UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

LUISA REIS BRAGA

ANÁLISE DA SATISFACAO DO CLIENTE DE UMA REVISTA DE ANÚNCIOS

JUIZ DE FORA
2017

LUISA REIS BRAGA

ANÁLISE DA SATISFACAO DO CLIENTE DE UMA REVISTA DE ANÚNCIOS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Orientador: D. Sc. Clarice Breviglieri Porto

JUIZ DE FORA

2017

LUISA REIS BRAGA

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração
automática da Biblioteca Universitária da UFJF,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Braga, Luisa Reis.
ANÁLISE DA SATISFACAO DO CLIENTE DE UMA REVISTA DE ANÚNCIOS / Luisa Reis Braga. -- 2017.
95 f.

Orientadora: Clarice Breviglieri Porto
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Engenharia, 2017.

1. Pesquisa de Satisfação. 2. Qualidade. 3. Estratégias . I. Porto , Clarice Breviglieri , orient. II. Título.

ANÁLISE DA SATISFACAO DO CLIENTE DE UMA REVISTA DE ANÚNCIOS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Aprovada em 22 de novembro de 2017.

BANCA EXAMINADORA

D. Sc. Clarice Breviglieri Porto

Universidade Federal de Juiz de Fora

M.Sc. Mariana Paes da Fonseca Maia

Universidade Federal de Juiz de Fora

D. Sc. Roberta Pereira Nunes

Universidade Federal de Juiz de Fora

RESUMO

Em um cenário com constantes inovações, mudanças rápidas, forte concorrência, grande uso de tecnologia e alto nível de exigência dos clientes, fica claro a crescente importância de conhecer o mercado em que as empresas estão atuando como forma de definir estratégias de sobrevivência e de seu crescimento. O objetivo desta pesquisa é identificar a percepção dos consumidores (anunciantes e leitores) em relação aos serviços oferecidos pela empresa estudada, por meio de uma pesquisa de satisfação junto aos clientes, a fim de propor planos de ações estratégicos. A identificação dos planos será mediante a realização da análise do cenário externo através da aplicação das cinco forças de Porter para a indústria publicitaria e uma matriz SWOT aplicada aos resultados das pesquisas de satisfação.

Palavras-chave: Pesquisa de Satisfação, Qualidade, Estratégias.

ABSTRACT

In a scenario with constant innovations, rapid changes, strong competition, high technology use and high customer demand, it is clear the increasing importance of knowing the market in which companies are acting as a way to define survival strategy and their growth. The objective of this research is to identify the perception of consumers, through a customer satisfaction survey, to propose strategic action plans. The identification of the plans is the application of the external scenario analysis through the application of porter's five forces to a public industry and a swot matrix applied to the satisfaction survey results.

Keywords: Satisfaction Survey, Quality, Strategies.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Número de clientes versus tipo de anúncio 41
Gráfico 2 - Razão de anunciar na revista “Pauta Econômica“ 42
Gráfico 3 - Outros meios utilizados para publicidade além da revista 43
Gráfico 4 - Como os clientes mediram o retorno do anúncio no negócio 44
Gráfico 5 - Tempo em que o retorno do anúncio permaneceu 46
Gráfico 6 - Avaliação qualitativa do retorno obtido com o anúncio da revista 47
Gráfico 7 - Opinião dos clientes sobre a venda da imagem da empresa 48
Gráfico 8 - Frequência de acesso às redes sociais da revista ou da empresa “Mais Comunicação“ 48
Gráfico 9 - Diferencial da revista “Pauta Econômica“ 51
Gráfico 10 - Idade dos Entrevistados 52
Gráfico 11 - Escolaridade dos Entrevistados 53
Gráfico 12 - Classe Social dos Entrevistados 53
Gráfico 13 - Frequência de leitura de uma revista de anúncios 54
Gráfico 14 - Locais de leitura de revista de anúncios 54
Gráfico 15 - Aspectos observados na capa de uma revista de anúncios 55
Gráfico 16 - Avaliação da comunicação verbal das revistas de anúncios 55
Gráfico 17 - Entrevistados convidados á utilizas os produtos/serviços anunciados 56
Gráfico 18 - Confiabilidade das revistas de anúncios 56
Gráfico 19 - Percepção dos entrevistados sobre as matérias serem fantasiosas e/ou apelativas 57
Gráfico 20 - Autenticidade e transparência das coberturas da PE 57
Gráfico 21 - Inovação das revistas de anuncio a cada nova edição 58
Gráfico 22 - Concordância dos anúncios com a demanda dos leitores e com a atualidade58
Gráfico 23 - Frequência da utilização das redes sociais 59
Gráfico 24 - Frequencia de contratação de serviços, através de uma revista de anuncios59
Gráfico 25- Domicílios com acesso à internet 65
Gráfico 26 - Investimento em Publicidade no Brasil em 2015 67

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Elementos da Qualidade Total 21
Figura 2- Critérios para avaliação da qualidade do serviço..... 27
Figura 3- Critérios para avaliação da qualidade dos bens (produtos)..... 28
Figura 4- Relação entre quantidade demanda e grau de interação entre consumidor e fornecedor 30
Figura 5 - Tipos de Processos de Serviços 31
Figura 6- A avaliação da qualidade do serviço 32
Figura 7 - As cinco forças de Porter 35
Figura 8- Ranking das Principais Agencias Publicitarias do Brasil 62

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Nota para influência da revista no mercado do anunciante 49
Tabela 2 - Nota para a satisfação do cliente com o anúncio feito pela revista 50
Tabela 3 - Referência para preenchimento da Questão 1 80

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- As quatro principais eras da qualidade..... 20
Quadro 2 - Dez princípios do conceito de qualidade total 21
Quadro 3- Exemplos de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças..... 37
Quadro 4 – Matriz SWOT 69
Quadro 5 - Planos de Ação para a empresa Pauta Econômica 72

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

ABNT – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS

BSC – BALANCED SCORECARD

FCS – FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

GRD – GERENCIAMENTO DA ROTINA DO TRABALHO DO DIA-A-DIA

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA

ISO - INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION

PDCA – PLAN, DO, CHECK AND ACT

SDCA – STANDARDIZE, DO, CHECK AND ACT

SWOT – STRENGTHS, WEAKNESSES, OPPORTUNITIES AND THREATS

TQC – TOTAL QUALITY CONTROL

SUMÁRIO

1. Introdução 14
1.1 Considerações Iniciais 14
1.2 Justificativa 14
1.3 Escopo do Trabalho 16
1.4 Elaboração dos Objetivos 17
1.5 Definição da Metodologia 17
1.6 Estrutura do Trabalho 18
2. Referencial Teórico 19
2.1 Definição de Qualidade 19
2.2 Qualidade Ligada à Estratégia da Empresa e Diferencial Competitivo 23
2.3 Qualidade em Produto e Serviços 25
2.3.1 Definição, Classificação e Caracterização dos Serviços 29
2.4 Qualidade Percebida 31
2.5 Aplicações Estratégicas 33
2.5.1 . Modelo das Cinco Forças de Porter 34
2.5.2 Análise SWOT 36
3. Estudo de Caso – Revista Pauta Econômica 39
3.1 A Revista Pauta Econômica 39
3.2 Desenvolvimento do Estudo de Caso – Revista Pauta Econômica 40
3.2.1 Resultados Obtidos – Pesquisa de Satisfação Clientes Anunciantes 41
3.2.2 Resultados Obtidos – Pesquisa de Satisfação Clientes Leitores 51
3.3 Aplicação das Cinco Forcas de Porter 60
3.3.1 Ameaça de Novos Entrantes 60
3.3.2 Rivalidade Entre Concorrentes 61
3.3.3 Ameaça de Produtos Substitutos 64

3.3.4 Poder de Negociação com os Clientes 66

3.3.5 Negociação com Fornecedores 67

3.3.6 Análises 68

3.4 Aplicação da Matriz SWOT 69

3.4.1 Forças 69

3.4.2 Fraquezas 70

3.4.3 Oportunidades 70

3.4.4 Ameaças 70

3.5 Ações Identificadas pela Matriz SWOT 71

4. Considerações Finais 74

5. Referências 75

Anexo I 80

Anexo II 86

Anexo III – Declaração da empresa 92

Anexo IV - Termo de Autenticidade 93

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Em mundo moderno e competitivo as empresas hoje em dia devem buscar a excelência em todos os aspectos. Um dos itens mais importantes para o alcance da excelência e da satisfação do cliente é a busca por uma Gestão de Qualidade eficiente e estratégica, que propicie que a empresa tenha diferenciais competitivos e destaque no mercado. Quando os objetivos dos clientes e a visão da empresa perante o mercado são conhecidos, as organizações conseguem resultados muito mais satisfatórios.

Pesquisar sobre a satisfação dos clientes é uma tarefa fundamental para a gestão das empresas, uma vez que o seu entendimento pode proporcionar uma avaliação de desempenho sob a perspectiva do cliente, indicando decisões tanto estratégicas quanto operacionais que venham a influenciar no nível de qualidade dos serviços prestados pela organização. (ANDERSON; FORNELL; RUST, 1997; ANDERSON, 1998; ANDERSON; FORNELL, 1999).

Diante da literatura de qualidade e estratégia é possível observar uma variedade de metodologias que são adaptadas as diversas necessidades das organizações, mas na maioria com os mesmos focos principais, que são a busca pela melhoria continua e pelo diferencial no mercado.

Dos pontos acima colocados sobre a perspectiva de satisfação dos clientes e estratégia atrelada a qualidade, este trabalho apresentará um estudo de caso realizado na empresa de publicidade e propaganda Mais Comunicação, sobre a revista Pauta Econômica, onde serão realizadas pesquisas de satisfação com os clientes leitores e consumidores.

1.2 JUSTIFICATIVA

Toda empresa necessita de um conhecimento sobre o seu público alvo, sobre seus concorrentes, e sobre os fatores internos e externos que a afeta, para que tome decisões corretas para se destacar e atingir seus objetivos estratégicos.

A competitividade entre empresas permanece forte, e extrair *insights* sobre o setor em que sua empresa atua é essencial para qualquer negócio que deseja se sobressair nesse período de instabilidade. A pesquisa de satisfação é um d

os melhores métodos para entender os fatores que afetam o negócio, elevar seu desempenho e, consequentemente, aumentar a satisfação dos clientes. (SEBRAE, 2016)

Como a empresa atua no mercado de revistas é importante conhecer as estatísticas deste meio, com o objetivo de auxiliar na tomada de decisões. Conforme pesquisas realizadas pela Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (Fipe), pelo Sindicato Nacional dos Editores de Livros (Snel) e pela Câmara Brasileira do Livro (CBL), o mercado editorial brasileiro teve no ano de 2015 uma queda significativa de 12,63% em relação ao ano anterior. Conforme conclusões do site G1, este foi o maior recuo desde 2004. (G1,2015)

De acordo com a reportagem da Folha de São Paulo, o meio digital vem tomando conta do mercado de revistas, pois a circulação das edições digitais vem crescendo no país. Em 2013 houve um crescimento de 5,3% no segundo semestre de 2013 em relação ao primeiro semestre do ano, e cresceu 3,1% em comparação com o mesmo período no ano anterior. (Folha de São Paulo, 2014)

A reportagem também informa que no mesmo período de 2013, as revistas que não disponibilizam edições digitais apresentaram uma queda de 4,4 %, e a circulação total de revistas teve uma queda de 3,1% na comparação com 2012. Acredita-se que a queda foi gerada pela redução da venda de exemplares avulsos em 9,2% e as assinaturas reduziram em 0,02%. Além disso, as publicações semanais e quinzenais reduziram somente 2%, valor abaixo da redução ocorrida para as edições mensais, que foi de 5,3%. (Folha de São Paulo, 2014)

Mauro Malin, do Brasil 247 informa que em 2013, o grupo Abril teve uma diminuição nas vendas de praticamente todos os seus títulos. A principal revista do grupo Abril, a Veja, teve uma queda na circulação média de 1,35% (de 1.086.200 para 1.071.500 exemplares). Malin também informa que dentre os 23 títulos da editora, apenas cinco títulos cresceram em 2013, que são *Caras*, *Mundo Estranho*, *Quatro Rodas*, *Tititi* e *Minha Novela*. Os demais títulos do grupo ou reduziram a circulação ou estagnaram. Vale ressaltar que esta queda de circulação ocorreu, a participação das revistas no meio da publicidade nacional vem caindo cada vez mais. (Brasil 247, 2013)

Em uma previsão futura, o segmento de jornais e revistas deve encolher em 2020, sentido contrário das outras mídias como a internet e revistas e jornais digitais. Os jornais devem ter uma queda anual média de 1,5% no mundo, e as revistas devem ter uma queda anual de 0,1% (Mundo Marketing, 2016).

Recentemente, o mercado editorial brasileiro impresso está em crise. O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) divulgou que o segmento Livros, Jornais, Revistas e Papelarias foi o que sofreu mais queda na Pesquisa Mensal do Comércio. De acordo com a pesquisa do IBGE, trata-se da "mais acentuada queda da série histórica". Entre as justificativas, está o crescimento do mundo digital. Os valores que circulam na publicidade digital seguem em tendência de alta (IBGE, 2017). De acordo com o Interactive Advertising Bureau (IAB), o mercado de propaganda na internet movimentou cerca de R$ 10 bilhões em 2016. Ao mesmo tempo, jornais e revistas apresentam, ano após ano, queda de circulação e vendas (IAB,2017). Segundo o Instituto de Verificador de Circulação (IVC), os maiores jornais e revistas impressos do país tiveram queda de 15% no primeiro semestre de 2016. A "Folha de São Paulo", por exemplo, é mais consumida on-line do que na "versão de papel" (IVC, 2016).

Após conhecer melhor o meio em que a empresa atua e como está o mercado publicitário, mais especificamente o de revistas impressas no Brasil e no mundo, foi realizada uma análise dos dados fornecidos nas pesquisas de satisfação e realizado uma análise estratégica para a empresa seguida de sugestões de ações de melhoria e como executá-las, pois, a principal causa de falha das empresas, em geral não é a má elaboração da estratégia e sim a falha na execução da mesma (KAPLAN; NORTON, 2000). Sendo assim, fica clara a importância de se elaborar sistemas de gestão da estratégia e de qualidade eficazes, de modo que os planos de ação provenientes do mesmo não sejam simplesmente deixados de lado durante todo o ciclo estratégico, sendo revisitados apenas pontualmente ao final do mesmo (REDI, 2003).

1.3 ESCOPO DO TRABALHO

Quanto às delimitações do estudo, pode-se citar o escopo da pesquisa, que abrange apenas os clientes anunciantes e os clientes leitores da revista Pauta Econômica. A revista Pauta Econômica está no mercado de Juiz de Fora e região há 10 anos

ininterruptos com uma história de incríveis resultados e inúmeros cases de sucesso que não aconteceram por acaso. A revista de publicação mensal busca fazer uma publicidade para seus clientes de forma criativa e inovadora exaltando os pontos fortes do negócio de cada anunciante de maneira diferenciada dos demais veículos de comunicação.

Foi selecionado uma amostra aleatória de clientes anunciantes da lista de contatos da empresa e uma amostra aleatória de clientes leitores na cidade de Juiz de Fora, entre os meses de janeiro a março de 2017.

