sua chegada até o cliente.

#### *2.2.2.4 “P” de Promoção*

O quarto “P” do Mix refere-se à promoção, que corresponde às atividades de comunicação e divulgação do produto ou serviço para alavancar as vendas. Ou seja, compreende o uso da comunicação como aspecto fundamental para a conquista do mercado consumidor. É um dos fatores de maior relevância do composto de marketing, visto que representa a relação entre a empresa e seu público-alvo, estabelecida por meio de estratégias comunicacionais. Será abordado mais abrangemente, pois é o fator que está mais ligado à comunicação com o cliente ou ao público-alvo.

Conforme Santiago o “P” de promoção está baseado em um sistema:

Sua base está em um sistema gerencial integrado, utilizando como ferramenta o composto de comunicação propaganda, publicidade, assessoria de imprensa, promoção de vendas, patrocínios, venda pessoal, Internet, Marketing direto, eventos culturais e relações públicas. Busca atingir, com a utilização holística de todos os elementos deste composto, uma comunicação eficaz por parte do emissor junto ao seu consumidor-alvo. (SANTIAGO, s.d., p. 31)

O intuito da promoção é influenciar, persuadir ou informar os clientes e o próprio mercado sobre a existência e, principalmente, a necessidade de compra do produto produzido pela empresa, visando obter lucro por meio de vendas.

Santiago s.d., aborda principalmente sobre os dias atuais, em que os consumidores estão cada vez mais sem tempo, com pouco dinheiro e um excesso de informações diárias, as compras muitas vezes são feitas tendo por base unicamente o preço. Ele ainda ressalta que marcas de alta qualidade e valor nem sempre conseguem atingir seus potenciais de venda e lucro por desconhecimento do público potencial ou até mesmo por uma imagem distorcida que é passada ao consumidor. Assim, é muito importante que haja uma comunicação eficaz para criar a consciência da marca, gerando uma imagem positiva com base em sua identidade corporativa, representada pelos produtos e serviços oferecidos. Nesse sentido, as campanhas de marketing e as promoções visam principalmente promover mudanças afetando o comportamento do público-alvo. Como há uma grande variedade de produtos similares no mercado, cujos preços e qualidade são bem parecidos, a possibilidade de diferenciação entre empresas concorrentes muitas vezes está na capacidade de compreender os desejos e necessidades dos clientes, comunicar e trocar informações e ser flexível para se adaptar a eventuais mudanças, sugerindo informações e proporcionando conveniência. Para isso, é necessário que se conheça o público-alvo antecipadamente e focar a campanha no mesmo, para que não haja desperdício de gastos.

Segundo Kotler e Keller (2012, p. 518), “O público-alvo exerce uma influência fundamental nas decisões do comunicador sobre o que dizer, como, quando, onde e para quem”. Esse público corresponde a possíveis compradores dos produtos da empresa, usuários atuais, influenciadores, indivíduos, grupos, públicos específicos e consumidores em geral. É necessário determinar seu perfil social, hábitos, costumes e desejos regionalizados, tendo sempre como premissa o respeito à privacidade das pessoas.

Caso a mensagem emitida pelo comunicador não satisfaça seus consumidores-alvo pode haver uma perda significativa na imagem que desejou transmitir, podendo levar a uma perda na valorização e visão da marca frente ao seu público.

Com base no uso e na fidelidade, para Kotler e Keller (2012), é possível traçar o perfil, considerando alguns questionamentos importantes: o público-alvo é novo ou já usuário na categoria? É fiel à marca, a um concorrente ou é alguém que troca sempre de opção? Sendo um usuário atual da marca, é assíduo ou esporádico? A estratégia de comunicação, enfim, será adaptada conforme as respostas obtidas.

Após a identificação do público-alvo, é preciso determinar os objetivos da comunicação, considerando que seu intuito principal é lembrar, persuadir e informar, sempre integrando a mensagem desejada ao consumidor, de modo a atrair sua atenção, despertar seu interesse, desejo e, consequentemente, conquistar uma possível compra. Segundo Santiago

(s.d.), a escolha dos meios e processos de comunicação, então, deverá ser definida pelo estudo mercadológico junto ao público a ser atingido, e não pelas preferências da agência, do comunicador ou pelos seus sucessos anteriores.

Considerando esse aspecto, Kotler e Keller (2012) destacam quatro possíveis objetivos da comunicação: necessidade da categoria, conscientização da marca, atitude em relação à marca e intenção de compra. O primeiro objetivo consiste em estabelecer uma categoria de bens ou serviços como necessária para eliminar ou satisfazer alguma divergência existente entre o estado motivacional atual e o estado emocional almejado. Para a conscientização da marca, faz-se necessário promover a capacidade do consumidor de reconhecer uma marca dentro de uma categoria, com detalhes suficientes para induzi-lo à compra, considerando-se que é mais fácil conquistar o reconhecimento do que a lembrança, sendo esta importante fora da loja e aquele, importante dentro da loja. Quanto à atitude em relação à marca, consiste em avaliar a marca com relação à sua capacidade em atender a uma necessidade relevante. Uma marca pode ser orientada negativamente (eliminação de problemas, satisfação incompleta) ou positivamente (aprovação social, estímulo intelectual, gratificação sensorial).

Por exemplo, a propaganda dos produtos de limpeza geralmente é orientada para a solução de problemas, enquanto que a dos gêneros alimentícios utiliza anúncios com apelo sensorial, enfatizando o apetite. Por fim, no que tange à intenção de compra da marca, o importante é induzir os consumidores a adquirir determinada marca ou tomar uma atitude relacionada à compra. Um bom recurso é a utilização de ofertas do tipo “pague 1, leve 2” ou cupons de descontos, incentivando as pessoas a firmarem um compromisso mensal de fazer a aquisição. Entretanto, há que se considerar que muitos consumidores não possuem uma necessidade de categoria clara e podem não estar no mercado no momento em que é divulgado um anúncio, o que reduz as chances de suas intenções de compra se concretizarem. (KOTLER E KELLER, 2012, p.43)

Tendo em vista os objetivos apontados no parágrafo anterior, Santiago (s.d.) ressalta que o comunicador de marketing deverá definir sobre a resposta desejada com base no público e no plano global de marketing. A organização pode se concentrar em aspectos cognitivos, procurando uma resposta focada na maior atenção, conhecimento da marca e conscientização; pode buscar despertar o interesse, o desejo e a preferência pela solução gerada, que são premissas afetivas; ou intentar induzir à compra ou experimentação, o que constitui o estágio comportamental. O comprador passa pelos três estágios, cognitivo, afetivo e comportamental, em ordens variadas. A sequência aprender/sentir/agir ocorre quando há

grande envolvimento do público com uma categoria de produtos que parece muito ampla e heterogênea, como no caso da aquisição de automóveis, por exemplo. A ordem inversa, agir/sentir/aprender, é verificada quando o público é bastante envolvido com o produto, mas não faz muita distinção entre os produtos da categoria, como ocorre na compra de uma placa de alumínio. Uma terceira ordem, aprender/agir/sentir, tem importância quando há pouco envolvimento do público e faz pouca diferenciação entre os produtos da categoria, como na compra de sal, a título de exemplificação. (SANTIAGO, s.d.)

Existe, então, uma grande responsabilidade sob o comunicador de marketing. Ele é peça fundamental entre a empresa e seus clientes. Há a possibilidade de definir alguns estágios de interação do consumidor com o produto, o preço e a promoção ofertada, criando o envolvimento do mesmo, para que haja sucesso na finalização do processo.

Considerados os aspectos apresentados, passa-se à elaboração da mensagem, que requer, conforme Kotler e Keller (2012), a solução de três problemas: o que dizer (estratégia de mensagem), como (estratégia criativa) e quem deve dizer (fonte da mensagem).

Ao se buscar a estratégia de mensagem a fim de saber o que dizer, é importante procurar apelos, temas ou ideias que se conectem ao posicionamento da marca e possam auxiliar a estabelecer pontos de paridade e de diferença. Alguns podem estar relacionados diretamente ao desempenho do bem ou serviço (qualidade, economia ou valor da marca) e outros podem ser relativos às considerações mais externas, como contemporaneidade, popularidade ou tradição da marca<sup>4</sup>.

De acordo com Kotler e Keller (2012), a estratégia criativa define como os profissionais de Marketing traduzem suas mensagens em uma comunicação específica e podem envolver apelos informativos ou transformacionais. Os apelos informativos se baseiam em atributos ou benefícios de um produto ou serviço. Como exemplos, há anúncios focados na solução de problemas, outros com demonstração de produtos, os que comparam produtos e aqueles que apresentam testemunhos de pessoas desconhecidas ou celebridades depondo a favor do que a empresa pretende vender. Podem ser utilizadas apresentações unilaterais, que divulgam apenas os benefícios do produto ou serviço ofertado, ou bilaterais, que também demonstram suas deficiências e se mostram mais eficazes com públicos mais instruídos e consumidores que apresentam resistência inicial à compra. Os apelos transformacionais, por sua vez, se baseiam em um benefício ou uma imagem sem relação com o produto. Para tal, podem descrever o tipo de pessoa que utiliza a marca ou qual experiência resulta do seu uso.

---

<sup>4</sup> Texto próprio, elaborado com base no entendimento dos autores estudados.

Os comunicadores trabalham com aspectos negativos, como medo, culpa e vergonha, para induzir as pessoas a fazer ou deixar de fazer algo, sendo que apelos ao medo funcionam melhor se a fonte for de grande credibilidade e houver a promessa de alívio daquilo que o medo desperta. Para maior persuasão, as mensagens não devem expressar totalmente o que o público acredita, pois há o risco de apenas reforçar essas crenças. Elas devem ser moderadamente discrepantes, mas sem exageros, para que não haja o risco de serem contestadas e rejeitadas. Aspectos positivos, como amor, humor, orgulho e alegria, também são utilizados com a apresentação de elementos motivacionais empregados para atrair a atenção do consumidor e envolvê-lo com o anúncio. (KOTLER E KELLER, 2012, p.45)

É preciso que a propaganda ative na mente do consumidor os conceitos que pretende transmitir. Em uma propaganda impressa, por exemplo, é preciso atenção para o título, o texto, a ilustração e as cores. Em uma mensagem de rádio, o importante é que o comunicador escolha bem as palavras, os tipos de voz e os estilos de locução. Na TV ou em propagandas veiculadas pessoalmente, todos os elementos citados, somados à linguagem corporal, deverão ser planejados. Nas mensagens on-line, por fim, devem ser exibidos o layout, a fonte, as imagens e outras informações verbais e visuais.

O terceiro problema a ser solucionado no momento da elaboração das mensagens, de acordo com Kotler e Keller (2012), diz respeito à fonte. Pessoas atraentes ou famosas despertam mais a atenção do público e são mais facilmente lembradas. Celebridades têm mais êxito nessa tarefa quando possuem uma boa imagem junto à sociedade e personificam o atributo principal do produto anunciado. A credibilidade é fator essencial, que compreende o domínio do assunto, ou seja, o conhecimento especializado que o comunicador possui para sustentar seus argumentos; a confiabilidade, relacionada à honestidade e objetividade da fonte, sendo que pessoas que não são pagas para endossar um produto são consideradas mais dignas de confiança que vendedores ou outros que recebem para isso, por exemplo; e a atratividade, que descreve a simpatia da fonte, envolvendo qualidades como sinceridade, humor e naturalidade. A fonte com maior credibilidade, portanto, será aquela que melhor atender aos três itens apontados, a saber, domínio do assunto, confiabilidade e atratividade. (KOTLER E KELLER, 2012, p.45)

Depois de elaborada a comunicação, torna-se necessário selecionar os canais para a transmissão da mensagem, levando-se em conta alguns critérios básicos, tais como índice de audiência, medida por institutos de pesquisa especializados, que corresponde ao percentual da audiência potencial total exposta a um determinado veículo de mídia; abrangência/cobertura e alcance, ou seja, a quantidade de pessoas ou domicílios expostos ao menos uma vez a

determinado veículo de comunicação; o custo relativo para atingir mil domicílios, denominado custo por mil; e a pontuação bruta total, que é o somatório da audiência-alvo em um espaço de tempo específico. Também devem ser considerados a frequência, o valor quantitativo da exposição, a localização e os hábitos da audiência-alvo. (SANTIAGO, s.d., p.45 e 46)

Os canais de comunicação podem ser pessoais e impessoais e se dividem em muitos subcanais, de acordo com Kotler e Keller (2012, p.46). Esses canais pessoais envolvem duas ou mais pessoas que se comunicam diretamente entre si ou com uma plateia por telefone, correio ou e-mail. Sua eficácia está nas oportunidades de personalizar a apresentação e o *feedback*, incluindo marketing direto e interativo, comunicação boca a boca e vendas pessoais. Como as notícias, boas ou ruins, se espalham muito rapidamente hoje em dia, é crucial atingir as pessoas certas. Assim, os profissionais têm buscado cada vez mais a mídia espontânea (comentário profissional não solicitado, menção em blogs, discussões em redes sociais) como resultado de suas ações de marketing em mídias pagas. No caso de produtos caros, que oferecem riscos ou são adquiridos com pouca frequência e quando o produto sugere algo sobre o status ou gosto do usuário a influência pessoal exerce um papel ainda mais relevante. É hábito das pessoas, em geral, solicitar recomendações de produtos e serviços e, havendo confiança, em geral é seguido o recomendado. Por isso, há grande interesse dos prestadores de serviços em construir fontes de referência.

Para os dois autores acima, os canais de comunicação não pessoais abrangem a mídia, as promoções de vendas, os eventos e as relações públicas. Na atualidade, a área de eventos é a que tem apresentado crescimento mais significativo. As empresas têm buscado métodos cada vez mais eficazes para quantificar os benefícios de patrocínios e têm sido mais rigorosas com produtores e organizadores de eventos no que tange à prestação de contas. Além disso, mais eventos são criados para surpreender o público e criar *buzz* (causar um burburinho, de modo a disseminar a mensagem que se pretende passar, contagiando e estimulando o público). Importa ressaltar que “os eventos conseguem atrair a atenção, embora seu efeito duradouro sobre a conscientização, o conhecimento ou a preferência de marca varie consideravelmente, dependendo da qualidade do produto, do evento em si e de como ele é realizado” (KOTLER E KELLER, 2012, p.52).

Podemos inferir que os meios de comunicação de massa podem ser o estímulo mais importante da comunicação pessoal, promovendo uma integração dos canais. As ideias fluem das mídias para os formadores de opinião e destes para grupos menos envolvidos com a mídia, o que consiste em um fluxo de comunicação em duas etapas. O fluxo em duas etapas

contesta a ideia de que os estilos de consumo são influenciados, sobretudo de uma maneira gradual pelos meios de comunicação de massa, já que, na realidade, as pessoas interagem dentro de seu próprio grupo social e adotam as ideias dos formadores de opinião desse grupo. A comunicação em duas etapas, portanto, sugere que os comunicadores devem direcionar as mensagens especificamente aos formadores de opinião e deixar que estes as transmitam ao público. (KOTLER E KELLER, 2012, p.47)

Selecionados os canais de comunicação, a etapa seguinte visa ao estabelecimento do orçamento total de comunicação de marketing. Conforme Santiago (s.d.):

Estima-se que o valor de investimento em comunicação deva ser de 2% a 5% ao ano, com base no faturamento bruto de uma organização de porte médio. É um percentual relativo, que deve variar de acordo com o segmento do negócio, tamanho, disponibilidade de recursos, região ou plano estratégico mercadológico de cada empresa. (SANTIAGO, s.d., p. 34)

O orçamento distinto por canais de comunicação não deve ser confundido com o orçamento para a estratégia integrada de comunicação. O planejamento tático com foco no cronograma de ação pode ser pontual com relação aos canais, mas, quando da comunicação integrada de marketing, tem de ser sempre sistêmico e constante para evitar a descontinuidade do processo de relacionamento com o mercado. (SANTIAGO, s.d., p.47)

Os orçamentos de marketing na visão de Kotler e Keller (2012) são influenciados por vários fatores, já que costumam ser maiores quando há pouco apoio do canal, diversas alterações no programa de marketing ao longo do tempo, muitos clientes difíceis de atingir, produtos diferenciados, necessidades heterogêneas do público e compras frequentes do produto em pequenas quantidades. É importante medir a relação custo *versus* benefício, a fim de verificar o retorno do investimento em comunicação e fazer um histórico com dados para serem utilizados em futuras decisões de melhoria. (KOTLER E KELLER, 2012, p.47)

Definido o orçamento, as empresas devem decidir sobre o mix de comunicação de marketing. Faz-se necessário distribuir o orçamento entre as oito principais formas de comunicação, que são: propaganda, promoção de vendas, relações públicas e publicidade, eventos e experiências, marketing direto, marketing interativo, boca a boca e força de vendas. De acordo com os autores, em um mesmo setor é possível diferir quanto às escolhas das formas e canais e cada uma das oito ferramentas citadas apresenta custos próprios e características exclusivas.

Conforme Alves e Camarotto (2012), a propaganda é apenas uma das possibilidades à disposição das empresas para a promoção de produtos e deve ser

compreendida como uma das muitas estratégias existentes a serviço da Comunicação Integrada de Marketing (CIM).

Já Kotler e Keller (2012) destacam que ela tem, como principal ponto positivo, a capacidade de alcançar consumidores dispersos geograficamente, possibilitando à empresa desenvolver uma imagem duradoura para um produto ou desencadear vendas rápidas. Outras características são a penetração, o aumento da expressividade e o controle, o que significa dizer que a propaganda permite que o consumidor receba várias vezes uma mensagem e a compare com a de vários concorrentes. Além disso, ela oferece oportunidades de visibilidade da empresa e seus produtos por meio do uso artístico de impressão, som e cor e permite que o anunciante escolha os aspectos da marca e do produto que serão o foco de suas comunicações.

As ferramentas de promoção de vendas são utilizadas para atrair uma resposta mais intensa e rápida do consumidor, e têm como principais características a capacidade de chamar a atenção e levar o consumidor ao produto; o incentivo, ao incorporarem algum tipo de concessão, estímulo ou contribuição de valor para o consumidor; e o convite para que a transação seja efetuada imediatamente. (KOTLER E KELLER, 2012, p.48)

Alves e Camarotto (2012, p.63) afirmam que “as estratégias de promoção de vendas visam tanto o público externo quanto o interno, oferecendo uma possibilidade de cobertura ampla, comunicando às pessoas, dentro ou fora da empresa, mensagens sobre as marca e produtos da organização”.

O apelo das atividades de relações públicas, por sua vez, pode ser extremamente eficaz se coordenado a outros elementos do mix de comunicação, principalmente quando a empresa necessita contestar percepções distorcidas por parte dos consumidores, destacam Kotler e Keller (2012). Suas principais características são a alta credibilidade, já que matérias e artigos em jornais e revistas são mais autênticos e confiáveis que as propagandas para os leitores; chances de atingir consumidores arredios, que preferem evitar a mídia de massa e as comunicações dirigidas; e dramatização, ou seja, a possibilidade de contar uma história a respeito de uma empresa, uma marca ou produto.

