



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
CAMPUS JOÃO PESSOA
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

SHEYLLA EVARISTO DA SILVA

**CONSULTORIA EXTERNA E MARKETING:
ESTUDO DE CASO EM UMA METALÚRGICA QUE ATENDE AO
SEGMENTO CERÂMICO**

**João Pessoa
2022**

SHEYLLA EVARISTO DA SILVA

**CONSULTORIA EXTERNA E MARKETING:
ESTUDO DE CASO EM UMA METALÚRGICA QUE ATENDE AO SEGMENTO
CERÂMICO**



TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

Orientador(a): Arielle Pinto da Silva

**JOÃO PESSOA
2022**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Biblioteca Nilo Peçanha do IFPB, *campus* João Pessoa

S586c Silva, Sheylla Evaristo da.

Consultoria externa e *marketing* : estudo de caso em uma metalúrgica que atende ao segmento cerâmico / Sheylla Evaristo da Silva. - 2022.

72 f. : il.

TCC (Graduação – Bacharelado em Administração) – Instituto Federal de Educação da Paraíba / Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios, 2022.

Orientação : Prof^a Arielle Pinto Silva.

1. Consultoria. 2. *Marketing*. 3. Logomarca. 4. Comunicação. I. Título.

CDU 005.942:334.7(043)

Lucrecia Camilo de Lima
Bibliotecária - CRB 15/132.



INSTITUTO FEDERAL
Paraíba

CAMPUS JOÃO PESSOA
SECRETARIA ACADEMICA - CAMPUS JOAO PESSOA

PARECER 50/2022 - SAC/DDE/DG/JP/REITORIA/IFPB

Em 5 de julho de 2022.

FOLHA DE APROVAÇÃO

Sheylla Evaristo da Silva

Matrícula: 20162460034

CONSULTORIA EXTERNA E MARKETING: ESTUDO DE CASO EM UMA METALURGICA QUE ATENDE AO SEGMENTO CERÂMICO

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado em **27 de junho de 2022**

no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), Curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

Resultado: APROVADO

João Pessoa, 30/06/2022.

BANCA EXAMINADORA:

(assinaturas eletrônicas via SUAP)

Arielle Pinto Silva (IFPB)

Orientador(a)

Cibele de Albuquerque Tomé (IFPB)

Examinador(a) interno(a)

Cristiano Lourenço Elias (IFPB)

Examinador(a) interno(a)

Documento assinado eletronicamente por:

- Arielle Pinto Silva, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 05/07/2022 10:16:08.
- Cibele de Albuquerque Tome, COORDENADOR DE CURSO - FUC1 - CCSBA-IP, em 05/07/2022 10:29:32.
- Cristiano Lourenco Elias, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 05/07/2022 14:32:06.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 30/06/2022. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 310575
Código de Autenticação: e2ca26cf44



NOSSA MISSÃO: Ofertar a educação profissional, tecnológica e humanística em todos os seus níveis e modalidades por meio do Ensino, da Pesquisa e da Extensão, na perspectiva de contribuir na formação de cidadãos para atuarem no mundo do trabalho e na construção de uma sociedade inclusiva, justa, sustentável e democrática.

VALORES E PRINCÍPIOS: Ética, Desenvolvimento Humano, Inovação, Qualidade e Excelência, Transparência, Respeito, Compromisso Social e Ambiental.

Dedico este trabalho a todos que me ajudaram direta e indiretamente, que incentivaram de alguma forma a realização deste trabalho de conclusão de curso.

“Se você quer algo novo, você precisa parar de
fazer algo velho” Peter Drucker

RESUMO

As empresas têm buscado cada vez mais atender as exigências do mercado, acompanhando o crescimento tecnológico. Para isso, muitas empresas têm recorrido à assessoria externa para realinhar seus processos e atividades, assessoria essa que estuda o caso da empresa e apresenta estratégias para melhorias em setores específicos ou de forma geral para empresa, causando impactos nos setores da empresa. Este estudo de caso abordou como teoria os temas: consultoria e marketing, abrangendo os subtemas: 4P's, endomarketing, logomarca e marketing digital, na busca de identificar os impactos causados no Marketing da empresa ICON após uma consultoria externa. Para realização da pesquisa de característica qualitativa, foram realizadas pesquisa documental e entrevistas realizadas com o representante da empresa de consultoria e um representante do setor de marketing da empresa ICON. As entrevistas aconteceram por troca de e-mail, onde foi enviado o arquivo em Word e posteriormente devolvido pelos entrevistados com suas respostas. A pesquisa documental reuniu 30(informativos internos, edital, revista impressa e digital, vídeos, e-mail, fotos) documentos relacionados a empresa, as mudanças e melhorias ocorridas após a consultoria. Os dados da pesquisa foram analisados a partir de da orientação de pesquisa documental e análise de conteúdo. Os resultados sinalizaram mudanças significantes no setor de marketing: reformulação da logomarca, reposicionamento da empresa, comunicação interna e externa, endomarketing, no qual as ações foram intensificadas. No tocante ao marketing digital identificou-se que houve aprimoramento nas ações de divulgação da marca intensificando a comunicação através das redes sociais, alinhadas as melhorias ocorridas nas demais áreas, apesar da consultoria não ter trazido apontamentos específicos para o marketing digital da empresa. Ainda, foi possível perceber mudanças na estrutura física, como reforma da fachada da empresa, apresentando a nova logomarca, e também ações de incentivo à sustentabilidade, como reutilização das caixas dos produtos, sendo estas também não designadas pela consultoria. Portanto, de forma geral, o processo de consultoria trouxe mudanças significativas nos elementos de comunicação, posicionamento e marca e endomarketing, que acabaram por desencadear ações na estrutura interna e marketing digital, fundamentais para sucesso da organização e para buscar novo espaço de mercado.

Palavras-chave: Consultoria; Marketing; Logomarca; Comunicação.

ABSTRACT

Companies have increasingly sought to meet market demands, following technological growth. For this, many companies have resorted to external advice to realign their processes and activities, which studies the company's case and presents strategies for improvements in specific sectors or in general for the company, causing impacts on the company's sectors. This case study approached as theory the themes: consulting and marketing, covering the subthemes: 4P's, endomarketing, logo and digital marketing, in the search to identify the impacts caused in the Marketing of the company ICON after an external consultancy. In order to carry out the qualitative research, documental research and interviews were carried out with the representative of the consulting company and a representative of the marketing sector of the company ICON. The interviews took place by e-mail exchange, where the Word file was sent and later returned by the interviewees with their answers. The documentary research gathered 30 (internal newsletters, public notice, printed and digital magazine, videos, e-mail, photos) documents related to the company, the changes and improvements that occurred after the consultancy. The research data were analyzed from the orientation of documental research and content analysis. The results signaled significant changes in the marketing sector: reformulation of the logo, repositioning of the company, internal and external communication, endomarketing, in which the actions were intensified. With regard to digital marketing, it was identified that there was an improvement in brand dissemination actions, intensifying communication through social networks, in line with the improvements that occurred in other areas, although the consultancy did not bring specific notes for the company's digital marketing. Also, it was possible to notice changes in the physical structure, such as the renovation of the company's facade, presenting the new logo, and also actions to encourage sustainability, such as the reuse of product boxes, which were also not designated by the consultancy. Therefore, in general, the consulting process brought significant changes in the elements of communication, positioning and brand and endomarketing, which ended up triggering actions in the internal structure and digital marketing, fundamental for the success of the organization and to seek new market space.

Keywords: Consulting; Marketing; Logo; Communication.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Mercado de consultoria mediante a pandemia.....	18
FIGURA 2: Componentes que determinam preço do produto.....	21
FIGURA 3: Redes sociais mais populares do mundo.....	26
FIGURA 4: Ações estratégicas de marketing digital.....	27
FIGURA 5: Unidades da empresa Icon.....	35
FIGURA 6: Máquinas e equipamentos – Icon.....	36
FIGURA 7: Estampos e Moldes – Icon.....	36
FIGURA 8: Teste com realidade virtual.....	37
FIGURA 9: ICON visitando a feira de design 2022 em Milão, na Itália.....	37
FIGURA 10: Empresas Icon da Expo Revestir 2022.....	38
FIGURA 11: Informativo para padronização dos documentos com a nova logomarca.....	42
FIGURA 12: Fontes e cores utilizadas como padrão das empresas Icon.....	43
FIGURA 13: Exemplos de ações de endomarketing realizados na empresa Icon.....	45
FIGURA 14: Concurso Interno – Empresas Icon.....	46
FIGURA 15: Campanha de conscientização.....	46
FIGURA 16: Convenio Empresarial.....	47
FIGURA 17: Biblioteca solidária.....	47
FIGURA 18: Campanha contra Dengue.....	48
FIGURA 19: Campanha do agasalho.....	48
FIGURA 20: Empresas Icon nas redes sociais.....	49
FIGURA 21: Divulgações nas redes sociais – Empresas Icon.....	49
FIGURA 22: Premiações recebidas pela empresa Icon.....	50
FIGURA 23: Evento em comemoração dos 50 da Icon.....	50
FIGURA 24: Participação dos colaboradores nas redes sociais.....	51
FIGURA 25: Portal do colaborador.....	51
FIGURA 26: Portal do colaborador – sustentabilidade.....	52
FIGURA 27: Reforma da fachada da empresa Icon.....	53

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: Principais diferenças entre consultor externo e interno.....	17
QUADRO 2: Estrutura para um plano de marketing.....	20
QUADRO 3: Cores e seus efeitos na publicidade.....	24
QUADRO 4: Sete ações estratégicas do marketing.....	28
QUADRO5: Ações de endomarketing pelo enfoque.....	29
QUADRO6: Perfil dos entrevistados.....	33
QUADRO7: Coleta documental.....	33
QUADRO8: Fala da diretora de marketing ao Jornal Diário de Rio Claro.....	42
QUADRO9: Entrevista da diretora de marketing para Jornal Diário de Rio Claro.....	44

LISTA DE VÍDEOS

VÍDEO 1: Apresentação interna da nova logomarca – Icon.....	41
VÍDEO 2: Divulgação do novo posicionamento.....	43
VÍDEO 3: Campanha de reutilização das caixas.....	52

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

IFPB:	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba
IBCO:	Instituto Brasileiro dos Consultores de Organização
B2B:	Business-to-Business
SC:	Santa Catarina
PB:	Paraíba

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	14
1.1	OBJETIVOS.....	15
1.1.1	Objetivo Geral.....	15
1.1.2	Objetivos Específicos.....	16
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	17
2.1	CONSULTORIA.....	17
2.2	MARKETING.....	18
2.2.1	Os 4 Ps do marketing.....	20
2.2.1.1	Logomarca.....	23
2.2.2	Marketing digital.....	25
2.3	Endomarketing.....	28
3	METODOLOGIA DA PESQUISA.....	32
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	32
4	ANÁLISE DE DADOS	35
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	35
4.2	Discursão das análises.....	38
4.2.1	Consultoria externa.....	38
4.2.2	Marketing 4Ps.....	40
4.2.2.1	Endomarketing.....	45
4.2.3	Marketing digital.....	48
4.2.4	Mudanças adicionais.....	51
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	54
	REFERÊNCIAS.....	57
	APÊNDICES.....	60
	ANEXOS.....	71

1 INTRODUÇÃO

As exigências do mercado e dos consumidores fazem com que as organizações tenham necessidade de acompanhar os avanços tecnológicos, estruturais, de atendimento, comunicação e personalização nos serviços prestados. Por esta razão é imprescindível para uma organização, passar por um processo de avaliação e atualização para atender as demandas e expectativas dos negócios e dos clientes. Muitas vezes esse processo é assessorado de forma externa por profissionais específicos, pertencentes a uma consultoria.

O processo de consultoria diz respeito à elaboração de um diagnóstico, com o propósito de identificar as necessidades do cliente e indicar soluções, utilizando estratégias que impactam diretamente nos resultados. Conforme Parreira (1997), a consultoria é uma troca onde o cliente fornece informações da empresa e cabe ao consultor diagnosticar o problema e orientar da melhor forma possível. Segundo a pesquisa Perfil das Empresas de Consultoria no Brasil, realizada no ano de 2015, pelo Laboratório da Consultoria, os setores mais atendidos pelos serviços de consultoria são: Comércio (57%), Indústria (56%), Micro e Pequenas Empresas (52%), Empresa Familiar (49%) e Serviços (48%).

As empresas que oferecem o serviço de consultoria percebem uma busca crescente por parte dos clientes, diante disto o setor vem aprimorando suas tecnologias para melhor atendê-los. Ainda de acordo com a pesquisa Perfil das Empresas de Consultoria no Brasil, sendo esta realizada no ano de 2019, pelo Laboratório da Consultoria, mesmo antes do período pandêmico o setor já atuava com atendimento a distância, sendo 52,5% em espaços de próprios clientes, 22,9% em regime de trabalho remoto ou *coworkings* (é um espaço onde várias empresas compartilham o mesmo ambiente de trabalho, dividindo entre si as despesas) e somente 24,6% em escritórios próprios. Seja a consultoria virtual ou presencial, este serviço tem sido essencial para o crescimento das organizações.

O processo de consultoria pode ser solicitado para a organização como o todo, ou especificamente para uma área, muito embora as mudanças em uma área afetem outros aspectos, considerando que a organização funciona como um processo relacional. Uma das áreas que sofre influência da consultoria é a área de marketing, por estar ligada diretamente às estratégias de venda, comunicação, relacionamento e marca da organização.