1.4 ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS

O objetivo geral desta pesquisa é propor um plano de ação estratégico com base na identificação da percepção dos consumidores, tanto dos anunciantes, quanto dos leitores da revista Pauta Econômica, em relação aos serviços oferecidos pela empresa.

Para atingir este objetivo geral, os seguintes objetivos secundários foram definidos:

- ✓ Aplicar e analisar uma pesquisa de satisfação com os consumidores (anunciantes e leitores);
- ✓ Realizar análise setorial através das cinco forças de Porter;
- ✓ Fazer a análise SWOT;
- ✓ Traçar planos de melhoria para a empresa.

1.5 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA

Com este trabalho se propôs uma análise do retorno observado pelos clientes anunciantes e leitores da revista “Pauta Econômica“. Para o desenvolvimento desta pesquisa, as principais decisões metodológicas foram concernentes aos procedimentos exploratórios, ao trabalho de campo e aos métodos de análise de dados. Com fins de atender ao objetivo proposto, a pesquisa valeu-se de uma abordagem qualitativa.

O trabalho iniciou-se com o estudo de conceitos sobre qualidade, mais especificamente sobre qualidade percebida através de uma revisão bibliográfica para embasamento das técnicas mais adequadas utilizadas na captação das necessidades e expectativas do cliente.

Em seguida, foram avaliados alguns métodos para elaboração de um questionário aplicado em uma amostra dos atuais clientes da empresa, tanto os clientes leitores quanto os clientes anunciantes. A revista forneceu uma lista com 250 contatos de seus clientes e ao todo 220 aceitaram dar a entrevista, e para a pesquisa com os leitores foi escolhida aleatoriamente uma amostra de 136 pessoas entre os 300 e-mails cadastrados no site e nas redes sociais da empresa e do jornal em que a revista é vinculada. Essa pesquisa teve o objetivo de identificar a imagem que os clientes tinham dos serviços prestados e quais as principais exigências e necessidades que os mesmos possuíam. Esse questionário foi aplicado aos clientes anunciantes via telefone, e para os clientes leitores via internet.

Os resultados das duas pesquisas de satisfação foram analisados e com o apoio das cinco forças de Porter e da matriz SWOT foram identificadas as oportunidades e transformadas em planos de ação que foram sugeridos a empresa com a intenção de cativar o cliente através do foco no mesmo.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho é composto por cinco capítulos e trata tanto dos aspectos conceituais quanto experimentais.

No capítulo 1, é a introdução, que contem características gerais do trabalho e os objetivos que se pretendia alcançar.

No capítulo 2 é apresentada a revisão de literatura referente aos conceitos de qualidade convencional, qualidade percebida, qualidade em serviços, estratégia e as ferramentas de estratégia que foram empregadas no desenvolvimento do trabalho.

O capitulo 3 apresenta os dados sobre a empresa estudada.

O capítulo 4 apresenta o resultado das pesquisas realizadas com os clientes anunciantes e leitores, a aplicação das cinco forças de Porter e da matriz SWOT e as discussões e oportunidades identificadas, a partir da qual foram definidas as ações de melhoria que serão sugeridas a empresa.

O quinto e último capítulo apresenta as conclusões do estudo realizado.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Um dos pontos fundamentais para se compreender a essência deste trabalho, é avaliar como o conceito de qualidade e seus fundamentos se tornaram fundamentais há alguns anos na gestão das empresas. Para tanto, é imprescindível falar acerca deste conceito que é um dos pilares deste trabalho.

Outro conceito importante é o de estratégia, que atrelado com os conceitos de qualidade, possibilita o desenvolvimento de planos de ação estratégicos que levam em consideração aos aspectos que influenciam a percepção da qualidade pelo cliente, aumentando sua satisfação.

2.1 DEFINIÇÃO DE QUALIDADE

A qualidade, ao contrário do que se pensa, não é um conceito novo. Os seres humanos sempre buscaram o que atendesse mais as suas necessidades, em todos os aspectos e atributos inerentes a qualquer produto ou atividade. A busca pelo o que mais se adequa ás nossas necessidades acontece em todos os ambientes, como por exemplo nas famílias, nas relações externas com diferentes pessoas, nas escolas e no trabalho, entre outros. (MENDONÇA,2009).

Com o tempo, este conceito intuitivo foi ganhando nome e espaço na ciência. Na mesma medida ganhando a atenção dos estudiosos para o assunto, especialmente após a revolução industrial. Atualmente estamos vivendo na gestão estratégica da qualidade, onde estão em destaque as necessidades do mercado e do consumidor. No entanto, a história da qualidade possui outras eras importantes, que estão explicitadas no Quadro 1.

Quadro 1- As quatro principais eras da qualidade

Identificação das Características	Etapa do Movimento da Qualidade			
	Inspeção	*Controle Estatístico da Qualidade*	*Garantia da Qualidade*	*Gestão Estratégica da Qualidade*
Ênfase	uniformidade do produto	uniformidade do produto com menos inspeção	toda a cadeia de produção, desde o projeto até o mercado, e a contribuição de todos os grupos funcionais	as necessidades do mercado e do consumidor
Métodos	instrumentos de medição	instrumentos e técnicas estatísticas	programas e sistemas	planejamento estratégico, estabelecimento de objetivos e mobilização da organização
Quem é o responsável pela qualidade	o departamento de inspeção	os departamentos de produção e engenharia	todos os departamentos, embora a alta gerência só se envolva perifericamente	todos na empresa, com a alta gerência exercendo forte liderança
Orientação e abordagem	"inspeciona" a qualidade	"controla" a qualidade	"constrói" a qualidade	"gerencia" a qualidade

Fonte: GARVIN, 1988

Mendonça (2009) afirma que a ideia principal da Gestão da Qualidade Total é a entender o conceito de qualidade como a qualidade oferecida aos clientes, o que passou a ser essencial para o sucesso das estratégias de mercado de uma organização. Pode-se considerar a qualidade como o resultado dos processos de produção dos produtos e serviços. Além disso os processos de apoio que dão suporte e complementam os processos principais também são impactados por uma boa gestão da qualidade. Alguns desses são as compras de materiais e o treinamento de funcionários.

Este autor ainda afirma que somente a adequação dos processos para que se produzam bons resultados não são suficientes para a garantia do sucesso organizacional. É necessário que toda a equipe se dedique e foque em obter bons resultados, através da operação adequada dos processos e da busca pela melhoria continua.

Em suma, é possível considerar o foco no cliente, a melhoria dos processos e o envolvimento das pessoas como os três principais elementos que constituem a Gestão da Qualidade Total, conforme explicitado na Figura 1. Os três principais elementos se interagem para poder realizar uma boa gestão de qualidade total.

Figura 1 - Elementos da Qualidade Total

Fonte: MENDONÇA, 2009

De maneira complementar no Quadro 2 estão identificados os dez princípios da gestão da qualidade total nas empresas.

Quadro 2 - Dez princípios do conceito de qualidade total

Total Satisfação dos clientes	**Gerência participativa**
Atendimento aos clientes; Conhecimento dos clientes; Avaliação sistemática dos clientes; Parceria com os clientes; Superação de expectativa; Comparação de desempenho com outras organizações.	Incentivo à manifestação de ideias e opiniões; Compartilhamento de informações; Participação nas decisões; Estímulo à formação de Times da Qualidade; Atitudes do chefe: liderança para orientar e facilitar.
Desenvolvimento dos Recursos Humanos	**Constância de Propósitos**
Valorização do ser humano; Capacitação para o trabalho; Educação;	Persistência; Continuidade; Coerência nas atitudes e práticas;

Motivação no trabalho; Satisfação com o trabalho.	Planejamento estratégico; Alinhamento e convergência das ações.
Busca da Melhoria Contínua	**Gerência de Processos**
Predisposição para melhorias; Inovações; Fixação de novas metas (desafios); Uso de novas tecnologias.	Cadeia cliente - fornecedor; Mensuração através de indicadores; Integração de processos; Ciclo PDCA (Planejamento, Desenvolvimento, Controle e Agir corretivamente)
Delegação	**Comunicação e Disseminação de Informações**
Descentralização; Autonomia para tomada de decisão; Decisão onde está a ação; Respaldo para ações delegadas.	Conhecimento do negócio, missão, propósito, estratégia e planos; Troca de informações com o meio exterior; Sistema interno de difusão de informações; Credibilidade das informações; Fluxo de informações rápido e constante; Transparência da organização.
Garantia da Qualidade	**Não Aceitação de Erros**
Ações sistemáticas e planejadas; Estabilidade dos processos e rotinas; Confiabilidade - certificação; Formalização do processo; Garantia da qualidade nos serviços.	Não se conformar com o erro; Definição do erro; Atitude preventiva; Custo de qualidade.

Fonte: MENDONÇA, 2009

Os dez princípios do conceito da qualidade total explicitados no Quadro 2 irão auxiliar na identificação e na aplicação dos conceitos de qualidade na empresa, foco do

estudo de caso, bem como auxiliar na identificação de ações estratégicas ligadas diretamente à satisfação do cliente e que impactam na sua posição no mercado.

Com o passar do tempo o conceito de qualidade foi evoluindo e vários autores deram a sua interpretação para este conceito. No entanto pode-se perceber que o foco principal não se altera, que é o foco no cliente que receberá o produto ou serviço. Alguns estudiosos do assunto, conhecidos como Gurus da qualidade, ratificam que no conceito de qualidade a satisfação do cliente é um dos principais fatores. "Qualidade é a correção dos problemas e de suas causas ao longo de toda a série de fatores relacionados com marketing, projetos, engenharia, produção e manutenção, que exercem influência sobre a satisfação do usuário." (FEIGENBAUM, 2004, p.89), melhoria da conformação a especificações através da redução da incerteza e variabilidade (DEMING, 1990), adequação ao uso (JURAN, 1988). "Qualidade é desenvolver, projetar, produzir e comercializar um produto de qualidade que é mais econômico, mais útil e sempre satisfatório para o consumidor.” (ISHIKAWA, 1997, p. 105). Para ZEITHAML (1988), estudiosa na área de qualidade em serviço e marketing qualidade está relacionada com o julgamento do consumidor sobre a excelência global ou superioridade de um produto ou serviço.

Com os conceitos apresentados acima, percebe-se que algumas definições de qualidades abordam diferentes enfoques. No entanto, Grönroos (1990) e Fornell (1991) comentam que, nesse contexto, o mais importante é a definição do que seja qualidade sob a ótica do cliente. Assim, qualidade é conformação às especificações do cliente e, dessa forma, deve-se considerar aquilo que o cliente percebe como qualidade. O conceito de qualidade percebida será mais detalhado no item 2.4.

2.2 QUALIDADE LIGADA À ESTRATÉGIA DA EMPRESA E DIFERENCIAL COMPETITIVO

Com o passar do tempo o entendimento do conceito de qualidade se modificou passando a ter uma importância de ‘diferencial estratégico’ nas empresas e ocasionou diversas mudanças na forma de gerenciamento destas. Durante todo o processo evolutivo deste conceito a qualidade deixou de ser vista como um problema que deve ser resolvido e passou a ser considerada como ferramenta fundamental para ganhar competitividade no

mercado. Sendo assim, um grande aliado para as empresas vencerem a concorrência (GARVIN, 2002; PALADINI, 2008).

Não se pode deixar de mencionar aqui, que, em um contexto de economia globalizada, o consumidor também se tornou mais exigente com os produtos e serviços que são consumidos, o que serviu de forte estímulo também para as empresas buscarem adequar sua gestão aos parâmetros internacionais, buscando por exemplo certificações como a ISO 9001 (International Organization for Standardization) e prêmios de qualidade.

A busca pela competitividade gera a eficiência empresarial, podendo levar a empresa ao sucesso ou ao fracasso. De acordo com dados e informações apresentadas por Degen (1989), as organizações que se preocupam com o ambiente externo na sua totalidade se destacam e ficam um passo à frente dos seus concorrentes, independente do seu faturamento ou da sua previsão de crescimento.

Neste novo contexto de gestão, focado nas necessidades dos *stakerholders*, a busca pela descentralização do poder, pela transformação estrutural, o estimulo as parcerias, o conhecimento de mercado e das necessidades das partes envolvidas nos resultados da empresa, tornaram-se parte do planejamento atual das empresas. Com esse conceito, as organizações tendem a elevar sua competitividade, alcançando novos mercados, tornando-se mais inovadoras e flexíveis, beneficiando a sociedade como um todo. (OSBORNE; GAEBLER, 1994).

Conforme Mendonça (2009), vale a ressalva de que a definição de qualidade é muito abrangente e não está restrita somente ás organizações comerciais. Ela pode ser usada para todos os tipos de empresas e até mesmo por pessoas na execução de suas atividades profissionais e pessoais. O conceito envolve funções, equipamentos, processos, fornecedores, *stakeholders*, pessoas, clientes, entre outros, como já abordado nesta etapa do trabalho.

Fazzane (2006) faz uma correlação importante entre competitividade e informação que merece ser destacada. Quanto mais informações a empresa tiver, e se ela souber usá-la corretamente, mais irá se posicionar estrategicamente no mercado, pois conhece bem o ambiente em que atua e reage ás informações, podendo se arriscar nas escolhas e nas suas decisões.

Saber administrar as informações recebidas e utilizá-las em seu favor envolve pessoas, tecnologia e processos. Sob este aspecto, uma das maiores dificuldades das

organizações tem sido identificar quais os atributos desejados pelo cliente, uma vez que este, em um mercado globalizado e altamente tomado por tecnologia, muda seus desejos e padrões muito rapidamente. Desta maneira, repassar esses desejos para os produtos e serviços em tempo real, para satisfazer completamente os clientes, dependendo do tipo de empresa, nem sempre é uma tarefa fácil. Além disso o quanto é possível atender a satisfação do cliente, em alguns casos, esbarra com a realidade financeira da empresa. (FAZZANE,2006). De acordo com Fazzane (2006, p. 3):

> A competição é o termômetro para as adaptações das atividades de uma empresa em relação ao seu nicho de mercado. Uma das estratégias utilizadas pelas empresas para serem competitivas é a diferenciação de seus produtos e/ou serviços. A gestão da qualidade auxilia no processo de competitividade a partir do momento que oferece ao mercado produtos livres de defeitos, entregas rápidas, isto associado aos programas operacionais que passam a contribuir plenamente para atender seus consumidores. O modelo de gestão da qualidade procura atender prontamente aos requisitos da competitividade através da colocação de novos produtos e serviços, necessidade de oferecer produtos e serviços com alta qualidade a custos relativamente baixos que os tornem competitivos, capacidade rápida de inovação, dentre outras. (FAZZANE, 2006, p. 3)

Em suma, a qualidade vem tornando-se um fator crucial para a sobrevivência das empresas, sobretudo em ambientes altamente competitivos. Sendo assim, desenvolver um correto entendimento de seus vários conceitos e de suas técnicas de gestão é extremamente relevante para que ela seja aplicada estrategicamente. (SILVA; MACHADO, 2011)

Este item pretendeu apresentar como o conceito de qualidade evolui nos últimos anos, destacando como a globalização possibilitou ao cliente conhecer e ter acesso a produtos do mundo inteiro. Da mesma forma, as empresas também puderam ter acesso às mesmas tecnologias, matérias-primas, entre outros, necessitando assim de um novo modelo de gestão mais atendo às necessidades de todos os envolvidos com as atividades das empresas: acionistas, proprietários, clientes, funcionários, fornecedores, comunidade. Neste novo cenário, conhecer devidamente o mercado e suas necessidades tornou-se primordial.