Outra forma de comunicação para eles são, os eventos e experiências que apresentam algumas vantagens. São relevantes, desde que o consumidor seja pessoalmente envolvido; envolventes por ocorrerem em tempo real; e implícitos, apresentando uma venda indireta e menos agressiva. Já as mensagens de marketing direto e interativo (por telemarketing, Internet ou pessoalmente) possuem três características em comum: a personalização da mensagem, que pode ser preparada para atrair especificamente o seu destinatário; a atualização, que corresponde à rapidez com que pode ser preparada; e a

interação, que possibilita alterar a mensagem de acordo com a resposta do alvo. (KOTLER E KELLER, 2012, p.49)

O boca a boca também assume muitas formas, tanto *online* quanto nas relações interpessoais, e se destaca por ser influente visto que as pessoas confiam em quem conhecem e respeitam suas opiniões, por ser pessoal (possibilita estabelecer um diálogo mais íntimo que reflete fatos, opiniões e experiências pessoais), e oportuna pois ocorre quando as pessoas estão mais dispostas a ouvir e interessadas na mensagem. (KOTLER E KELLER, 2012, p.49).

Por fim, a venda pessoal é a ferramenta mais eficaz nos estágios mais avançados do processo de compra, principalmente por possibilitar o desenvolvimento da preferência e da convicção do consumidor e levá-lo à ação. É caracterizada pela interação pessoal, implicando em um relacionamento imediato e interativo entre duas ou mais pessoas; pelo relacionamento, pois permite que surjam todos os tipos de relacionamento interpessoal; e pela resposta, já que frequentemente o comprador pode fazer escolhas pessoais e é estimulado a responder diretamente (KOTLER; KELLER, 2012).

Para o estabelecimento do mix de comunicação de marketing, três fatores principais devem ser considerados, segundo Kotler e Keller (2012). O primeiro deles é o tipo de mercado de produto. As empresas que vendem ao consumidor final tendem a gastar mais com promoção de vendas e propaganda que aquelas que vendem a outras organizações e, embora nos mercados organizacionais haja uma preferência pelas visitas, a propaganda ainda é útil e, associada às vendas pessoais, pode aumentar o sucesso das mesmas. Além disso, a propaganda corporativa é capaz de melhorar a reputação de uma empresa e viabilizar a rápida adoção do produto. As vendas pessoais, por sua vez, podem ajudar a aumentar o estoque no varejo; entusiasmar os revendedores, antecipando a eles a propaganda planejada e o suporte a ser dado à equipe de promoção de vendas; e viabilizar o gerenciamento de contas-chave pelos representantes. (KOTLER E KELLER, 2012, p.49).

O segundo fator diz respeito ao estágio de disposição do consumidor, em que a publicidade e a propaganda desempenham os papéis mais relevantes para a conscientização do público-alvo. Enquanto a compreensão é mais fortemente afetada pela propaganda e as vendas pessoais, a persuasão é influenciada pelas vendas pessoais, que juntamente com a promoção de vendas, interfere no fechamento de uma venda e na renovação de pedidos, ou seja, na fidelização daquele cliente. (KOTLER E KELLER, 2012, p.49).

O terceiro item é o ciclo de vida do produto, que Buchmann (2005) divide em quatro períodos básicos: introdução, quando o produto é lançado no mercado, onde suas vendas vão crescendo lentamente; crescimento, que é o período de aceitação rápida pelo

mercado e de lucros crescentes; maturidade, caracterizado pelo baixo crescimento nas vendas e pela estabilidade ou redução dos níveis de lucro; e declínio, é quando as vendas e os lucros começam a cair. Kotler e Keller (2012) complementam o raciocínio, destacando que, quando da sua introdução, a propaganda, os eventos e experiências e a publicidade têm a relação custo-benefício mais positiva, seguidos pelas vendas pessoais, para ampliar a cobertura de distribuição, e pela promoção de vendas e o marketing direto, visando induzir a experimentação do produto. No estágio de crescimento, o boca a boca e o marketing direto impulsionam a demanda. Na fase de maturidade do produto, os elementos mais importantes são novamente a propaganda, os eventos e experiências e as vendas pessoais. No declínio, a promoção de vendas permanece forte, outras ferramentas de comunicação são diminuídas e os vendedores dão uma atenção mínima ao produto. (KOTLER E KELLER, 2012, p.50).

Após a aplicação das decisões sobre o mix de comunicação, é necessário mensurar os resultados obtidos. Conforme Kotler e Keller (2012), apresentam:

Depois de implementar o plano de comunicação, o executivo em questão precisa avaliar o impacto do público-alvo. Deve-se perguntar a integrantes desse grupo se reconhecem ou lembram da mensagem, quantas vezes a viram, que pontos foram mais marcantes, o que sentiram em relação à mensagem transmitida e quais são suas atitudes anteriores e atuais em relação ao produto e à empresa. Também se devem reunir dados comportamentais da resposta do público, como quantas pessoas compraram o produto, quantas gostaram dele e quantas falaram a respeito dele a outras pessoas. (KOTLER; KELLER, 2012, p. 530)

Assim, para avaliação dos resultados, é fundamental que se obtenha o *feedback* do público consumidor, pois a partir de tal dado o comunicador de marketing vai decidir se serão mantidas ou reavaliadas de acordo com as ações de comunicação a ele direcionadas.

O P de promoção, então, embora composto por elementos complexos, comprehende essencialmente a comunicação e as estratégias utilizadas pela empresa para torná-la mais eficiente, de modo a possibilitar o aumento das vendas, a conquista e fidelização dos clientes e, consequentemente, a ampliação dos lucros.

### **2.2.3 Marketing de serviços**

A grande oferta de produtos similares no mercado tem levado as empresas a, além de desenvolverem estratégias eficazes de divulgação visando às vendas, ampliarem a oferta de serviços utilizando esse fator como vantagem competitiva. O marketing de serviços, atualmente, é essencial para que a empresa consiga sobreviver em um mercado onde a oferta

de produtos muito parecidos é cada vez maior, aumentando a competitividade e a concorrência pela preferência do consumidor.

Nesse contexto, os serviços podem ser utilizados para agregar valor a um produto, de modo a diferenciá-lo de outros disponíveis no mercado. Conforme Kahtalian (s.d.), explica:

Serviços permitem diferenciação, personalização e customização. Assim, permitem margem, lucro. Serviços vão de telecomunicações a bancos; são escolas, hospitais, profissionais liberais, até serviços domésticos e pessoais. Passam pela internet e pelo varejo (o serviço da venda e atendimento ao público), pelas consultorias especializadas, serviços técnicos, logística e serviços de distribuição. (KAHTALIAN, s.d., p. 20)

O setor de serviços é muito importante para a economia nacional e mundial. Do ponto de vista do emprego, o panorama dos serviços se mostra bastante favorável, tendo em vista tratar-se de setor empregador de mão-de-obra intensiva, que absorve profissionais de todos os níveis de escolaridade e renda e tem nas pessoas seu ativo principal, ao contrário das indústrias, que tendem à automação e, muitas vezes, promovem a redução do seu corpo funcional. A relevância da geração de emprego e renda também é um aspecto importante a se considerar e que tem levado ao interesse crescente das empresas nas particularidades do marketing de serviços.

Esse setor é bastante abrangente, compreendendo instituições governamentais, empresas privadas, manufaturas e varejo. Assim, segundo Kotler e Keller (2012),

Definimos serviço como qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ligada ou não a um bem concreto. Cada vez mais, fabricantes, distribuidores e varejistas oferecem serviços de valor agregado ou simplesmente um excelente atendimento ao cliente em busca de diferenciação. [...] Se executadas corretamente, melhorias ou inovações em serviço ao cliente podem ser bastante compensadoras [...]. (KOTLER; KELLER, 2012, p. 382)

Os serviços apresentam quatro características distintivas principais. Kotler e keller (2012) destacam sua intangibilidade, ou seja, ao contrário de bens, não podem ser vistos, provados, sentidos, ouvidos ou cheirados antes de adquiridos. Devido a isso, os consumidores procuram por sinais ou evidências da qualidade do serviço com base nas instalações, nas pessoas, nos equipamentos, no preço, no material de comunicação e em outros fatores. Entretanto, Zeithaml, Bitmer e Gremler (2013), questionam esse aspecto, afirmando que “é igualmente verdade que pouquíssimos produtos são puramente intangíveis ou totalmente

tangíveis”, embora reconheçam que, de fato, os serviços tendem a ser mais intangíveis que um bem manufaturado.

Por conta disso, as empresas prestadoras de serviços buscam demonstrar sua qualidade por meio de prova física e apresentação, enquanto os profissionais de marketing de serviços devem ser capazes de demonstrar benefícios concretos e em proporcionar ao cliente uma experiência bem definida, que envolva aspectos sensoriais, afetivos, comportamentais e intelectuais.

De acordo com Kotler e Keller (2012), a dimensão sensorial é percebida pela atração exercida pela marca, de modo a causar impressão sobre a visão ou outros sentidos do consumidor. A afetiva, por sua vez, diz respeito à indução de sentimentos e sensações evocadas pela marca no cliente. O aspecto comportamental é verificado quando a marca influencia as pessoas em determinadas ações e comportamentos ou resulta em experiências corporais. Por fim, a dimensão intelectual é notada quando o consumidor é levado a pensar, refletir e resolver problemas. (KOTLER E KELLER, 2012, p.52)

Outra característica dos serviços é a inseparabilidade. Enquanto bens materiais são fabricados, estocados, distribuídos e mais tarde consumidos, os serviços geralmente são produzidos e consumidos simultaneamente. Além disso, a interação prestador de serviços-cliente é marcante, tendo em vista a presença do consumidor no momento em que o serviço é prestado.

A variabilidade é outro fator e ocorre porque os serviços mudam de acordo com quem os fornece, onde e quando são oferecidos. Por esse motivo, os consumidores buscam por referências antes de escolher um prestador, sobretudo junto a outras pessoas que fazem uso daquele serviço desejado. As empresas, por sua vez, devem garantir a qualidade de seus serviços sendo necessário investir em bons processos de contratação e treinamento, recrutando os funcionários certos e oferecendo-lhes treinamento e capacitação; padronizar o processo de execução do serviço em toda a organização, de modo a transmitir coerência na cultura empresarial; e acompanhar a satisfação do cliente, para verificar constantemente suas necessidades, utilizando sistemas de sugestão e reclamação, pesquisas com consumidores e comparação com concorrentes.

A perecibilidade, para Kotler e Keller (2010), é outro aspecto inerente aos serviços. Ela pode se tornar um problema quando há oscilação da demanda, já que não é possível estocá-los. Desse modo, o gerenciamento da demanda ou da produção torna-se fundamental para que os serviços estejam disponíveis aos clientes certos, nos locais adequados e na hora necessária, ao preço correto – nem mais, nem menos – para maximizar a

lucratividade. Em suma, é preciso manter o equilíbrio entre a demanda e a oferta de serviços para que os resultados sejam positivos para a organização.

Os serviços precisam ser compreendidos como algo que pode agregar valor aos produtos e às empresas. É necessário ter em vista que o foco deverá ser o cliente, que avaliará constantemente a qualidade dos serviços que lhes serão prestados, de modo a escolher a organização que melhor atender às suas necessidades e desejos. Assim, o marketing de serviços está diretamente relacionado ao marketing voltado ao cliente, assunto que será tratado a seguir.

#### **2.2.4 Marketing voltado para o cliente**

É inegável a influência do consumidor nas decisões do marketing atualmente. Devido à imensa variedade de produtos e serviços à sua escolha, cabe às empresas fazer o possível para chamar sua atenção, mostrando o que as difere dos concorrentes e quais as vantagens que os clientes obtêm em fazer negócios com elas. A organização que conhece bem seu público-alvo, suas necessidades e desejos, acompanha as mudanças em seu comportamento e direciona as estratégias de marketing para conquistá-lo e fidelizá-lo, amplia suas chances de superar a concorrência, de sobreviver no mercado cada vez mais disputado e, assim, alavancar seus lucros.

Conforme Kerin e Peterson (2007) expõem,

As perspectivas de marketing estratégico atuais indicam que uma organização deve definir o negócio pelo tipo de clientes que deseja atender, as necessidades específicas desses grupos de clientes que quer satisfazer e os meios ou a tecnologia pelos quais a organização satisfará as necessidades desses clientes. Definindo-se o negócio pela perspectiva do cliente ou do mercado, a organização é vista adequadamente como empreendimento voltado para a satisfação dos clientes, e não como algo que oferece serviços ou fabrica produtos. (KERIN; PETERSON, 2007, p. 12)

Logo, estabelecer o tipo de negócio e o tipo de cliente leva a organização a um nível de satisfação constante com seu público. Os direcionamentos das ações de marketing irão ajudar o negócio de forma que ele não se torne apenas uma fábrica de produtos como exemplificam os autores acima.

A fim de direcionar seu marketing ao consumidor, a organização precisa, de acordo com Paixão (2011), considerar as variáveis que com mais frequência interferem em seu comportamento. Uma dessas variáveis diz respeito à cultura, que se manifesta nos valores,

na linguagem, nas crenças e nos costumes das pessoas, ajudando na sua identificação. Por meio da cultura são ditados os padrões de comportamento, já que os valores culturais expressam crenças coletivas e são transferidos para os produtos por meio da publicidade e da propaganda. Os produtos acabam sendo consumidos pelo público-alvo, com o intuito de construir uma identidade social positiva por ter satisfeito a sua necessidade de inserção em um determinado grupo. Assim, “quanto mais um produto ou marca elevar a imagem do indivíduo perante determinado grupo social, mais este se interessará por tal marca ou produto<sup>5</sup>”.

(PAIXÃO, 2011, p.26)

Outras variáveis a se considerar são as demográficas, que representam a divisão de mercado a fim de concentrar esforços, determinando segmentos constituídos por grupos de consumidores, os mais parecidos entre si e distintos de outros segmentos. O processo de segmentação traz à tona as características distintas desses consumidores, permitindo o melhor conhecimento das demandas (PAIXÃO, 2011). Larentis (2009, p.52) acrescenta, afirmando que, “no caso do consumidor, as características demográficas geralmente consideradas são: a idade, o gênero (sexo), o grau de instrução e os recursos do consumidor (geralmente econômicos)”.

A partir daí, Paixão (2011) complementa que outras variáveis serão combinadas, pois englobam fatores como etnia, nacionalidade, religião, classe social, e outros, permitindo um conhecimento mais individual e personalizado do cliente, a fim de obter maior proximidade em relação ao consumidor final.

Para ela, os aspectos étnicos também são relevantes, pois possibilitam o mapeamento das motivações de compra a partir da análise da etnia, que compreende um grupo unido por laços de homogeneidade cultural, como idiomas, tradições, religiões e valores, ou por uma questão biológica, como as características físicas. Como exemplos, verificam-se hoje as linhas de roupas direcionadas ao público *plus size* – homogeneidade biológica –, as lojas de música gospel – homogeneidade religiosa –, entre outros.

As variáveis sociais são as influências exercidas pelas classes sociais, permitindo a comparação entre grupos de pessoas que compartilham os mesmos valores, estilos de vida, interesses e comportamentos, sendo considerados critérios como a profissão e o poder aquisitivo, além de fatores correspondentes a valores pessoais, grupos de influência, estilo de vida e demografia.

---

<sup>5</sup> PAIXÃO, Marcia Valéria. A influência do consumidor nas decisões de marketing. Curitiba: Ibpex, 2011, p.26;

Os grupos aos quais os indivíduos pertencem e que podem servir de referência para determinar suas atitudes e comportamentos determinam outro aspecto importante, que são as variáveis pessoais de acordo com Paixão (2011).

Larentis (2009) destaca ser importante considerar que os grupos podem ser formais, informais ou um misto de ambas as coisas, sendo que mesmo os relacionamentos informais – aqueles que não são regulamentados por normas, compreendendo, principalmente, os laços de amizade – são capazes de exercer muita influência sobre a pessoa em uma decisão de compra.

Paixão (2011) retoma destacando as variáveis familiares que constituem outro fator relevante por sua influência no comportamento do consumidor, organizado e analisado conforme o ciclo de vida familiar ou os tipos de composição familiar. O processo de compra familiar é analisado com base nos papéis dos cônjuges e na influência dos filhos na decisão.

As variáveis situacionais são aquelas que independem as características do consumidor, surgindo em virtude de circunstâncias às quais o sujeito fica exposto e de locais específicos que ele frequenta, tanto no que concerne ao ambiente físico – clima, decoração, sons – quanto no social – clubes, igreja, academias, escolas, etc. Já os fatores econômicos determinam o poder de compra do consumidor, podendo ser impactados pela economia e situações diversas a ela relacionadas, como inflação, desemprego, entre outras.

Por último, Paixão (2011) destaca que as estratégias de marketing também correspondem a variáveis que podem afetar o consumidor, especialmente no que se refere à atração, compreendendo aspectos, como embalagens, ofertas, propagandas, promoções, distribuição, atendimento e inovações dos produtos.

Analizados esses aspectos, torna-se necessário compreender o processo de decisão de compra do consumidor individual, tendo em vista, sobretudo, a influência de questões psicológicas básicas. Segundo Larentis (2009,p.32), esse processo envolve “o reconhecimento do problema, a busca de informações, a avaliação de alternativas e decisão, a compra, a avaliação pós-compra, consumo e descarte”.

Já para Kotler e Keller (2012), o reconhecimento do problema compreende as necessidades, que podem ser desencadeadas por estímulos internos, tornando-se um impulso, como fome e sede, por exemplo, ou por estímulos externos, como propagandas ou influência de outros compradores, o que suscita no indivíduo a possibilidade de realizar uma nova compra. A partir da identificação das determinantes que desencadeiam a necessidade ou vontade no consumidor, a atuação do marketing deve ser direcionada para a promoção de

estratégias que provoquem o interesse das pessoas, motivando o comprador em potencial a efetivar a aquisição do produto ou serviço oferecido.

E a busca de informações efetuada pelos clientes também deve ser levada em consideração, sobretudo tendo em vista a facilidade de acesso a informações nos dias de hoje. Dois níveis de interesse se destacam: a atenção elevada, quando a pessoa está simplesmente mais aberta a receber informações sobre o produto, e a busca ativa, quando o indivíduo busca literatura a respeito, referências junto a amigos, vasculha a Internet e visita lojas para saber mais sobre o item que pode vir a ser adquirido.

Para os autores citados acima, as principais fontes de informação utilizadas pelo consumidor são as pessoais – família, amigos, conhecidos –, as comerciais – propagandas, sites, mostruários, vendedores –, as públicas – meios de comunicação em massa – e as experimentais – manuseio, uso do produto. Assim, cabe aos profissionais de marketing trabalhar suas ações no sentido de, por meio das informações oferecidas aos clientes, fazer a empresa se sobressair no mercado e ganhar a preferência do consumidor na escolha da compra a ser feita. Para isso, há que se considerar a necessidade de influenciar não só aquele cliente, mas todo o ambiente que o envolve, no qual ele confia e busca referência ao se decidir ou não por uma aquisição (KOTLER E KELLER, 2012, p. 55 e 56).

A avaliação de alternativas pelo consumidor segundo Kotler e Keller (2012) é outro fator muito importante a ser considerado. Afinal, diante de tanta oferta, é preciso compreender o que leva realmente o indivíduo a optar por esse ou aquele produto em detrimento de outros. Primeiramente, o consumidor tenta satisfazer uma ou mais necessidades. Em segundo lugar, ele busca certos benefícios na escolha do bem e, por fim, vê cada produto como um conjunto de atributos com diferentes capacidades de entregar seus benefícios. Será escolhido, enfim, aquele que melhor corresponder às expectativas do cliente considerando esses critérios por ele utilizados no momento da decisão. Pode-se dizer, então, que no momento da avaliação o consumidor cria preferências entre as marcas do conjunto de escolha e forma uma intenção de comprar as marcas preferidas, podendo passar por cinco subdecisões: por marca, revendedor, quantidade, ocasião e forma de pagamento. Importa ressaltar que o consumidor pode sofrer a influência de dois fatores no processo entre a intenção e a decisão por adquirir algo, que dizem respeito à atitude dos outros, seja negativa ou positiva, e os fatores situacionais imprevistos, como o atraso no recebimento do salário, por exemplo, interferindo na efetivação da compra.