O marketing tem como função, entender o mercado e corresponder às suas necessidades, através de produtos ou serviços, podendo também transformar desejos em necessidades, influenciando o cliente a comprar. Dessa forma, a consultoria pode auxiliar o marketing, ajudando na elaboração de estratégias de marca e posicionamento. As organizações ao

utilizarem uma consultoria de marketing garantem melhorias internas e externas, cria uma nova postura de trabalho através de estratégias com ações personalizadas. Este é o maior benefício que a consultoria pode proporcionar à organização, a orientação estratégica para a administração do marketing, benefício esse que reflete positivamente na metodologia, público-alvo, planejamento, execução e monitoramento. Com isto, todas as áreas da organização também são afetadas positivamente com melhorias.

Muitas áreas de marketing são avaliadas e pedem mudanças, além de vendas e publicidade, as organizações têm buscado melhorias para sua marca, investindo cada vez mais em marketing digital e endomarketing. De acordo com a Pesquisa Maturidade do Marketing Digital e Vendas no Brasil, realizada por uma iniciativa da Resultados Digitais, Mundo do Marketing, Rock Content e Vendas B2B, aponta que 94% das empresas adotaram o uso de marketing digital como estratégia de crescimento, 67% das organizações consideram que suas estratégias de marketing digital são eficientes. As empresas utilizam essas ferramentas como meio de melhorar a imagem da empresa entre os colaboradores, gerar aumento de receita, visibilidade e credibilidade.

Diante desse contexto, esta pesquisa tem como pergunta norteadora: quais as mudanças que uma consultoria pode demandar para área de marketing de uma organização? Considerando a importância da consultoria e do marketing para uma organização, esta pesquisa é relevante no tocante ao desenvolvimento de estratégias, que podem trazer melhorias internas e externas no ambiente organizacional, gerar conhecimentos de aspectos que merecem atenção para reformulação do marketing por parte dos gestores, trazendo ainda, considerações teóricas e apresentação do debate em cima dos aspectos de administração de marketing que foram reformulados e outros adicionais, colaborando para o desenvolvimento de futuras pesquisas, até mesmo do âmbito econômico, que podem expandir o tema para outras vertentes.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

- Investigar as mudanças ocorridas na área de marketing de uma empresa após o trabalho de uma consultoria externa.

1.1.2 Objetivos específicos

- Identificar a importância da consultoria para a organização;
- Verificar se existem dificuldades e resistência de se trabalhar com uma consultoria no âmbito organizacional;
- Apontar mudanças realizadas nos 4Ps de marketing;
- Comparar logomarca antiga e nova logomarca;
- Verificar implementações na área de endomarketing;
- Mostrar evolução do marketing digital da empresa após a consultoria;
- Investigar se aconteceram mudanças em outras áreas organizacionais por conta da consultoria.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A presente pesquisa, busca identificar os impactos que uma consultoria demandou para área de marketing de uma metalúrgica que atende às empresas do segmento cerâmico. Desse modo, tem como temáticas: consultoria e marketing.

2.1 CONSULTORIA

A consultoria traz mudanças para a organização, utilizando estratégias para melhorias, que alteram as características da organização como o todo, conforme MICHEL (1990), estratégia é a decisão sobre quais recursos devem ser adquiridos e usados para aproveitar as oportunidades e minimizar fatores que ameaçam a consecução dos resultados desejados. Assim o processo de consultoria vai indicar estratégias para serem desenvolvidas e aplicadas nas mais variadas áreas da organização.

A consultoria pode ser interna (quando é realizado por um funcionário da própria organização) ou externa (realizada por um consultor contratado), para esta pesquisa, foi observada a utilização de consultoria externa. De acordo com Block (1991) o consultor é a pessoa com certa influência sobre um indivíduo, um grupo ou uma organização, mas não tem poder direto para efetuar mudanças ou implementar programas. O Quadro 1 faz um comparativo das características entre o consultor interno e a consultor externo.

Quadro 1 - Principais diferenças entre consultor externo e interno

Consultor Interno	Profissional Interno; Possui relação hierárquica com o cliente; Resistência por parte do cliente; Pode não haver imparcialidade
Consultor Externo	Profissional contratado; Não há relação hierárquica com o cliente; Resistência pouco provável; Imparcialidade

Fonte: Elaboração própria a partir de Block (2013); Orlickas (2012).

A consultoria, seja ela interna ou externa, possuem as mesmas características em seu desenvolvimento. Podemos conceituar consultoria que de acordo com Oliveira (1999), é um processo interativo entre um agente de mudanças externo, que assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais nas tomadas de decisões, porém, não possui o controle direto da situação.

Diante disto, podemos afirmar que uma consultoria é fundamental no desenvolvimento de planejamento estratégico para as empresas que buscam otimizar os processos, aumentar sua produtividade, fortalecer a marca, visto que a consultoria traz mudanças essenciais para garantir o sucesso da organização no mercado. Segundo Quintela (1994), atividade de consultoria é entendida hoje como uma especialidade de apoio externo a ação gerencial executiva para prevenir e impedir a deterioração das organizações.

E para prevenir essa deterioração, as empresas têm buscado cada vez mais se adaptar as novas tecnologias. Segundo o IBCO (Instituto Brasileiro dos Consultores de Organização), no último trimestre de 2021, 68% das consultorias afirmam que a área de transformação digital foi a de maior demanda.

O IBCO revela também, em uma publicação de 18 de julho de 2020 o mercado de consultoria mediante a pandemia, conforme Figura 1.



Fonte: IBCO 2020.

É possível afirmar, observando a Figura 1, que os serviços referentes as áreas de estratégia e tecnologia apontam uma crescente, visto que se tornaram dois pontos principais durante a pandemia, que exigiram das empresas estratégias para lidar com o novo cenário e o uso da tecnologia a favor do desenvolvimento de novas estratégias de venda e comunicação.

Quando a consultoria é específica para área de marketing, ela demanda mudanças para esta área, de forma que é perceptível tanto internamente quanto externamente. Ou seja, a visão sobre a empresa através da percepção dos colaboradores, assim como também dos clientes.

2.2MARKETING

Marketing é um processo social por meio do qual se obtém aquilo que necessita e o que deseja com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros, ou seja, uma troca entre empresa e cliente visando a satisfação de ambos (KOTLER, 2000). De acordo com Gabriel (2010) é através dessa troca que se define o modo de atender à necessidade ou desejos em uma ação de marketing.

Essa troca acontece quando existem pelo menos duas partes envolvidas, cada parte tem algo que pode ter valor para outra, essas partes são capazes de se comunicarem e fazerem entrega, cada parte é livre para aceitar ou não a troca, e cada parte acredita ser adequado participar da negociação segundo Kotler (2003).

Assim, definindo o marketing de forma mais direta para as relações entre consumidor-empresa, podemos dizer que a função do marketing é entender o mercado e desenvolver meios para atender as necessidades e desejos através de determinado produto, fidelizando o cliente através de ações que compreendam e satisfaçam suas vontades. O marketing é o básico para qualquer empresa que deseja ser reconhecida no mercado. Para isto, necessita-se de um plano de marketing bem elaborado e aplicado, para compreender os clientes, o mercado, a indústria e o produto.

Conforme o que diz Kotler (1999) ao definir marketing:

[...] Muitas pessoas veem o marketing de modo como a arte de procurar e encontrar formas inteligentes de dispor dos produtos de uma organização, ou seja, o marketing é visto apenas como propaganda ou venda de produtos. No entanto, a arte do verdadeiro marketing é a arte de saber o quê fazer (KOTLER, 1999, p. 27).

Sendo assim, pode-se destacar os principais objetivos do marketing: aumentar o *market share* (participação no mercado), melhorar a distribuição e a promoção do produto/serviço, garantir a satisfação dos clientes, elevar o conhecimento da marca e o engajamento dos clientes, fidelização dos clientes e competitividade da marca.

É primordial o empenho do marketing em alcançar esses objetivos, com relação à satisfação do cliente e as necessidades do mercado, ou seja, traçar estratégias, que de acordo com Gabriel (2010), três fatores compõem qualquer estratégia, são eles: objetivo, ambiente e recursos disponíveis. Ainda afirma que as estratégias definem como os recursos serão alocados para alcançar um determinado objetivo.

Para elaborar estratégias de marketing é necessário utilizar como ferramenta o plano de marketing que segundo Gabriel (2010), é um instrumento que ajuda a determinar o melhor conjunto de 4Ps para cada objetivo de marketing.

Ao desenvolver um plano de marketing, deve-se considerar também, além das estratégias, a parte tática que é relativa às características operacionais. Ainda de acordo com Gabriel (2010) as ações operacionais são decorrentes das estratégias determinadas. Desse modo, sugere-se uma estrutura para elaboração de um plano de marketing compreendendo etapas que reúnem os aspectos estratégicos e táticos, pode ser observado no Quadro 2.

Quadro 2 – Estrutura para um plano de marketing

Introdução	Resumo apresentando os motivos e objetivos de sua elaboração.
Análise do macro ambiente	Possíveis impactos que possam exercer sobre a empresa ou produto.
Análise do microambiente	Os impactos que ele pode trazer para empresa ou produto.
Análise do ambiente interno/produto	Forças e fraquezas do produto.
Matriz SWOT	Avaliação de competências e análise de cenário
Objetivos e metas de marketing	Lançamento de produto, fortalecimento a recuperação da imagem, aumento das vendas.
4Ps	Produto, preço, praça e promoção.
Planos de ação	Determina como a estratégia será operacionalizada.
Orçamentos e cronogramas	Cronogramas de ação de forma cronológica, física e financeira.
Avaliação e controle	Mensuração por indicadores que permitam controle a avaliação.

Fonte: Elaboração própria a partir de Gabriel (2010).

Para obter os resultados desejados, é necessário que haja inicialmente um estudo aprofundado, para definição e direcionamento correto das estratégias de marketing e das principais ferramentas da administração de marketing: os 4P's, o marketing digital e o endomarketing.

2.2.1 Os 4 Ps do marketing

O marketing como administração é o processo de planejar e executar a concepção, considerando as variáveis: determinação do preço, a promoção e a distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais conforme descrito por Kotler (2000).

A principal ferramenta do marketing para entender melhor o produto/serviço, sem dúvida é os 4P's do marketing: produto, preço, praça e promoção, estes são os pilares base para o desenvolvimento de qualquer estratégia de marketing, que Kotler (1998) conceitua como a junção de ferramentas que uma organização usa para conseguir atingir seus objetivos principais de marketing no mercado.

Os 4Ps também são chamados de composto de marketing e marketing mix. É por meio desse mix que a empresa introduz seu produto no mercado, dá conhecimento de sua existência

aos compradores potenciais e induz os consumidores a dar preferência a compra do seu produto (GABRIEL, 2010).

Para o produto é necessário que sejam definidas algumas características, tais como: quais os atributos o produto precisa ter, qual a aparência, como ele será usado, o que o cliente quer do produto, e qual o nome do produto.

Para compreender melhor o produto, é preciso conhecer o ciclo de vida do produto e cabe ao marketing planejar cada etapa desse ciclo, e através disso compreender os benefícios que ele oferece e identificar os potenciais clientes. De acordo com Kotler (2000), produto é algo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou desejo. Podem ser tangíveis (físico, podem ser tocados) e intangíveis (são os serviços que não podem ser tocados), para organizações e para consumidores.

O conceito de produto diz respeito à embalagem, forma, design e qualidade. A embalagem é responsável pela proteção do produto, embora essa não seja sua única função, pois ela pode influenciar diretamente na escolha do produto através de suas características. A forma e o design também constroem esse conceito, visto que eles não se resumem apenas a estética, mas também a ergonomia, usabilidade, materiais adequados, entre outros. Assim como também a qualidade, resultante das escolhas assertivas com relação ao desenvolvimento do produto até sua fase final, que envolve confiabilidade, durabilidade, percepção, desempenho etc. O produto é composto de três dimensões distintas e complementares: o produto em si, a sua marca e a sua embalagem [...] esses três componentes precisam estar alinhados complementando e favorecendo o outro (GABRIEL, 2010).

Esses itens que conceituam o produto podem influenciar na definição do preço a ser praticado para um determinado produto.

O preço é o P da receita, pois é através dele que a empresa obtém seus resultados, além disso, é um fator fundamental a participação no mercado e lucratividade do produto (GABRIEL, 2010).

De acordo com Kotler (2003), pode-se destacar cinco componentes que determinam o preço de um produto conforme Figura 2.

Figura 2 - Componentes que determinam preço do produto



Fonte: Elaboração própria com base em Kotler (2003).

Decisões relativas a preço diz respeito a qual o valor oferecido pelo produto, identificar se o cliente é sensível ao preço, se já existem referências na área atuante e como será comparado. Estes pontos ajudam a definir o preço para o produto. O Preço refere-se ao valor que o cliente final irá pagar pelo produto/serviço. O preço é uma ferramenta do composto de marketing que a empresa utiliza seus objetivos (KOTLER e ARMSTRONG, 2003). O preço também está relacionado ao valor agregado ao produto, e é através dessa estratégia que a empresa mostra seu posicionamento e proposta de valor. Por isso a importância de como o cliente vê o produto.

O preço agrega decisões do tipo: forma de pagamento, que é algo que vem se modernizando e se desenvolvendo com a tecnologia, e que de acordo com o perfil das empresas e hábitos dos clientes podem variar, desde o tradicional pagamento em espécie até os realizados via celular o que tem facilitado e agilizado os processos do setor de contas a receber. Adotando essas melhorias a empresa visa facilitar o processo e também acompanhar o desenvolvimento tecnológico para melhor atender seus clientes.