2.3 QUALIDADE EM PRODUTO E SERVIÇOS

Qualidade é uma das palavras-chave mais difundidas junto à sociedade e, também, nas empresas. Apesar da confusão devido ao subjetivismo associado a este termo e seu uso genérico para representar coisas distintas, pode-se definir qualidade como o

grau com que o produto ou serviço atende satisfatoriamente às necessidades do usuário durante seu uso (CARPINETTI, 2012).

Ao avaliar o desempenho de um produto ou serviço, o cliente geralmente utiliza-se da análise de seus principais atributos (OLIVER, 1997) e, neste sentido, a mensuração do nível de satisfação dos clientes serve como uma medida para se verificar o desempenho global da empresa em relação às expectativas dos clientes (ANDERSON; FORNELL; LEHMAN, 1992). O risco das empresas ao interpretarem a satisfação de seus clientes tomando por base a qualidade, está no fato de que os aspectos relativos à qualidade são determinados, normalmente, pela percepção dos gerentes e, em muitos casos, tal entendimento pode diferir totalmente da visão dos clientes (ZEITHAML; BERRY; PARASURAMAN, 1988). Dessa forma, a qualidade deve ser vista como o potencial intrínseco aos atributos do produto ou serviço de prover satisfação. Salienta-se, então, que a qualidade percebida é dependente da função utilidade para o cliente em relação ao nível de qualidade ou desempenho fornecido (ANDERSON; FORNELL, 1994).

Por sua vez, a satisfação é um constructo que depende da função valor, a qual pode ser definida como o quociente entre a qualidade percebida e o preço, ou pela relação entre os benefícios recebidos pelo cliente comparativamente aos custos ou sacrifícios incorridos para sua obtenção (ANDERSON; FORNELL; LEHMANN, 1992). Portanto, pode-se entender a qualidade como a percepção atual do cliente sobre o desempenho de um produto ou serviço, e a satisfação como sendo baseada não somente na experiência atual, mas também em experiências passadas – coerentemente com o aspecto cumulativo da definição de satisfação postulada por Anderson, Fornell e Lehmann (1992), Johnson e Fornell (1991), Anderson e Fornell (1994) e Garbarino e Johnson (1999) – e em experiências futuras, antecipadas pelo julgamento do cliente devido às suas experiências acumuladas, além da projeção das suas expectativas (FORNELL, 1995).

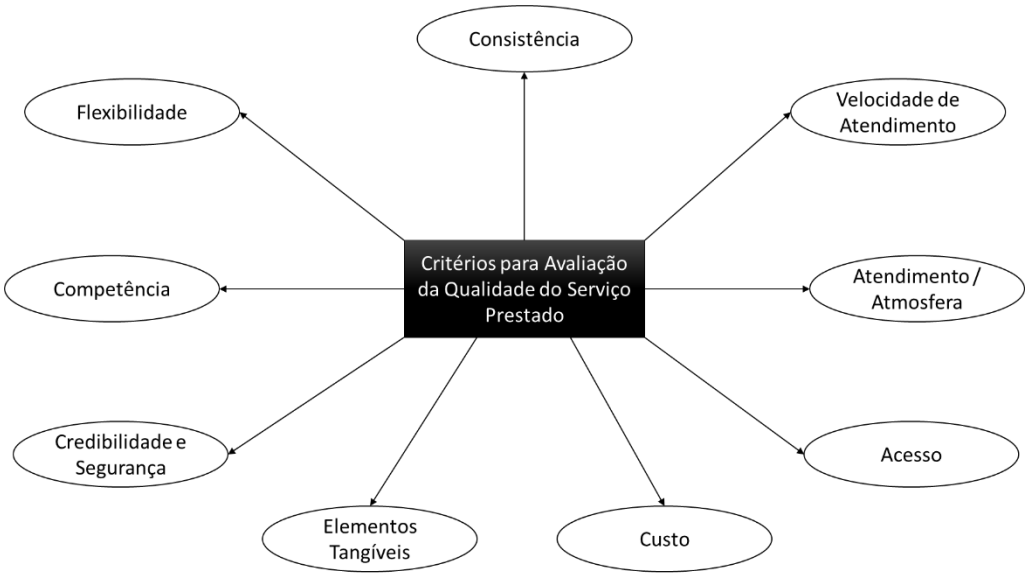
Falconi (2014) ensina que um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades e expectativas do cliente.

Como aborda Paladini (2008), a qualidade nunca é definida em termos absolutos, mas, sim, em termos relativos. Obviamente, a avaliação do produto pelo cliente é o ponto de partida e, com isso, o mercado é considerado como primordial neste processo. Entretanto, existem aspectos negativos do mau uso de conceitos sobre qualidade, pois a

adequação de um produto ao seu uso só será possível se um conjunto de aspectos for atendido, o que não ocorrerá se alguns deles forem supervalorizados, desconsiderados ou avaliados de forma inadequada.

Parasuraman et al. (1991) desenvolveram um modelo onde se analisa o grau de percepção dos clientes acerca da qualidade do serviço prestado, avaliado mediante 5 critérios: confiabilidade, expansividade, confiança, empatia e tangibilidade. Baseado neste modelo, Gianesi (1996) amplia e ramifica os critérios utilizados, sugerindo um conjunto de fatores que seriam capazes de permitir uma avaliação qualitativa consistente para serviços, como ilustrado pela Figura 2.

Figura 2- Critérios para avaliação da qualidade do serviço



Fonte: GIANESI 1996

No caso de bens (ou produtos), Gianesi (1996) fez a mesma abordagem de critérios para avaliação para função qualidade, onde a organização pode optar pela adoção do seguinte conjunto de critérios, exposto pela Figura 3:

Figura 3- Critérios para avaliação da qualidade dos bens (produtos).

Fonte: GIANESI 1996

Como as características ou atributos de qualidade do produto ou do serviço são muitos e de diversos tipos, o conjunto de atributos desejáveis e a intensidade de cada fator dependem do tipo de produto ou serviço, do mercado o qual ele pretende atender, do custo do ciclo de vida do produto ou serviço que o mercado está disposto a pagar e, por último, mas não menos importante, do que a concorrência oferece (CARPINETTI, 2012).

Segundo Carpinetti (2012), apesar da grande confusão pela ampla conceituação, da subjetividade e multiplicidade de entendimentos, a compreensão predominante que representa a tendência futura é o conceito de qualidade como satisfação dos clientes. Segundo a ISO 9000:2015 qualidade é “o grau no qual um conjunto de características inerentes satisfaz a requisitos”.

Do ponto de vista do valor agregado, ou seja, em termos da generalização da abordagem centrada no valor – como cita Garvin (1988) –, a qualidade de um produto é avaliada por meio da medição das perdas econômicas que seu uso acarreta a toda sociedade, desde o primeiro momento em que se encontra exposto para venda (TAGUCHI, 1988).

Com a noção implantada por Taguchi, Paladini (2008) conclui que o esforço pela qualidade pode ser definido como o empenho que se desenvolve para mitigar quaisquer danos que um produto pode impor à sociedade.

2.3.1 DEFINIÇÃO, CLASSIFICAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DOS SERVIÇOS

Em termos de conceituação, Paladini e Bridi (2013) denominam serviços como bens intangíveis oferecidos para atender necessidades, desejos, conveniências ou solicitações específicas, podendo ser desenvolvidos por empresas, pessoas ou setores.

Para Grönroos (2009), serviço é uma atividade ou processo realizado, em sua maioria, através da interação entre o consumidor e o prestador de serviço, com o auxílio de infraestrutura ou sistemas disponibilizados, com objetivo de solucionar problemas ou atender necessidades dos consumidores sem, obrigatoriamente, oferecer algo físico ou material como resultado, caracterizando sua intangibilidade.

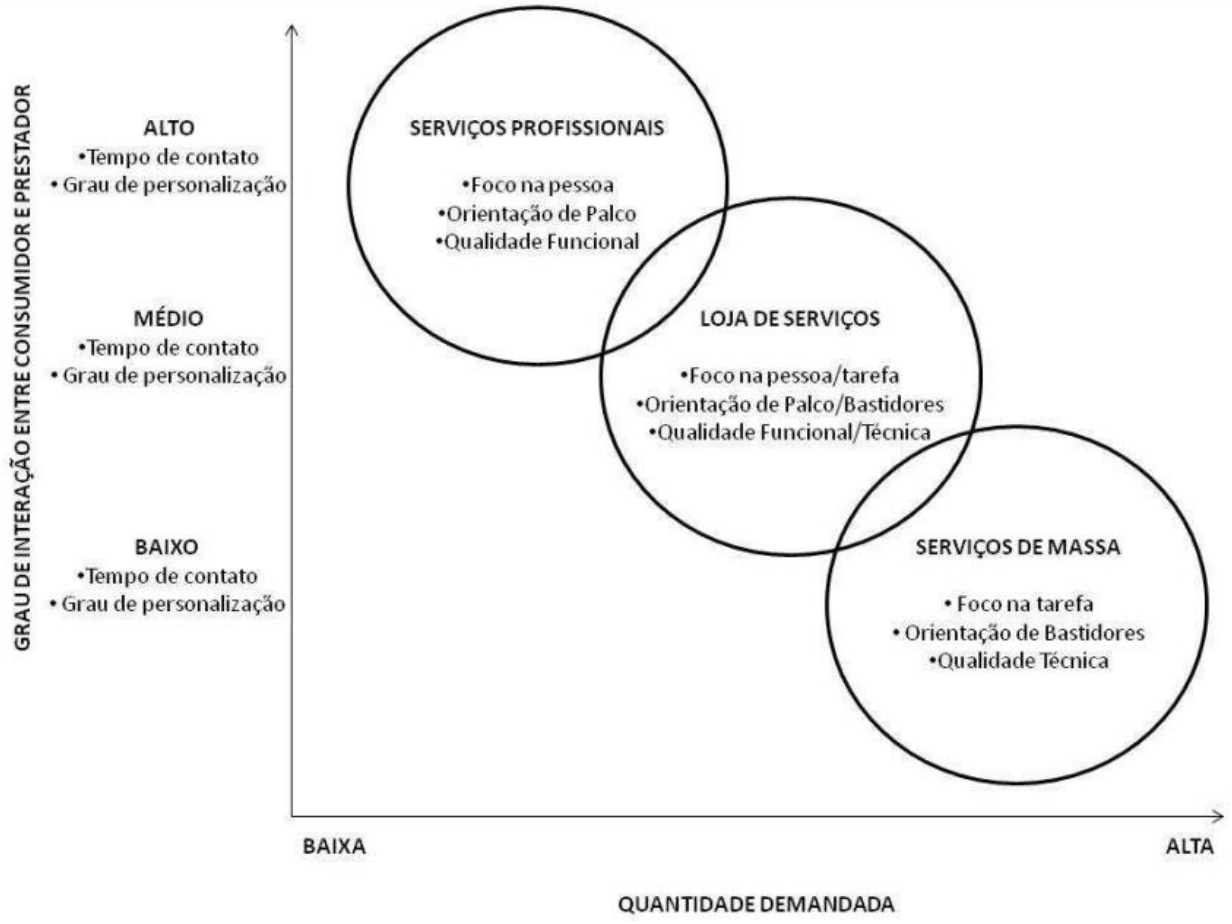
Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), por sua vez, destacam a dificuldade em separar produtos e serviços, pois geralmente estão associados: tanto um produto é necessário para a prestação de serviço, como a prestação de serviço está presente quando da aquisição de um produto. Os autores realçam ainda a simultaneidade da sua produção e consumo; o consumidor é considerado um coprodutor daquilo que está sendo oferecido. Assim, serviços são designados como atividades que exigem a interação entre fornecedores e seus consumidores, em um ambiente presencial ou não, que tenha por objetivo atender as necessidades do demandante que participa do processo de produção com maior ou menor intensidade, ao mesmo tempo em que recebe as atividades por não possuir capacitação ou vontade para realizá-las.

A classificação dos serviços é importante devido às especificidades demandadas em relação ao modo de coordenar das organizações, sendo separados por ramos de atividades tais como saúde, hotelaria, educação entre outros (COELHO, 2004), mesmo assim para a autora isso não é suficiente devido as várias maneiras encontradas pelas empresas em oferecer um serviço dentro de um mesmo nicho de negócio. Assim, Grönroos (2009) os diferenciam em dois aspectos comparativos: i) serviços *high touch x high tech*, onde no primeiro existe predominantemente a participação das pessoas e, no segundo, da tecnologia; ii) e também a natureza de relacionamento com clientes: intermitentes, quando são prestados esporadicamente, e contínuos, onde existe interações mais frequente entre cliente e fornecedor.

Silvestro (1999), por sua vez, relaciona o número de consumidores atendidos com o grau de envolvimento de ambos: fornecedores e os próprios usuários, resultando

que em um extremo estão os serviços de massa, onde existe uma grande demanda e baixa interação, enquanto no outro lado estão os serviços profissionais, com uma menor frequência de solicitação, porém com alto grau de personalização. Um diagrama denominado por diagonal de volume-variedade representa isso, como mostra a Figura 4.

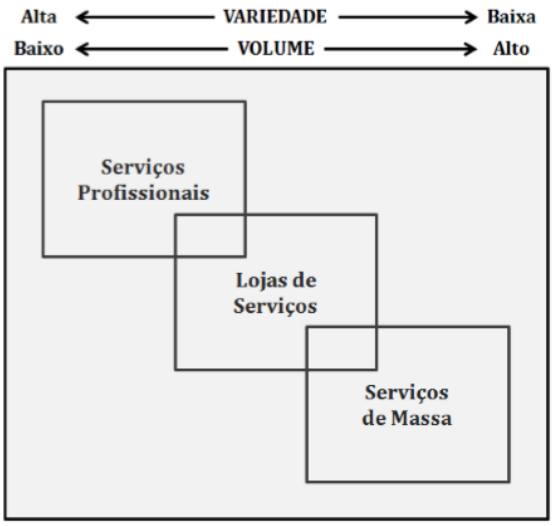
Figura 4- Relação entre quantidade demanda e grau de interação entre consumidor e fornecedor



Fonte: Silvestro, 1999

Ainda quanto à classificação em variedade e volume, Slack, Chambers e Johnston (2009) três tipos de processos de serviços são definidos, conforme ilustra a Figura 5.

Figura 5 - Tipos de Processos de Serviços



Fonte: Slack, Chambers e Johnston (2009)

No nível mais baixo, estão os Serviços de Massa que apresentam alto volume e baixa variedade. Esse tipo de serviço apresenta muitas transações com diversos clientes onde o contato é limitado, pouca customização para o cliente. Por esse motivo, ao invés de serem orientados para pessoas, tendem a ser baseados em equipamentos e nas atividades de retaguarda. Alguns exemplos são: supermercados, emissoras de televisão e serviços de telecomunicações.