O comportamento pós-compra, por fim, é mais uma das questões psicológicas a serem consideradas quando da análise do comportamento do consumidor. Larentis (2009)

ressalta que a satisfação do cliente está diretamente relacionada ao quanto o desempenho do produto atendeu às suas expectativas, determinando a atitude do consumidor que, satisfeito, falará positivamente sobre tal e, se não satisfeito, efetuará uma propaganda negativa, podendo, de um jeito ou de outro, influenciar outras pessoas. As ações do cliente no pós-compra serão determinadas pelo seu grau de satisfação. Após a satisfação/insatisfação, ocorre a resposta futura, ou seja, a ação que será tomada pelo consumidor de acordo com sua avaliação da compra efetuada.

Se o indivíduo sentir-se satisfeito, Kotler e Keller (2012) destacam que maior será a probabilidade de uma nova compra. Se insatisfeito, menor essa probabilidade, havendo ainda a chance de troca do produto, abandono ou devolução, alerta aos amigos para evitar a compra e, em alguns casos, reclamações junto à empresa ou outros grupos. Por isso, as empresas devem estar atentas a essas reações, de modo a aprimorar seus produtos e buscar atender melhor às necessidades e desejos do público-alvo, além de procurar corrigir eventuais falhas, podendo satisfazer um cliente antes insatisfeito por ter dado atenção à sua queixa e ter tido presteza em solucionar seu problema. As ações de marketing devem ajudar a reforçar no cliente a ideia de que fez uma boa escolha, monitorando a satisfação, as ações e a utilização em relação ao produto depois de efetuada a compra.

Também devem ser monitorados o uso e descarte dos produtos pós-compra, considerando principalmente a taxa de consumo, determinante principal da necessidade de uma nova aquisição – quanto mais rápido os compradores consomem determinado item, mais cedo voltarão a comprá-lo. Entretanto, se acharem que a durabilidade do produto está aquém de suas expectativas, podem acabar por substituí-lo por outro similar, então, é necessário que o consumidor verifique uma boa relação custo-benefício naquilo que está adquirindo e perceba que compensa continuar com sua escolha por essa ou aquela marca (KOTLER E KELLER, 2012).

Pode-se inferir que o marketing voltado ao consumidor é um grande desafio para as empresas na atualidade. Elas precisam estar constantemente atentas ao seu público-alvo, que é dinâmico e, portanto, muda com frequência suas necessidades e desejos. Além disso, há muitos fatores que influenciam as decisões de um consumidor por esse ou aquele produto, como opiniões alheias e imprevistos (reduções de salários, por exemplo, obrigando à escolha de um item mais barato), entre outros. Por isso, é importante que as ações de marketing sejam realizadas no sentido de fortalecer as interferências positivas na escolha do cliente e combater aquelas que vão contra ao que se pretende vender. Para tanto, é imprescindível investir em pontos que podem agregar valor ao seu produto ou à sua marca. Como, por exemplo, a

qualidade de atendimento ao cliente e a comunicação empresarial, essa última principalmente quando utilizada para o treinamento dos colaboradores da empresa a fim de capacitá-los a lidar com o público, de forma a conquistá-los e fidelizá-los.



### **3 A COMUNICAÇÃO E SUA RELEVÂNCIA NA QUALIDADE DO ATENDIMENTO AO CLIENTE**

A comunicação é fundamental para o estabelecimento de qualquer tipo de relação – social, afetiva, pessoal, comercial. Como dizia um antigo bordão televisivo, de Abelardo Barbosa (o famoso Chacrinha), “quem não se comunica, se trumbica”. A regra é válida também para o meio corporativo, pois a comunicação empresarial é fator fundamental para o sucesso das organizações no mundo hoje. Vista como ferramenta estratégica de gestão, ela possibilita a interação entre todos os colaboradores, desde a mais alta hierarquia da empresa até a base, fazendo com que a missão e os valores da organização sejam incorporados de maneira igualitária, para que haja unicidade de pensamento e todos comunguem dos mesmos princípios e objetivos. Isso influí diretamente na imagem institucional, pois o equilíbrio dos elementos internos passa para o público externo confiança, estabilidade e coerência, o que é extremamente importante para a sobrevivência da empresa, que precisa da aceitação do consumidor para permanecer ativa no mercado.

Segundo Las Casas (2011):

Na prática comercial, é necessário estabelecer uma boa comunicação com os clientes. A partir de um entendimento específico de suas necessidades e seus desejos, a comunicação deve ser desenvolvida igualmente para a criação de valor, seja ele na formação de marca, na conscientização dos consumidores, ou mesmo na venda do produto. (LAS CASAS, 2011, p. 43)

É importante considerar a comunicação como uma ação integrada de meios, formas, recursos, canais e intenções. Ou seja, os dirigentes devem pensar em comunicação de maneira estratégica, como forma de impulsionar e assessorar a administração na conquista de melhores resultados. A comunicação empresarial deve ser compreendida como fator fundamental para a busca de melhorias da qualidade no ambiente corporativo.

Conforme destaca Matos (2009),

Ao englobar a atividade e as políticas de emissão e captação de informações, a comunicação empresarial solidifica a cultura (crença e valores), as filosofias e as estratégias de ação de uma organização. Ou seja, ela é responsável pela formação da imagem institucional, o que é considerado pelos grandes gurus do marketing como o principal patrimônio de uma empresa, uma entidade e até mesmo um profissional. (MATOS, 2009, p. 61)

Considerando a importância da imagem institucional para a conquista do consumidor, pode-se afirmar que a comunicação empresarial, então, por seu papel relevante na construção dessa imagem, interfere significativamente na relação entre o público e a empresa. É importante levar em conta sua influência também na qualidade do atendimento ao cliente, sendo que tanto a comunicação interna quanto a externa devem ser trabalhadas para atingir a excelência.

### 3.1 COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA

A comunicação estratégica acrescenta valor para a organização e para a sociedade. Atualmente as pessoas percebem as organizações por quaisquer vertentes comunicacionais, e não somente, pela comunicação mercadológica. O objetivo final de uma comunicação estratégica é sempre projetar, independente do produto, qual é o futuro desejado pela companhia.

Um dos atributos do marketing mais importantes é a comunicação, ou seja, de acordo com Kotler e Keller (2012, p.512), é o “meio pelo qual as empresas buscam informar, persuadir e lembrar os consumidores – direta ou indiretamente – sobre os produtos e as marcas que comercializam”. A comunicação estratégica representa o que as empresas desejam dizer aos seus públicos consumidores. A comunicação de marketing envolve esclarecer aos clientes, daquela determinada marca, como, por que, por quem, quando e onde um produto é utilizado. Esse tipo de comunicação também permite que as empresas se conectem com a sociedade, com outras pessoas, outros lugares, outras experiências, etc., lidando de diferentes formas a sua comunicação externa.

As principais formas de comunicar-se com seu público, chamadas de mix de marketing de comunicação são a propaganda (formato pago de promoção da marca ou produto), a promoção de vendas (possui tempo de finalização e geralmente é de curto prazo), eventos e experiências, relações públicas e publicidade, marketing direto (uso de meios comuns; ex.: correios, telefone, e-mail, entre outros), marketing interativo (atividades e programas *online*), marketing boca a boca e vendas pessoais.

Comumente se sabe que a maioria das empresas precisa de uma boa comunicação integrada com um bom planejamento para aumentar as chances de sucesso e reduzir as surpresas ao longo do processo. Também é público e notório que é um mercado, como tantos outros, em constante mutação.

O ambiente de comunicação no mercado, de acordo com Kotler e Keller (2012, p.512), está em constante modificação. Sendo assim, os consumidores se tornam mais seletivos, pois eles podem escolher receber uma informação ou não. Na internet a interatividade custou a muitos investidores novas formas de conseguir propagar sua marca através da comunicação de marketing. Por exemplo, ações virais *online* as quais há uma interatividade do internauta com a marca e consequentemente àquela empresa.

A forma como cada marca interage e se comunica com seu público vai depender de suas ações marqueteiras. Com o advento dos *smartphones*, da conexão de internet em qualquer lugar e sem fio torna a quem está conectado o dono das informações que deseja receber. Isso desgastou a eficácia dos meios de comunicação de massa.

De acordo com Kotler e Keller (2012, p.512),

No entanto, por mais que algumas empresas fujam da mídia tradicional, ainda assim elas enfrentam desafios. O entulho comercial se amontoa. Em média, o habitante de uma cidade está exposto a cerca de 3 mil a 5 mil mensagens publicitárias por dia. Vídeos de curta duração e anúncios são exibidos em postos de gasolina, supermercados, consultórios médicos e grandes varejistas. (Kotler; Keller. 2012, p.512)

Logo percebe-se que a comunicação de marketing está em alta e atuante em vários meios, mas alguns autores acreditam que são invasivas ao consumidor. Alguns destes deixam claro suas opiniões sobre o mar de publicidade espalhada pelas cidades. Os profissionais da área devem ser cada vez mais cautelosos e criativos para manter a utilização dos mesmos sem intrometer na vida dos consumidores (KOTLER E KELLER, 2012, p.512).

Essa criatividade leva a uma busca por inúmeras formas de comunicação e a comunicação empresarial vai além delas. Podem ser consideradas em torno do produto (cor, formato da embalagem, o preço e o estilo) ou em torno do funcionário de vendas (o comportamento, o modo de se vestir e o modo de falar ao cliente), ou ainda em torno da loja física (a decoração interna, disposição dos objetos de venda e identidade visual da empresa). Tudo vai comunicar-se com os consumidores e qualquer contato com a marca pode criar expectativas positivas ou negativas, levando em conta as formas apresentadas acima.

É importante levar em conta também a influência da qualidade da comunicação no atendimento. Sendo que tanto a comunicação interna quanto a comunicação externa devem ser trabalhadas para que se atinja a excelência.

### 3.2 COMUNICAÇÃO INTERNA

A comunicação interna tem extrema importância visto que as empresas necessitam cada vez mais informar e integrar os diversos segmentos de seu público interno (diretoria, gerentes, funcionários) aos seus objetivos e interesses, motivando todos a participarem dos processos organizacionais, o que contribui bastante para o crescimento da empresa. Além disso, é fundamental alinhar com o público interno, ou seja, sua equipe, quais serão os métodos a serem seguidos para que a empresa tenha um padrão e uma excelência no atendimento.

Segundo Melo (2012):

Como agente de coadunação entre os meios, a comunicação interna é o meio ideal para a equalização de interesses. Não fosse isso, a integração entre equipes e departamentos no desenvolvimento do trabalho conjunto não seria possível. Aliás, esse entendimento entre as partes depende muito, mas não apenas, da capacidade da empresa em formalizar os processos de comunicação interna. (MELO, 2012, p. 163)

Para que seja bem sucedida, a comunicação interna deve ser suficientemente formal para documentar processos, implantar códigos de conduta, regras, veicular as informações pretendidas pela direção e prestar esclarecimentos.

Entretanto, de acordo com Curvello (2012), é preciso também ser informal de maneira estratégica, para evitar o excesso de burocracia em geral, dinamizar a troca de informações, investir no relacionamento interpessoal e favorecer a iniciativa e a proatividade. O equilíbrio entre a formalidade e a informalidade, então, é essencial para a fluidez do processo, pois propicia dinamismo à comunicação e a torna mais eficiente, entendendo a rede formal de comunicação como aquela que depende de canais formais para existir, como impressos, por exemplo; e a rede informal como as manifestações comunicativas naturais ao relacionamento dos componentes da organização.

Curvello (2012), identifica ainda quatro fluxos da comunicação empresarial interna: ascendente, descendente, horizontal e transversal. Conforme ele, o fluxo descendente ainda prevalece no meio empresarial, partindo a informação do alto escalão da empresa e sendo transmitida para o quadro de funcionários por meio de canais variados, como boletins ou jornais internos. O fluxo ascendente opera em direção contrária ao anterior, ou seja, caracteriza-se pelas comunicações, sugestões, queixas e críticas à direção feitas pelos colaboradores da companhia. O terceiro fluxo, horizontal, é o que dá movimento à organização cotidianamente, sendo representado pela comunicação entre pares e setores. Por

fim, o fluxo transversal, ao utilizar tecnologias como e-mails e intranets, possibilita a subversão das hierarquias por permitir a troca de mensagens entre funcionários de diferentes setores ou departamentos e de níveis hierárquicos distintos.

Para que a comunicação interna possa ser utilizada de maneira estratégica, proporcionando resultados positivos, é preciso compreendê-la como um processo cuja implantação depende de um bem elaborado plano de ação.

Melo (2012) lista as principais etapas a serem consideradas nessa situação: mapear e conhecer as audiências internas; monitorar a eficiência dos canais e o nível de retenção da mensagem por eles proporcionado; segmentar os veículos de acordo com seu conteúdo, periodicidade e formato, adequando-os às diversas audiências às quais serão direcionados; utilizar uma linguagem acessível, do domínio de todos os interessados; repetir as informações de modo inteligente, evitando desgaste do canal ou do conteúdo; e monitorar periodicamente, formal e informalmente, o ambiente interno em relação à comunicação. Além disso, há que se considerar a relevância do *feedback*, que possibilita a confirmação de que a mensagem foi transmitida corretamente. Essas ações evitam ruídos, como mal-entendidos, cortes e interpretações ambíguas, que podem distorcer as informações e comprometer a transmissão da mensagem.

Sendo assim, para Curvello (2012), é possível entender que a comunicação interna representa o conjunto de ações coordenadas pela organização com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão em torno dos valores que necessitam ser reconhecidos e compartilhados por todo o público interno – que envolve, além do corpo funcional, acionistas, conselheiros, fornecedores e revendedores, entre outros – a fim de contribuir para a formação de uma boa imagem da empresa junto ao público externo.

Essas ações devem ser empreendidas de modo a espalhar a cultura da organização por todos os setores da empresa, o que envolve treinamento do corpo funcional e clareza nas mensagens transmitidas internamente.

Conforme destaca Las Casas (2011):

Uma empresa deve procurar disseminar a cultura na organização para tornar o comportamento de seus colaboradores o mais homogêneo possível. Para se tornar uma empresa que presta atendimento de alta qualidade, os funcionários precisam ser preparados para isso, bem como treinados para aperfeiçoar constantemente os seus desempenhos. A comunicação empresarial deve focar estes aspectos. Material de treinamento, quadro de missão e visão da empresa, mensagem transmitida pelos gestores responsáveis, entre uma série de outras medidas, contribuem para desenvolver a cultura de bom atendimento. (LAS CASAS, 2011, p. 40)

Pode-se dizer, então, que é necessário compreender a importância do envolvimento do corpo funcional nos processos, já que a empresa precisa ser um todo coeso, único. A fragmentação de ideias pode ser prejudicial, tanto interna como externamente, pois o público interno é que leva às pessoas de fora, à comunidade e à sociedade os valores e ideais da empresa. A comunicação interna, dessa forma, pode ser entendida como fator de fundamental importância para o êxito da comunicação externa, tendo em vista que, ao integralizar todos os membros da organização e envolvê-los em prol da construção da imagem empresarial, permitem transparecer aos elementos externos – pessoas e sociedade – equilíbrio e coerência, características positivas que tendem a conquistar o público em geral.

### 3.3 COMUNICAÇÃO EXTERNA

A comunicação externa compreende essencialmente a transmissão de informações passadas por uma empresa ao público externo – clientes, sociedade, autoridades e outros. Por meio dela, a consolidação da imagem empresarial torna-se possível; por isso, é importante que as organizações estejam atentas para que a mensagem desejada seja passada adequadamente, a fim de evitar distorções, ruídos e ranhuras na sua imagem.

Para Kuazaqui, Lisboa e Gamboa (2005), esse processo comunicativo está diretamente relacionado à comunicação de marketing, tratada no capítulo 2 deste trabalho, que enfatiza, sobretudo, o relacionamento entre a empresa e o consumidor visando à venda de produtos e serviços. Entretanto, nos dias atuais, o público espera que a comunicação externa vá além da linguagem publicitária, ou seja, para serem bem aceitas, as empresas devem agregar aos seus produtos e serviços valores como respeito ao meio ambiente e outros relacionados à preocupação com questões sociais em geral (KUAZQUI; LISBOA; GAMBOA, 2005, P.62).

Com todos esses elementos, somados à competitividade crescente do mercado, o nível de exigência dos consumidores tem se tornado cada vez maior. Por isso, as organizações devem aprimorar sua comunicação externa para agradá-los e, além de satisfazer suas necessidades pessoais, demonstrar engajamento social e solicitude junto à comunidade em que estão inseridas.

Conforme afirma Bahia (1995):

[...] a empresa deve privilegiar, além do público específico, os setores difusos da sociedade, como consumidores e donas de casa em geral, escolas, trabalhadores, sindicatos, universidade, partidos políticos, igrejas, organizações governamentais e não governamentais, isto é, aqueles setores sociais de influência aos quais se dirigem as ações institucionais. (BAHIA, 1995, p. 34)

Por isso, é importante estabelecer um canal de comunicação que transmita seriedade, clareza e transparência ao público. Também é preciso saber ouvir eventuais queixas e sugestões externas de melhorias, de modo a garantir a confiança e fidelidade do consumidor que, geralmente, volta a se relacionar com uma empresa que atendeu prontamente suas reivindicações, destacam Kuazaqui, Lisboa e Gamboa (2005).

Já Bahia (1995) destaca que, além dos fatores apontados, a comunicação externa precisa estar sincronizada com a comunicação interna, ou seja, a mensagem passada ao público externo deve ser correspondente àquela difundida dentro das organizações (BAHIA, 1995, p.63).

É fundamental, também, ter cuidado com a linguagem utilizada. De acordo com os três autores citados, podemos dizer que uma campanha publicitária, antes de ser veiculada, deve ser analisada com critério a fim de evitar que alguém ou algum segmento da sociedade se sinta ofendido ou prejudicado. De acordo com Kuazaqui, Lisboa e Gamboa (2005), uma linguagem de baixo calão, discriminatória e desrespeitosa não é aceita pelo público em geral, que pretende encontrar na comunicação da empresa seus valores e princípios éticos e morais. Além disso, o consumidor está atento à informação prestada com relação aos bens que o mercado oferece. Ele espera receber todas as orientações necessárias ao consumo de qualquer produto ou serviço, sendo que, nos dias de hoje, a empresa que omite informações tende a ser deixada de lado e trocada por outra, concorrente, que age com mais honestidade e transparência.

Assim, a comunicação externa eficiente é aquela que busca o melhor relacionamento possível entre a empresa e o público externo, que abrange, além de consumidores, sociedade, instituições, autoridades, poder público e até mesmo outras organizações. Valores éticos e morais têm sido cada vez mais enfatizados nessas relações, sendo que a organização que está aberta a ouvir sugestões e queixas e se propõe a solucionar quaisquer problemas com presteza, leva vantagem no mercado.

Importante destacar que o sucesso da comunicação externa depende de uma boa comunicação interna, pois é necessário que todo o corpo funcional da empresa esteja engajado em buscar um bom relacionamento com os diversos públicos e seja coerente em transmitir a mensagem que se pretende difundir, contribuindo para a formação de uma imagem positiva.