A Praça é o componente que define as estratégias e táticas para a colocação do produto no mercado (KOTLER, 2003), ou seja, a praça diz respeito à forma como o produto será distribuído, como chegará até o cliente, seja por site, ponto de venda ou canais de distribuição, entre outros. Nesse ponto, também é importante ter conhecimento do público-alvo, pois de nada serve ter um bom ponto de venda se seu público alvo não está lá. E também estudar a logística dessa distribuição. Segundo Las Casas (2006) através do sistema de distribuição o marketing proporciona utilidade, lugar e tempo.

Decisões dessa natureza envolvem identificar onde o cliente procura pelo produto, onde os concorrentes estão, como podem ser acessados os canais de distribuições, qual o tipo de esforço de venda, que são as iniciativas desenvolvidas para promover a venda.

A forma de vender um produto se tornou mais dinâmica e tecnológica, o que facilitou a interação com o cliente, proporcionando agilidade e comodidade. Pois as vendas on-line já se tornaram algo comum para o mercado.

Com isso, uma consultoria pode direcionar a melhor maneira de a empresa realizar suas vendas, definindo estratégias de acordo com seu perfil e de seu cliente, visto que, para algumas empresas, as vendas on-line não são possíveis, para isto, é possível investir em um marketing digital para atrair seus clientes a compra física, como ocorre na empresa base desse estudo.

O último P diz respeito à promoção, que é o conjunto de ferramentas que visa à viabilização e ao aumento das vendas e à diferenciação do produto ou da empresa entre seus concorrentes (KOTLER, 2003). Para o perfeito desenvolvimento da promoção, é fundamental que o produto, preço e praça já estejam bem definidos. E para decidir qual a promoção, existem alguns pontos fundamentais a serem definidos, como: onde o produto será anunciado, qual o melhor momento para promover e qual o padrão de mercado para o tipo de produto oferecido. Las Casas (2006) define promoção como uma variável controlável do composto de marketing que recebe o significado de comunicação.

Assim, a promoção é responsável por promover a oferta, ela tem como objetivo divulgar a marca e o que ela oferece. A divulgação da marca está diretamente relacionada a logomarca, como a identidade visual e ao marketing digital, como forma de expandir essa identidade visual e seu conceito.

A promoção está relacionada à divulgação e comunicação do produto para o público-alvo. Qualquer ação de divulgação do produto e métodos para atrair os clientes, é de responsabilidade da promoção, seja ela por propaganda, e-mail marketing, links patrocinados, entre outros, ou seja, uso de ferramentas do marketing digital.

Uma ação complementa a outra, o do marketing digital para divulgação da marca através do produto. Portanto é imprescindível uma logomarca que represente bem o produto e seus valores, assim como também um marketing digital ativo para divulgação e comercialização dos produtos.

Dessa forma, podemos observar a importância e necessidade de um planejamento com o uso dos 4P's, para garantir o sucesso no mercado, tendo a ciência de que o melhor composto de marketing é elaborado em função do público-alvo e os objetivos traçados.

2.2.1.1 Logomarca

A logomarca diz respeito aos elementos visuais que representam a empresa no segmento de mercado que ela atua, transmitindo sua identidade através de símbolos, cores e tipos de letras, ou seja, é a apresentação gráfica da empresa.

Temos uma definição através de Ribeiro (2003), de que logomarca é:

“um símbolo publicitário, muito superior em força expressiva ao próprio nome. Ela tem capacidade de destacar, num conjunto de produtos semelhantes, aquele de nossa preferência. Sua importância está na formação gráfica, cujo motivo deve ser simples e expressivo, facilmente identificável, levando-se em conta o seu alto valor de permanência e significação. Se possível deve estar ligada intrinsecamente à empresa que representa, para que, ao ser vista por qualquer um, lembre logo a quem pertence. Um desenho complicado anula seu propósito e suas qualidades simbólicas e publicitárias” (RIBEIRO, 2003, p. 241).

Por representar a empresa de uma forma visual e simbólica, algumas logomarcas passam por mudanças ao longo do tempo para transmitir seu reposicionamento. Posicionamento, segundo Kotler (2000) é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa para ocupar um lugar destacado na mente dos clientes-alvo.

Portanto, devido as pessoas já estarem familiarizadas com a marca, é interessante considerar o antigo designer da logomarca, reciclar alguns elementos, fazer uma análise do mercado antes da mudança. A ideia é tornar o antigo em algo mais atraente para o mercado atual mantendo-se competitivo, e essa estratégia visa o aumento nas vendas e atração de novos clientes.

Alguns fatores podem influenciar esta mudança, como por exemplo, uma proposta na mudança de valor da marca, aquisição de outros negócios, mudança no segmento, entrada em novos mercados, novas estratégias de produto, até mesmo a mudança de comportamento dos consumidores, estratégias dos concorrentes, entre outros motivos.

Para o desenvolvimento de uma nova logo, todos esses pontos são importantes e devem ser considerados, pois são estes itens que influenciam na definição da forma. Trazendo assim uma nova logo que transmita ao mercado e aos seus clientes as mudanças ocorridas.

Por ser uma representação gráfica, a identidade visual da empresa, a logomarca é elaborada de forma que transmita os valores da empresa, através de símbolos, formas e cores. De acordo com Farina (1990) as cores constituem estímulos psicológicos para a sensibilidade humana, influenciando no indivíduo, para gostar ou não de algo, para negar ou afirmar, para se abster ou agir. No Quadro 3 podemos observar as sensações que as cores podem provocar através da publicidade:

Quadro 3 - Cores e seus efeitos na publicidade

Cor	Sensação
Vermelho	Aumenta a atenção, é estimulante, motivador.
Laranja	Mesmo que o vermelho, de forma mais moderada.
Amarelo	Visível a distância, estimulante. Cor imprecisa, pode produzir vacilação no indivíduo e dispersar em parte sua atenção.
Verde	Estimulante, mas com pouca força sugestiva; oferece uma sensação de repouso.

Azul	Possui grande poder de atração; é neutralizante nas inquietações do ser humano; acalma o indivíduo e seu sistema circulatório.
Roxo	Acalma o sistema nervoso.
Púrpura e ouro	Cores representativas do valor e da dignidade.
Marrom	Esconde a qualidade e o valor, e, portanto, pouco recomendável em publicidade.
Violeta	Entristece o ser humano.
Cinza	Indica discriminação.
Preto	Deixa o ser humano geralmente frustrado.
Azul e branco	Estimulante, predispõe à simpatia; oferece uma sensação de paz para produtos e serviços que precisam informar de sua segurança e estabilidade.
Azul e vermelho	Estimulante da espiritualidade.
Azul e preto	Sensação de antipatia; deixa o indivíduo preocupado.
Vermelho e verde	Estimulante, mas de pouca eficácia publicitária.
Vermelho e amarelo	Em certas pessoas, essa combinação de cores provoca opressão e, em outras, insatisfação.
Amarelo e verde	Produz atitude passiva em muitas pessoas.

Fonte: Elaboração própria a partir de Farina (1990).

Tendo em vista essas sensações que as cores podem provocar, todos os problemas devem ser minuciosamente estudados em todos os seus aspectos, tanto sob o sentido gráfico, como o geométrico e o emprego da cor. Na harmonia desses elementos é dado o caráter da marca, ao mesmo tempo que identifica a personalidade e o conhecimento do seu autor (RIBEIRO, 2003).

Diante disto, quando empresas apresentam um novo posicionamento elas transmitem isso através da logomarca, que é quem comunica as mudanças. Por isso, muitas logomarcas sofrem atualizações, buscando comunicar seu novo posicionamento no mercado, que pode trazer elementos atuais, modernizando a marca, dessa forma, pode ocorrer alterações com relação as cores, traços, símbolos, formas, nos itens que compõem a identidade visual, a logomarca.

2.2.2 Marketing digital

Cada vez mais a tecnologia vem evoluindo, e as empresas vão se adaptando para acompanhar esta evolução. Sobre esse crescimento da tecnologia, de acordo com Cobra (2009):

[...] O principal direcionador do crescimento da economia digital tem sido a internet, A internet está se tornando não apenas um mercado global, mas também significado de comunicação e distribuição de informação mais eficiente e com as maiores audiências (COBRA, 2009, p. 407-408).

Essa interação digital tem aproximado mais os clientes, a proliferação de tecnologias e plataformas digitais oferece um cenário fértil para as mais diversificadas ações do marketing

(GABRIEL, 2010). O uso dessas tecnologias tem facilitado a comunicação entre empresa e cliente.

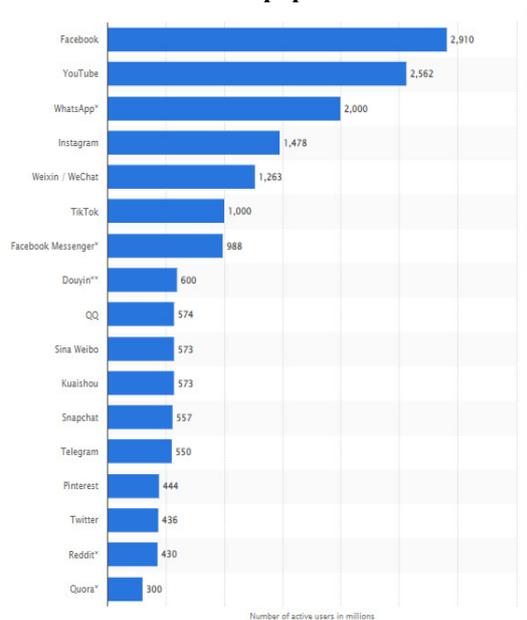
Desse modo, podemos definir, de acordo com Torres (2009), que marketing digital é um conjunto de estratégias de marketing e publicidade, aplicadas na internet, e ao novo comportamento do consumidor quando está navegando.

Marketing digital é um conjunto de atividades direcionadas a promover e divulgar produtos e serviços utilizando meios digitais (COBRA E BREZZO ,2010).

Existem muitos pontos positivos para empresa ao utilizar o marketing digital, a começar pelo custo reduzido com campanhas publicitárias, quando comparadas as da TV. A capacidade da empresa obter resultados de pesquisas, como preferências pessoais, podendo personalizar seu produto, tem mais oportunidades, atrai o público certo, alcance global, conseguir mensuração em dados concretos, mais competitividade, além da comunicação e interatividade.

Para o alcance da comunicação mais direcionada, as estratégias de marketing podem ser utilizadas através de conteúdos ricos, blogs, vídeos, redes sociais e e-mail marketing. Uma pesquisa divulgada pelo Departamento de Pesquisa Statista (2022), apresenta quais redes sociais são mais populares no mundo (Figura 3), sinalizando que a rede social mais utilizada é o Facebook que atualmente possui mais de 2,89 bilhões de usuários ativos mensalmente, ela também possui quatro das maiores plataformas de mídia social sendo o Facebook a principal, WhatsApp, Facebook Messenger e Instagram, todas com mais de um bilhão de usuários ativos por mês.

Figura 3 -Redes sociais mais populares do mundo



Fonte: Statista.com, 2022.

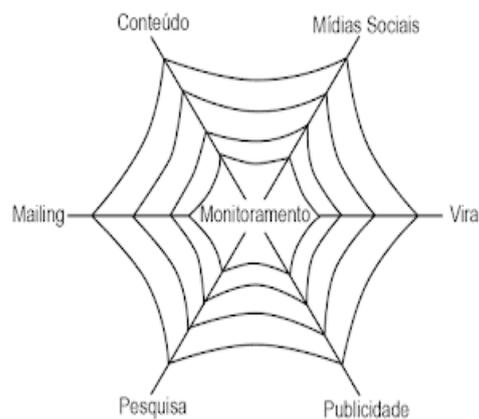
As empresas devem estar atentas a esse tipo de informação para o desenvolvimento de algumas estratégias relativas ao marketing digital através do uso de redes sociais. Estas estratégias requerem alguns cuidados, como: o estudo de *personas* (perfis de clientes ideais), análise da concorrência, estudo de palavras-chave a serem utilizadas, análise de canais, definição de metas e objetivos.

O marketing digital é o meio que o marketing utiliza para se comunicar através da internet, por redes sociais, sites, entre outros. É crescente o número de pessoas que compram ou consultam produtos pela internet, e o marketing digital vem sendo utilizado como estratégia para busca atrair mais clientes e divulgar as empresas.

Por isso as empresas utilizam o marketing digital para estimular a realização de negócios online, oferecendo serviços e informações aos consumidores e identificando seu público-alvo através da internet (TORRES, 2009).

Não se trata de uma ou outra ação, mas de um conjunto coerente e eficaz de ações que criam um contato permanente da sua empresa com seus clientes. O marketing digital faz com que os consumidores conheçam seus negócios, confiem nele, e tomem a decisão de compra a seu favor. (TORRES, 2010). São muitas estratégias que podem ser utilizadas, podemos identificar sete ações estratégicas de marketing digital que estão sintetizadas na Figura 4.

Figura 4 - Ações estratégicas de marketing digital



Fonte: Torres (2009).

A imagem compara as ações estratégicas de marketing a uma teia, que demonstra a necessidade da relação entre cada uma delas. O marketing digital deve ser encarado como um conjunto dessas sete ações estratégicas, cada uma criando ações táticas e operacionais, de forma coordenada e interdependente, gerando sinergia e resultados (TORRES, 2009). No Quadro 4 podemos compreender cada uma dessas ações.