As Lojas de Serviços encontram-se entre os serviços profissionais e os de massa, pois são caracterizadas por níveis de contato com o cliente maiores que o anterior, customização, volumes de clientes e liberdade de decisão. Bancos, hotéis e restaurantes em geral são considerados nessa classificação.

A terceira classificação é denominada Serviços Profissionais, e apresentam um baixo volume e alta variedade devido ao seu alto nível de customização, sendo que é adaptado para atender às necessidades individuais dos clientes. São baseados em pessoas, com ênfase no processo. Nesse caso, podem ser citados como exemplos os consultores de gestão, os advogados e os arquitetos.

2.4 QUALIDADE PERCEBIDA

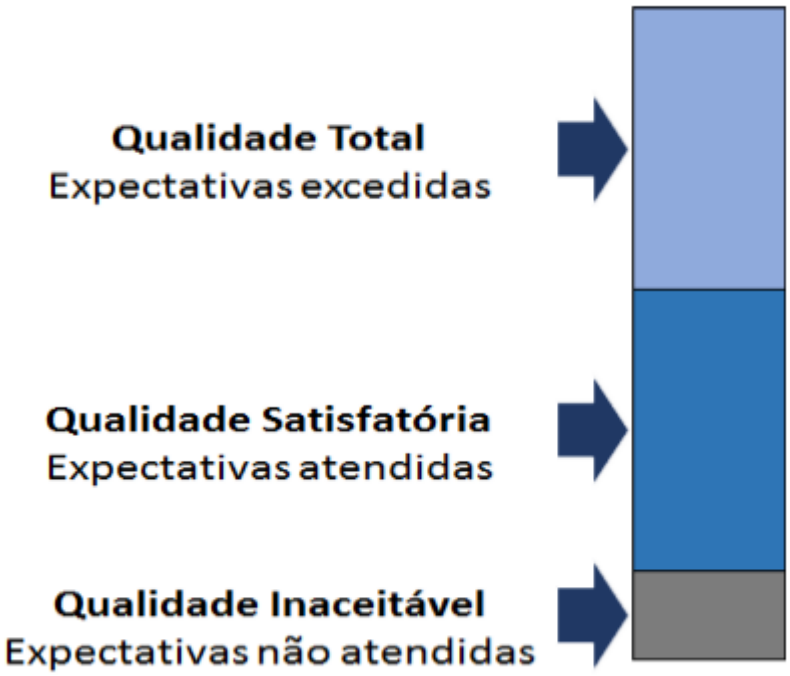
Cronin e Taylor (1992) definem qualidade como a medida da satisfação do cliente, sendo a qualidade percebida a evolução desse conceito, onde a atitude tomada

pela empresa vai garantir que o cliente esperar do produto ou serviço da mesma seja atendido. Esse fato é decisivo na escolha do cliente, e consequentemente define o valor do bem ou serviço oferecido.

Para Pereira, Carvalho e Laurindo (2006) a qualidade percebida incorpora ao produto ou serviço valores como a definição de preços diferenciados, razão da escolha dos clientes, interesses dos *stakeholders* e extensão da marca.

Segundo Fernandes e Alves (2012), a qualidade percebida pode ser definida como a diferença entre a expectativa do cliente e o que ele realmente acredita que recebeu como consumidor do produto. Assim, o cliente nota a qualidade do serviço oferecido e a compara com o que esperava antes do consumo, essa impressão será a qualificação dada (Figura 6).

Figura 6- A avaliação da qualidade do serviço



Fonte: Gianesi & Corrêa, 1994

Analisando em conjunto os conceitos relatados acima, pode-se estabelecer que a qualidade percebida pelo consumidor é o fator que irá definir o valor que o produto tem para ele. Fato esse corroborado por Carneiro (2011) que relata que o consumidor paga por um produto ou serviço um preço que seja inferior ao valor que este representa para

ele. Ou seja, o benefício gerado ao consumir deverá representar um desprendimento igual ou inferior ou benefício gerado a ele após a aquisição do bem ou serviço.

A Qualidade Percebida vai além do conceito de que um produto ou serviço deve atender as especificações técnicas estabelecidas para ser classificado como de qualidade, esse pensamento relaciona o bem ou serviço ao nível mínimo de atendimento às necessidades do cliente, mas quando o foco passa a ser no cliente esse nível obrigatoriamente deverá ser atendido, e ainda, superado com incrementos que diferenciem a empresa perante o público alvo.

Com os conceitos de qualidade abordados acima e com as pesquisas de satisfação que foram realizadas, é possível avaliar a qualidade em serviços da empresa e a qualidade percebida pelos clientes. Após essas análises de qualidade serão plicados os conceitos de estratégicas que serão abordados nos itens a seguir.

2.5 APLICAÇÕES ESTRATÉGICAS

O tópico estratégia, é um item de suma importância, e nas últimas décadas a palavra estratégia ganhou interesse no meio empresarial, transformou-se em linguagem comum entre os administradores e, gradativamente, foi sendo incorporada no cotidiano das organizações. Este interesse, segundo Ansoff (1990, p. 93), foi “provocado pelo reconhecimento de que o ambiente externo da empresa foi se tornando cada vez mais mutável e descontínuo em relação ao passado”, e que, em consequência disso, isoladamente os objetivos são insuficientes como regras de decisão para guiar a reorientação estratégica da organização, na medida em que se adapta a novos desafios.

Neste item são relatadas as metodologias estratégicas que serão aplicadas após a análise das pesquisas de satisfação. Mostrando como identificar os ambientes internos e externos e a aplicação de algumas ferramentas estratégicas como a matriz SWOT e as cinco forças de Porter.

A análise externa compreende a análise dos clientes (segmento, motivação e necessidades), dos competidores ou concorrentes, da indústria ou setor de negócio em que empresa está inserida e a análise ambiental – levando em conta as dimensões tecnológica, cultural, econômica, demográfica e legal (AAKER; MCLOUGHLIN, 2012).

Uma ferramenta muito importante na análise do ambiente externo da organização que é bastante utilizada pelas empresas nas últimas décadas é a análise

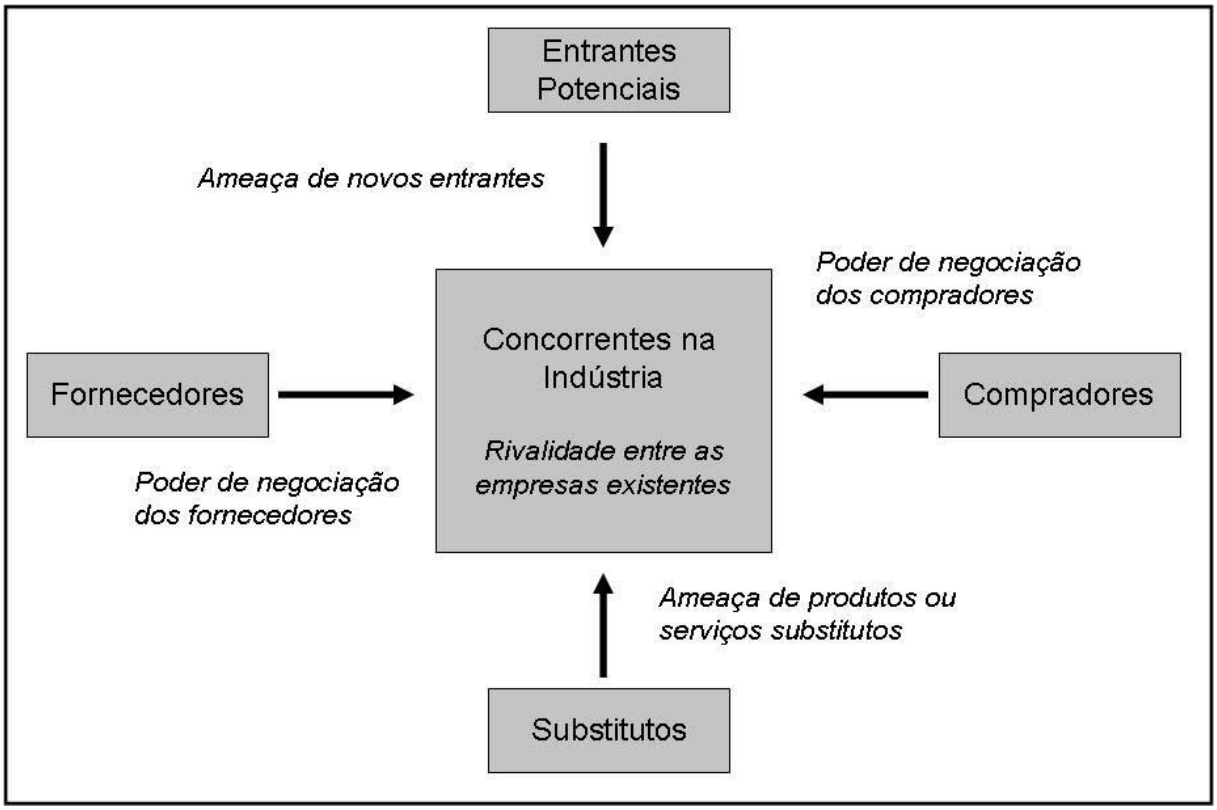
SWOT. Sigla derivada das palavras em inglês para Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*), que tem por objetivo cruzar todos os pontos do ambiente interno, de forma a diminuir o poder das fraquezas, aumentar o impacto das forças, mitigando ameaças e aproveitando oportunidades.

2.5.1. MODELO DAS CINCO FORÇAS DE PORTER

De acordo com Porter (2005), o desempenho da empresa deve ser atribuído ao desempenho médio de todos os outros concorrentes do setor, e que obtenha diferença de rentabilidade em relação à sua concorrência. Por meio do estudo das cinco forças competitivas, a estratégia pode ser formulada e pode-se encontrar a melhor posição para se defender ou influenciar, obtendo assim algum tipo de vantagem no mercado.

Porter (2005) desenvolveu um modelo que aborda o grau da concorrência em uma indústria por meio de cinco forças competitivas básicas, que são apresentadas na Figura 7. Conjuntamente, todas as cinco forças competitivas determinam a rentabilidade e a intensidade da concorrência na indústria, porém, do ponto de vista da formulação da estratégia, as forças mais acentuadas predominam e tornam-se cruciais.

Figura 7 - As cinco forças de Porter



Fonte: Porter, 2005

Bethlem (2009) explica as cinco forças que determinam a rentabilidade na indústria da seguinte maneira:

- ✓ Entrantes potenciais são representados pela ameaça de novas empresas entrarem no ramo da indústria onde se encontra a organização de estudo e conquistarem o mercado, por meio de preços mais baixos ou elevando os custos. Por meio da formação de barreiras, diminui-se essa probabilidade no ramo, evitando queda de preços;
- ✓ Compradores podem sofrer aumento de seu poder quando retém o valor criado pelas empresas do mercado, gerando modestos retornos às organizações;
- ✓ Substitutos podem ameaçar a empresa com produtos ou serviços que podem satisfazer as mesmas necessidades do comprador, estabelecendo um patamar máximo no montante que o comprador está disposto a pagar pelo produto original do ramo daquele negócio;

- ✓ Fornecedores podem fazer uso de um poder elevado de negociação quando se tornam únicas ou essenciais para a organização de estudo, podendo se apropriar do valor criado pelos fornecedores pelas empresas compradoras;
- ✓ A rivalidade age de modo semelhante à ameaça de entrada, determinando se as empresas já atuantes no ramo irão expandir agressivamente sua capacidade ou optar por manter a rentabilidade atual.

As empresas, por meio de suas estratégias podem influenciar as cinco forças descritas, sendo que a metodologia não descarta a necessidade de criatividade na busca de novas formas para competir e ganhar em uma indústria (BETHLEM, 2009).

Quanto mais fracas estas forças são coletivamente para uma indústria ou uma prestadora de serviços, maior seu poder de melhoria de sua performance organizacional, considerando a existência de forças mais ou menos ofensivas. Entretanto, quanto mais competitivas foram estas forças, maior importância deve ser agregada a estas para que se formule a estratégia, pois elas são as forças principais, capazes de determinar a rentabilidade da empresa (PORTER, 1998).

Bethlem (2009) chama atenção para o vigor de cada uma das cinco forças competitivas, que é função da estrutura da indústria ou negócio da qual faz parte a empresa em estudo, considerando suas características técnicas e econômicas. A posição de uma certa organização será favorável se for boa a situação do ramo de negócio como um todo.

As organizações terão, cada uma, pontos fortes e pontos fracos peculiares, ao lidarem com a estrutura de sua indústria, e esta pode mudar paulatinamente ao longo do tempo. Entretanto, o seu entendimento deve ser o ponto inicial para a análise estratégica (PORTER, 2005).

2.5.2 ANÁLISE SWOT

SWOT é a sigla, em inglês, para *strenghts, weaknesses, opportunities e threats* (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), que faz alusão à avaliação estratégica a partir de uma matriz, denominada matriz SWOT, uma das ferramentas mais utilizadas na gestão estratégica competitiva no que tange à análise do ambiente empresarial que a organização se encontra. A metodologia associada à ferramenta relaciona as

oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo com as forças e fraquezas mapeadas no ambiente interno da organização (LOBATO *et al.*, 2014).

Thompson (2000) enumera quais os exemplos de características que devem ser analisadas pelos participantes da confecção da matriz de uma organização, como pode ser observado no Quadro 3:

Quadro 3- Exemplos de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças

Forças	**Fraquezas**
Competências básicas em áreas- chaves Recursos financeiros adequados Liderança/imagem de mercado Acesso de economia de escala Posicionamento competitivo que gera barreiras à entrada de competidores Tecnologia patenteada Vantagens em custo Campanhas publicitárias vencedoras Competência em inovação de produtos Vanguarda na curva de experiência Gerencia experiente Capacidade de fabricação superior	Falta de foco no negócio Instalações obsoletas Ausência de competências básicas Problemas operacionais internos Atrasos na tecnologia e no processo de pesquisa e desenvolvimento. Linha de produtos mal balanceados ou obsoletos. Rede de distribuição limitada Capacidade de comercialização abaixo da media Falta de acessos a recursos financeiros Altos custos unitários
Oportunidades	**Ameaças**
Mudanças de hábitos no consumidor Surgimento de novos mercados Possibilidade de integração vertical Queda de barreiras comerciais Expansão do mercado Desenvolvimento de novas tecnologias Mudanças na regulamentação Surgimento de novos canais de distribuição	Mudanças de hábitos do consumidor Entrada de novos concorrentes com habilidade Aumento das vendas de produtos substitutos Desenvolvimento de novas tecnologias e obsolescências Mudanças na regulamentação Volatilidade cambial adversa

	Barreiras tarifárias e não – tarifárias especifica.

Fonte: Thompson, 2000

A partir da análise destes fatores ou quaisquer outros que sejam relevantes para a análise da organização, deve-se analisar a inter-relação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, podendo-se estabelecer quatro zonas na matriz SWOT (LOBATO *et al.*, 2014):

- ✓ Cruzamento forças-oportunidades: Capacidade de ação ofensiva;
- ✓ Cruzamento forças-ameaças: Capacidade defensiva;
- ✓ Cruzamento fraquezas-oportunidades: Debilidades;
- ✓ Cruzamento fraquezas-ameaças: Vulnerabilidades.