A comunicação empresarial, enfim, deve ser entendida como um somatório de ações comunicativas internas e externas empreendidas com vistas a trabalhar a imagem organizacional, refletindo nas relações com os mais diversos públicos. Um fator importante diz respeito ao atendimento ao cliente, cuja excelência depende fundamentalmente de boas

estratégias de comunicação, voltadas, sobretudo, ao entendimento dos anseios do consumidor e às ações executadas no intuito de satisfazê-lo.

### 3.4 QUALIDADE NO ATENDIMENTO AO CLIENTE

O cliente em primeiro lugar: esse deve ser o lema das empresas nos dias de hoje, quando o mercado se mostra mais competitivo e, a todo momento, novos produtos e serviços são lançados, ampliando a oferta e proporcionando ao consumidor escolher aquela que melhor lhe atenda.

Nesse sentido, a qualidade no atendimento tem exercido um papel cada vez mais relevante no mundo corporativo, sendo um critério muito considerado pelo cliente no momento da escolha entre essa ou aquela empresa para lhe prestar um serviço ou vender um produto. Pode acontecer, algumas vezes, de uma pessoa deixar de adquirir determinado bem por não gostar do atendimento prestado por quem o vende. Ou, ao contrário, passar a consumir algum produto ou usufruir de um serviço atraído pelo bom atendimento.

Para que se atinja a excelência, primeiramente deve-se levar em conta que o atendimento é apenas uma parte de um todo mais complexo, conforme pontua Las Casas (2011):

Um dos princípios básicos de um bom atendimento é que ele seja considerado parte integrada de um processo mais amplo, como uma boa estrutura organizacional e boa administração de relacionamento com todos que contatam uma empresa: fornecedores, concorrentes, sistema financeiro, jornalistas, entre outros. Além disso, deve-se ter um bom entendimento dos consumidores quanto ao que ele espera de determinado serviço, uma vez que a entrega deste deve estar diretamente relacionada com o atendimento de suas expectativas. (LAS CASAS, 2011, p. 36)

Para Santos (s.d. p.1), a qualidade no atendimento ao cliente reflete o grau de eficiência da organização. Portanto, “deve retratar o espelho de sua cultura, da motivação, de seus funcionários, das suas relações de trabalho, da capacidade gerencial dos seus gestores e da sua integração com o trabalho em equipe”. Sendo assim, a qualidade no atendimento começa na comunicação interna, que possibilita integrar todos os membros de uma empresa, conscientizando o pessoal da importância da valorização do cliente e da transmissão de uma mensagem coerente, transparente e honesta ao público externo. Em seguida, alguns aspectos devem ser levados em consideração para que o cliente possa se sentir satisfeito com o atendimento prestado, conforme explica Las Casas (2011).

Um desses fatores diz respeito à tangibilidade, já que o consumidor avalia os aspectos visíveis do local onde são prestados os serviços. Também é preciso estabelecer uma

relação de confiança entre cliente e empresa, reconhecendo as falhas e cumprindo com o que é acordado. O profissional necessita, ainda, ter responsividade, ou seja, ter agilidade, boa vontade e prontidão, evitando esperas longas e desnecessárias. Deve-se estar atento ao cliente, saber ouvi-lo, escutar o que ele quer. Outro ponto importante é a flexibilidade, pois, para satisfazer o consumidor, vale a pena, às vezes, quebrar alguma regra estabelecida pela empresa, desde, é claro, que isso não agrida sua política nem gere nenhum revés. Além disso, é essencial a autoconfiança do prestador de serviços, transmitindo segurança ao público (LAS CASAS, 2011).

Os resultados da qualidade, para Las Casas (2011), no atendimento devem ser sempre monitorados pela empresa, que precisa atentar para eventuais sinais de insatisfação. Um erro comum é ignorar reclamações ou banalizá-las, dando-lhes pouca importância. Na verdade, essas reclamações devem ser revertidas em melhorias, ou seja, as críticas podem ser utilizadas como impulso para o prestador aprimorar a qualidade de seus serviços. Para tanto, a empresa deve programar algumas estratégias: monitorar as redes sociais, onde, atualmente, surgem os primeiros sinais de problemas, expostos por clientes insatisfeitos; surpreender o consumidor com algum benefício que o deixe satisfeito e minimize os danos causados pelos problemas no atendimento; dar autonomia aos colaboradores que atuam diretamente junto aos clientes, para tornar mais dinâmico o atendimento e evitar que qualquer questão, mesmo simples, precise ser submetida à autorização de algum superior; e, principalmente, identificar a raiz do problema, a fim de solucioná-lo definitivamente, se possível, evitando reincidências e novas queixas. Santos (s.d.) destaca ainda a importância da integração entre públicos internos e externos para a conquista da excelência no atendimento. Para o autor, o principal objetivo do atendimento é reter os clientes internos, visando obter resultados eficientes e, assim, atrair os clientes externos – ou seja, a conquista do público externo é, na verdade, consequência de ações empreendidas com vistas ao engajamento do pessoal interno.

As empresas que prestam serviços na área de alimentação costumam ser avaliadas ainda mais criteriosamente pelos consumidores. Nessa análise, podem ser levados em consideração itens como limpeza, desde o local até as mesas, talheres, copos, etc.; aspecto higiênico dos funcionários; aparência, temperatura, sabor e aroma dos pratos servidos; educação e cortesia no atendimento; agilidade; entre outros. Um fator que costuma gerar insatisfação diz respeito à demora no atendimento, fazendo com que o cliente não usufrua dos serviços com uma frequência maior, mesmo quando o produto oferecido lhe agrada. Esse foi um dos pontos destacados pelos frequentadores da Mr. Tugas, pizzaria de Juiz de Fora - MG

conhecida por suas pizzas gourmet, cervejas e azeites artesanais, conforme mostra o estudo de caso no capítulo seguinte.

Enfim, para que se atinja a excelência no atendimento, é necessário, antes de tudo, buscar a qualidade na comunicação interna, a fim de preparar os colaboradores para prestar um serviço satisfatório. A comunicação da empresa com o público externo também é fundamental, não só para atender à demanda, como, também, para saber os pontos que precisam ser aprimorados e, assim, promover a melhoria contínua. Outros aspectos devem ser levados em consideração, como infraestrutura, higiene e presteza. Além disso, é válido investir em promoções de marketing para divulgar os diferenciais em relação à concorrência, agregando mais consumidores e ampliando o atendimento – na pesquisa efetuada para o estudo de caso mostrado a seguir, por exemplo, alguns clientes relataram desconhecimento de divulgações da empresa, tendo chegado a ela por indicação de amigos.

Assim, pode-se dizer que a qualidade no atendimento envolve tudo o que foi abordado até então neste trabalho, desde estratégias de marketing, principalmente considerando a promoção, passando pela comunicação empresarial, tanto interna quanto externa, sendo que cada ação empreendida deve ter como objetivo sempre a satisfação do cliente, para que seja possível à empresa cativar e manter o consumidor fiel, permanecer ativa e lucrar no mercado extremamente competitivo da atualidade.

## **4 EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO: UM ESTUDO DE CASO**

Este estudo está focado na pizzaria Mr. Tugas, localizada na cidade de Juiz de Fora, MG. A escolha se dá no campo parte em uma pesquisa qualitativa e outra parte quantitativa, através de uma mostra de clientes assíduos, uma pesquisa interna feita com os 48 funcionários e entrevista com o proprietário.

A utilização deste estudo tem a intenção de ilustrar como a comunicação atua para atingir a excelência no atendimento. Precisamos compreender os papéis desempenhados pelos empreendedores, quando em interação com o seu cliente e com seus empregados. Isso nos possibilita um maior conhecimento do ambiente vivido por estes atores, assim como da organização onde, por meio da pesquisa, descobrimos como ocorre a excelência naquela empresa. O contexto escolhido para realização da investigação foi uma pizzaria artesanal localizada no bairro Marilândia da cidade de Juiz de Fora, MG, durante o prazo de três meses (Julho, Agosto e setembro de 2015) a fim de compreender de perto o dia a dia do estabelecimento e como as relações de comunicação acontecem internamente.

Os sujeitos participantes do estudo foram o dono da pizzaria, 48 funcionários e uma amostra de 100 clientes frequentadores do local. As pesquisas foram de caráter anônimo tanto com os funcionários quanto com a clientela e foram feitas desta maneira a fim de preservar a identidade dos mesmos e permitir que fornecessem informações mais fidedignas à realidade por eles vivida e preservar suas opiniões.

O estudo fez uma análise do papel da comunicação empresarial e quais as ferramentas mais utilizadas para atingir um patamar de sucesso. Foram analisadas a influência da gerência em relação aos empregados e sua comunicação externa com o público-alvo através das ferramentas de pesquisa utilizadas. Neste estudo foram utilizados uma entrevista com o criador da pizzaria, um questionário direcionado à mostra de clientes com perguntas diretivas, onde se buscou colher a opinião dos clientes, e uma pesquisa interna com os atuais funcionários. Consideramos e destacamos os pontos de melhoria para a pizzaria.

Procurando situar o leitor foi feita uma descrição do local, do cardápio e um relato breve da história da pizzaria, exemplificando sua especificidade no nicho deste mercado em Juiz de Fora, a qual se destaca pelas diferenças se tornando única no ramo alimentício da cidade como foi sonhado há época de sua criação.

O proprietário concedeu uma entrevista relatando quais as ferramentas ele mais utiliza na pizzaria para manter a qualidade do atendimento no local, como é a capacitação dos

garçons e pizzaiolos, quais os pontos que ele considera importantes na hora do atendimento e quais as ferramentas mais utilizadas para comunicação com seu público externo.

Alguns dados revelam que os clientes que vão frequentemente à pizzaria conhecem bem seu cardápio. Que a maioria a frequenta pelo menos uma vez por mês sendo que estes já são clientes fidelizados e assíduos. Os entrevistados consideram a qualidade dos serviços prestados superior aos concorrentes e destacaram pontos que não influem em sua qualidade. A pesquisa relatou também que, apesar do preço alto, a agilidade no atendimento é excepcional levando em conta o tempo de preparo do alimento e rapidez dos garçons. A avaliação dos serviços, do ambiente e do cardápio foi classificada como satisfatória e extremamente satisfatória já que mais da metade recomendaria a pizzaria a novas pessoas.

Em relação aos funcionários, a opinião foi parecida com a dos clientes em que eles se sentem muito satisfeitos e concordam que é um melhor local para trabalhar do que em seus empregos anteriores. Confirmaram que é um ambiente propício ao desenvolvimento pessoal e profissional, além de terem o devido reconhecimento por parte da diretoria. Alegaram também possuir qualidade de vida no trabalho e versatilidade quando necessário no quesito folga e/ou horários por necessidades pessoais.

Por fim, a metodologia da pesquisa qualitativa empregada neste estudo possibilitou que em nossas análises emergissem características que pudessem explicar o sucesso de atendimento e a noção de inovação do estabelecimento, pois este se destaca de seus concorrentes na cidade, desde sua inauguração. Agregamos a seguir o estudo em si, trazendo um breve histórico da pizzaria, a análise da opinião dos clientes, os pontos que se destacaram para explicar a excelência no atendimento aos clientes do estabelecimento e as considerações finais deste estudo de caso.

#### 4.1 BREVE HISTÓRICO DA PIZZARIA

Inaugurada na cidade de Juiz de Fora – MG desde outubro de 2005, a pizzaria Mr. Tugas é uma empresa do segmento de alimentação. Está situada no bairro Marilândia, distante do Centro da cidade, em uma casa de arquitetura rústica, o que confere ao local um ambiente mais intimista que, aliado à carta *gourmand*, atrai cerca de 1800 clientes por semana, que buscam um espaço diferente dos restaurantes e pizzarias da cidade, conforme informa o proprietário Hugo Lima de Siqueira.

No princípio eram Hugo Siqueira e sua família auxiliando nos serviços de pizzaiolos, copeira, garçonete e motoboy. Siqueira familiarizou-se à pizza através de

pequenas reuniões com amigos e, a partir daí, construiu um sonho na granja da família, passando a receber algumas pessoas mais próximas. Por auxílio inicial de um grande amigo, contratou uma Empresa Júnior na Faculdade de Administração da Universidade Federal de Juiz de Fora, a qual recebeu o plano de negócios e decidiu fundar a pizzaria artesanal Mr. Tugas.

Devido a um problema de saúde (AVC), seu pai não pôde mais atuar na medicina vendendo seu único veículo para dar o capital inicial e apoiar a ideia da Mr. Tugas. Em 14 de outubro de 2005, foi inaugurada a pizzaria que, por semanas, não atingiu o número de clientes esperado por Hugo Siqueira. Em fevereiro de 2006, teve seu pior movimento em que, se comparado aos dias atuais, o mês inteiro de fevereiro não se comparava a um “dia ruim” hoje.

Sem dinheiro para pagar as contas, mais dificuldades foram aparecendo. Somente após pouco mais de oito meses de abertura, conseguiram comprar a primeira motosserra para fornecer lenha para a pizzaria, pois antes o trabalho era totalmente manual. Com o apoio total de sua família e esposa, as dificuldades foram sendo superadas.

Em 27 de novembro de 2007, foi o lançamento da Mr Tugas Bier com cinco tipos de cervejas artesanais diferentes e foi considerado por Hugo o dia da “grande virada” e um divisor de águas na história da Mr. Tugas. O proprietário já conhecia a influência que juiz de fora havia recebido na época do Brasil Colônia, se tornando um dos principais polos cervejeiros artesanais do Brasil. Com a chegada dessa cultura através das famílias de imigrantes alemães que trabalharam na Estrada Real, principalmente no Bairro Borboleta, que as cervejas artesanais passaram a influenciar vários comerciantes na cidade. Foi a partir da apreciação por estas cervejas e a influência de um amigo, que já sabia fazer cervejas, que Hugo teve a ideia de produzir a sua própria Mr. Tugas Bier.

Um dos ideais da casa é: “pizza sem ketchup, por favor!”. Hugo, após um curso de aromatização de azeites, encontrou neles mais uma forma de se diferenciar dos demais estabelecimentos e considera que esses molhos (mostarda, maionese...) “matam uma pizza e uma boa massa” (Siqueira, 2015).

Dois anos após o lançamento da cerveja Mr. Tugas Bier, a pizzaria passou a ter clientes assíduos e fiéis dando um volume consistente de clientes que o permitiu, e ao mesmo tempo o obrigou, a fazer uma ampliação. Exemplo disso era a fila de espera que ultrapassava 2 horas. A intenção de Hugo era manter a casa aberta juntamente com a ampliação. Por oito dias consecutivos preparou pizzas a céu aberto e contou com a sorte de não chover durante esses dias. Quando a ampliação terminou, o proprietário se perguntou qual seria o próximo desafio. Os números de mesas triplicaram, (atendia em média até 30 clientes assentados) o

espaço físico foi ampliado em vinte vezes mais, foi construída uma brinquedoteca para as crianças produzirem suas próprias pizzas (com o acompanhamento de um pizzaiolo profissional), com vídeo game e diversos jogos, aumentou a cervejaria, a cozinha, o bar, o pub e fez a acessibilidade para deficientes físicos. O desafio foi que, com isso, a fila não diminuiu. Hoje mesmo com mais lugares, mais garçons e mais infraestrutura a pizzaria continua crescendo servindo de exemplo ao público e mantendo a qualidade dos serviços prestados.

#### 4.2 ESTUDO DE CASO: MR. TUGAS

A Pizzaria Mr. Tugas tem como carro-chefe a culinária artesanal, aplicada na fabricação de pizzas de diversos sabores, azeites aromatizados e cervejas artesanais, tudo produzido pela própria empresa. Também são oferecidas entradas finas, como saladas, *focaccias* e *bruskettas*. A qualidade final dos produtos é assegurada, segundo o proprietário, por técnicas de excelência nos processos, incluindo um manual de boas práticas, ficha técnica dos receituários e a colaboração de um nutricionista e uma consultoria alimentar.

A empresa é gerenciada pela família do proprietário. Segundo Hugo Siqueira, todos os familiares deixaram de lado suas profissões – médico, fonoaudióloga, bibliotecária – para se dedicarem à pizzaria, atuando em funções necessárias ao funcionamento do local, tais como pizzaiolo, motoboy, copeira, garçonete e gerente.

Os processos são acompanhados de perto e a capacitação dos colaboradores é promovida por meio de cursos, como excelência no atendimento, técnica de vendas, marketing pessoal, finanças e cuidado na manipulação de alimentos, o que mostra a preocupação do empresário com a manutenção da qualidade dos serviços, cuja base, conforme visto neste estudo, dá-se principalmente no trabalho realizado junto ao corpo funcional da empresa. Conforme Siqueira, “um colaborador motivado rende muito mais do que um desmotivado<sup>6</sup>”. Por isso o proprietário tenta trabalhar o endomarketing e investe em qualificação e treinamento. Para ele, é fundamental que o colaborador tenha “atenção, segurança no que está fazendo e domínio no que está oferecendo<sup>7</sup>”.

A busca pela fidelização do público é verificada, sobretudo, em ações promocionais efetuadas pela pizzaria, como na comemoração de seus cinco anos de funcionamento (2010), quando, a cada 20 pizzas consumidas, o cliente ganhava um estojo

---

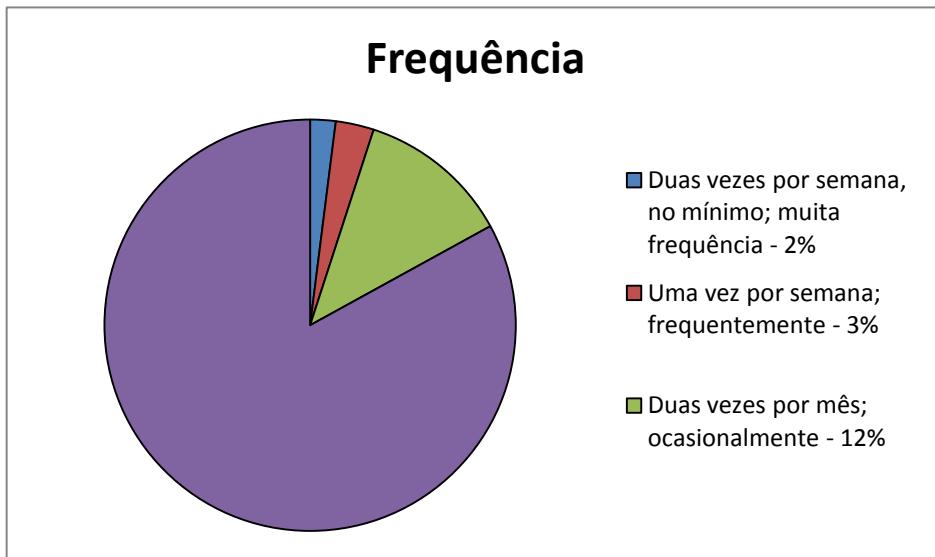
<sup>6</sup> Conforme entrevista, vide APÊNDICE A deste trabalho.

<sup>7</sup> Conforme entrevista, vide APÊNDICE A deste trabalho.

personalizado, fabricado em madeira de demolição, com uma coleção de miniazeites aromatizados da casa e cerveja artesanal Mr Tugas Bier. Já para os 10 anos de Mr Tugas (outubro de 2015) foram outras promoções: a primeira delas aconteceu no dia 14 de outubro, mesmo dia da abertura em 2000. Na ocasião todos os clientes que curtissem a foto no *Facebook* ganhavam a primeira rodada de cerveja por conta da casa. Bastava apresentar a foto curtida através do smartphone ou tablet para o garçom e garantir o chopp. A outra promoção era uma declaração feita pelos clientes para a pizzaria e a declaração mais curtida e comentada ganharia 10 pizzas ao ano durante 10 anos.