Quadro 4 - Sete ações estratégicas do marketing

Ação	Função	Exemplo
Mídias Sociais	Sites na internet construídos para permitir a construção colaborativa de conteúdo, interação social e o compartilhamento de informações.	Blogs (Publicação em que outras pessoas podem ler e comentar), Redes sociais (Cria-se um perfil para se relacionar com outras pessoas – facebook, instagram...), Sites colaborativos (Delicious, Digg, Reddit, Rec6 e Ueba).
Viral	Criação de uma corrente que espalha a comunicação por milhares ou milhões de pessoas sem muito esforço	Heineken – The cliché (Champions League), Nissan – Pôneis Malditos, Itáú – Bebê Sem Papel, Dove – Real Beauty Sketches e #ChoseBeautiful.
Publicidade	Atividade dedicada a difusão pública de ideias associadas a empresas, produtos ou serviço.	Banner, Banner interativo, Podcast, Videocast, Widget.
Pesquisa	Métodos utilizados, para conhecer as fontes de informações do mercado e o público que vai adquirir o produto ou serviço planejado pela empresa.	Ferramentas de busca, sites de concorrentes, mídias e redes sociais, sites de e-commerce.
Mailing	Base de dados com informações de e-mails com o objetivo de relacionar de prospectar novos clientes de uma forma mas precisa e segmentada.	E-mail marketing.
Conteúdo	Ferramenta que traz um volume de informações sobre os produtos e marcas da empresa para o consumidor.	Estratégia de comunicação da mensagem a ser transmitida.
Monitoramento	Ação estratégica que integra as ações táticas e operacionais, permitindo verificar os resultados e agir para correções e melhoria das ações.	Acesso a sites e blogs que traga informações sobre a opinião do consumidor.

Fonte: Elaboração própria a partir Torres (2009).

As empresas que hoje não utilizam o marketing digital acabam ficando para trás, pois não acompanham o mercado, reduzem a possibilidade de novos clientes, tornando-se menos competitivos.

2.3 Endomarketing

Marketing interno e endomarketing possuem originalmente o mesmo sentido, “Endo” do grego significa “ação interior” ou “movimento para dentro”, ou seja, endomarketing é o marketing interno ou marketing para dentro (BRUM, 2010). Nesse sentido, percebe-se que o endomarketing é o marketing direcionado para o público interno, ou seja, os colaboradores da empresa.

Endomarketing corresponde a ações e atitudes. Ações são as atividades e eventos voltados para informação e integração do público interno. Atitudes são decisões e iniciativas tomadas pela empresa visando proporcionar um melhor nível de informação e de integração aos seus empregados com foco no seu bem-estar (BRUM, 2010), portanto está pautado em ações

que visem estabelecer uma relação através de uma melhor comunicação que transmite ao colaborador sua importância para a organização.

Entende-se por endomarketing, uma estratégia do marketing de ações internas, direcionada para o capital humano, que visa melhorar a imagem da empresa entre os colaboradores, aumentando a motivação e despertando o engajamento dos colaboradores. Cobra (2009) descreve marketing interno (endomarketing) como:

O marketing pode ser definido como a otimização sistemática dos processos internos utilizando os instrumentos de marketing e administração de pessoal com a finalidade de implementar o marketing como uma atitude interna através de uma orientação simultânea ao consumidor e ao funcionário (COBRA, 2009, p.19).

O autor Bekin (2004) destaca que a finalidade do endomarketing é promover entre os funcionários e os departamentos os valores destinados a servir o cliente. Assim, o endomarketing busca a satisfação dos colaboradores para atender melhor seus clientes, entendendo que a motivação dos colaboradores refletirá no atendimento e satisfação do público externo também.

Quando bem definido e aplicado proporciona a satisfação dos colaboradores e isto reflete diretamente no marketing, resultando em um melhor atendimento aos clientes externos. Tavares (2009) afirma que o processo de endomarketing possui dois enfoques básicos: a motivação e a comunicação e cada um envolverá ações específicas conforme Quadro 5.

Quadro 5 - Ações de endomarketing pelo enfoque

Motivação	Comunicação
Treinamento	Criação de um padrão nas mensagens de comunicação
Eventos	Meios de comunicação: Jornal, Mural, intranet, redes sociais
Prêmios	Uso de tecnologias: TV com “canal informativo”
Benefícios	Relacionamento interpessoal

Fonte: Elaboração própria a partir de Blog eadskill (2021) e Bekin (2004).

Ressaltando a importância da motivação e comunicação, para a efetividade do endomarketing, assim como existem os pilares fundamentais para o marketing externo, o marketing interno também possui seus pontos importantes para desenvolvimento e resultado desejado. Esses pontos podem ser: a melhoria da comunicação interna, que é um dos principais objetivos do endomarketing, informações claras através de meios eficientes, facilitando as atividades desenvolvidas. E através dessa comunicação clara e eficaz, poder transmitir melhor os objetivos para toda equipe.

Dessa forma os colaboradores passam a valorizar mais a empresa, e isso impacta na competitividade, contribuindo para o crescimento do negócio. E como consequência de uma melhor comunicação, clareza quanto aos objetivos e competitividade, a empresa garante a diminuição da rotatividade de pessoal.

Para isto, podemos citar nove ações do endomarketing que são essenciais para alcançar êxito nos pontos já citados, são: material de divulgação interna, treinamentos que foquem no relacionamento com a empresa, outra ação também muito importante, é a interação entre os colaboradores, ofertar benefícios que proporcionem qualidade de vida aos colaboradores. Reconhecer e valorizar o lado humano colaborador, divulgar o plano de carreira, associar prêmios a resultados, realizar parcerias especializadas.

Segundo Bekin (2004) que afirma:

Um programa de Endomarketing deve conter os seguintes tópicos: treinamento sob a ótica de educação e desenvolvimento; processo de seleção; planos de carreira; motivação, valorização, comprometimento e recompensa; sistemas de informações e rede de comunicação interna; segmentação de mercado de clientes internos; cenários para novos produtos, serviços e campanhas publicitárias (BEKIN, 2004, p. 70 e 71)

É interessante realizar treinamentos que foquem no relacionamento com a empresa, fazendo com o colaborador sintam-se útil, capacitando-o e aprimorando seus conhecimentos, incentivando a ter novas ideias. Reconhecer e valorizar o lado humano do colaborador, seu desempenho em realizar uma atividade, ao superar um desafio, ao solucionar ou dar ideia para solução de um problema, entre outras formas, isso motiva o colaborador a realizar suas atividades da melhor forma.

É motivador também, associar prêmios a resultados como o objetivo de engajar e motivar os profissionais, o que mais vendeu, que conquistou uma certificação na área, o mais dedicado, premiando-os de alguma forma, certamente eles melhorarão seu desempenho.

Outra ação atrelada a motivação é a implementação e divulgação do plano de carreira é importante para que o colaborador tenha conhecimento das oportunidades de crescimento dentro da empresa, isso incentiva o desenvolvimento de habilidades para ocupar o cargo futuro.

O material de divulgação interna promove a valorização da imagem da empresa entre os colaboradores, inovação nos canais de comunicação interna, tanto para informações institucionais como comunicação entre os colaboradores, tornando-se um meio de comunicação mais informal. Para isso pode ser desenvolvido um grupo no WhatsApp com os colaboradores em que o administrador possa divulgar informativos, campanhas sociais, e assuntos afins. Além a empresa pode ter pontos estratégicos de comunicação interna, como uma TV com vídeo interativo com notícias, divulgando os aniversariantes do mês, entre outros comunicados, tornando essa comunicação mais dinâmica e interativa, diferente do tradicional quadro de avisos.

Estimular a interação entre os colaboradores, com campanhas sociais, jogos, entre outros, pode melhorar o engajamento do colaborador e pode refletir positivamente na produtividade. Ofertar benefícios além dos previstos em legalmente, que proporcionem

qualidade de vida aos colaboradores, como um happy hour, uma bolsa de estudos, uma viagem, competição de esportes, etc.

Dessa forma, podemos afirmar que assim como se busca estratégias para o sucesso do marketing, se não houver o mesmo empenho em relação ao endomarketing, este sucesso não será alcançado. Que ainda, segundo Bekin (2004) diz que produtos e serviços de qualidade só podem ser feitos por pessoas de qualidade. Assim torna-se primordial o aprimoramento das ações internas no que tange a comunicação e motivação dos funcionários.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Para o desenvolvimento desta pesquisa, serão utilizados alguns procedimentos metodológicos, descritos na seção seguinte. Fachin (2001, p. 27), diz que o método “é a escolha de procedimentos sistemáticos para descrição e explicação do estudo”. Deste modo esta sessão apresenta os procedimentos que descrevem as características da pesquisa, definidas para atingir os objetivos gerais e específicos.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Para a realização do objetivo que é investigar as mudanças ocorridas na área de marketing de uma empresa após o trabalho de uma consultoria externa, foi necessário a realização de uma pesquisa de natureza qualitativa básica. A pesquisa qualitativa é definida por Merriam (2002) como aquela que busca “descobrir e compreender um fenômeno, um processo, ou as perspectivas e visão de mundo das pessoas nele envolvidas”.

Esta pesquisa se caracteriza como estudo de caso único, pois analisa um fenômeno atual e real e as variáveis que influenciaram dentro da ocorrência de uma empresa específica. Neste caso, a análise foi realizada em uma indústria metalúrgica localizada no município de Conde – PB, que fabrica e recondiciona equipamentos e moldes para atender clientes do segmento cerâmico. Segundo Yin (2001, p.32) “o estudo de caso é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, sendo que os limites entre o fenômeno e o contexto não está claramente definido”.

Para a coleta de dados da pesquisa foi utilizada a pesquisa documental e entrevista. Pesquisa documental de acordo com Gil (2008) consiste na exploração de documentos oficiais, reportagens de jornal, cartas, contratos, diários, filmes, fotografias, gravações, etc. e também relatórios de pesquisa, tabelas estatísticas, entre outros. Ainda de acordo com Gil (2008) a entrevista é uma técnica utilizada pelo investigador para obter dados que interessam à investigação, através de perguntas formuladas para o investigado.

Quanto ao instrumento de coleta de dados para as entrevistas foram elaborados três roteiros distintos, as entrevistas serão aplicadas com o gestor estratégico da empresa de consultoria, a superintendente do setor de marketing da empresa e da diretora da empresa que contratou a consultoria. O núcleo de marketing das Empresas ICON está localizado na matriz, na cidade de Criciúma – SC, as análises ocorreram a partir filial localizada no município de Conde – PB. Devido a esta questão geográfica, o contato com a diretoria da empresa e

consultoria foi intermediado através de uma das colaboradoras do setor de marketing na matriz. A priori as entrevistas seriam realizadas virtualmente e gravadas para depois serem transcritas. Porém, devido à indisponibilidade dos indicados a serem entrevistados, por solicitação dos entrevistados foi encaminhado por e-mail os roteiros das entrevistas em arquivo Word para que eles respondessem em um momento que tivessem disponível, e devolveram por e-mail o documento respondido. As respostas foram recebidas no dia 7 de junho de 2022, do representante de marketing e da consultoria, as respostas da diretoria da empresa não foram recebidas em tempo hábil para finalização da pesquisa, sendo os entrevistados conforme Quadro 6. Todas as perguntas e repostas foram transferidas para um quadro, expostos nos apêndices 4 e 5 deste estudo de caso.

Quadro 6 - Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Cargo/Função	Tempo de atuação da área
1 – Dácio Alexandrino	Gestor estratégico	03 Anos
2 - Jucélia da Silva Abel	Superintendente de marketing	02 Anos

Fonte: Elaboração própria, 2022.

A pesquisa documental resultou em um corpus de três revistas, treze vídeos, dez campanhas, um Edital, duas fotos e um e-mail conforme descrito no Quadro 7.

Quadro 7 – Coleta documental

Tipo	Quantidade	Assunto	Natureza
Revista digital	2	Comunicação interna	Informativa
Revista Impressa	1	Comunicação interna	Informativa
Vídeos	13	Comunicação interna	Informativo, Motivacional,
Campanhas internas	10	Outubro rosa, novembro azul, setembro amarelo, janeiro branco, Biblioteca compartilhada, reutilização da embalagens, arrecadação de casacos, Covid, utilização de câmeras, divulgar fotos no Instagram participando das campanhas, prevenção a dengue	Conscientização/interação entre os colaboradores
Edital	1	Aproveitamento de material de descarte	Concurso interno
E-mail	1	Nova logomarca	Informativa
Fotos	2	Melhorias	Estrutura física

Fonte: Elaboração própria, 2022.

As análises dos documentos aconteceram sob a luz da pesquisa documental que Cellard (2008) afirma ser uma fonte extremamente preciosa. Ele também considera como documento ou fonte tudo o que é vestígio do passado, tudo o que serve de testemunho. Para a análise de conteúdo, de acordo com Bardin (1977) é um conjunto de técnicas de análise das comunicações. Ainda de acordo com Bardin (1977) análise de conteúdo é a manipulação da mensagem para evidenciar os indicadores que permitam inferir sobre uma outra realidade que não a da mensagem.

Sendo assim, foram utilizados documentos, tais como revista, e-mail, edital, vídeos, fotos, entre outros, como base para compreender os acontecimentos que mostram as mudanças ocorridas, sendo observados os fatos para conclusão de evidências que comprovem de fato os impactos causados após a consultoria.

Desse modo, a organização dos dados dar-se por um total de 30 documentos da empresa ICON que refletem as mudanças posteriores a consultoria.

Para o estudo de caso e análise da aplicabilidade dos temas foi selecionada a empresa Icon S/A – Equipamentos e Moldes, após um levantamento de dados sobre a empresa através do próprio site organizacional e rede social (Instagram), foi realizado um contato informal com a representante do setor de marketing, que demonstrou disponibilidade em esclarecer e relatar os impactos e mudanças ocorridas após a consultoria e intermediar o contato com os entrevistados.