Na primeira zona, são observadas as ações ofensivas, tendo a organização o empenho de utilizar suas forças e capacidades para aproveitar as oportunidades identificadas. Na capacidade defensiva são evidenciadas as forças da organização que podem lidar com as ameaças do ambiente externo. As debilidades mostram como reagir em relação aos pontos fracos que impossibilitam ou dificultam o aproveitamento das oportunidades. E a última zona, das vulnerabilidades, revela pontos que podem ser o calcanhar de Aquiles da organização, podendo indicar uma fase de crise ou declínio da empresa (LOBATO *et al.*, 2014).

Normalmente, as organizações possuem atividades ou processos de negócio localizados em cada uma das quatro zonas mencionadas. Cabe à alta direção gerenciar as capacidades da organização, de maneira que os fatores críticos de sucesso estejam, de preferência, na zona de capacidade de ação ofensiva, evitando, ao máximo, a zona das vulnerabilidades. Para que isso ocorra, deve-se analisar o conjunto de atividades e processos de trabalho da organização que se encontram representados no conceito de cadeia de valor (PORTER, 1989).

3. ESTUDO DE CASO – REVISTA PAUTA ECONÔMICA

3.1 A REVISTA PAUTA ECONÔMICA

A revista Pauta Econômica está no mercado de Juiz de Fora e região há 10 anos ininterruptos com uma história de incríveis resultados e inúmeros cases de sucesso que não aconteceram por acaso. A revista de publicação mensal busca fazer uma publicidade para seus clientes de forma criativa e inovadora exaltando os pontos fortes do negócio de cada anunciante de maneira diferenciada dos demais veículos de comunicação. Nas palavras da diretoria em uma entrevista do site da revista, atualmente a Pauta Econômica é uma vitrine consolidada de negócios, com alta credibilidade e leitores fiéis. A Pauta Econômica é uma publicação independente com responsabilidade da Mais Comunicação Ltda. (Pauta Econômica,2016).

O conteúdo abordado pela revista é bem diversificado indo desde avanços de pequenos, médios e grandes empresários até o sucesso de iniciativas no setor público e inovações implementadas por profissionais liberais: advogados, médicos, engenheiros, arquitetos, entre outros. A revista tem uma circulação mensal de 35 mil exemplares. Sendo 20 mil encartes no jornal Tribuna de Minas e 15 mil distribuídos nos pedágios da CONCER. Faz parte do planejamento da revista entrar no mercado do estado do Rio de Janeiro e esforços neste sentido estão sendo feitos. É válido mencionar que a revista também utiliza as redes sociais e site como forma de comunicação com o seu público alvo e sociedade. A revista conta com uma equipe especializada, e são capazes de evidenciar o negócio do cliente, fazendo com que o empreendimento se destaque. (Pauta Econômica, 2016).

A revista apresenta em média 24 páginas, podendo variar dependendo da publicação. Possuindo mais de 140 publicações, a revista conta somente com a venda dos anúncios em suas páginas como a sua fonte de recursos financeiros. A produção da revista é feita de forma totalmente independente à redação do Jornal Tribuna de Minas. (ANANIAS,2015).

A revista segue uma diretriz de não publicar logomarcas nas páginas das matérias, pois seus editores acreditam que desta maneira aumenta a credibilidade do leitor, pois uma informação isenta de publicidade é mais forte. No final da revista existe um

espaço chamado “Nesta Edição” que possibilita a divulgação das marcas, onde todos os anunciantes colocam nomes, endereço e contatos. (ANANIAS,2015).

A estrutura produtiva da Pauta Econômica começa com a venda das páginas por um setor comercial especifico. Depois o jornalista da revista entra em contato com o cliente com a intenção de entender sua demanda e desenvolver seu texto, além de fazer fotos da empresa, empresário ou produto a ser divulgado. Após a redação do texto, o mesmo é colocado para a aprovação do cliente, onde ele pode repassar para o jornalista as alterações que julgar necessárias. Concluída a etapa da redação, o texto é encaminhado para o setor de arte, onde começa a ser trabalhado o visual do anúncio, seguindo sempre a linha editorial da revista. As fontes utilizadas são um padrão, bem como os recursos estilísticos em geral. Nesse momento, a diretriz seguida pela publicação é de tornar o visual mais próximo possível de uma matéria jornalística. (Ananias,2015).

No site da revista, além de disponibilizar as edições impressas, existe um conteúdo exclusivo para os leitores digitais. Um dos materiais exclusivos do site é o “Minuto Pauta” que apresenta reportagens sobre os diversos empreendimentos da região, além de entrevistas com personalidades importantes e políticos. Esses vídeos podem ser acessados por todos. Outra exclusividade do site é o Blog da Redação, que apresenta diversos textos escritos pelos redatores da revista, sobre os principais acontecimentos da região e do País.

A Revista também está presente nas redes sociais, como o Facebook, onde as pessoas podem curtir a página da Pauta Econômica, que apresenta as reportagens presentes nas edições impressas, vídeos sobre a revista e comentários e avaliações dos clientes e leitores.

3.2 DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO DE CASO – REVISTA PAUTA ECONÔMICA

A pesquisa de satisfação foi dividida em duas partes, a primeira foi a realização de uma pesquisa junto aos clientes anunciantes da revista Pauta Econômica a fim de avaliar o retorno observado a partir dos anúncios na revista e a percepção do mesmo sobre a revista e acerca do serviço contratado. A partir deste estudo, foram observados interessantes aspectos que necessitam ser devidamente gerenciados objetivando manter o

sucesso e o enorme alcance da revista. A segunda parte foi a realização de uma pesquisa de satisfação com os leitores da Pauta Econômica, para analisar o que este cliente final espera em uma revista de anúncios.

3.2.1 RESULTADOS OBTIDOS – PESQUISA DE SATISFAÇÃO CLIENTES ANUNCIANTES

Serão apresentados os resultados obtidos na pesquisa realizada, através de uma análise descritiva. É importante ressaltar que os clientes anunciantes que realizaram a pesquisa de satisfação foram selecionados a partir de uma lista de clientes fornecida pela empresa. Para avaliar o retorno dos anúncios feitos pela revista nos negócios de seus clientes, foi aplicado um questionário pessoalmente ou por telefone, conforme a preferência do entrevistado. A revista forneceu uma lista com 250 contatos de seus clientes e ao todo 220 aceitaram dar a entrevista. Desta forma, naturalmente, formou-se a amostra utilizada para representar a totalidade dos clientes da revista. O questionário dos clientes anunciantes está no anexo I.

Quando os clientes foram indagados sobre o tipo de anúncio feito na revista Pauta Economica, de acordo com o Gráfico 1 identifica-se que 2,5% destes fizeram "Capa"; 67% fizeram apenas "Matéria Interna"; 10% "Capa e Matéria Interna"; 17,5% apenas "Anúncio" e 3% indicaram ter feito - "Capa, Matéria Interna e Anúncio".

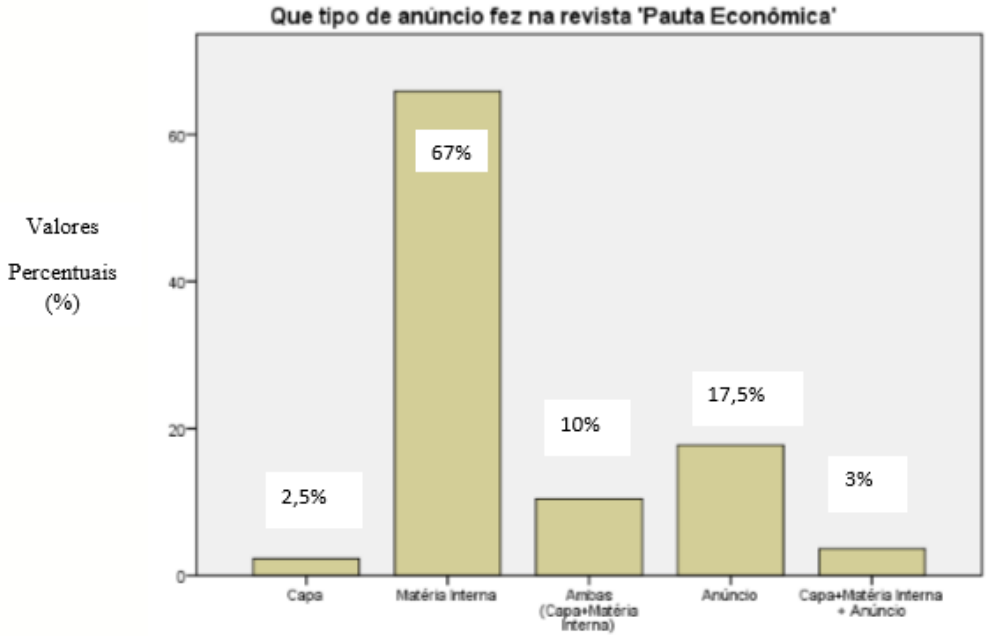


Gráfico 1- Número de clientes versus tipo de anúncio

Para os clientes que fizeram mais de um tipo de anúncio na revista (Capa + Matéria Interna) ou (Capa + Matéria Interna + Anúncio) foi perguntado em qual dos tipos de anúncios observou-se um retorno maior. Os resultados evidenciados no Gráfico 02, mostram que para 53% dos entrevistados, o maior retorno ocorreu quando foi “Capa” e para 47% em “Matéria Interna”. Ressalta-se que nenhum dos clientes considerou que o “Anúncio” foi a publicidade na revista que acarretou maior retorno. Portanto a categoria “Anúncio” não foi mencionada como resposta para essa pergunta.

Quando os clientes foram questionados sobre a razão que os levou a decisão de anunciar na revista, 66% creditaram essa decisão à boa reputação da revista no mercado. Dos 34 % restante, aproximadamente 8% responderam que foi “Por conta própria‟, 5% por “Por Recomendação da Agência‟, 5% “Por recomendação de terceiros‟ e 16% responderam “Outros‟. Destaca-se que, neste último caso, a grande maioria das respostas foi “Procurados pela revista‟. Como está evidenciado no Gráfico 2.

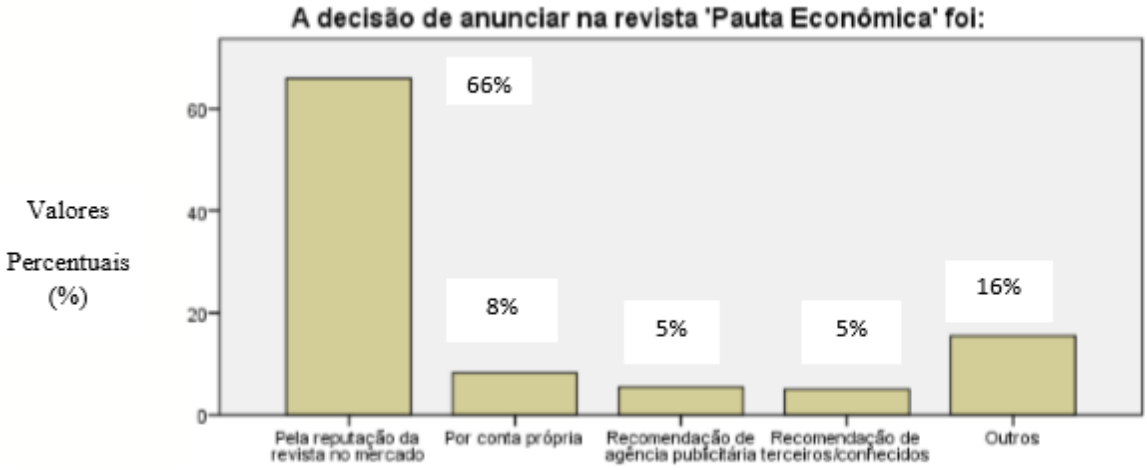


Gráfico 2 - Razão de anunciar na revista “Pauta Econômica‟

Perguntou-se aos entrevistados se a sua empresa investiu em outros anúncios, simultaneamente ao feito na revista. Aproximadamente 91% dos clientes responderam “Sim‟ e 9% disseram “Não‟.

Para os clientes que responderam que investem em outros meios simultaneamente ao anúncio na revista (91% dos clientes): 21% afirmaram investir paralelamente em “Outras Mídias Escritas‟, cerca de 3% em “TV‟, cerca de 12% em “Rádio‟, cerca de 27% em “Internet‟, cerca de 4% em “Folder/Panfleto‟ e cerca de 33% investem em dois ou mais meios simultaneamente, como foi apresentado no Gráfico 3.

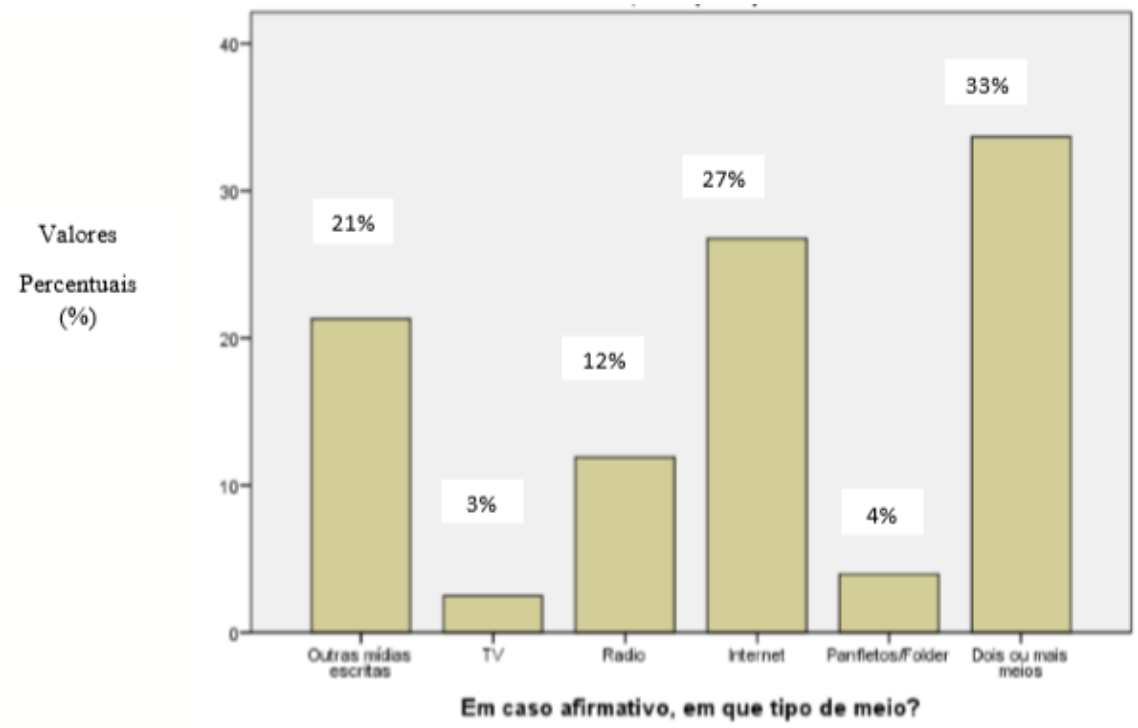


Gráfico 3 - Outros meios utilizados para publicidade além da revista

Quando os entrevistados foram questionados sobre a frequência com que costumam anunciar na revista, menos de 0,5% responderam “Frequentemente‟, 2% assinalaram “Pelo menos uma ou duas vezes no semestre, 9% “Pelo menos uma vez por ano‟ e 89% responderam “Raramente‟.