Uma das formas de interação com o público foi, através da empresa Repúblca Comunicação, a produção e publicação de vídeos na página do Facebook da Mr. Tugas, contando a história da pizzaria desde o início e algumas curiosidades acerca dos produtos oferecidos pela casa.

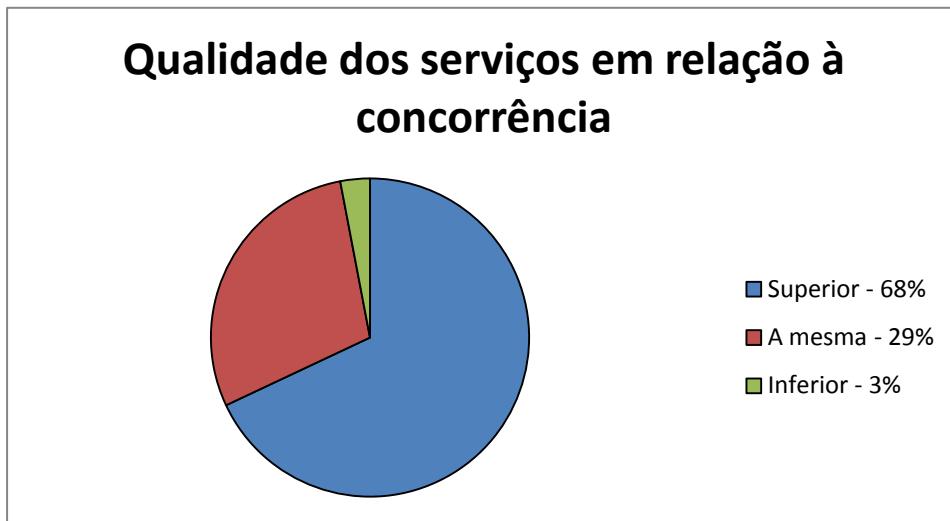
#### 4.2 A OPINIÃO DOS CLIENTES



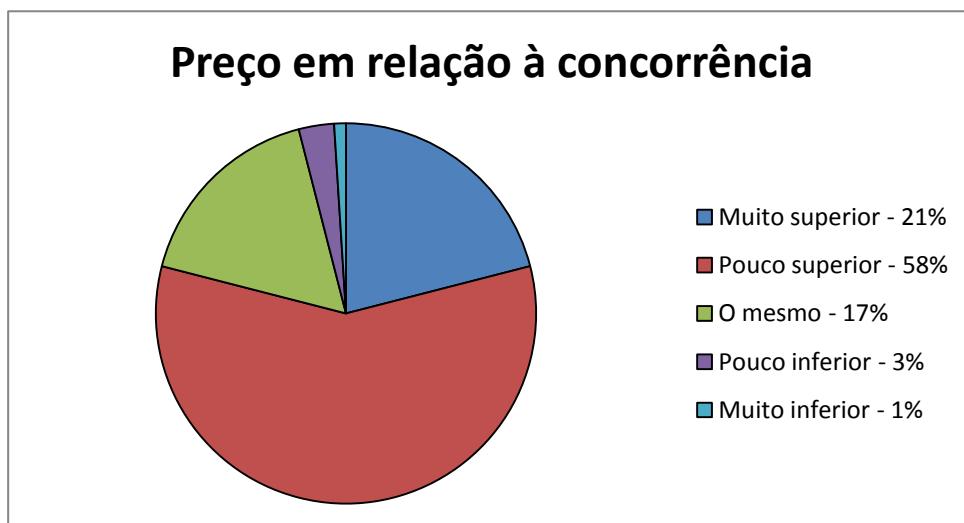
Para verificar a opinião dos consumidores com relação à Mr. Tugas, foi aplicada uma pesquisa de satisfação, na qual os clientes puderam apresentar críticas e sugestões para a melhoria do atendimento (pesquisa na íntegra: APÊNDICE B).

A maioria dos 100 entrevistados (83%) frequentam o local apenas uma vez ao mês ou menos. A dificuldade de acesso, o preço e a distância do restaurante podem justificar esses dados.

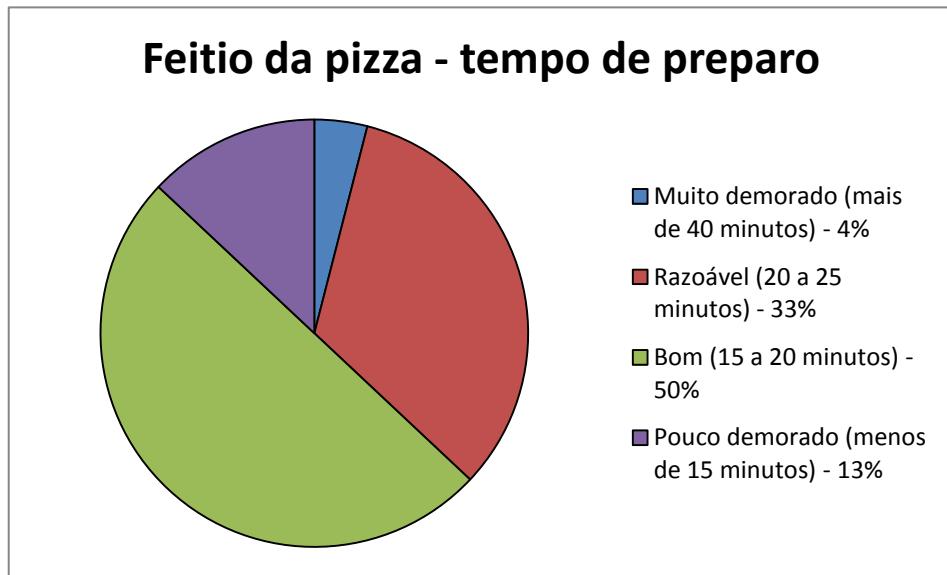
Dentre os clientes pesquisados, 68% consideram a qualidade dos serviços prestados pela Mr. Tugas superior à concorrência, sendo que a crítica apresentada pelos 3% que a consideram inferior diz respeito à demora no atendimento, provocada pela alta demanda, e à impossibilidade de se fazer reservas antecipadas, sendo necessário chegar cedo ao local para conseguir ser atendido sem precisar enfrentar filas.



O preço é considerado superior ao de outros locais por 79% dos entrevistados, o que pode ser explicado pelo caráter artesanal da culinária e pelos produtos diferenciados, como o azeite aromatizado, as cervejas e os molhos artesanais, o que distingue a Mr. Tugas de outras empresas do segmento. Mesmo com mais da metade dos entrevistados concordando com a superioridade do preço, não faz com que eles deixem de frequentar o local (justificado pela fila de espera ainda existente). Esse ponto pode ser destacado, pois apesar de tal ocorrência a Mr. Tugas mantém um excelente padrão de qualidade em relação à concorrência.

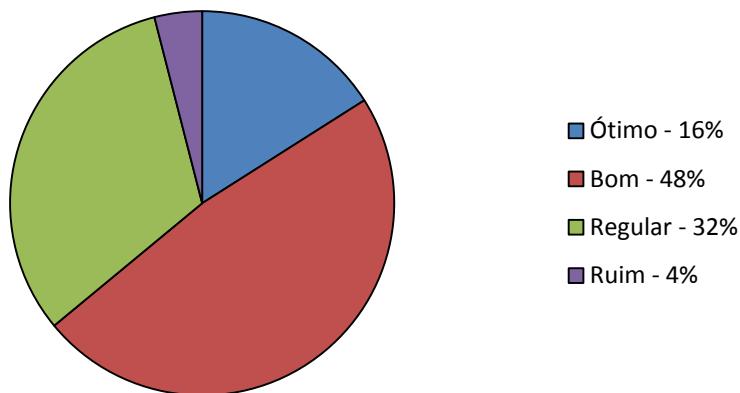


A pesquisa também apresentou elogios à Mr. Tugas, especialmente quanto à qualidade do atendimento prestado pelos garçons e à recente implantação de um espaço para crianças, demonstrando a preocupação da empresa com qualidade, serviço e inovação. Um cliente apontou a pizzaria como local de referência de Juiz de Fora - MG, afirmando que sempre a indica aos amigos que visitam a cidade.



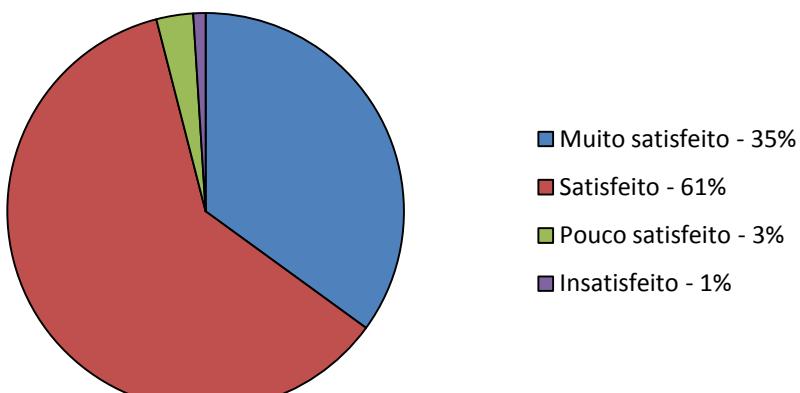
Alguns clientes (36%) classificaram a comunicação da Mr. Tugas com o público como regular ou ruim, destacando que a propaganda boca a boca – indicação de amigos – foi o que os levou ao local. Destacaram a falta de interatividade com o cliente, apontando falha ou ausência de estratégias de propaganda e marketing.

## Comunicação com o público



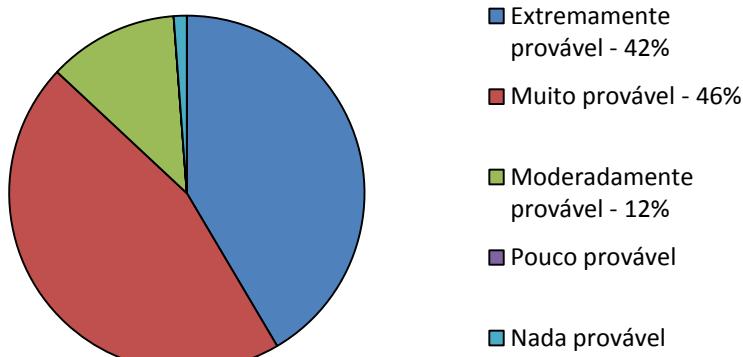
No aspecto geral, a pesquisa mostrou que a Mr. Tugas tem conquistado os clientes quanto aos serviços oferecidos. Apenas 3% se disseram pouco satisfeitos, sendo que 96% afirmaram estar satisfeitos, muito satisfeitos ou extremamente satisfeitos.

## Satisfação com os serviços prestados



Além disso, 88% provavelmente indicariam a pizzaria a outras pessoas e 12% afirmaram ser “moderadamente provável” essa indicação, o que mostra que a satisfação dos clientes é maior que a insatisfação, já que uma pessoa não recomenda a outra um produto ou serviço que não lhe agrade.

## Recomendação



#### 4.3 A OPINIÃO DOS FUNCIONÁRIOS

No âmbito geral, a pesquisa (APÊNDICE C) demonstrou a satisfação dos funcionários em trabalhar na pizzaria. Apesar do ponto negativo de não serem ouvidos, a maioria concorda que é um ambiente propício ao crescimento profissional com formas de trabalho justas. No total de 48 funcionários existentes hoje (dezembro 2015), mais da metade trabalha há menos de um ano e a outra maioria permanece de 3 a 5 anos na pizzaria.

Em relação ao local de trabalho anterior, 62,5% dos funcionários consideraram a Mr. Tugas um melhor lugar para trabalhar. Levando isso em consideração pode-se inferir que o ambiente faz o empregado trabalhar mais motivado em relação aos seus empregos anteriores. No quesito reconhecimento do trabalho, metade dos entrevistados consideram que são reconhecidos quando compartilham ideias aos seus superiores mesmo que estas sejam acatadas ou não e os outros 50% consideram que são reconhecidos mas não significa que suas ideias serão postas em prática.

Quando tratado assunto sobre o superior imediato tem-se uma nova atmosfera. À saber que alguns funcionários respondem à sua esposa e outros ao proprietário Hugo Siqueira. Quando há necessidade de ajuda no trabalho, ambos apresentaram bons desempenhos o qual 50% concordam totalmente que recebem ajuda de seus superiores imediatos com prontidão. Demonstraram conhecer bem seus funcionários através de seu desempenho no dia a dia e apenas um funcionário (4,5%) discordou dessa afirmativa. Quando foram questionados sobre serem ouvidos por seus superiores, houve 13,6% deles que discordaram e 4,5% que afirmou não se aplicar ao seu superior. Já no quesito avaliação pessoal 9,1% discordaram na forma como são avaliados e mais de cinquenta por cento concordaram e/ou concordaram totalmente em como são avaliados.

Na forma de exigências no trabalho 63,6% concordaram que são exigidos de forma razoável e 31,8% concordaram totalmente que são compreendidos quando possuem problemas no serviço. Levando isso em consideração, 54,5% dos entrevistados concordaram que possuem mobilidade de horários em caso de necessidades reais, mas apenas um dos funcionários apontou discordar dessa afirmativa. Em unanimidade de concordâncias, a tomada de decisões por parte dos superiores foram consideradas eficazes nas relações de trabalho. Além disso, a comunicação foi considerada um triunfo dentro da atmosfera de trabalho realizada na pizzaria, em que 60,9% concordaram totalmente e 39,1% concordaram com uma comunicação clara e objetiva com seus superiores. Porém a imparcialidade não teve o mesmo sucesso, em que 18,2% discordaram que seus superiores são justos e honestos com

todos no mesmo nível, mas 50% concordaram totalmente e 31,8% apenas concordaram com essa afirmativa.

A pesquisa também mostrou o grau de motivação desenvolvida na Mr. Tugas em que 54,5% concordaram que seus superiores desenvolvem suas habilidades e conhecimentos para estarem aptos no trabalho diário da pizzaria. Além de motivarem quanto ao alcance de metas e objetivos da equipe como um todo.

Em relação a demonstrar dotes de liderança, 18,2% discordaram, 40,9% concordaram e 40,9% concordaram totalmente sobre seu superior imediato e que com isso apresentam posturas exemplares a seus funcionários.

Em resumo, é satisfatório porém ainda há desafios na relação chefe-funcionário dentro da pizzaria, o qual foram destaques a justiça nas execuções e decisões com todos, as exigências feitas no trabalho, as avaliações profissionais e pessoais além da boa comunicação com os mesmos. Entre os funcionários 66,7% não creem que a maior parte possuem as mesmas ideias em relação à Mr. Tugas e acrescentaram como sugestões: reuniões mensais, eventuais cursos ou palestras sobre trabalho em equipe, técnicas de aperfeiçoamento e técnicas para competência.

#### 4.4 PONTOS A MELHORAR

Conforme apontado pela pesquisa apresentada no APÊNDICE B e C deste trabalho, a Mr. Tugas tem conseguido conquistar a maioria dos clientes e satisfazê-los. Entretanto, alguns pontos podem ser observados e melhorados para que os índices de satisfação sejam ainda maiores.

Quanto ao atendimento, é preciso pensar em ações a fim de reduzir o tempo de espera dos clientes. Pode-se investir na contratação de mais profissionais e intensificar o treinamento dos colaboradores, de modo a tornar mais ágil o serviço. Outra sugestão é implantar o serviço de reservas antecipadas, por telefone ou aplicativos, para que o cliente, ao chegar ao local, seja atendido de imediato e tenha seu lugar garantido, sem precisar aguardar em filas por muito tempo. Uma opção a ser considerada é o delivery, o qual o cliente poderá encomendar a pizza e receber em casa diminuindo o fluxo de clientes que comparecem no local.

Segundo o proprietário, há investimento no colaborador, em capacitação e em comunicação interna, o que é extremamente relevante para o sucesso de uma empresa. Contudo, segundo os funcionários essa é uma falha a qual levam em consideração e em

relação a opinião dos clientes a comunicação externa também deixa a desejar. Não há ações de marketing e publicidade e, quando essas surgem, são ainda tímidas, discretas e não promovem a interação da pizzaria com o público. Conforme sugestão dos próprios entrevistados, a empresa poderia investir em ferramentas que melhorem a comunicação com o cliente, tais como pesquisas, promoções, enquetes e jogos pela Internet. Tais ações podem estreitar o relacionamento do consumidor com a Mr. Tugas, o que certamente contribuirá para sua fidelização.

Em relação aos funcionários o único ponto de melhoria é aquele em que possam ser ouvidos por seus superiores e ações como, por exemplo, reuniões mensais em que os empregados possam ter tempo para serem ouvidos de forma direta por seus superiores e assim se tornar uma opção eficaz para solucionar este quesito. O sucesso de uma empresa geralmente está nas mãos dos funcionários, se estes estão satisfeitos e consequentemente motivados, irão trabalhar com maior atenção ao seu cliente e nas tarefas que lhe correspondem. Essa proposição simples passa despercebida por muitos empresários, líderes e gestores. A partir dessa pesquisa realizada com todos os funcionários da Mr. Tugas constatou-se uma falha na comunicação entre o funcionário e o chefe, a qual deve ser solucionada para a continuação dos bons serviços oferecidos pela pizzaria e constante evolução. Além da reunião mensal sugerida por eles mesmos, pode ser aplicada uma gestão participativa a partir de algumas ferramentas de comunicação: pesquisas internas realizadas pelo proprietário, grupo de e-mail para ideias e sugestões acerca do trabalho e eventos de integração como comemoração de aniversariantes do mês.

Por fim, conforme mostraram as pesquisas, a culinária diferenciada tem agradado aos clientes e o ambiente de trabalho é bastante satisfatório. Nesse aspecto, então, é importante que a empresa mantenha a qualidade dos produtos servidos, investindo em ingredientes selecionados e em treinamento de pessoal focado para o preparo das pizzas, cervejas, azeites e entradas, a fim de evitar a queda da produção e, consequentemente, a insatisfação do público.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A satisfação dos consumidores, hoje, é fundamental para a sobrevivência das organizações. O mercado tem se mostrado cada vez mais competitivo e, com a concorrência acirrada, as empresas precisam conquistar e fidelizar o cliente, oferecendo-lhe vantagens e benefícios, a fim de se destacarem em relação às demais. Para tanto, é necessário utilizar estratégias que permitam oferecer produtos e serviços de modo eficaz. Nesse aspecto, o marketing assume um papel muito importante, pois, compreendendo os fatores que o envolvem, as empresas podem empreender ações direcionadas ao atendimento de necessidades e desejos do público-alvo.

Primeiramente, é preciso que esse público esteja bem definido, assim, as ações serão mais direcionadas, com maior chance de sucesso. É fundamental, também, estabelecer estratégias de promoção adequadas ao produto ou serviço oferecido, ressaltando as qualidades e mostrando ao consumidor as vantagens que ele terá em adquirir determinado bem. A concorrência jamais pode ser desconsiderada. A empresa deve se posicionar no mercado ciente de que o consumidor conta com uma ampla variedade de itens a escolher, alguns muito semelhantes. Por isso, é preciso apresentar-lhe os benefícios que determinada marca ou organização oferece em relação aos outros.