4 ANÁLISE DE DADOS

Nesta sessão apresentaremos a caracterização da empresa onde foi realizada a pesquisa e as análises dos dados a partir das entrevistas e pesquisa documental. Ressalta-se que o pesquisador possui vínculo empregatício com a empresa base desse estudo de caso. Através da análise de dados, do que foi identificado sobre as mudanças no marketing da empresa devido à consultoria, foi possível organizá-la por categorias: consultoria externa, logomarca, endomarketing, marketing digital e responsabilidade socioambiental.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

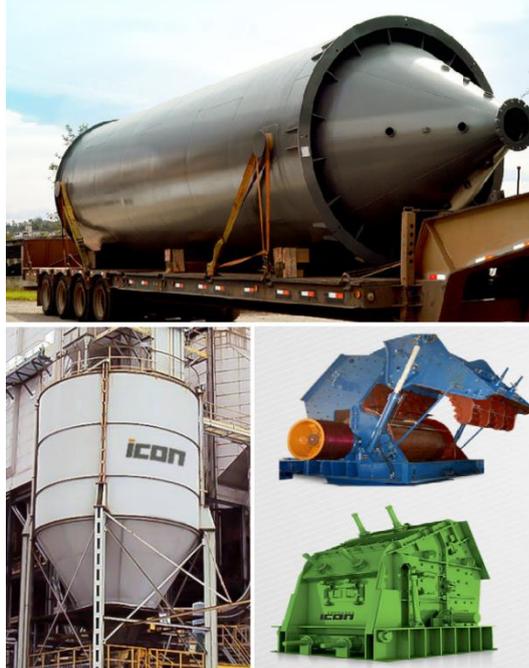
A empresa ICON S/A – Equipamentos e Moldes, inicialmente chamada de Industrial Conventos Ltda. foi fundada em 1972 no Sul do país na cidade de Criciúma – SC, pelo Sr. Hilário Accioly de Freitas. Com o passar do tempo a empresa foi se firmando no mercado, expandindo para outras regiões do Brasil e exterior, conforme ilustrado na Figura 5.



Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Atualmente a empresa é líder no segmento de estamperia no Brasil, dividindo-se em dois segmentos: máquinas e equipamentos produzindo máquinas como britadores, secadores industriais e desenvolvendo projetos personalizados conforme solicitação do cliente, podemos observar alguns exemplos na Figura 6.

Figura 6 - Máquinas e equipamentos – Icon



Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

O seguimento estampas e moldes, que atende clientes do segmento cerâmico, produz e reforma estampas e moldes para cerâmica de pisos e revestimentos, também telhas via seca e úmida e louças conforme imagens da Figura 7, sendo líder no mercado latino-americano.

Figura 7 - Estampas e Moldes - Icon



Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Para isso, a empresa conta com uma média de 500 funcionários, somando os cinco parques fabris distribuídos pelos estados e uma no exterior: Santa Catarina, São Paulo, Paraíba e uma unidade na Argentina.

Ao início do ano de 2020, a empresa iniciou uma fase de transformação que teve como resultado uma nova identidade visual para seus segmentos. Buscando sempre se aprimorar no uso de tecnologias priorizando a qualidade de seus produtos, que já lhe resultou em premiação no setor e certificado de qualidade ISO 9001.

Podemos ver na Figura 8 um exemplo de proposta de investimento em tecnologia que a empresa tem feito, visando auxiliar os clientes de forma remota no uso de seus equipamentos.

Figura 8 - Teste com realidade virtual



Fonte: Dados da pesquisa, 2022

Na intenção de apresentar novas estratégias, traçar novos caminhos para colocação do produto no mercado, a ICON traz o que há de novo no mercado, para isso temos o exemplo na Figura 9, em que a empresa visitou a feira de design 2022, na Itália.

Figura 9 - ICON visitando a feira de design 2022 em Milão, na Itália.



Fonte: Dados da pesquisa, 2022

Recentemente a Empresa ICON participou da Expo Revestir 2022, apresentando seus produtos e expondo o que há de mais inovador no mercado para este segmento, como pode ser observado na Figura 10.

Figura 10 - Empresas Icon na Expo Revestir 2022



Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

A empresa também se preocupa com o desenvolvimento da responsabilidade ambiental e apoia projetos sociais. Semestralmente ela recebe alunos de cursos de educação profissional de nível básico, que integram por um período o corpo de colaboradores da empresa, com a possibilidade de efetivação, recebe também estagiários de nível técnico e superior, ainda apoia o esporte e com isso já recebeu premiação por meio da lei de incentivo ao esporte.

A empresa hoje comandada pelos acionistas Ronaldo Freitas, Nicoli Freitas e Ronaldo Benedett, visa ampliar os investimentos nos parques fabris mantendo-se na liderança como referência no mercado.

4.2 Discussão das análises

Este tópico trata dos dados obtidos através dos documentos e das entrevistas realizadas. Os resultados foram organizados a partir das categorias surgidas dos documentos e entrevistas sendo elas: consultoria externa, logomarca, endomarketing e marketing digital.

4.2.1 Consultoria externa

Em se tratando da temática consultoria, pesquisou-se acerca da *importância, das mudanças ocorridas e seus impactos e as dificuldades de aceitação*. Identificou-se que ela acrescentou um novo ponto de vista para o desenvolvimento da empresa, trazendo novo olhar para as atividades da organização. De acordo com a superintendente de marketing da empresa ICON, a consultoria “Trouxe uma visão que até então não havia nas empresas. Foi um novo olhar para a marca Icon” [Jucélia da Silva Abel].

Essa *importância* da atuação da consultoria trazendo uma nova visão, sugestões de mudanças necessárias para o crescimento da empresa e novo posicionamento de marca, foi

destacado tanto pela representante da empresa, afirmando que [...] O setor teve uma mudança significativa, uma vez que todas as ações sofreram mudanças, para que um novo posicionamento da marca fosse impetrado no ambiente interno e externo [Jucélia da Silva Abel – Marketing Icon], quanto pelo responsável pela consultoria

É um ponto de vista importante de quem está fora do processo diário e consegue ter percepções diferentes da empresa. Os entendimentos do seu trabalho e análises do cliente e de como o mercado o percebe, podendo ressaltar pontos que farão diferença no modo como a empresa se comunica com seus clientes, parceiros e fornecedores [Dácio Alexandrino - Consultoria externa].

Consultoria é um apoio externo a ação gerencial executiva para prevenir e impedir a deterioração das organizações (QUINTELA, 1994). Em outras palavras, consultoria emana nova reorganização e mudanças para organização nas mais variadas áreas. O gestor estratégico da consultoria externa afirmou que “Durante as etapas de alinhamento de comunicação, em alguns casos, a dificuldade em equilibrar as diversas opiniões para definição de uma entrega” [Dácio Alexandrino - Consultoria externa].

Quanto ao *nível de aceitação* por parte da empresa de consultoria, o Sr. Dácio Alexandrino mencionou que há limitação de aceitação relativas ações estratégicas. O posicionamento da representante da empresa ICON confirma que houveram “Inicialmente, algumas reflexões, mas com muita expectativa de mudanças relevantes para o crescimento das empresas [Jucélia da Silva Abel – Marketing Icon], segundo a consultoria externa “Isso depende muito do tipo de mudança sugerida. No sentido visual, quase todas foram aceitas. No que diz respeito a ações estratégicas, a aceitação enfrenta limitações” [Dácio Alexandrino - Consultoria externa].

Diante disto, percebe-se que as mudanças podem trazer algum tipo de resistência, mesmo que haja a compreensão de que são para melhorias e crescimento do ambiente organizacional. Porém, mesmo não sendo todas as implementações aceitas, é possível chegar a um consenso entre as partes, traçando estratégias que sejam também benéficas e aceitáveis pela organização.

4.2.2 Marketing 4Ps

A empresa de consultoria foi contratada mais especificamente para atuação na área de Marketing. O mix de marketing envolve os 4Ps (Produto, Preço, Praça e Promoção), conforme os entrevistados e análise da pesquisa documental, a ação da consultoria trouxe *mudanças* para

a empresa que envolve as áreas: endomarketing, visual, comunicação, marketing e ações estratégicas.

As falas tanto do Gestor estratégico da consultoria quanto da superintendente do marketing, sugerem que o foco foi a melhoria na comunicação e sua relação com os clientes, e que as ações estratégicas são realizadas de forma personalizada, de acordo com a necessidade do cliente.

Algumas ações estratégicas foram sugeridas, tanto para endomarketing, como reforço de marca, e também para unidades de negócio. O modo como a empresa é vista e se comunica com o mercado. As ações estratégicas foram mais sob demanda, e são executadas de acordo com a necessidade do cliente e sua execução [Dácio Alexandrino - Consultoria externa].

Para a superintendente de marketing da empresa ICON “O setor teve uma mudança significativa, uma vez que todas as ações sofreram mudanças, para que um novo posicionamento da marca fosse impetrado no ambiente interno e externo” [Jucélia da Silva Abel].

As mudanças mais significativas no mix de marketing ocorreram no P de Promoção. Promoção quer dizer um conjunto de ferramentas que visa à viabilização e ao aumento das vendas e à diferenciação do produto ou da empresa entre seus concorrentes (KOTLER, 2003). Dentro desse aspecto está todo processo de comunicação para divulgar e comunicar o produto e a marca para o público-alvo, assim foi percebido que a empresa buscou ajuda da consultoria para direcionar a reformulação da *logomarca e comunicação*, o que gerou um novo *reposicionamento*.

Os entendimentos do seu trabalho e análises do cliente e de como o mercado o percebe, podendo ressaltar pontos que farão diferença no modo como a empresa se comunica com seus clientes, parceiros e fornecedores [Dácio Alexandrino - Consultoria externa].

O primeiro aspecto que passou por uma mudança mais significativa foi a *logomarca*. A logomarca deve estar ligada intrinsecamente à empresa que representa, para que, ao ser vista por qualquer um, lembre logo a quem pertence (RIBEIRO, 2003). Deste modo, a empresa reformulou a logomarca na intenção de transmitir a inovação e novo posicionamento, divulgados no vídeo informativo em uma cerimônia realizada em 2020, apresentou aos seus colaboradores as mudanças ocorridas na logomarca e desenvolvimento para diferenciação dos seguimentos. De acordo com a superintendente de marketing, a mudança foi realizada na busca de “Aumento de mercado estrangeiro, e quanto ao aspecto visual mudaram nomenclatura (para tradução), cores” [Jucélia da Silva Abel].

A Comunicação dessa mudança foi realizada de forma interna para esclarecer aos colaboradores o novo posicionamento da empresa e todas as mudanças que estavam por vir de

acordo com os objetivos traçados pela empresa. Na filial de Conde - PB, a apresentação foi iniciada por um texto lido pelo gerente da unidade, relatando o novo posicionamento da empresa e elaboração da nova marca, em seguida foi apresentado um vídeo mostrando as mudanças ocorridas na logomarca quanto à cor, forma e nomenclatura e o auxílio da consultoria.

Vídeo 1 - Apresentação interna da nova logomarca– Icon



Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Os resultados do novo posicionamento com a reformulação da logomarca não foram mensurados de acordo com a superintendente de marketing, Jucélia da Silva Abel.

Após a apresentação da reformulação da logomarca, foi enviado aos colaboradores um informativo interno por e-mail para padronização dos documentos com a nova logomarca, conforme pode ser observado na Figura 11.

Figura 11 - Informativo para padronização dos documentos com a nova logomarca



Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Ainda ao jornal Diário de Rio Claro, a diretora de marketing Nicoli Freitas comenta sobre a marca, conforme Quadro 8.

Quadro 8 - Fala da diretora de marketing ao Jornal Diário de Rio Claro

“Nossa liderança, tecnologia, posição no mercado, localização geográfica, tudo isso são questões relevantes. Vamos tocar no coração das pessoas com essa marca para poder comunicá-la para o mundo”

Fonte: Diário de Rio Claro, 2020.

A partir da reformulação da logomarca, a empresa reformulou sua *comunicação*. Para isso a nova logomarca combina harmonia e padronização em todas as peças, para poder transmitir o novo posicionamento de forma adequada, as cores utilizadas são cinza, preto e amarelo. Com título que expressa o tom de voz da marca e textos em fontes que transmitem clareza e modernidade e versatilidade, como pode ser verificado na Figura 12.

Figura 12 - Fontes e cores utilizadas como padrão das empresas Icon



Fonte: Dados da pesquisa, 2022

Uma nova comunicação foi iniciada a partir da nova logomarca, o que desencadeou na necessidade de novo *posicionamento*. Isso pode ser observado também nas análises dos documentos no Vídeo 2, exibido pela própria empresa, para divulgação do novo posicionamento, apontando seus planos para o futuro de mudanças e melhorias. Esse vídeo foi divulgado em uma cerimônia realizada em 2020 para todas as unidades, matriz e filiais, no mesmo dia e horário.

Vídeo 2 - Divulgação do novo posicionamento



Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

O vídeo mostra imagem da consultoria que a empresa recebeu e o quanto foi fundamental para o novo posicionamento, enfatizando o novo posicionamento e prospecções positivas para o futuro, tendo este momento como ponto inicial, oficialmente.

Esse novo posicionamento foi divulgado por meios de comunicação local, a exemplo o jornal on-line Diário de Rio Claro, para o qual a diretora de marketing das Empresas Icon, Nicoli Freitas, falou ao jornal que sentiu a necessidade de uma reformulação para projetar posições de liderança para o futuro da organização. Além disso, menciona o início do processo com as reuniões entre os vários setores da organização, conforme Quadro 9.

Quadro 9 - Entrevista da diretora de marketing para Jornal Diário de Rio Claro

“Para despontar ainda mais em sua posição de liderança e se projetar para o futuro, as Empresas Icon apresentam em 2020 seu novo posicionamento de marca”[Diário de Rio Claro].