Quando os clientes foram indagados sobre os anúncios na revista serem parte do planejamento da empresa, aproximadamente 33% responderam que “Sim‟, enquanto 67% disseram que “Não”.

De acordo com os dados, quando o cliente foi inquerido sobre ter observado um aumento nas vendas ou dos serviços anunciados na revista nos dias imediatamente posterior ao anúncio, avaliou-se que cerca de 67% afirmaram que “Sim‟ e cerca de 33% que “Não‟.

Para os clientes que responderam “não‟ quando perguntados se detectaram um aumento na procura por bens ou serviços anunciados (cerca de 33%, segundo o questionamento acima), perguntou-se se continuam anunciando na revista. Aproximadamente 28% responderam que “Sim‟ e 72% afirmaram que “Não.

Para os que afirmaram continuar como anunciantes da revista mesmo sem observar um crescimento na procura pelos bens ou serviços anunciados, questionou-se o

motivo pelo qual continuam contratando os anúncios. Aproximadamente 6% dos entrevistados disseram “Ainda esperar o retorno dos anúncios‟ e cerca de 94% afirmaram que continuam anunciando como forma de se manter em evidência. Esse percentual de clientes que espera pelo retorno dos anúncios feitos poderia ser maior, captando daqueles 72% descrentes do sucesso de suas ações, se a expectativa desse retorno fosse fundamentada por uma previsão dada pela Revista no ato da contratação dos seus serviços.

Os clientes foram perguntados sobre como medem o retorno do anúncio em seu negócio. De acordo com o Gráfico 4, percebe-se que aproximadamente 67% medem pelo “Número de Clientes, cerca de 10% “Pelo faturamento‟, cerca de 10% por “Ambos‟ os indicadores (tanto pelo faturamento quanto pelo número de clientes) e cerca de 13% disseram medir o faturamento por “Outras‟ formas. Destaca-se que neste último caso, a maioria das respostas foi “Aumento da Procura‟ e alguns ainda responderam “Não saberem como medir‟.

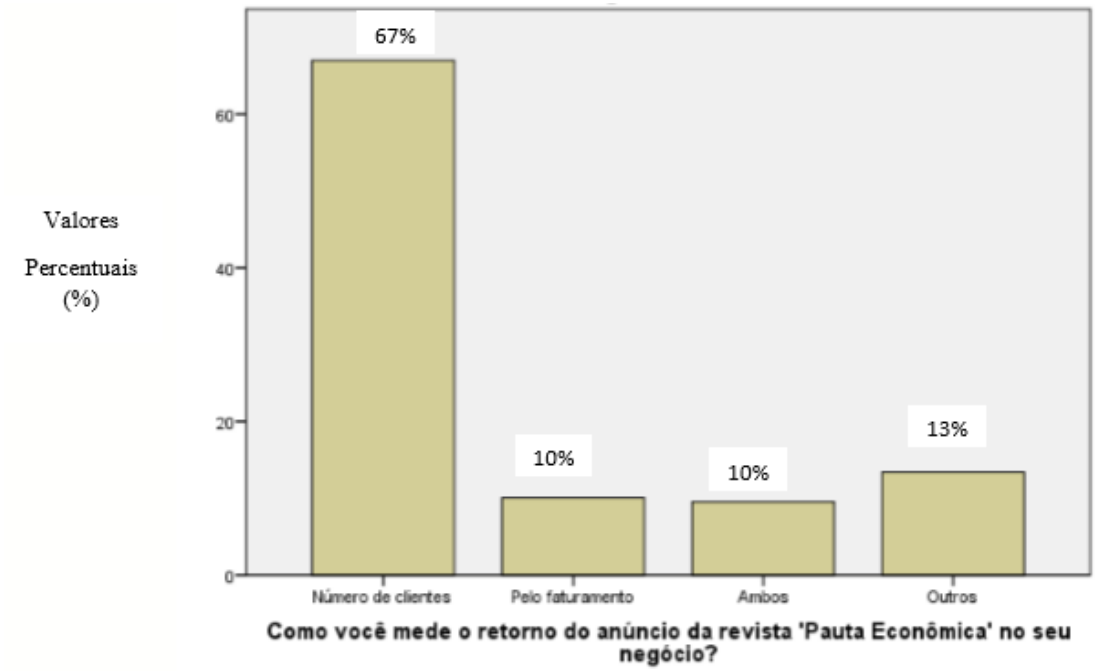


Gráfico 4 - Como os clientes mediram o retorno do anúncio no negócio

Quando os anunciantes foram questionados se aumentou o número de clientes na sua empresa com o anúncio da revista, aproximadamente 68% responderam que “Sim‟ e cerca de 32% responderam que “Não‟.

Para os anunciantes que responderam que houve “Sim‟ um aumento no número de clientes nos dias subsequentes ao anúncio (cerca de 68%):

- ✓ Para 33% destes o número de clientes aumentou em até 5%.
- ✓ Para 68% destes o número de clientes aumentou em até 10%.
- ✓ Para 100% destes o número de clientes aumentou em até 30%.

Estes valores representam o percentual acumulado. A maior frequência das respostas é em 10% (de aumento de clientes) que corresponde à resposta de 30% dos anunciantes. O crescimento médio no número de clientes está em torno de 10,5%.

Sobre o aumento no faturamento da empresa com o anúncio na revista, aproximadamente 53% dos anunciantes responderam que "Sim", houve um aumento no faturamento da empresa, e cerca de 47% deles responderam que "Não".

Para os anunciantes que responderam que houve "Sim" um aumento no faturamento da empresa com o anúncio (cerca de 63%):

- ✓ Cerca de 62% dos anunciantes disseram que o faturamento cresceu em até 5%.
- ✓ Para 90% dos anunciantes o faturamento cresceu em até 15%.
- ✓ Para 100% deles em até 30%.

Estes valores representam o percentual acumulado. A maior frequência de respostas é em 5% (de aumento no faturamento) que corresponde à resposta de 19% da resposta dos anunciantes. A média no crescimento do faturamento ficou em torno de 7,5%.

Quando os entrevistados foram questionados se o retorno observado permanece nas semanas ou dias subsequentes, averiguou-se que, para 46% dos anunciantes o impacto observado sobre o negócio com o anúncio "Não" continua nos dias/semanas subsequentes. Para 1 % dos anunciantes "Continua Aumentando", 41% consideram que "Permanece Estável", 8% "Reduz um pouco" e para 4% "Reduz significativamente" (Gráfico 5).

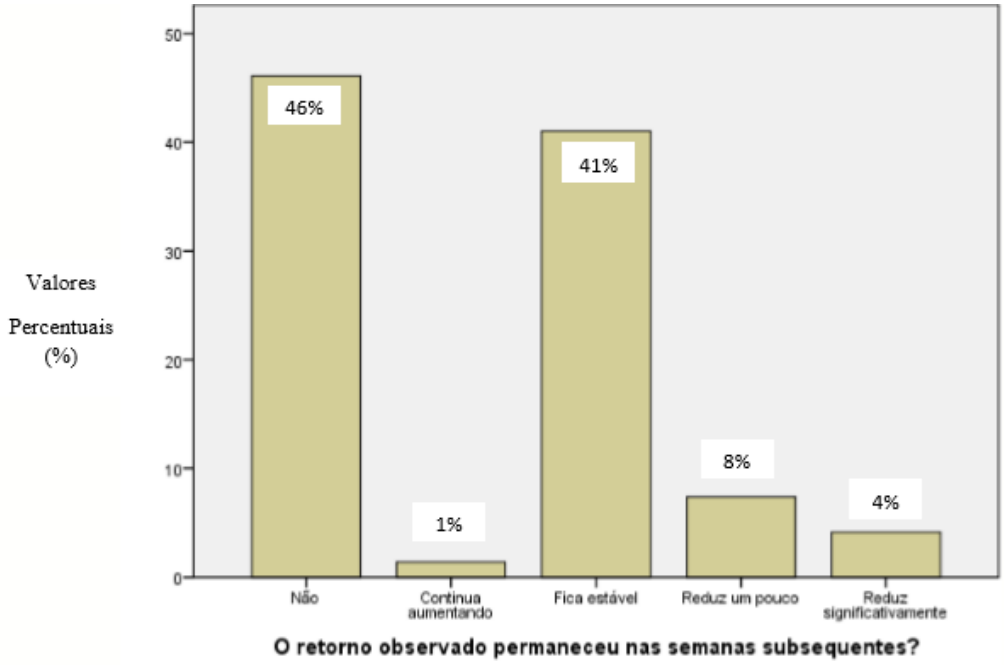


Gráfico 5 - Tempo em que o retorno do anúncio permaneceu

Para a maioria dos clientes os anúncios na revista provocam aumento na demanda e no faturamento, podendo chegar até 30% de crescimento em ambos os casos. Percebe-se pelo Gráfico 6 que cerca de 11% dos anunciantes avaliaram este retorno como "Muito Bom". Os 89% restante indicaram como „Bom" (48%), cerca de 34% como "Regular" e cerca de 7% como não percebendo "Nenhum" retorno. Vale destacar, portanto, que cerca de 60% avaliaram o retorno do anúncio da revista como "Muito Bom" ou "Bom", contra 40% que avaliaram como "Regular" ou "Nenhum Retorno".

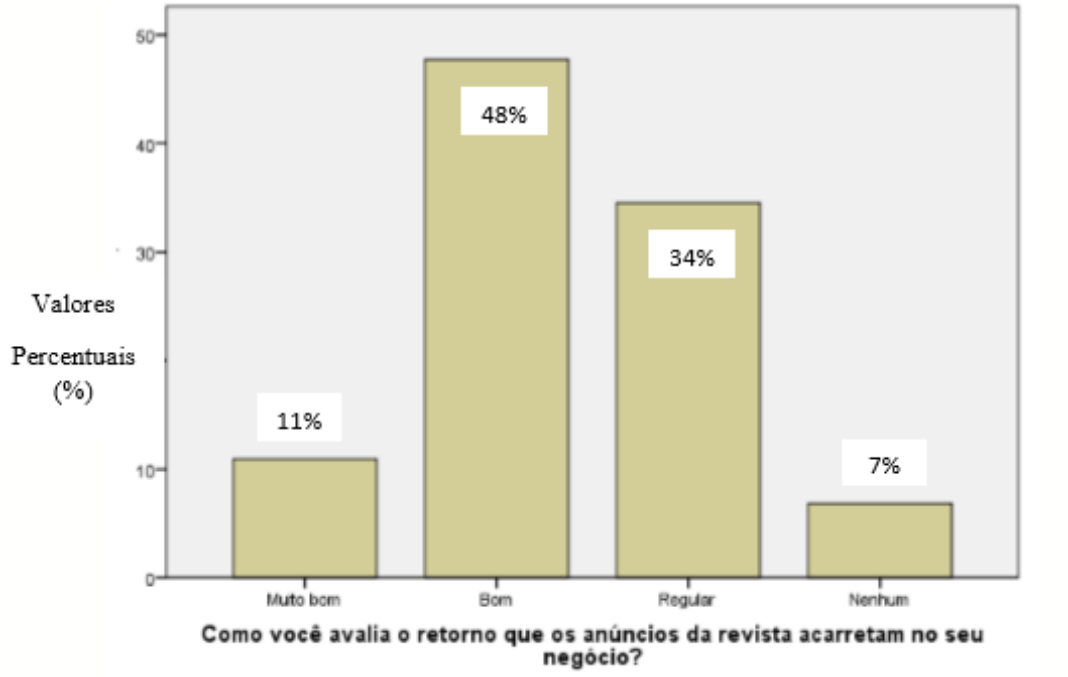


Gráfico 6 - Avaliação qualitativa do retorno obtido com o anúncio da revista

Ao serem perguntados se consideram válido continuar investindo em anúncios na revista, cerca de 72% dos anunciantes responderam que "Sim", enquanto 28% responderam que "Não".

Quando os clientes foram perguntados se pretendem continuar investindo na revista, constatou-se que 21% deles responderam "Sim" e cerca de 79% dos anunciantes disseram que "Não".

Quando o cliente da revista foi indagado sobre a forma como a mesma vendeu a imagem de sua empresa, na sua percepção, 19% consideraram que a revista soube passar "Muito Bem" a imagem de sua empresa, 46% entenderam que foi feito de forma "Satisfatoriamente" e 34% acreditaram que foi "De forma Regular". Apenas 1% considerou que tal ação foi realizada "De forma inadequada" (Gráfico 7).

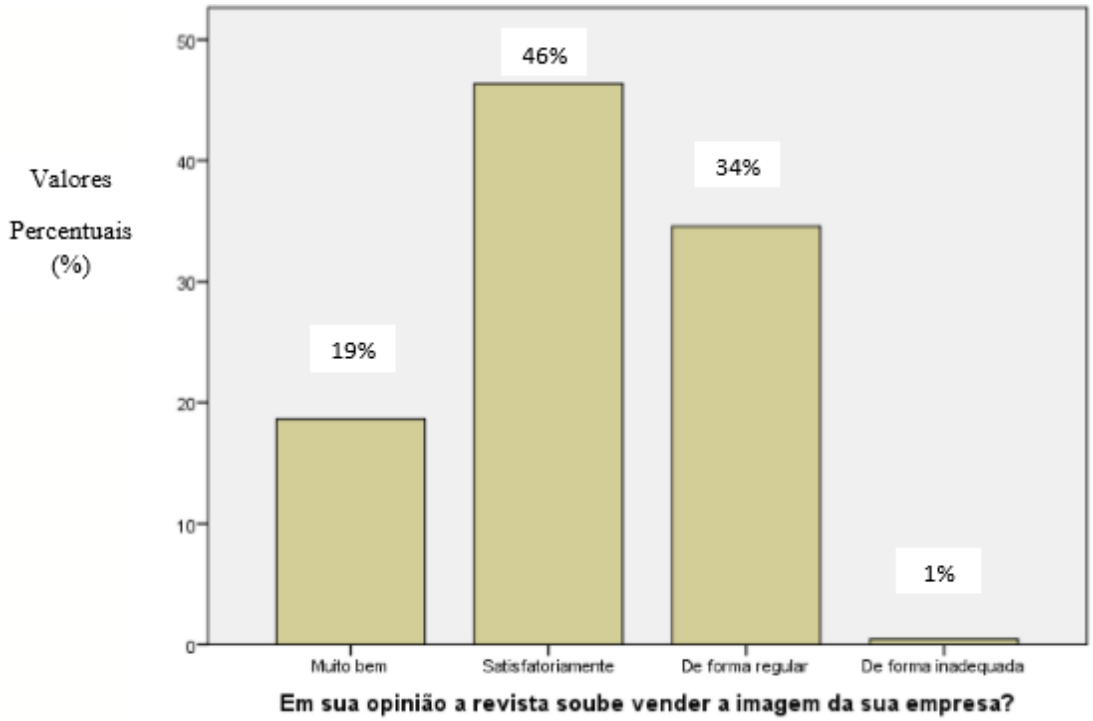


Gráfico 7 - Opinião dos clientes sobre a venda da imagem da empresa

Conforme ilustrado pelo Gráfico 8, cerca de 6% dos clientes disseram acessar "Sempre" as redes sociais da revista; cerca de 6% responderam "Quase sempre", cerca de 7% disseram "Às vezes", cerca de 31% responderam "Nunca" e cerca de 4% responderam desconhecer.