Não basta, contudo, garantir uma única aquisição. Para a permanência no mercado, a fidelização é de suma importância, pois é ela que garantirá uma constância nas vendas, promovendo o equilíbrio entre a oferta e a procura e permitindo que a receita seja positiva, ou seja, que haja lucro.

Dentre as estratégias possíveis, a comunicação é a que mais se destaca. O acesso à informação é cada vez mais fácil e rápido. Os clientes estão constantemente presentes nas redes sociais tais como Facebook e Instagram, onde costumam expor suas opiniões sobre empresas, produtos, serviços e marcas. As organizações devem estar atentas às reações de seu público, de modo a corrigir eventuais falhas e reduzir índices de insatisfação, já que a influência de uma pessoa ou grupo sobre outros é muito relevante. Também é preciso estabelecer canais de comunicação junto ao público externo, de modo a permitir um relacionamento mais estreito com os clientes.

A base, contudo, está na comunicação interna. Para que haja sucesso nas ações de marketing e na comunicação externa, todos os colaboradores da empresa devem estar sintonizados, transmitindo a mesma mensagem. Treinamentos, qualificações e, sobretudo, ações que visem à motivação do corpo funcional são importantes para envolver o público

interno nos processos, garantindo seu comprometimento com a visão e a missão da empresa, o que será repassado ao público externo por meio de mensagens claras e objetivas e, principalmente, por ações positivas.

Diante do exposto, retoma-se a questão chave deste trabalho: como conquistar e fidelizar clientes por meio da excelência no atendimento com foco na comunicação estratégica? O estudo de caso aqui apresentado reforçou o que o referencial teórico já havia mostrado, destacando a importância da comunicação, sobretudo interna, para a qualidade no atendimento, já que também foi mostrada uma falha nesse diálogo interno. Funcionários bem treinados, qualificados e engajados com os propósitos da organização trabalham mais motivados, dedicando-se ao consumidor, a fim de satisfazê-lo. Por isso é importante sua participação nas sugestões, ideias e transferência dos pensamentos dos clientes, que muitas vezes reclamam com os próprios funcionários algo sobre a empresa. É importante também que o trabalho empreendido junto aos colaboradores seja constante, não realizado apenas quando da sua contratação, para que haja a manutenção ou melhora da qualidade.

A comunicação externa também é importante, pois os clientes estão cada vez mais exigentes e sentem a necessidade de ter uma interação maior com as empresas com que se relacionam, conforme demonstrado nos resultados da pesquisa de satisfação por meio da qual algumas pessoas sugeriram que a empresa estudada invista mais em canais de comunicação com seu público.

As informações obtidas nesse estudo apontam alguns caminhos possíveis para a excelência no atendimento. É preciso considerar, entretanto, que os clientes e o mercado mudam constantemente, o que interfere diretamente nas ações de comunicação e marketing, e que alguns aspectos apontados podem não ser tão relevantes daqui a algum tempo. Por isso, o ponto principal a ser destacado é que as empresas devem estar sempre atentas a essas mudanças, a fim de adequarem suas estratégias à realidade mercadológica e sobreviverem diante das oscilações de seu público e do meio em que se inserem.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Marcelo Esteves; CAMAROTTO, Márcio Roberto. **Comunicação Integrada de Marketing.** Curitiba: IESDE Brasil S. A., 2012.

AMARAL, Sueli Angelica do. Os 4Ps do Composto de Marketing na literatura de Ciência de Informação. **Transinformação**, Campinas, v. 12, n. 2, p. 51-60, julho-dezembro 2000.

ANDRADE, Carlos Frederico de. **Marketing:** o que é? Quem faz? Quais as tendências? 2 ed. Curitiba: Ibpex, 2010.

ARMSTRONG, Gary; KOTLER, Philip. **Princípios de Marketing.** 12 ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2007.

BAHIA, Benedito Juarez. **Introdução à comunicação empresarial.** Rio de Janeiro: Mauad, 1995.

BARBOSA, Maria de Fátima Nóbrega. **Introdução ao marketing para empresa de pequeno porte.** [S. l.], Eumed, 2006. Edição eletrônica. Disponível em: <[www.eumed.net/libros/2006a/mfnb/](http://www.eumed.net/libros/2006a/mfnb/)>. Acesso em: 12 jun. 2015.

BITELMAN, Renato. **A Evolução conceitual do Marketing.** 24 jan. 2011. Disponível em: <[WWW.webartigos.com/artigos/a-evolucao-conceitual-do-marketing/57536/](http://WWW.webartigos.com/artigos/a-evolucao-conceitual-do-marketing/57536/)> Acesso em: 08 maio 2015.

CABREIRA, Isabel. O que é Marketing Estratégico? **Implantando Marketing:** juntos somos mais, 26 jan. 2013. Disponível em: <<http://www.implantandoMarketing.com/Marketing-estrategico/>>. Acesso em: 28 abr. 2015.

\_\_\_\_\_. Planejamento Estratégico de Marketing. **Implantando Marketing:** juntos somos mais, 27 fev. 2013. Disponível em: <<http://www.implantandoMarketing.com/planejamento-estrategico-de-Marketing/>>. Acesso em: 30 abr. 2015.

CORRADO, Frank M.; **A força da comunicação.** São Paulo: Makron Books, 1994.

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação interna e cultura organizacional.** 2 ed. Brasília: Casa das Musas, 2012.

DATABASE MARKETING. Disponível em: <<http://www.dotsharp.com.br/banco-de-dados/o-que-e-database-marketing.html>>. Acesso em: 26 maio 2015.

ESTRATÉGIA. In: FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Miniaurélio:** o minidicionário da língua portuguesa. 7 ed. Curitiba: Editora Positivo, 2009, p. 380.

KAHTALIAN, Marcos. **Marketing de serviços.** S.d. Disponível em: <<http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/mkt/2.pdf>>. Acesso em: 18 mai. 2015.

KERIN, Roger A.; PETERSON, Robert A. **Problemas de Marketing Estratégico:** comentários e casos selecionados. 11 ed. Porto Alegre: Bookman Cia. Editora, 2007.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing.** 14 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KUAZAQUI, Edmir; LISBOA, Terezinha Covas; GAMBOA, Márcia (orgs.). **Gestão estratégica para a liderança em serviços em empresas privadas e públicas.** São Paulo: Nobel, 2005.

LARENTIS, Fabiano. **Comportamento do consumidor e marketing de relacionamento.** Curitiba: IESDE Brasil S. A., 2009.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi (org.). **Excelência em atendimento ao cliente:** atendimento e serviço ao cliente como fator estratégico e diferencial competitivo. São Paulo: M. Books, 2011.

LEME, Paulo Henrique. **O que é Marketing Estratégico.** 26 ago. 2011. Disponível em: <[http://www.cafepoint.com.br/mypoint/agripoint/p\\_o\\_que\\_e\\_marketing\\_estrategico\\_marketing\\_comunicacao\\_cafe\\_marca\\_qualidade\\_consumidor\\_estrategia\\_3274.aspx](http://www.cafepoint.com.br/mypoint/agripoint/p_o_que_e_marketing_estrategico_marketing_comunicacao_cafe_marca_qualidade_consumidor_estrategia_3274.aspx)>. Acesso em: 05 maio 2015.

LEWIS, Bárbara; LITTLER, Dale (org). **Dicionário Enciclopédico de Marketing.** São Paulo: Atlas, 2001.

**MARKETING DE MICROSSEGMENTAÇÃO.** Disponível em: <[www.superindustria.com/main/modules.php](http://www.superindustria.com/main/modules.php)>. Acesso em: 25 maio 2015.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação empresarial sem complicações:** como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo. 2 ed. Barueri: Manole, 2009.

MANGABEIRA, Diego; **O que é Marketing?** 2012. Disponível em: <<http://www.dmmarketingdigital.com/o-que-e-marketing/>> Acesso em: 26 maio 2015.

MELO, Luiz Roberto Dias de. **Comunicação Empresarial.** Curitiba: IESDE Brasil S. A., 2012.

OLIVEIRA, Sérgio Luis Ignácio de. **Desmistificando o Marketing.** São Paulo: Novatec, 2007.

PAIXÃO, Marcia Valéria. **A influência do consumidor nas decisões de marketing.** Curitiba: Ibpex, 2011.

PASSADORI, Reinaldo. A comunicação com o cliente. **Consultores.com.br**, Barueri, 27 out. 2003. Disponível em: <[http://www.consultores.com.br/artigos.asp?cod\\_artigo=245](http://www.consultores.com.br/artigos.asp?cod_artigo=245)>. Acesso em 13 abr. 2015.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. AMA Redefine o Marketing: o que importa é o cliente. **Administradores.com**, 11 nov. 2004. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/ama-redefine-o-marketing-o-que-importa-e-o-cliente/2181/>>. Acesso em 07 maio 2015.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação Empresarial/Comunicação Institucional:** conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus Editorial, 1986.

RIBEIRO, Renato Vieira. **Estratégia Empresarial.** Curitiba: IESDE Brasil S. A., 2012.

ROCHA, Ângela da; CHRISTENSEN, Carl. **Marketing:** teoria e prática no Brasil. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTIAGO, Marcelo Piragibe. **Comunicação Integrada de Marketing.** S.d. Disponível em: <<http://www.acmcomunicacao.com.br/wp-content/midias/planejamento-de-comunicacao-integrada.pdf>>. Acesso em: 14 maio 2015.

SANTOS, Julio Cesar S. **Qualidade no atendimento ao cliente:** saiba como atender bem seu cliente. Joinville: Clube dos Autores, s.d.

SANTOS, Tatiani *et al.* O desenvolvimento do Marketing: uma perspectiva histórica. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 16, n. 1, p. 89-102, janeiro-março 2009.

SILVA, Edjailson. Um pouco sobre a história do marketing. **Administradores.com**, 11 nov. 2013. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/academico/um-pouco-sobre-a-historia-do-Marketing/74095/>>. Acesso em 24 abr. 2015.

SILVA, Everaldo Santos. **Manual de comunicação interna:** grandes resultados, baixos custos. Salvador: Clube dos Autores, 2010.

STAKEHOLDER. Disponível em: <<http://www.significados.com.br/stakeholder/>>. Acesso em: 25 maio 2015.

TAVARES, Fred. **Gestão da marca:** estratégia e marketing. Rio de Janeiro: E-papers Serviços Editoriais Ltda., 2003.

TOMAÉL, Maria Inês; ALCARÁ, Adriana Rosecler; DI CHIARA, Ivone Guerreiro. Das redes sociais à inovação. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 34, n. 2, p. 93-104, maio/ago. 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v34n2/28559.pdf>>. Acesso em: 08 maio 2015.

ZEITHMAL, Valarie A.; BITNER, Mary Jo; GREMLER, Dwayne D. **Marketing de serviços:** a empresa com foco no cliente. 6 ed. Porto Alegre: AMGH Editora Ltda., 2013.

ZENONE, Luiz Claudio. **Marketing estratégico e competitividade empresarial:** formulando estratégias mercadológicas para organizações de alto desempenho. São Paulo: Novatec, 2007.



## APÊNDICES

### APÊNDICE A – ENTREVISTA COM HUGO LIMA DE SIQUEIRA, PROPRIETÁRIO DA MR. TUGAS

**1. Quais são as ferramentas que você utiliza na pizzaria para manter a qualidade no atendimento? Foi necessário alguma empresa, algum curso?**

SIQUEIRA: Sempre trabalhei muito bem o endomarketing, tendo em vista que o colaborador motivado rende muito mais que um desmotivado. Hoje estou investindo em qualificação e fechei inúmeros cursos com o Senac.

**2. Como você treina e capacita seus garçons para o bom atendimento?**

SIQUEIRA: Começo com treinamento sempre na segunda-feira para dar tempo para assimilar todas as informações, dividido em etapas e em um mês está qualificado.

**3. O que você considera mais importante na hora do atendimento ao cliente?**

SIQUEIRA: Atenção, segurança no que está fazendo e domínio no que está oferecendo, como cardápio e produtos.

**4. Quais os meios de comunicação que você mais utiliza para se comunicar com seu público e por quê? (comunicação externa)**

SIQUEIRA: os meios mais utilizados são o Instagram e o Facebook onde o primeiro permite que as fotos das pizzas sejam valorizadas, e o segundo como uma forma de intenção maior com o cliente. No Instagram utilizamos o repost das fotos tiradas por eles mesmos na nossa página, utilizando esse recurso com forma de valorizá-lo. Já no Facebook anunciamos horário de funcionamento, se vamos abrir no feriado ou não, lançamos promoções e a divulgação da pizzaria. Tento fazer uma comunicação bem direcionada para o público que pretendo atingir, como: participo ou patrocínio festivais gastronômicos, revistas e eventos onde se encontra meu público.

**5. Você utiliza alguma ferramenta de comunicação interna com a sua equipe? Como isso funciona na pizzaria?**

SIQUEIRA: utilizo o endomarketing como ferramenta para motivação com meus colaboradores, faço dinâmica de grupo, cursos de qualificação e realizo três eventos por ano para eles e seus familiares, como: Páscoa, Dia das Crianças e Natal.

**6. Como você faz para envolver os dois públicos para atingir a excelência no atendimento? Através das ferramentas citadas anteriormente.**

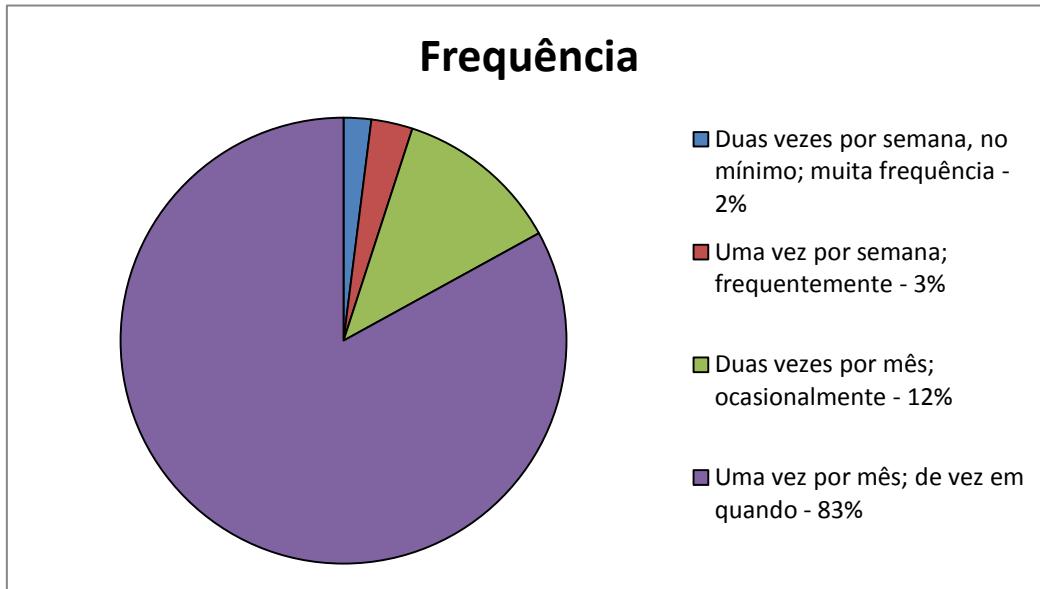
SIQUEIRA: Hoje estou investindo em qualificação. Contratei o SENAC de Barbacena lá do Hotel Grogotó, e eles estão fazendo toda a parte de treinamento para assim atingirmos a excelência.

**7. Quantos funcionários você possui atualmente na pizzaria?**

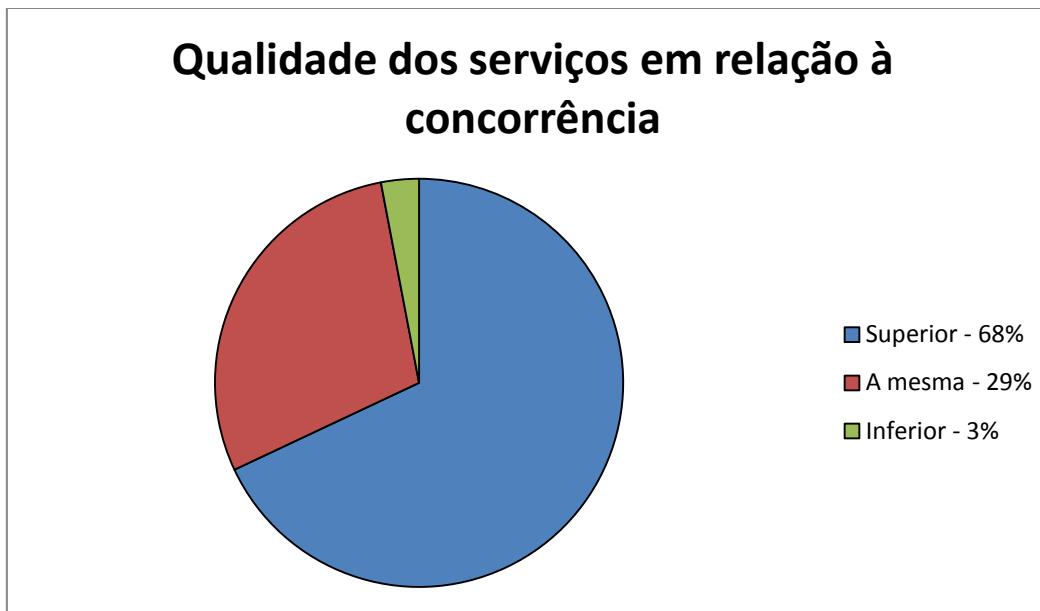
SIQUEIRA: Hoje estou com 48 funcionários no total. Entre eles estão pizzaiolos, garçons, cozinheiras, manobrista, administrador financeiro, copeiros e recreador infantil.

## APÊNDICE B – PESQUISA DE SATISFAÇÃO APLICADA A CLIENTES DA MR.TUGAS

### 1 – Qual a sua frequência na Mr. Tugas?



### 2 – Em relação aos concorrentes, a qualidade dos serviços prestados é superior, a mesma ou inferior?



#### 2.1 – Se inferior, por quê?

“Talvez por causa da demanda, os garçons deixam a desejar”.

“Não há como efetuar reservas de mesas e, quando chegamos ao local, sempre tem uma fila gigantesca. Já vi várias pessoas desistirem de ir lá por isso. Às vezes você está com a família,

com pessoas de mais idade e tem que esperar mais de uma hora por uma mesa porque não aceitam reserva por telefone, diferente dos outros lugares.”