“Foi um processo bem detalhado. Fizemos uma série de reuniões com o pessoal, de vários níveis dentro da empresa, com vários segmentos e setores, para entender o que é a Icon” [Diretora de marketing das Empresas Icon].

Fonte: Diário de Rio Claro, 2020.

Pesando nesse novo posicionamento uma consultoria pode demandar reformulações para os propósitos organizacionais. Embora um processo de mudanças apontadas por uma consultoria tenha o intuito de trazer melhorias para empresa, potencializando seus pontos fortes e minimizando fatores de ameaças, ele pode enfrentar resistência por parte dos colaboradores de uma organização, assim como foi verificado que ocorreu no processo de melhorias das empresas ICON.

Ao longo do processo de posicionamento, buscamos definir uma linha de comunicação, um tom de voz e personalidade da marca. [...]No que diz respeito a ações estratégicas, a aceitação enfrenta limitações. [...] Durante as etapas de alinhamento de comunicação, em alguns casos, a dificuldade em equilibrar as diversas opiniões para definição de uma entrega. [...] Algumas ações foram acatadas não em sua totalidade, mas foram executadas. Outras ficaram em stand by [Dácio Alexandrino - Consultoria externa].

Produto é algo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou desejo (KOTLER, 2000). As Empresas ICON tem buscado constantemente a inovação, investindo em tecnologias para continuar atendendo aos seus clientes de acordo com suas necessidades, mantendo-se na liderança na América Latina em seu segmento.

Os produtos das empresas ICON são embalados em caixas de madeiras, para melhor armazenamento e transporte, pois seus produtos são geralmente de pesos consideráveis. Constatou-se com base nas pesquisas documentais, que a empresa sempre prezou por enfatizar as questões socioambientais. Com relação ao produto, a empresa incentiva seus clientes e colaboradores a reutilizarem as embalagens, conscientizando-os sobre a importância de reutilização das embalagens de madeira. Estas ações são realizadas com auxílio da consultoria em sua execução.

As Empresas Icon têm o projeto interno de sustentabilidade, com a reutilização e paletes de madeira, reciclagem, entre outros, que auxiliam no fortalecimento da imagem de uma empresa preocupada com o amanhã. Mas estas ações têm iniciativas internas, e a consultoria auxilia na sua execução e desenvolvimento de peças para a comunicação [Dácio Alexandrino - Consultoria externa].

Com relação a preço e a praça não foi possível constatar nenhuma mudança, devido que nas entrevistas também não foi mencionado e não se conseguiu documentos relativos a melhorias ocorridas com relação a preço e praça, por influência da consultoria.

4.2.2.1 Endomarketing

As ações de endomarketing dizem respeito a uma estratégia do marketing de ações internas, direcionada para o capital humano. O profissional da consultoria afirmou que “Algumas ações estratégicas foram sugeridas, tanto para endomarketing [...] parte fundamental para gerar engajamento da equipe. Além do engajamento, o endomarketing tem como objetivo a retenção de profissionais” [Dácio Alexandrino].

Os resultados da pesquisa documental comprovam o que foi dito por Bekin (2004) que o endomarketing deve conter os tópicos: [...] motivação, valorização, comprometimento e recompensa; sistemas de informações e rede de comunicação interna; [...]. E que podem ser observados alguns exemplos na Figura 13.

Figura 13 - Exemplos de ações de endomarketing realizadas na empresa Icon



Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Para a consultoria o endomarketing “É parte fundamental para gerar engajamento da equipe. Além do engajamento, o endomarketing tem como objetivo a retenção de profissionais” [Dácio Alexandrino].

Diante disto, a empresa passou a promover maior interação entre os colaboradores, lançou oportunidades aos colaboradores usarem seus conhecimentos em um concurso interno com premiação como pode ser verificado na Figura 14.

Figura 14 -Concurso Interno–Empresas Icon



Fonte: Dados da pesquisa, 2022

Podemos ver um exemplo de campanha de conscientização e interação com os colaboradores realizada pela empresa na Figura 15.

Figura 15 - Campanha de conscientização



Fonte, dados da pesquisa, 2022.

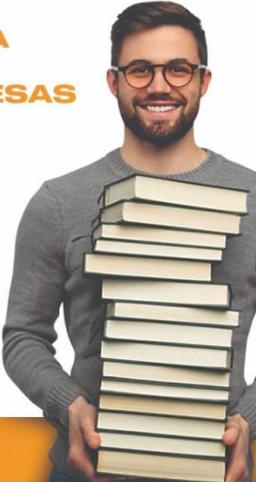
A empresa também ofereceu convênio para o colaborador obter sua graduação ou pós-graduação conforme Figura 16.

Figura 16 - Convênio Empresarial

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Também criou a campanha biblioteca solidária, conforme a Figura 17, entre outros.

Figura 17 - Biblioteca solidária



**BIBLIOTECA
SOLIDÁRIA
DAS EMPRESAS
ICON**

ARRECADÇÃO DE LIVROS

Informamos que a arrecadação de livros irá funcionar até o dia 23 de julho.

Após esta data, iremos catalogar cada um deles e colocar à disposição dos colaboradores.

**SEJA VOCÊ TAMBÉM
UM INCENTIVADOR
DA LEITURA. DOE LIVROS
À NOSSA BIBLIOTECA.**

EMPRESAS icon

Fonte: Dados da pesquisa, 2022

Ainda, a empresa tem trabalhado em suas ações de endomarketing o tema consciência socioambiental, desenvolvendo campanhas como cuidados com o meio ambiente em prevenção a proliferação dos insetos que podem causar doenças como a dengue, conforme Figura 18.

Figura 18 - Campanha contra Dengue



DENGUE 

PREVINA-SE DESSE PERIGO!

As Empresas Icon, sempre prezando pela saúde e bem-estar de seus colaboradores, reuniram algumas dicas preventivas para impedir que o mosquito se instale e para que a dengue fique longe de você.

No verão, aumenta a incidência de casos de dengue. Isso acontece, porque há uma ampliação na quantidade de chuvas. Essa chuva e as elevadas temperaturas favorecem a proliferação do mosquito transmissor, aumentando os chances de epidemias.

Locais onde possa ocorrer acúmulo de água são propícios para a criação e reprodução do *Aedes aegypti*, mosquito transmissor da dengue.

08 DICAS PARA SE PROTEGER DO MOSQUITO DA DENGUE:

-  Mantenha bem tampados: caixas, tonéis e barris de água.
-  Coloque o lixo em sacos plásticos e mantenha a lixeira sempre bem fechada.
-  Não jogue lixo em terrenos baldios.
-  Guarde garrafas de vidro ou plástico sempre a boca virada para baixo.
-  Não deixe a água da chuva acumulada sobre a laje.
-  Encha os pratinhos ou vasos de planta com areia até a borda.
-  Retire toda a água de pneus velhos e mantenha-os em locais cobertos, protegidos da chuva.
-  Limpe as calhas com frequência, evitando que folhas possam impedir a passagem da água.

SIGA CORRETAMENTE ESSAS DICAS E MANTENHA SUA SAÚDE EM DIA!

EMPRESAS icon

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Assim como também a campanha do agasalho, de acordo com a Figura 19.

Figura 19 - Campanha do agasalho



Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Deste modo, entende-se que introduzir ações de endomarketing é essencial para aprimorar o nível de informação e de integração entre os colaboradores, especialmente em momentos de consultoria onde podem ser identificadas as falhas na comunicação e desenvolver estratégias para esse aprimoramento, onde se está buscando reposicionar a marca com novos direcionamentos, principalmente no que tange a comunicação tanto interna quanto externa.

4.2.3 Marketing digital

A empresa Icon também apresentou melhorias relativas ao marketing digital, apesar de ser desenvolvido sem intervenção da consultoria, mas que as demais mudanças incentivaram e influenciaram a trazer melhorias para a área. Algumas das mudanças percebidas foram relacionadas com a comunicação de produtos para empresa, a atualização da empresa ao mercado e tecnologia e interação dos colaboradores com a empresa. Na Figura 20 podemos observar as redes sociais das empresas ICON, seu perfil no Instagram e Facebook.

Figura 20 - Empresas Icon nas redes sociais



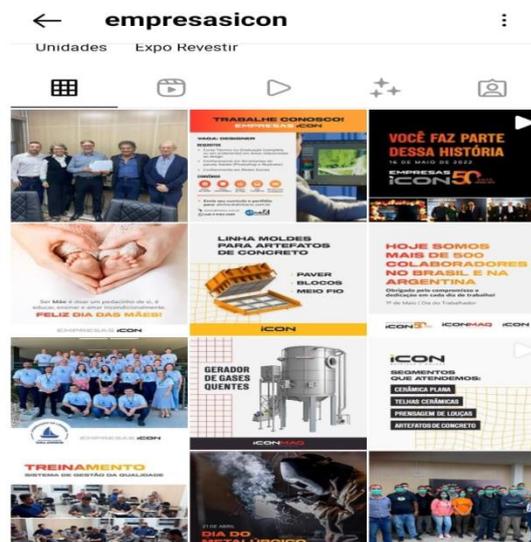
Fonte: Dados da pesquisa, 2022

Em se tratando da intervenção da consultoria, o “Marketing digital está sob responsabilidade da própria ICON” [Dácio Alexandrino], conforme afirmação em entrevista.

O setor de marketing, sobre as melhorias no marketing digital, afirma que “Após o *brand*, os segmentos de atuação foram bem definidos, cada um com seu logo, cores, padrões e principalmente linguagem específica” [Jucélia da Silva Abel].

A empresa passou a interagir mais com o público interno e externo, tornou-se mais ativa nas redes sociais divulgando seus produtos e serviço, assim como também informações sobre a empresa. O que concorda com o que disse Cobra e Brezzo (2010) de que marketing digital é um conjunto de atividades direcionadas a promover e divulgar produtos e serviços utilizando meios digitais, como pode ser identificado na Figura 21.

Figura 21 - Divulgações nas redes sociais – Empresas Icon



Fonte: Instagram – Empresas Icon, 2022.

A empresa aprimorou sua comunicação para os clientes, demonstrando através das redes sociais seu engajamento em oferecer sempre o melhor, facilitando a visualização e interação com os clientes, assim como também, divulgação dos produtos, e sua variedade para diversos segmentos.

Além disso, a empresa divulga eventos e premiações como expostos na Figura 22, a exemplo da entrega do prêmio “Amigo do bairro Juventude” pela parceria com a instituição. Destacando a participação da empresa na comunidade, que dá oportunidade aos jovens de adquirir conhecimento. Assim como também, a divulgação de prêmio “Fornecedor do ano” no segmento cerâmico, que demonstra seu reconhecimento na categoria Equipamento - Estampos e Moldes.

Figura 22 – Premiações recebidas pela empresa Icon



Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

De acordo com a pesquisa documental, a empresa compartilhou para seus clientes e colaboradores em suas redes sociais o evento realizado para comemorar os 50 anos de fundação da empresa, conforme pode ser observado na Figura 23.

Figura 23 - Evento em comemoração dos 50 da Icon



Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

A pesquisa documental ainda também revelou as iniciativas da empresa para realizar melhorias no marketing digital direcionadas só para colaboradores, no qual incentiva os colaboradores a participarem das redes sociais, com postagem marcando o perfil da empresa, um exemplo disso pode ser verificado na Figura 24, onde a empresa proporcionou aos colaboradores o dia do picolé e sugeriu que tirassem uma foto e marcassem as redes sociais da empresa.

Figura 24 - Participação dos colaboradores nas redes sociais



EMPRESAS ICON

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Outro exemplo de estratégia identificado na pesquisa documental para melhorar a comunicação interna, foi a criação de um sistema em que os colaboradores podem acompanhar seus pagamentos, férias, solicitar alterações de cadastro, conforme pode ser observado na Figura 25.

Figura 25 –Portal do colaborador



Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

4.2.4 Mudanças Adicionais

Mudanças não intencionais foram percebidas na empresa ICON não designadas pela consultoria, mas que ocorreram em virtude de influência das mudanças no posicionamento após a consultoria, mudanças essas nas tratativas relativas à responsabilidade ambiental, atitudes já tomadas pela empresa, mas que receberam uma nova forma de elaboração e exposição, como as campanhas relativas à sustentabilidade, como a campanha de reutilização das embalagens, em que todos os colaboradores receberam uma camiseta da campanha. O lançamento desta campanha pode ser observado no Vídeo 3, divulgado nas redes sociais da empresa.

Vídeo 3 – Campanha de reutilização das caixas

Vídeo	Mensagem do vídeo
	<p>No dia 01 de maio as empresas Icon, reforçando seu compromisso com o amanhã, presentearam seus mais de 500 funcionários com camisetas ecológicas de algodão rústico, cada camiseta continha sementes nativas que foram plantadas pelos funcionários. Pequenas ações fazem toda diferença. As empresas Icon agradecem, a natureza também.</p>

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Ainda aproveitando o tema sustentabilidade, a empresa atrelou o tema ao uso do portal do trabalhador, por reduzir a utilização de papel, pode ser verificado na Figura 26.

Figura 26 - Portal do colaborador – sustentabilidade



Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Através da pesquisa documental também pode ser constatado melhorias na **estrutura** física da empresa, trazendo os traços da inovação e novo posicionamento para o visual da fachada da empresa, como pode ser observado na Figura 27.

Figura 27 - Reforma da fachada da empresa Icon.



Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Com base no exposto e pesquisas documentais, assim como também o resultado das entrevistas, podemos identificar que optar por uma consultoria externa pode ser a melhor escolha para se destacar no mercado, captar clientes e fortalecer a marca. Assim como foi para as Empresas ICON, embora nem sempre haja concordância no proposto pela consultoria, mas considerando que ambos (consultoria e empresa) buscam melhorias, sempre há um ponto de convergência.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo investigar as mudanças ocorridas na área de marketing de uma empresa do setor metalúrgico após o trabalho de uma consultoria externa. Para isto foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa, do tipo estudo de caso, utilizando para coleta de dados, pesquisa documental e entrevistas.

A pesquisa teórica abordou dois temas, consultoria e marketing, englobando os subtemas 4Ps do marketing, logomarca, endomarketing e marketing digital demonstrando a importância e necessidade das empresas estarem conectadas as redes sociais.

O primeiro e segundo objetivos diziam respeito a identificar a importância da consultoria e verificar dificuldades com resistência, assim percebeu-se que tanto a empresa quanto o colaborador da consultoria conseguiram alinhar a comunicação e apesar de haver algumas divergências nos pensamentos, conseguiram equilibrar as opiniões. Ambos reconhecem que uma nova visão foi encaminhada para o marketing, proporcionando mudanças significativas. Ainda, foi possível constatar que o processo de consultoria enfrentou algumas limitações por parte da empresa, no que diz respeito à recepção das ideias propostas.

O terceiro objetivo propunha apontar mudanças nos 4 Ps de Marketing, percebeu-se que a principal e mais considerável mudança foi relativa ao P de Promoção, com a inovação da logomarca e reposicionamento, considerando que a promoção está ligada a comunicação e a promover a oferta, a empresa com ajuda da consultoria, desenvolveu estratégias para o aprimoramento dessa comunicação e divulgação da marca com melhorias relacionadas a logomarca como a identidade visual da empresa e ao marketing digital, meio pelo qual a empresa tem desenvolvido a comunicação para promoção da marca e transmitindo seu novo posicionamento. Também foi identificada mudança que ocorreu no P de Produto com ideias de sustentabilidade agregada a embalagem do produto, incentivando a reutilização das caixas. Quanto ao P de Praça e Preço, não foi mencionado nas entrevistas nem identificado nos dados da pesquisa documental mudanças após a consultoria.

O quarto objetivo dizia respeito a apontar as mudanças ocorridas na logomarca, e identificou-se que houve mudanças na forma e cores, considerando as áreas de segmento desenvolvendo principalmente uma linguagem específica para cada um deles, para transmitir o novo posicionamento da marca.

O quinto objetivo tinha o intuito de verificar as implementações na área de endomarketing, percebeu-se que houve melhorias na comunicação interna e na interação entre os colaboradores, a empresa passou a ser mais interativa com os colaboradores, ofertando

aprimoramento de conhecimento através de convênio com universidade, concurso de ideias com premiação, seleção interna, utilizando de campanha se também as redes sociais, prezando sempre pelo engajamento da equipe.

O sexto objetivo pretendia mostrar a evolução do marketing digital da empresa após a consultoria, percebeu-se que apesar do marketing digital não ter interferência da consultoria, ser de total responsabilidade da empresa Icon, as mudanças ocorridas nas demais áreas da empresa influenciaram no marketing digital, que resultou em mudanças com ações mais efetivas na comunicação de produtos para empresa através da publicidade desenvolvida nas redes sociais, fortalecendo a identidade da marca, compartilhando as inovações que a empresa tem buscado para atualização da empresa ao mercado, fazendo uso também do marketing de conteúdo, estimulando o engajamento dos clientes, assim como também tem utilizado de tecnologia para promover uma maior interação dos colaboradores com a empresa, esses fatores têm contribuído para a ampliação da comunicação.

O sétimo objetivo tratava de investigar se aconteceram mudanças em outras áreas organizacionais por conta da consultoria, pôde-se identificar que mudanças que não foram estipuladas pela consultoria aconteceram de forma encadeada, como mudança na estrutura física (a empresa reformou a fachada, alinhando os elementos visuais arquitetônicos a nova logomarca e posicionamento) e marketing digital como comentado acima.

Mediante as melhorias ocorridas na empresa, identificadas através da análise de documentos e entrevistas, as mudanças que a consultoria demandou ao setor de marketing trouxeram um impacto positivo para empresa como um todo, pois foi possível observar mudanças que ocorreram por intervenção da consultoria e mudanças que ocorreram como reflexo das melhorias implantadas pela consultoria. Isso nos traz uma visão do quanto uma consultoria pode auxiliar uma organização a se desenvolver no mercado e realizar melhorias internas e externas.

Como limitação da pesquisa pode-se apontar o fato de que as entrevistas aconteceram a partir do roteiro sendo enviado por e-mail e as respostas enviadas sem contato olho a olho com os entrevistados. Isso se deu devido a fator geográfico, os entrevistados são de Criciúma – SC, e também por indisponibilidade, o que limitou a exploração de todos os assuntos abordados nas perguntas, tendo em vista que algumas respostas foram bem sucintas. Mesmo diante desta limitação, os resultados da pesquisa não foram prejudicados, visto que os objetivos foram alcançados.

Para futuras pesquisas, sugere-se explorar as questões de desenvolvimento tecnológicos dos produtos e serviços, como o marketing desenvolve suas estratégias e como a consultoria pode agregar nesse desenvolvimento.

REFERÊNCIAS

- ADMINISTRADORES.COM. **Pesquisa apresenta raio x do mercado de consultoria no Brasil**. 16/01/2020. Disponível em: https://administradores.com.br/noticias/pesquisa-apresenta-raio-x-do-mercado-de-consultoria-no-brasil?fbclid=IwAR0rXz7lMfLcVW5yJm9zRiSc-oC5RD8ZQ1smr2GTRth_Y6ZjjVM-ZIBIY Acesso em: 19/11/2021.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing, como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Person Education, 2004.
- Block, Peter. **Consultoria: o desafio da liberdade**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2001.
- BLOCK, Peter. **Consultoria infalível: um guia prático, inspirador e estratégico**. 3. ed. São Paulo: M. Books, 2013.
- BLOCK, Peter. **Consultoria: o desafio da liberdade**. São Paulo: McGraw-Hill, 1991.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing de A a Z: como alinhar os pensamentos das pessoas à estratégia da empresa**. São Paulo: Integrare Editora, 2010.
- CELLARD, A. **A análise documental**. In: POUPART, J. et al. A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis, Vozes, 2008.
- COBRA, M.; BREZZO, R. **O Novo Marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- COBRA, Marcos. **Administração de marketing no Brasil**. 3. ed. São Paulo: Elsevier, 2009.
- COBRA, Marcos; BREZZO, Roberto. **O Novo Marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- DIÁRIO DO RIO CLARO. **Empresas Icon divulgam novo posicionamento de marca**. 10/03/2022. Disponível em: <https://www.jlidiario.com.br/empresas-icon-divulgam-novo-posicionamento-de-marca/> Acesso em: 25/05/2022
- EADSKILL. **Ações de endomarketing: Conheça 9 ações para grandes empresas**. 04/04/2017. Disponível em: <https://blog.eadskill.com.br/acoes-de-endomarketing/> Acesso em: 22/12/2021
- EXTRA.GLOBO. **Consultoria: setor em crescimento para os que buscam inovação e liberdade**. 2/12/2015. <https://extra.globo.com/noticias/educacao/profissoes-de-sucesso/consultoria-setor-em-crescimento-para-os-que-buscam-inovacao-liberdade-18371760.html> Acesso em: 19/11/2021.
- FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.
- FARINA, Modesto. **Psicodinâmica das cores em comunicação**. São Paulo: Edgard Blücher, 1990.
- GABRIEL, Martha. **Marketing na era digital**. São Paulo. Novatec, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HEILBRUNN, Benoît. **A Logomarca**. São Leopoldo: Unisinos, 2002.

IBCO. **Mercado de consultoria e a pandemia**. 18/07/2020. Disponível em: <http://ibco.org.br/mercado-de-consultoria-e-a-pandemia/>. Acesso em: 19/04/2022.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10 ed. São Paulo: Novo Milênio, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 1999.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. 7. ed. São Paulo, SP, Atlas, 2006.

MERRIAM, Sharan.B. **Qualitative reseach in practice: examples for discussion and analysis**. San Francisco: Jossey Bass, 2002.

MICHEL, K. **Esboço de um programa de desenvolvimento administrativo intrafirma para a administração estratégica**. In: ANSOFF, H.; DeCLERCK, R.; HAYES, R. (org.). *Do planejamento estratégico à administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1990.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebolças de. **Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologia, práticas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ORLICKAS, Elizenda. **Consultoria interna de recursos humanos**. 11. ed. São Paulo: Danelli, 2012.

PARREIRA, Francisco Eduardo. **Consultoria: consultores e clientes**. 10. ed. São Paulo: Editora Erica, 1997.

QUINTELLA, Heitor M. **Manual de psicologia organizacional da consultoria vencedora**. São Paulo: Makron Books, 1994.

RIBEIRO, Milton. **Planejamento Visual Gráfico**. São Paulo: L.G.E., 2003. SOURCE. **Market updates**. 10/06/2022. Disponível em: <https://reports.sourceglobalresearch.com/portal/marketupdates>. Acesso em: 19/04/2022.

STATISTA. **Global social networks ranked by number of users 2022**. 08/03/2022. Disponível em: <https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/>. Acesso em: 04/05/2022.

TAVARES, Maurício. **Comunicação empresarial e planos de comunicação**: integrando teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

TERRA. **Pesquisa aponta que 94% das empresas escolhem o Marketing Digital como estratégia de crescimento**. 18/06/2021. Disponível em: <https://www.terra.com.br/noticias/pesquisa-aponta-que-94-das-empresas-escolhem-o-marketing-digital-como-estrategia-de-crescimento,ba1844e66ad849c04d93d3f1cb7a57c4e4a0f1d.html>. Acesso em: 18/11/2021.

TORRES, Cláudio. **A Bíblia do Marketing Digital**. São Paulo: Novatec Editora, 2009.

TORRES, Claudio. **A Bíblia do marketing digital**: tudo o que você queria saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha quem perguntar. 1ª Ed. São Paulo: Novatec, 2009.

TORRES, Cláudio. **Guia Prático de Marketing na Internet para Pequenas Empresas**. ebook, 2010.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso, planejamento e métodos**. 2.ed. São Paulo: Bookman, 2001.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 - Roteiro de Entrevista 1

CONSULTORIA EXTERNA

Esta pesquisa aborda o tema “Os impactos/mudanças que uma consultoria externa pode demandar ao setor de marketing”. Esta entrevista nos ajudará a identificar esses impactos/mudanças através do ponto de vista da consultoria, do setor de marketing e da empresa que recebeu a consultoria.

Perfil do entrevistado:

Idade: _____

Gênero: Masculino Feminino

Cargo: _____

A quantos anos na empresa: _____

Quantos anos no mesmo cargo: _____

Já desempenhou outras funções na empresa? _____

Gerais - consultoria

1. Qual a relevância da consultoria externa para a empresa ICON?
2. A consultoria externa enfrentou alguma dificuldade com relação ao seu cliente?
3. Qual o nível de aceitação por parte do cliente com relação às mudanças sugeridas?

Marketing

4. Considerando o uso dos meios de comunicação mais atuais, como redes sociais, qual a influência da consultoria externa no marketing da empresa ICON?
5. Como a consultoria se preparou para elaborar estratégias inovadoras para direcionar a realização de um marketing digital eficaz?
6. Considerando que a comunicação é primordial para um bom relacionamento com o cliente, pode-se afirmar que o marketing foi um dos principais setores que sofreram impactos diretos da consultoria externa?
7. A consultoria influenciou de alguma forma nas mudanças ocorridas na logomarca da empresa?

8. Qual a principal estratégia do marketing em que a consultoria identificou que a empresa contratante tem mais dificuldade? Como isso está sendo trabalhado?
9. Qual a importância de trabalhar o endomarketing na empresa ICON com relação a garantia de sucesso nas melhorias internas e externas?
10. As estratégias de melhorias chegaram a impactar as definições de missão e visão de uma empresa?
11. Visto que a empresa ICON tem interesse no tema consciência socioambiental, quais estratégias de melhorias foram traçadas para empresa nesse sentido?
12. A empresa acatou as estratégias indicadas pela consultoria externa? Se sim, isso garante principalmente na área de marketing, um maior sucesso com relação aos seus objetivos finais? Se não, qual solução foi encontrada?

APÊNDICE 2 - Roteiro de Entrevista 2

MARKETING – EMPRESA ICON

Esta pesquisa aborda o tema “Os impactos/mudanças que uma consultoria externa pode demandar ao setor de marketing”. Esta entrevista nos ajudará a identificar esses impactos/mudanças através do ponto de vista da consultoria, do setor de marketing e da empresa que recebeu a consultoria.

Perfil do entrevistado:

Idade: _____

Gênero: Masculino Feminino

Cargo: _____

A quantos anos na empresa: _____

Quantos anos no mesmo cargo: _____

Já desempenhou outras funções na empresa? _____

Gerais – Consultoria

1. O setor de marketing considerou relevante o auxílio de uma consultoria externa?
Desenvolva sua resposta
2. Quais os impactos/mudanças causados para o setor de marketing da empresa pela consultoria?
3. Como foram recebidas pelo setor/colaboradores de marketing, as estratégias de melhorias sugeridas pela consultoria externa?