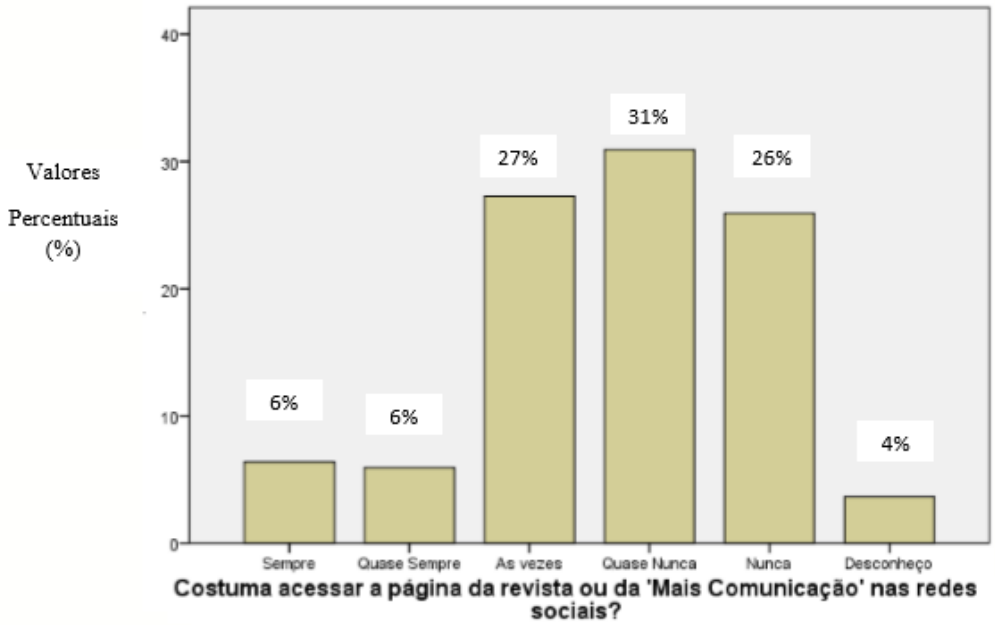


Gráfico 8 - Frequência de acesso às redes sociais da revista ou da empresa "Mais Comunicação"

Foi pedido que os clientes dessem uma nota de 0 a 10 para o grau de influência que a revista tem no mercado em que a empresa dele atua. Pela tabela abaixo percebe-se que cerca de 20% dos clientes atribuíram até nota "5", cerca de 50% deram até nota "7" e cerca de 50% deram nota entre "8 – 10". A nota mais frequente foi 10 (nota atribuída por 20% dos anunciantes), diante de uma nota média igual a 7,5 (Tabela 1).

Tabela 1- Nota para influência da revista no mercado do anunciante

Respostas (nota)	Percentual (%)
2	2,3
3	2,3
4	3,7
5	11,4
6	16,9
7	12,3
8	18,7
9	12,3
10	20,1
Total	100,0

Foi pedido para os clientes darem uma nota de 0 a 10 para o seu grau de satisfação diante da forma com que a revista anunciou a sua empresa. Como pode ser visto na Tabela 13, cerca de 32% dos clientes deram até nota "5" e cerca de 72% deram entre "6-10". A nota mais frequente foi 6 (nota atribuída por 20% dos anunciantes), seguida pela nota "8", dada por 19% dos anunciantes. A nota média foi 6,5 (Tabela 2).

Tabela 2 - Nota para a satisfação do cliente com o anúncio feito pela revista

Respostas (nota)	Percentual (%)
0	,9
1	2,7
2	4,1
3	6,8
4	5,0
5	12,7
6	19,5
7	10,0
8	19,1
9	11,8
10	7,3
Total	100,0

Foi pedido para os clientes darem uma nota de 0 a 10 para o seu grau de satisfação com retorno que o anúncio na revista trouxe para o negócio da empresa. Cerca de 39% dos clientes deram até nota "5", cerca de 47% deram entre "6- 8" e cerca de 14% dos clientes deram nota entre "9-10". A nota mais frequente foi 6 (atribuída por 18% dos anunciantes), seguida pela nota "8", dada por 17% dos anunciantes. A nota média foi 6,0 (Tabela 3).

Respostas (nota)	Percentual (%)
0	3,6
1	3,2
2	5,9
3	7,3
4	5,9
5	12,7
6	17,7
7	11,4
8	17,3
9	8,6
10	6,4
Total	100,0

Quando o cliente foi perguntado sobre qual o diferencial que existe na revista "Pauta Econômica" em relação a outras formas de anúncios, em outros meios, observou-se que para 57% dos anunciantes o diferencial é a "Credibilidade da Revista". Para 4% é o "Preço do Anúncio", para 13% é o "Mercado Alcançado", para 2% é o "Espaço de

Exibição", para 4% "A forma como a revista aborda o bem ou serviço", para 16% Vinculação da revista ao jornal Tribuna de Minas e, para 4%, o "Dia da Semana que a Revista está veiculada" (Gráfico 9).

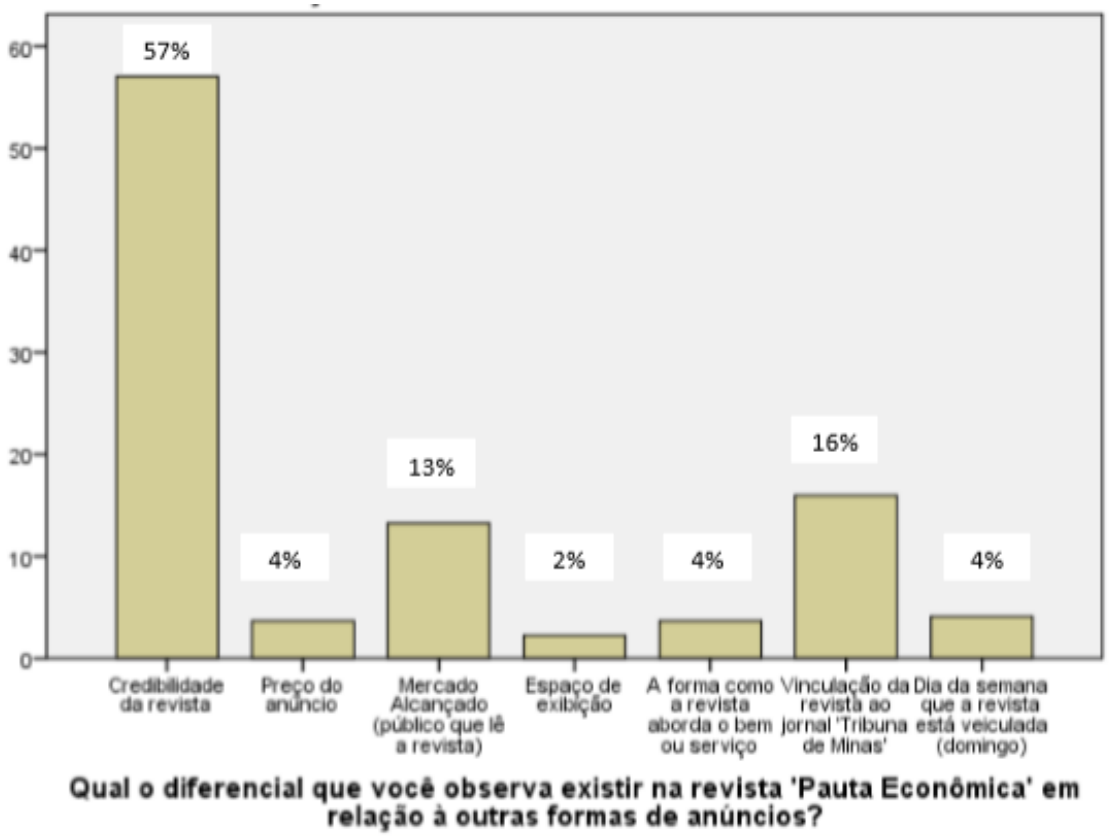


Gráfico 9 - Diferencial da revista "Pauta Econômica"

3.2.2 RESULTADOS OBTIDOS – PESQUISA DE SATISFAÇÃO CLIENTES LEITORES

No questionário aplicado aos clientes leitores, houve uma preocupação de não influenciar e constranger nenhum leitor com as perguntas, e realiza-lo online com o formato necessário para atender o objetivo principal da pesquisa foi a melhor saída encontrada. A busca pelos clientes leitores foi realizada através dos e-mails cadastrados no site e nas redes sociais do Jornal Tribuna de Minas e da Pauta Econômica e nos e-mails cadastrados nas redes sociais da Cidade de Juiz de Fora. No caso da pesquisa quantitativa, o universo se baseou nos cidadãos da cidade de Juiz de Fora, pois é o foco

da maioria dos clientes anunciantes na Pauta Econômica, no período de junho de 2016 a janeiro de 2017.

As perguntas iniciais, tiveram o intuito de conhecer melhor o perfil do entrevistado para poder entender quais são as percepções de cada perfil de leitor. Foi possível perceber que 55.9% dos entrevistados eram homens e 44.1% eram mulheres. A faixa etária dos entrevistados foi bastante diversificada, sendo que a maioria estava entre 18 e 25 anos (35.3%) e entre 26 e 30 anos (29.4%), (Gráfico 10). O nível de escolaridade teve quase sua totalidade entre ensino médio completo (47.1%) e incompleto (32.45%), como pode-se perceber no gráfico 11. Outro fator importante foi que a pesquisa abrange todas as classes sociais, possuindo entrevistados desde a classe A até a classe E, e para facilitar a identificação, foi colocada a média dos salários para cada uma das classes, esses dados foram tirados do site do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE – (Gráfico 12).

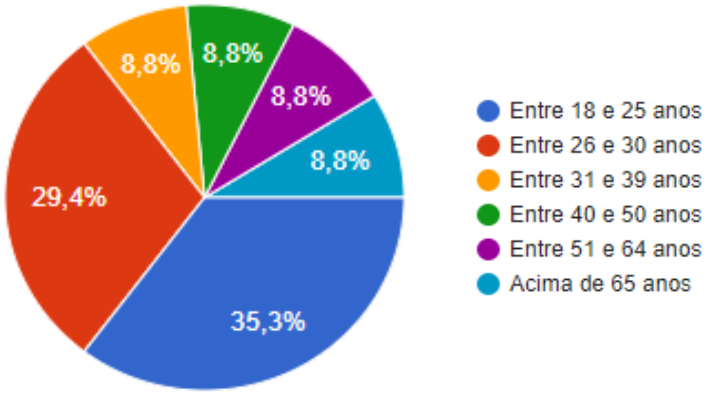


Gráfico 10 - Idade dos Entrevistados

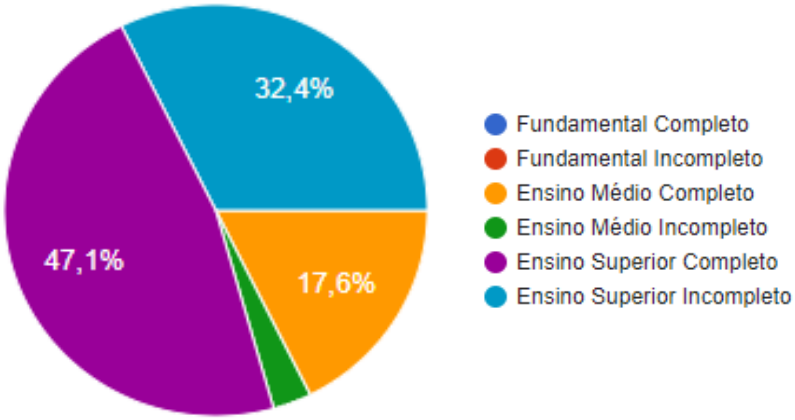


Gráfico 11 - Escolaridade dos Entrevistados

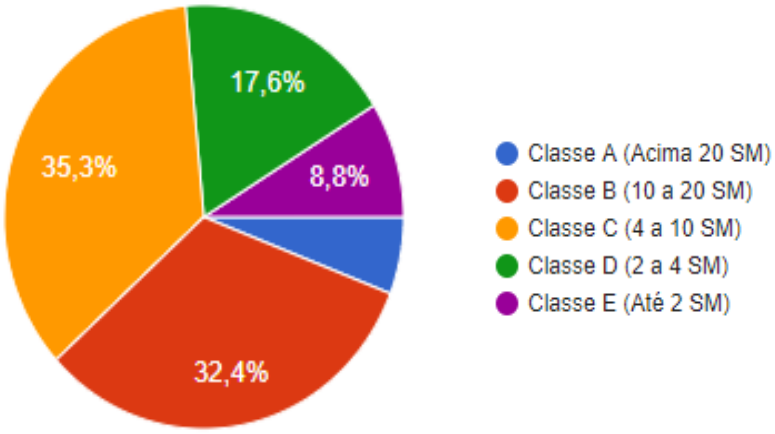


Gráfico 12 - Classe Social dos Entrevistados

Foi indagado ao entrevistador se ele é assinante o Jornal Tribuna de Mias e se sabe qual domingo do mês a revista “Pauta Econômica” é encadernada no jornal. Essas variáveis têm o intuito de identificar se a vinculação com o jornal ainda é um diferencial para a pauta econômica, e de acordo com os resultados, 94.1% dos entrevistados não assinam o jornal, e somente 5.9% assinam. Outro resultado importante foi que somente 8.8% dos entrevistados sabem qual o domingo do mês a revista “Pauta Econômica” é encadernada no jornal, o restante (91,2%) desconhecem.

Foi questionado aos leitores com qual frequência você lê uma revista de anúncios e se já leram uma revista de anúncios e qual foi o local. Pode-se identificar se o principal meio com que a Pauta Econômica divulga os seus anúncios é eficaz e gera um retorno considerável e conforme explicitado no Gráfico 13, a maioria dos entrevistados não tem

o costume de ler uma revista de anúncios. Para os entrevistados que já leram, o Gráfico 14 mostra que consultórios e salas de espera são os lugares onde existe a maioria das leituras deste tipo de revista.

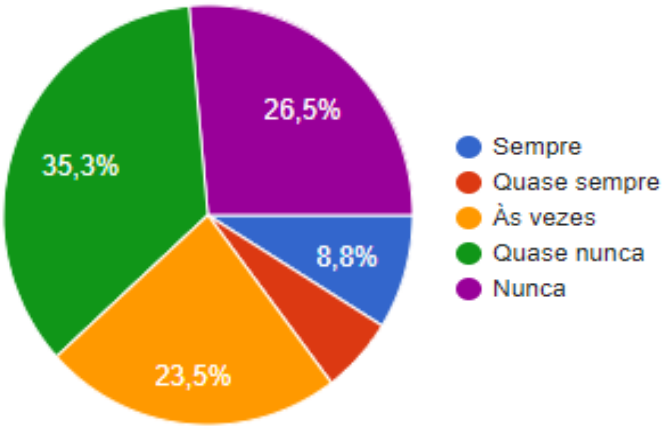


Gráfico 13 - Frequência de leitura de uma revista de anúncios

Gráfico 14 - Locais de leitura de revista de anúncios

Foi questionado aos leitores se ao ler a revista de anúncios, eles observam atentamente os detalhes da capa e para os que responderam sim na pergunta anterior, quais aspectos eles observam. Foi possível verificar que os clientes leitores são bastante observadores, e que 57,1% levam em consideração todos os aspectos da capa de uma revista de anúncios e 42,9 não observam os detalhes. E como está explicitado no Gráfico

15, a maioria dos entrevistados que observam os detalhes da capa, levam em consideração todos os aspectos.