### 3 – Em relação aos concorrentes, de 1 a 5, o preço é:



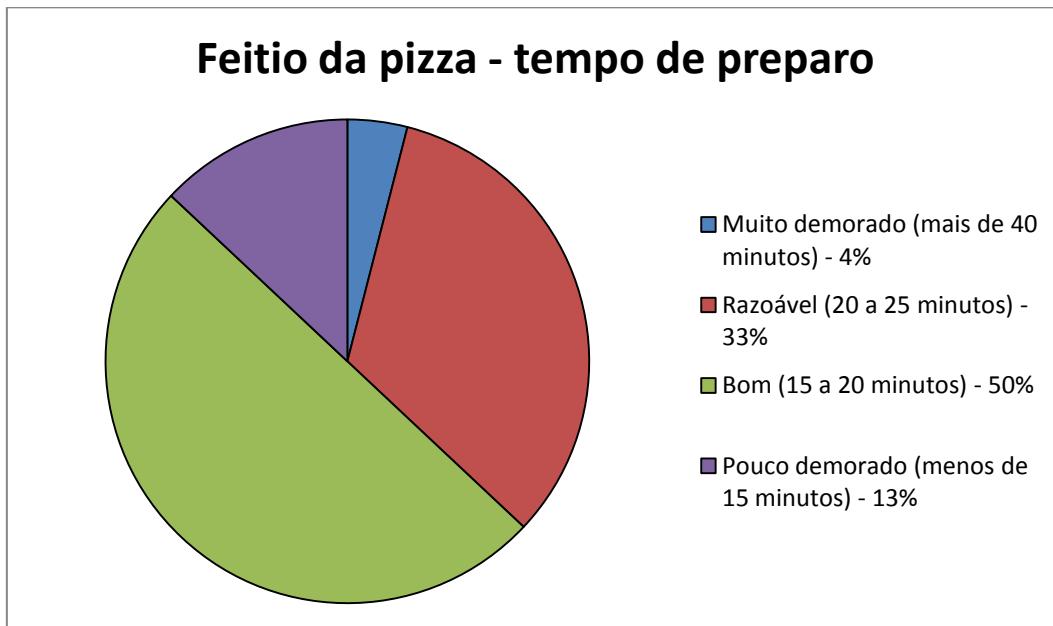
### 4 – Em relação à agilidade do atendimento no local:



#### 4.1 – Se ruim, por quê?

“Excelente em relação ao tempo da pizza, agora, em relação às bebidas, deixam a desejar!”  
“Demora para repor as bebidas.”

**5 – Em relação ao feitio da pizza, de 1 a 4, o tempo é:**



**6 – Como você vê a comunicação da Mr. Tugas com o público em geral? Site, Facebook, Instagram etc.**



### **6.1 – Se ruim, por quê?**

“Começaram a atuar agora, mas as publicações são basicamente fotos e frases. Falta interatividade com o cliente. Hoje a Internet possui muitas ferramentas para interação do cliente com o estabelecimento. Jogos, quadrinhos, enquetes, pesquisas como essa, promoções virais entre outros.”

“Eu não acompanho muito, só percebo pelos meus amigos.”

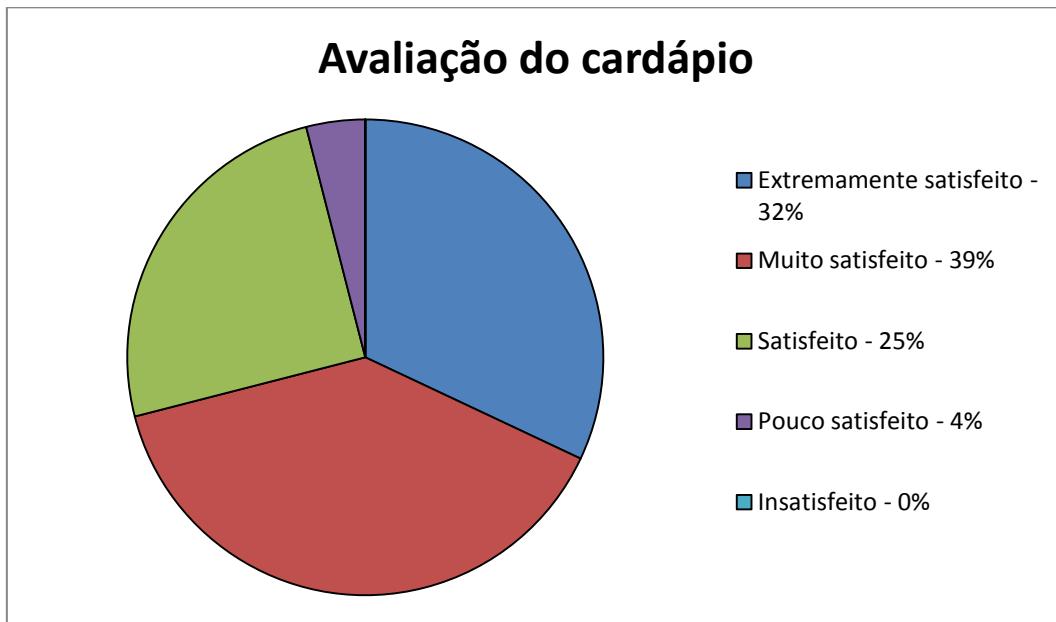
“Nunca havia ouvido falar da Mr. Tugas nem visto publicidade alguma. Conheci por indicação de amigos.”

**7 – De forma geral, você está satisfeito com os serviços prestados?****7.1 – Se insatisfeito, por quê?**

“A qualidade das pizzas é indiscutível, mas o problema é ter que chegar cedo para conseguir lugar.”

**8 – Até que ponto você recomendaria a Mr. Tugas?**

**9 – Como se sente em relação às opções de comidas e bebidas servidas na pizzaria? Ou seja, sua avaliação do cardápio da Mr. Tugas.**



**10 – Se possuir alguma consideração final que, por ventura, não conste nesta pesquisa, favor escrever abaixo:**

“Antes da reforma não conseguia ir mais assiduamente, pois tenho um filho pequeno. Após a implantação do espaço *kids* e com a agilidade no tempo de espera a opção de frequentar mais ficou mais fácil. Portanto, só tenho elogios pela qualidade, serviço e inovação. Com certeza indico e recomendo a Mr. Tugas.”

“Estou morando nos EUA e morro de saudades da pizzaria! Chamo meus amigos para visitarem Juiz de Fora e falo que um dos lugares ótimos para ir eh no Tugas (sic)! Parabéns! Vocês arrasam!”

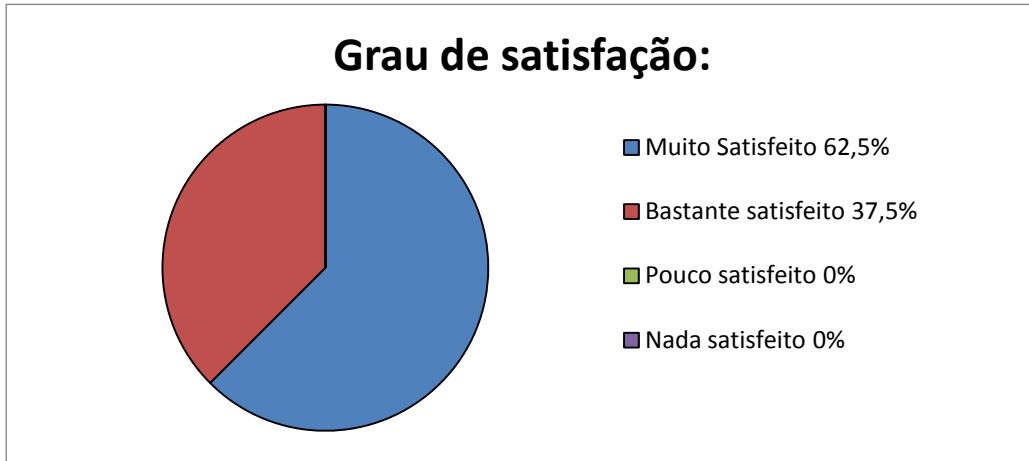
“Outras sobremesas no cardápio.”

“Profiterólis de sobremesa.”

“Atendimento dos garçons excelente!”

## APÊNDICE C – PESQUISA APLICADA AOS FUNCIONÁRIOS DA MR.TUGAS

**1 – Em geral, qual é o seu grau de satisfação com a Mr Tugas como local de trabalho em comparação com outros locais onde você trabalhou antes?**

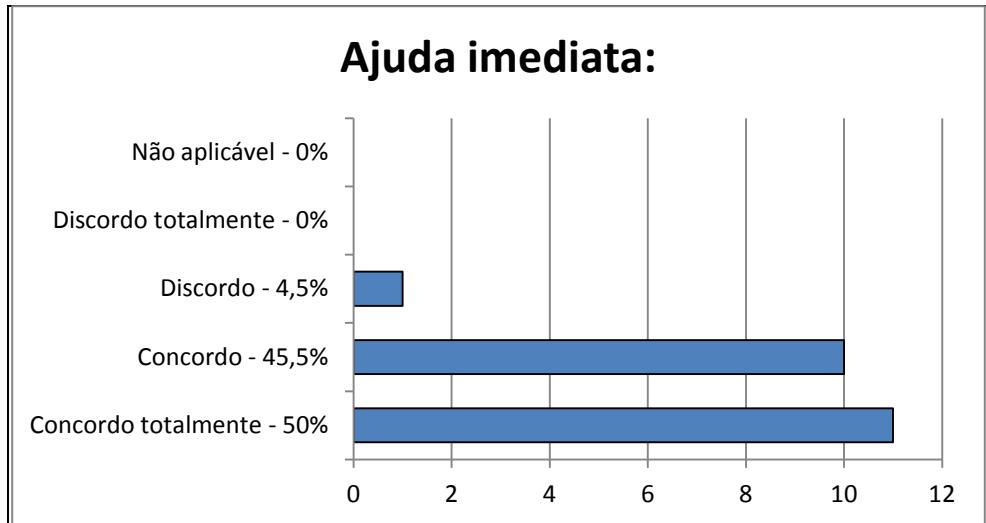


**2 – Quando você compartilha suas ideias com seus superiores, eles o reconhecem?**

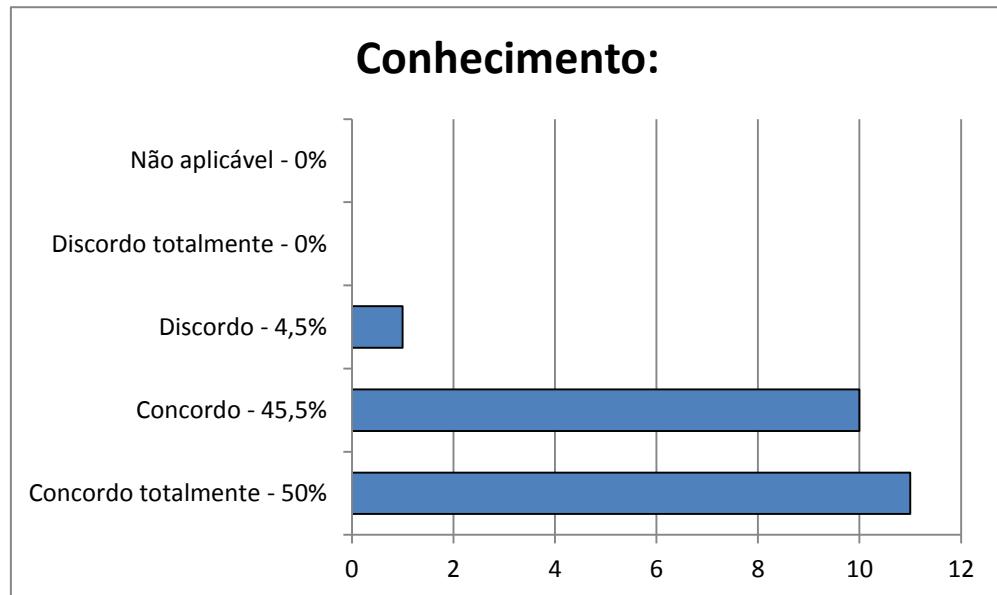


**3 – Sobre seu superior imediato:**

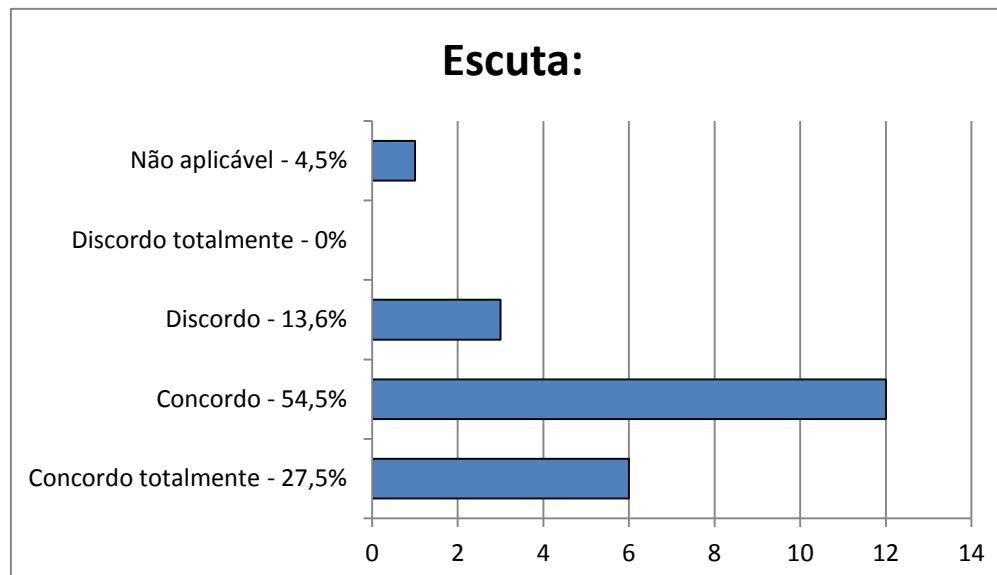
**3.1 - Me ajuda quando necessito?**



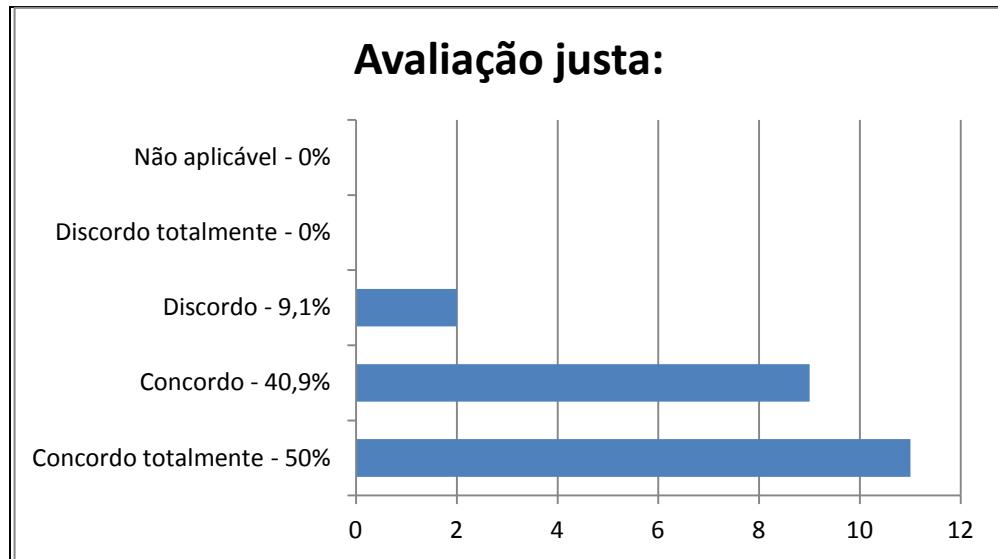
### 3.2 – Conhecem bem o meu trabalho?



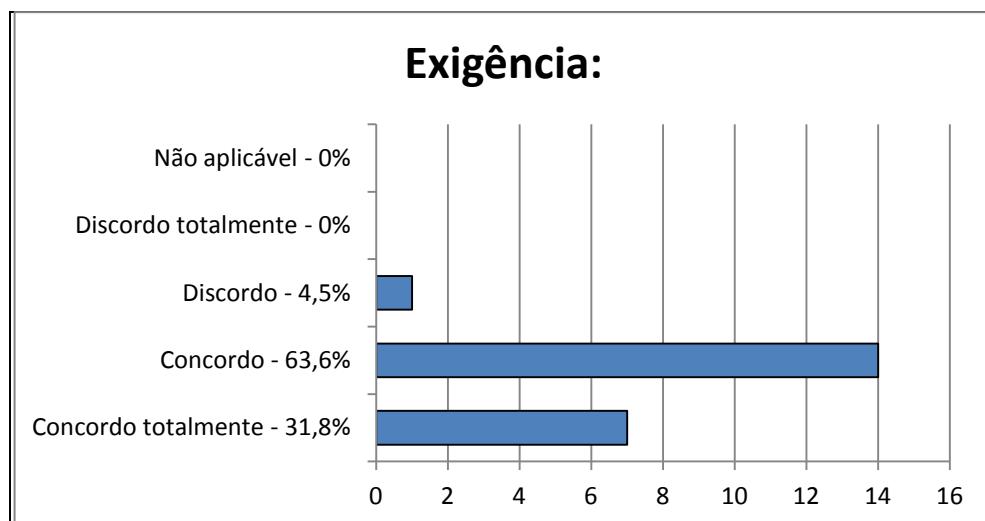
### 3.3 – Se preocupa em me escutar?



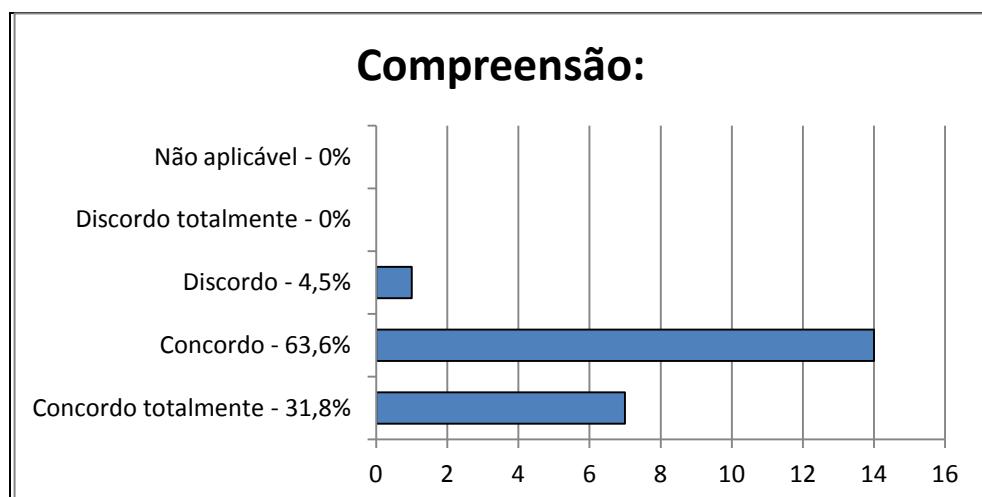
### 3.4 – Me avalia de forma justa?



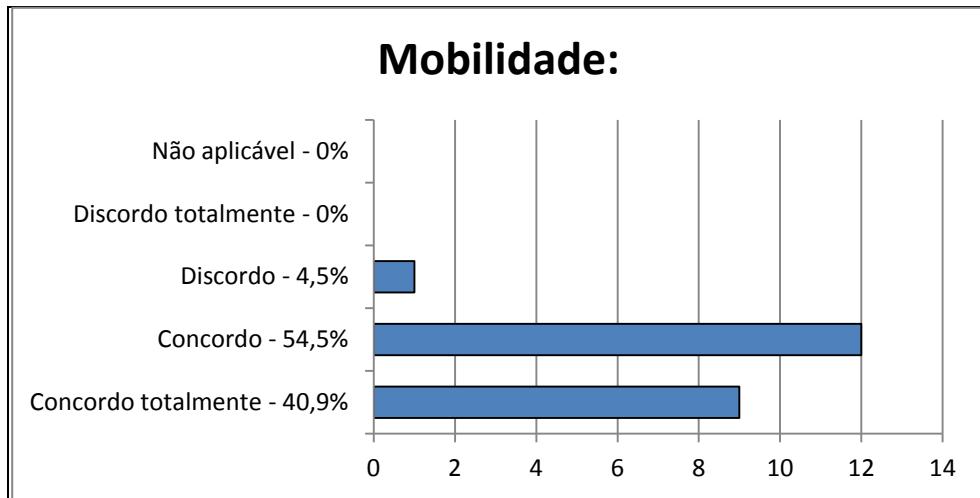
### 3.5 – Me exige de forma razoável?