Marketing

4. Quais os impactos e implementações realizadas no marketing da empresa pela atuação das ações da consultoria externa? (4Ps, Logomarca, comunicação com os clientes...)
5. Após a consultoria externa, foi possível identificar grandes melhorias na comunicação interna e externa? Quais mudanças?
6. A consultoria ajudou a direcionar melhor as ideias com relação a tratativa do endomarketing? Quais ações posteriores foram implementadas ou reformuladas?
7. Quais resultados com relação as melhorias no endomarketing puderam ser percebidas internamente? Trouxe resultados/consequências externas também?

8. E com relação ao marketing digital, quais ações e ampliações e reformulações foram desenvolvidas?
9. É possível mensurar os resultados da reformulação digital?
10. Quais os impactos causados no visual da logomarca? Quais os pontos considerados para inovação da logomarca?
11. Ocorreram melhorias na estrutura física da empresa por influência ou consequência da consultoria?
12. Aconteceram algumas mudanças no posicionamento e ações na questão socioambiental de seus colaboradores e clientes?
13. As melhorias ocorridas afetaram de alguma forma a missão, visão e valores da empresa? Como?
14. Qual sua avaliação geral sobre o marketing pós consultoria? É possível afirmar que o marketing se desenvolveu de forma significativa e efetiva?

APÊNDICE 3 - Roteiro de Entrevista 3

DIRETORIA – EMPRESA ICON

Esta pesquisa aborda o tema “Os impactos/mudanças que uma consultoria externa pode demandar ao setor de marketing”. Esta entrevista nos ajudará a identificar esses impactos/mudanças através do ponto de vista da consultoria, do setor de marketing e da empresa que recebeu a consultoria.

Perfil do entrevistado:

Idade: _____

Gênero: Masculino Feminino

Cargo: _____

A quantos anos na empresa: _____

Quantos anos no mesmo cargo: _____

Já desempenhou outras funções na empresa? _____

Gerais – Consultoria

1. O que levou a empresa recorrer a uma consultoria externa? Qual a relevância desse processo para o futuro da organização?
2. Por que optou por uma consultoria externa e não interna?
3. Quais as principais áreas que sofreram mudanças sugeridas pela consultoria? Quais foram essas mudanças?
4. Como foram recebidas as estratégias de melhorias sugeridas pela consultoria externa por parte dos colaboradores?
5. De que maneira as melhorias impactaram a missão, visão e valores da empresa?

Marketing

6. Através das estratégias indicadas pela consultoria externa, pôde-se perceber a evolução do setor de marketing da empresa?
7. Foi possível identificar melhorias na comunicação interna e externa?
8. As mudanças com relação ao endomarketing, obtiveram resultados positivos? Quais?
9. Qual sua percepção o marketing digital pós consultoria? (Evoluiu, ampliou, reformulou)

10. Foi possível mensurar resultados para empresa após essas mudanças?
(Resultados financeiros, maior número de clientes, comentários, elogios, adesão de seguidores nas redes sociais)
11. As melhorias ocorridas através do setor de marketing, indicou a necessidade de mudanças em outros aspectos da organização? (Melhorias na estrutura física da empresa etc.)
12. A empresa identificou a necessidade de trabalhar o tema responsabilidade socioambiental?
13. De que maneira a empresa incluiu conceitos ambientais em seu processo produtivo?
14. Considerando todas as melhorias alcançadas através de apontamentos da consultoria externa, refletida em todos os setores, como você define a relevância do setor de marketing para a sinergia dessas melhorias?

APÊNDICE 4 – Quadro de entrevista 1

Consultoria externa – Dácio Alexandrino

PERGUNTA	RESPOSTA
1.Qual a relevância da consultoria externa para a Empresa ICON?	É um ponto de vista importante de quem está fora do processo diário e consegue ter percepções diferentes da empresa. Os entendimentos do seu trabalho e análises do cliente e de como o mercado o percebe, podendo ressaltar pontos que farão diferença no modo como a empresa se comunica com seus clientes, parceiros e fornecedores.
2.A consultoria externa enfrentou alguma dificuldade com relação ao seu cliente?	Ao longo do processo de posicionamento, buscamos definir uma linha de comunicação, um tom de voz e personalidade da marca. Durante as etapas de alinhamento de comunicação, em alguns casos, a dificuldade em equilibrar as diversas opiniões para definição de uma entrega.
3.Qual o nível de aceitação por parte do cliente com relação às mudanças sugeridas?	Isso depende muito do tipo de mudança sugerida. No sentido visual, quase todas foram aceitas. No que diz respeito a ações estratégicas, a aceitação enfrenta limitações.
4.Considerando o uso dos meios de comunicação mais atuais, como redes sociais, qual a influência da consultoria externa no marketing da empresa ICON?	Baixa influência.
5.Como a consultoria se preparou para elaborar estratégias inovadoras para direcionar a realização de um marketing digital eficaz?	Marketing digital está sob responsabilidade da própria ICON.

6.Considerando que a comunicação é primordial para um bom relacionamento com o cliente, pode-se afirmar que o marketing foi um dos principais setores que sofreram impactos diretos da consultoria externa?	Não temos dados precisos dos resultados obtidos através do marketing no relacionamento com os clientes.
7.A consultoria influenciou de alguma forma nas mudanças ocorridas na logomarca da empresa?	Totalmente.
8.Qual a principal estratégia do marketing em que a consultoria identificou que a empresa contratante tem mais dificuldade? Como isso está sendo trabalhado?	O posicionamento definido e aprovado nunca foi comunicado de forma adequada, principalmente por ter sido concluído em um período em que passamos por uma pandemia global. Algumas ações foram prioritárias o que não possibilitou comunicar de forma efetiva o posicionamento da ICON no segmento que atua, modificando o modo como a empresa é vista e se comunica com o mercado. As ações estratégicas foram mais sob demanda, e são executadas de acordo com a necessidade do cliente e sua execução.
9.Qual a importância de trabalhar o endomarketing na empresa ICON com relação à garantia de sucesso nas melhorias internas e externas?	É parte fundamental para gerar engajamento da equipe. Além do engajamento, o endomarketing tem como objetivo a retenção de profissionais.
10.As estratégias de melhorias chegaram a impactar as definições de missão e visão de uma empresa?	Não temos essa informação.
11.Visto que a empresa ICON tem interesse no tema consciência socioambiental, quais estratégias de melhorias foram traçadas para a empresa nesse sentido?	As Empresas Icon têm o projeto interno de sustentabilidade, com a reutilização e paletes de madeira, reciclagem, entre outros, que auxiliam no fortalecimento da imagem de uma empresa preocupada com o amanhã. Mas estas ações têm iniciativas internas, e a

	consultoria auxilia na sua execução e desenvolvimento de peças para a comunicação.
12.A empresa acatou as estratégias indicadas pela consultoria externa? Se sim, isso garante principalmente na área de marketing, um maior sucesso com relação aos seus objetivos finais? Se não, qual solução foi encontrada?	Algumas ações estratégicas foram sugeridas, tanto para endomarketing, como reforço de marca, e também para unidades de negócio. Algumas ações foram acatadas não em sua totalidade, mas foram executadas. Outras ficaram em stand by. Muitas das ações encontradas são feitas internamente pela equipe de mkte outras pessoas que são envolvidas na decisão. Algumas não chegam ao conhecimento final da consultoria.

APÊNDICE 5 – Quadro de entrevista 2

Marketing - Jucélia da Silva Abel (Superintendente de Marketing)

PERGUNTA	RESPOSTA
1.O setor de marketing considerou relevante o auxílio de uma consultoria externa? Desenvolva sua resposta	Sim, considerou. Pois, trouxe uma visão que até então não havia nas empresas. Foi um novo olhar para a marca Icon.
2.Quais os impactos/mudanças causados para o setor de marketing da empresa pela consultoria?	O setor teve uma mudança significativa, uma vez que todas as ações sofreram mudanças, para que um novo posicionamento da marca fosse impetrado no ambiente interno e externo.
3.Como foram recebidas pelo setor/colaboradores de marketing, as estratégias de melhorias sugeridas pela consultoria externa?	Inicialmente, com algumas reflexões, mas com muita expectativa de mudanças relevantes para o crescimento das empresas.
4.Quais os impactos e implementações realizadas no marketing da empresa pela atuação das ações da consultoria externa? (4Ps, Logomarca, comunicação com os clientes...)	Novo posicionamento da Marca (logo, comunicação da empresa com os clientes internos e externos, etc.)
5.Após a consultoria externa, foi possível identificar grandes melhorias na comunicação interna e externa? Quais mudanças?	Sim. A definição do posicionamento e a comunicação com os clientes externos.
6.A consultoria ajudou a direcionar melhor as ideias com relação a tratativa do endomarketing? Quais ações posteriores foram implementadas ou reformuladas?	Não. As ações de endomarketing não foram aplicadas, por conta da Pandemia.
7.Quais resultados com relação às melhorias no endomarketing puderam ser percebidas internamente? Trouxe resultados/consequências externas também?	Não se aplica.

8. E com relação ao marketing digital, quais ações e ampliações e reformulações foram desenvolvidas?	Após o <i>brand</i> , os segmentos de atuação foram bem definidos, cada um com seu logo, cores, padrões e principalmente linguagem específica.
9. É possível mensurar os resultados da reformulação digital?	Não.
10. Quais os impactos causados no visual da logomarca? Quais os pontos considerados para inovação da logomarca?	Não mensurados. Aumento de mercado estrangeiro, nomenclatura (para tradução), cores
11. Ocorreram melhorias na estrutura física da empresa por influência ou consequência da consultoria?	Sim. Nas fachadas das empresas. As cores.
12. Aconteceram algumas mudanças no posicionamento e ações na questão socioambiental de seus colaboradores e clientes?	Não. As ações já aconteciam.
13. As melhorias ocorridas afetaram de alguma forma a missão, visão e valores da empresa? Como?	Não
14. Qual sua avaliação geral sobre o marketing pós consultoria? É possível afirmar que o marketing se desenvolveu de forma significativa e efetiva?	Sim. Após a apresentação do novo posicionamento das empresas, e depois de uma breve pausa devido à pandemia, o marketing se desenvolveu e as ações do <i>brand</i> foram aos poucos sendo colocadas em prática, o que proporcionou maior valorização do setor.

ANEXOS

ANEXO 1 –TERMO DE CONSENTIMENTO



Instituto Federal de Ciência, Educação e Tecnologia da Paraíba – IFPB
 Campus João Pessoa
 Diretoria de Ensino Superior
 Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios
 Curso Superior Bacharelado em Administração

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título da Pesquisa: Mudanças ocorridas na área de marketing da empresa mediante o trabalho de uma consultoria externa.

Orientador(a): Arielle Pinto da Silva

Aluno(a): Sheylla Evaristo de Brito

1. **Natureza da pesquisa:** O Sr.(a) está sendo convidado(a) a participar desta pesquisa que tem como finalidade, investigar as mudanças ocorridas na comunicação da empresa mediante a consultoria externa.
2. **Participantes da pesquisa:** Considerando que a pesquisa engloba os temas consultoria e marketing, participarão desta pesquisa um representante da empresa de consultoria, um representante do setor de marketing e também um representante da empresa que recebeu a consultoria.
3. **Envolvimento na pesquisa:** Ao participar deste estudo o Sr.(a) permitirá que o (a) pesquisador(a) possa transcrever suas respostas associando-as aos temas abordados, na intenção de responder aos objetivos do estudo de caso. O Sr.(a) tem total liberdade de se recusar a participar e ainda se recusar a continuar participando em qualquer fase da pesquisa, sem qualquer prejuízo.
4. **Sobre as entrevistas:** As entrevistas serão realizadas de forma individual com cada entrevistado, buscam apresentar o perfil do entrevistado e sua visão com relação aos assuntos: consultoria, marketing, endomarketing e marketing digital desenvolvidos na empresa. As entrevistas serão gravadas e posteriormente transcritas no documento de desenvolvimento do estudo de caso.
5. **Riscos e desconforto:** A participação nesta pesquisa não traz complicações legais. Os procedimentos adotados nesta pesquisa obedecem aos Critérios da Ética em

Pesquisa com Seres Humanos conforme Resolução nº196/96 do Conselho Nacional de Saúde. Nenhum dos procedimentos usados oferece riscos à sua dignidade.

6. **Confidencialidade:** Fica autorizado a apresentação dos resultados deste estudo no trabalho de conclusão de curso da aluna, em eventos acadêmicos e publicar em revista científica (se for o caso). Por ocasião da publicação dos resultados, pedimos que identifique a autorização para os itens abaixo. Quando não autorizado serão mantidos em sigilo os itens não assinalados.

- divulgação do perfil do entrevistado
 divulgação do nome da empresa
 divulgação de imagens (exemplo: mudança da logomarca, possível uso de imagens divulgadas no próprio site da empresa...)

Consentimento Livre e Esclarecido

Tendo em vista os itens acima apresentados, eu, de forma livre e esclarecida, manifesto meu consentimento em participar da pesquisa. Declaro que recebi cópia deste termo de consentimento, e autorizo a realização da pesquisa e a divulgação dos dados obtidos neste estudo.


Assinatura do Participante da Pesquisa

Assinatura do Pesquisador

Assinatura do Orientador

Documento Digitalizado Ostensivo (Público)

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Assunto: TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
Assinado por: Sheylla Silva
Tipo do Documento: Anexo
Situação: Finalizado
Nível de Acesso: Ostensivo (Público)
Tipo do Conferência: Cópia Simples

Documento assinado eletronicamente por:

- Sheylla Evaristo da Silva, ALUNO (20162460034) DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - JOÃO PESSOA, em 20/07/2022 14:27:27.

Este documento foi armazenado no SUAP em 20/07/2022. Para comprovar sua integridade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/verificar-documento-externo/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 575797

Código de Autenticação: f449bc5f39