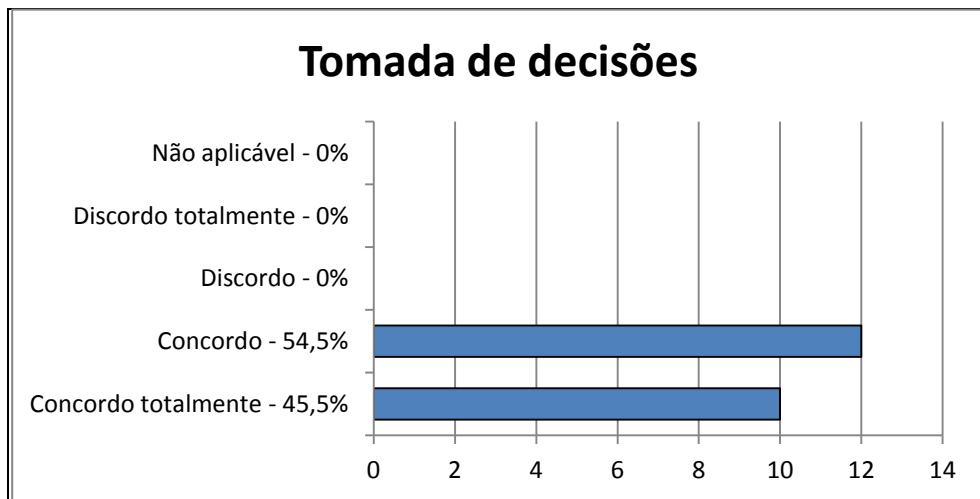
### 3.6 – Me entende se tenho problemas?



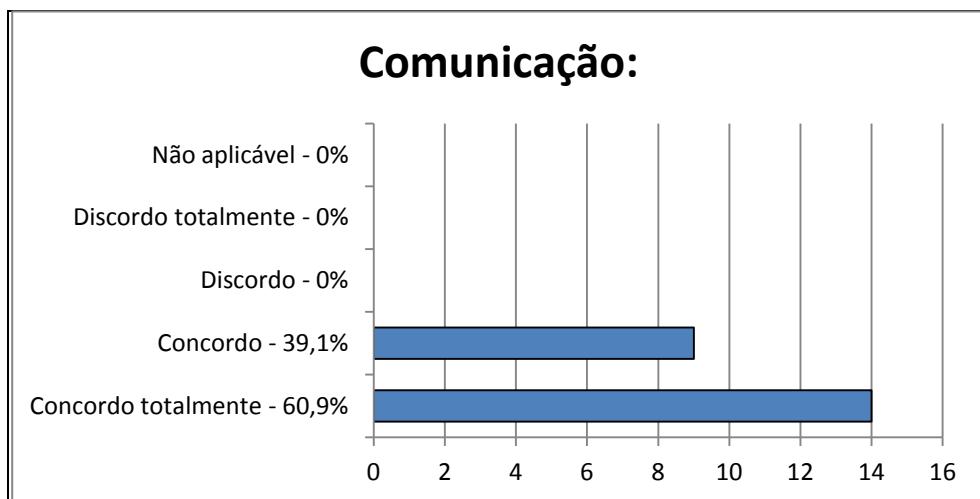
### 3.7 - Me permite mobilidade de horários em caso de necessidades reais?



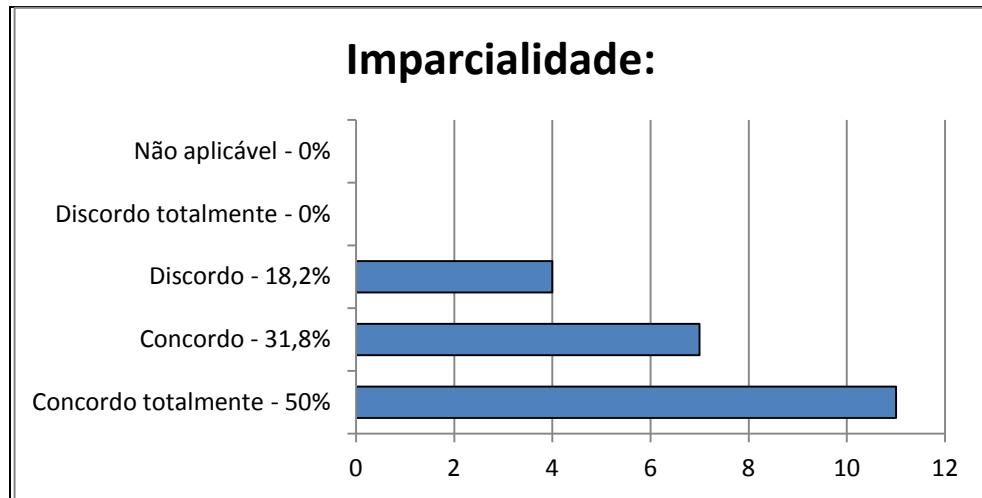
### 3.8 - Toma decisões de forma eficaz?



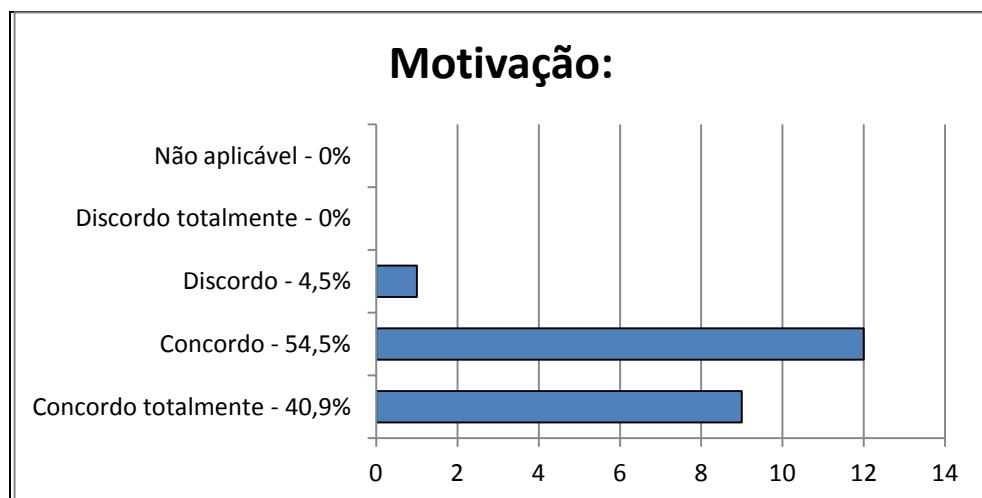
### 3.9 - Se comunica de forma clara e objetiva?



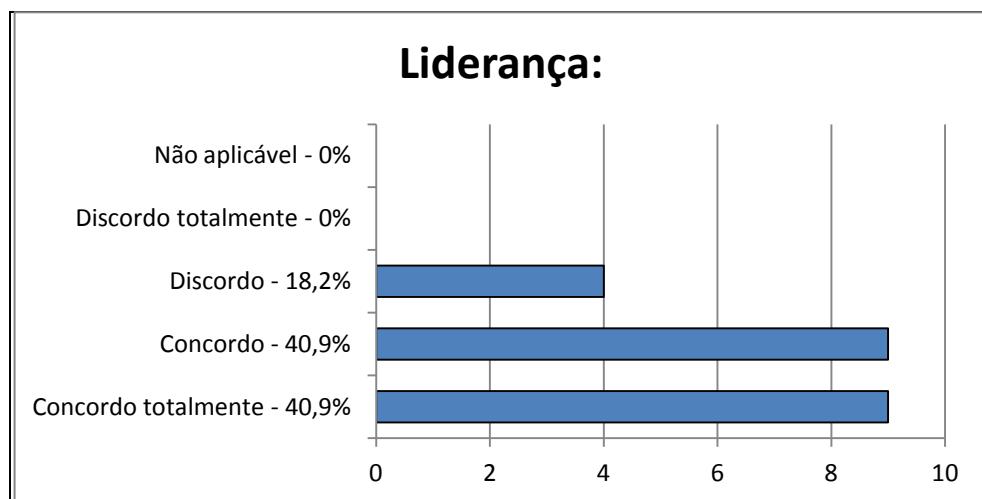
### 3.10 – É justo e honesto no mesmo nível com todos?



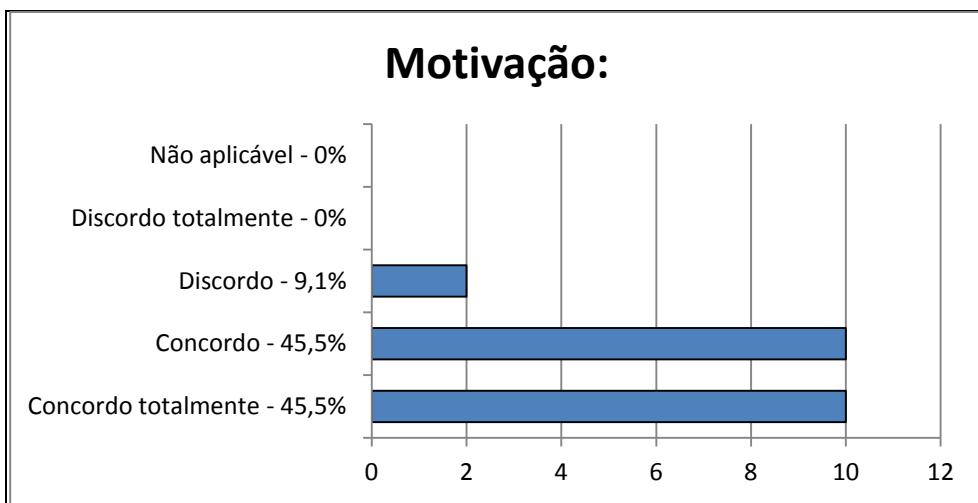
### 3.11 – Motiva a sua equipe para que desenvolvam as suas habilidades e conhecimentos?



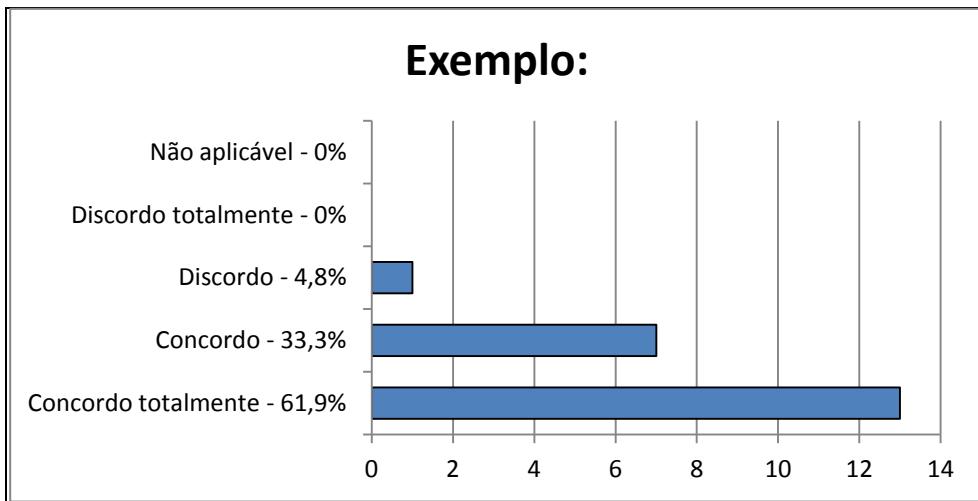
### 3.12 – Demonstra dotes de liderança?



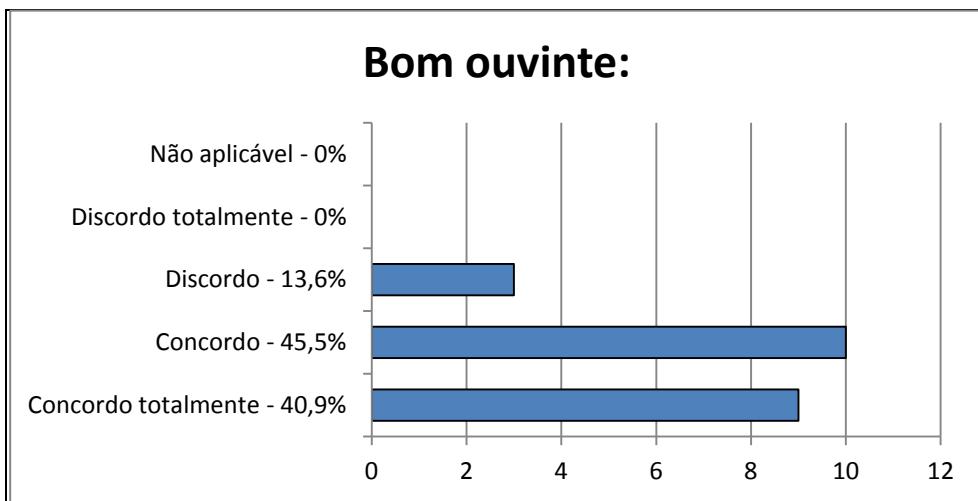
### 3.13 – Motiva a sua equipe para atingir ou superar os objetivos?



### 3.14 – Dá um bom exemplo?



### 3.15 – Sabe escutar?



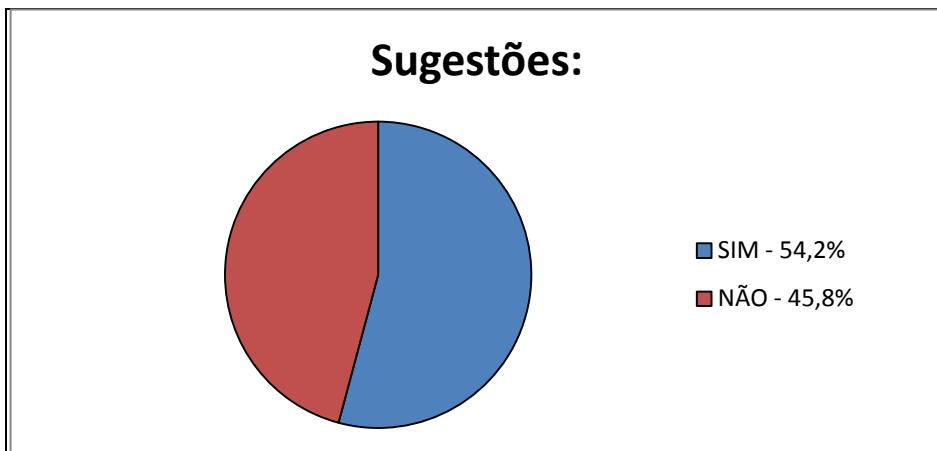
**4 – Se você considera que o seu chefe/superior imediato, não o avalia de forma justa, por favor, explique em que ele não foi justo na sua última avaliação:**

“Ele é sempre justo com todos”

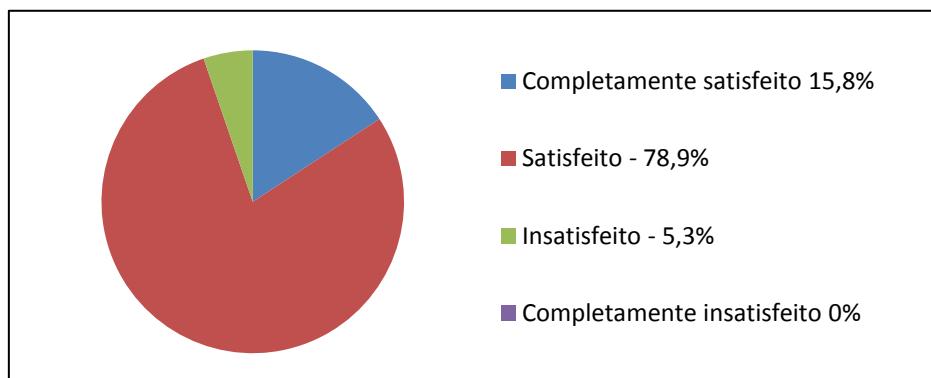
“As folgas de uns são diferentes para os outros”

“Ainda não fui avaliado”

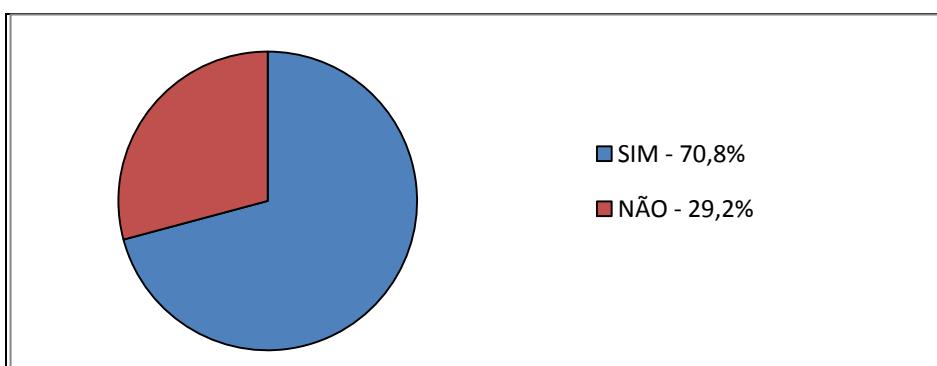
**5 – Você já realizou alguma sugestão à direção da empresa?**



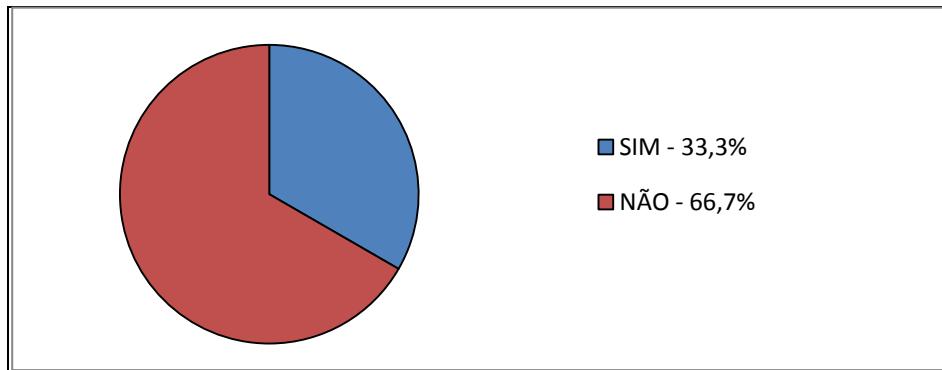
**6 – Quanto você ficou satisfeito(a) com a resposta?**



**7 – Se você tem problemas no seu trabalho, há alguma pessoa, além do seu chefe, com quem possa falar?**



**8 – Você crê que a maior parte dos funcionários da empresa pensam como você sobre a Mr Tugas?**



**9 – Você tem alguma recomendação sobre como melhorar a relação entre a empresa e os funcionários?**

“Reunião mensal”

“Ser aberto amigo proporcionar condições para desempenharem seu trabalho o melhor possível como já é feito”.

“Minha recomendação é que eventualmente aconteçam cursos ou palestra sobre trabalho em equipe e técnicas pra competência”

“Respeito, educação... A união faz a força!”

**10 – Há quanto tempo você trabalha para a pizzaria?**