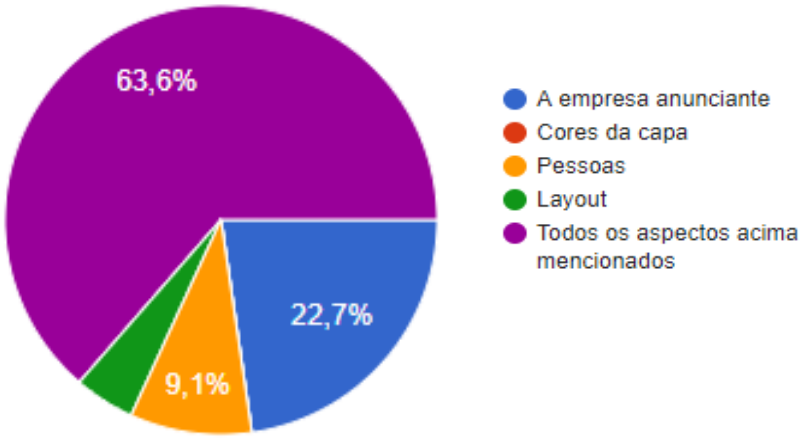


Gráfico 15 - Aspectos observados na capa de uma revista de anúncios

Foi indagado aos leitores como eles avaliam a comunicação verbal das matérias das revistas de anúncios (escrita, clareza, objetividade e sua compreensão do assunto a partir da leitura). Neste questionamento foi possível perceber que nenhum dos clientes leitores entrevistados, considera ótima a comunicação verbal das matérias apresentadas nas revistas de anúncios, a maioria considera ter uma boa comunicação verbal (65,7%) ou regular (31,4%), conforme apresentado no Gráfico 16.

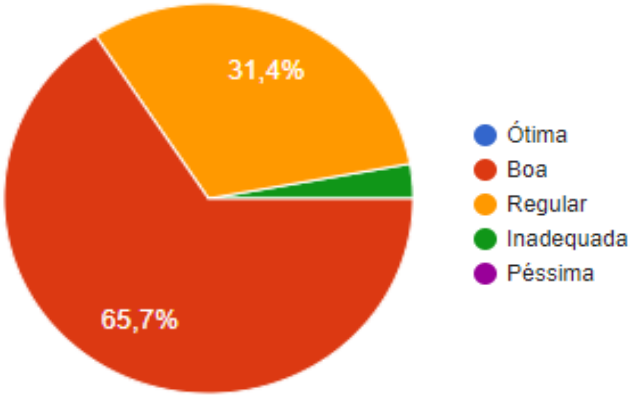


Gráfico 16 - Avaliação da comunicação verbal das revistas de anúncios

Conforme apresentado no Gráfico 24, 54,3% dos clientes leitores quase nunca se sente convidado a utilizar os produtos ou serviços abordados pelas revistas de anúncios. Uma minoria de 5,7% que quase sempre se sente convidado a utilizar os produtos ou serviços anunciados (Gráfico 17).

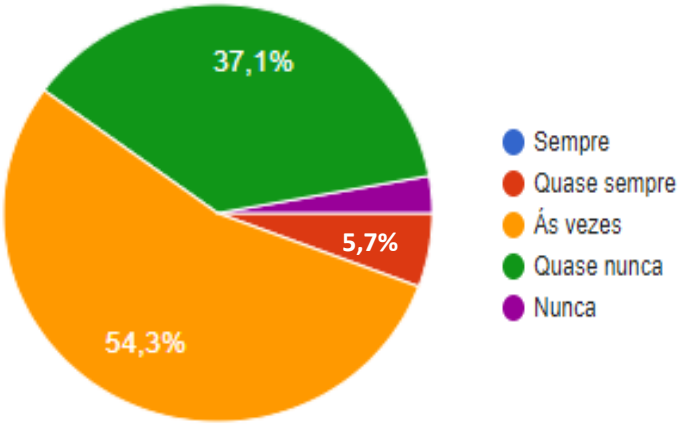


Gráfico 17 - Entrevistados convidados á utilizas os produtos/serviços anunciados

Foi possível verificar com os dados apresentados no Gráfico 18, que a maioria os clientes leitores confiam nas informações contidas nas revistas de anúncios.

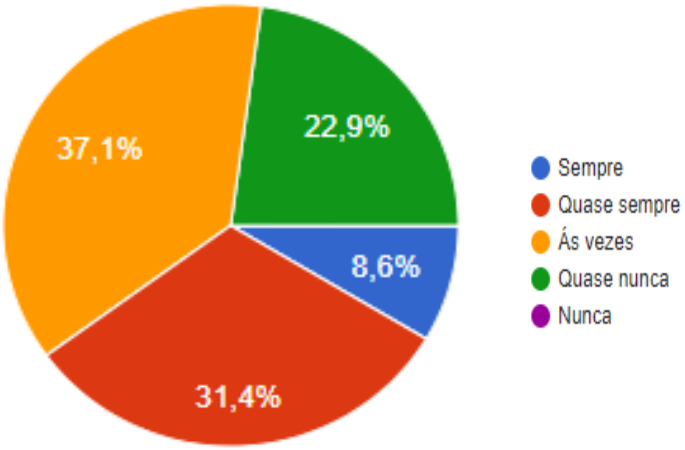


Gráfico 18 - Confiabilidade das revistas de anúncios

Na percepção dos entrevistados, a maiorias das matérias feitas pelas revistas de anúncios é quase sempre (22,9%), ou ás vezes (51,4%) fantasiosas e/ou apelativas (Gráfico 19).

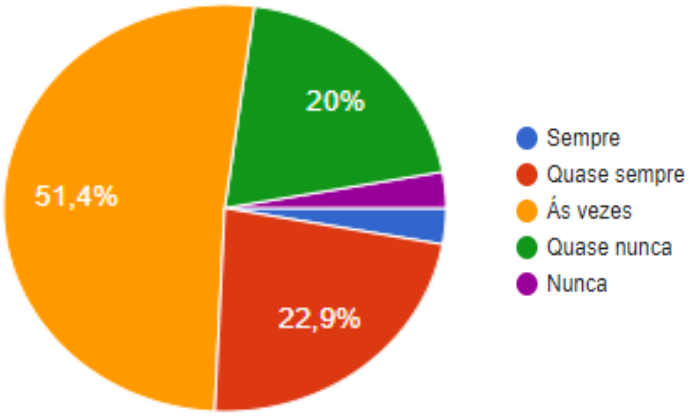


Gráfico 19 - Percepção dos entrevistados sobre as matérias serem fantasiosas e/ou apelativas

A maioria dos clientes leitores entrevistados acredita que a autenticidade e a transparência estão presentes na maioria das coberturas realizadas pela revista Pauta Econômica, sendo que 8,6 % acredita que isso acontece sempre, e 37,1% quase sempre (Gráfico 20).

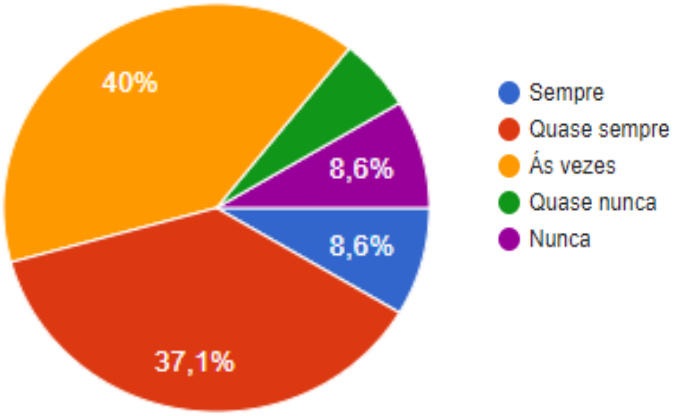


Gráfico 20 - Autenticidade e transparência das coberturas da PE

Conforme explicitado no Gráfico 21, mais da metade dos entrevistados acreditam que as revistas de anúncios nem sempre buscam inovar a cada nova edição, representando 52,8% da totalidade dos clientes leitores.

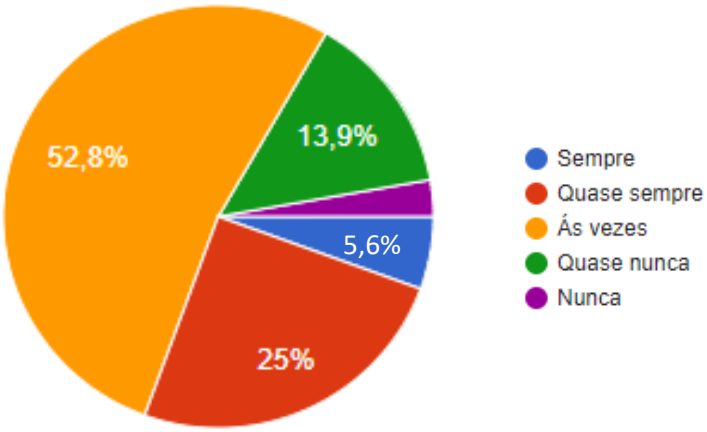


Gráfico 21 - Inovação das revistas de anuncio a cada nova edição

A maioria dos clientes leitores, consideram que as revistas de anuncio quase sempre apresentam anúncios atuais e conforme a demanda dos leitores, representando 61,1%. Somente 2,8% dos entrevistados consideram que na maioria das vezes esses anúncios não são atuais (Gráfico 22).

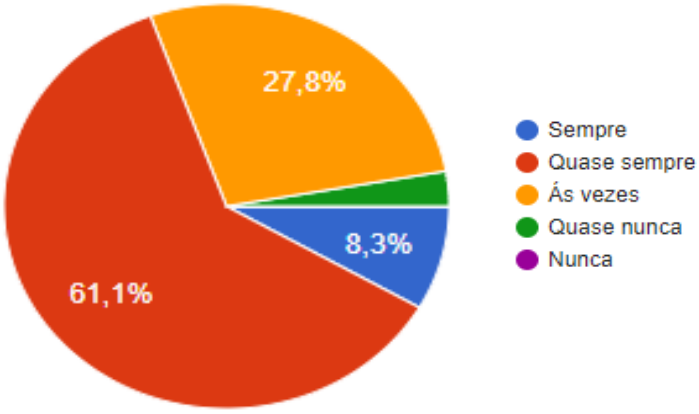


Gráfico 22 - Concordância dos anúncios com a demanda dos leitores e com a atualidade

A maioria dos clientes leitores recorrem a sempre (8,3%), quase sempre (16,7%) ou ás vezes (25%) as redes sociais, para visitar as revistas de anúncios, conforme mostra o gráfico 23.

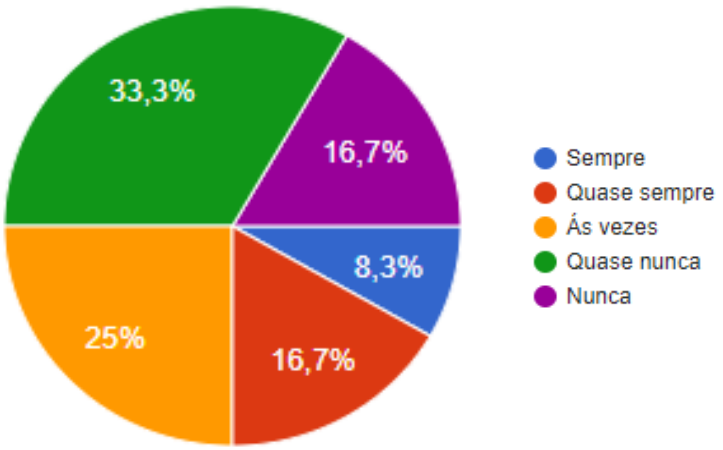


Gráfico 23 - Frequência da utilização das redes sociais

Variável: "Com qual frequência experimentou/contratou/comprou um bem ou serviço a partir da matéria de uma revista de anúncios? "

A quantidade de entrevistados que não contratou (30,6%), experimentou ou comprou um bem ou serviço a partir da matéria de uma revista de anúncios foi a mesma dos entrevistados que as vezes já se sentiram atraídos pela matéria das revistas de anúncios e solicitou o serviço ou produto (Gráfico 24).

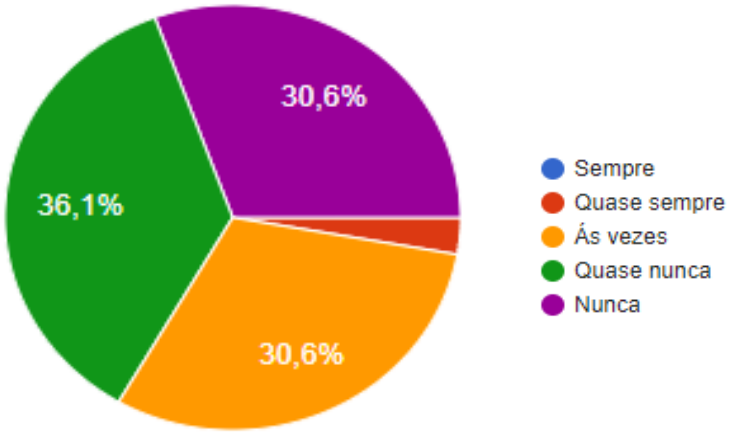


Gráfico 24 - Frequencia de contratação de serviços, através de uma revista de anuncios

Com os resultados das pesquisas realizadas com os clientes anunciantes e leitores, foi possível conhecer o que estes clientes consideram como qualidade em relação à revista e neste tipo de serviço, quais são os pontos fracos que necessitam ser alvo de estratégias de melhoria e os pontos fortes que devem ser fortalecidos e destacados em seus contatos com os anunciantes e captação de novos anúncios.

Após a realização de todas as pesquisas os resultados foram analisados e correlacionados para que juntamente com os conhecimentos de qualidade e estratégia os requisitos dos clientes leitores e anunciantes foram identificados e planos de ações estratégicos foram sugeridos para a Revista Pauta Econômica.

3.3 APLICAÇÃO DAS CINCO FORCAS DE PORTER

3.3.1 AMEAÇA DE NOVOS ENTRANTES

O nível de ameaça é dito como médio para alto, mas existem divergências entre os autores pesquisados. Estas divergências são devidas principalmente a heterogeneidade do conjunto de entrantes. Segundo Armanino (2005) no grupo da indústria publicitaria estão incluídos desde grandes agências de publicidade internacionais, ou empresas de marketing direto, promoção e outras, até os empreendedores individuais (pessoas físicas) que começam a atuar em forma independente (free-lancers). Devido a este forte fator foi possível perceber que existe um impacto grande na empresa analisada, devido à existência de grandes empresas que dominam cada vez mais o mercado.

Não existem grandes requisitos de investimento financeiro para iniciar este tipo de negócio, no entanto, devido à grande fragmentação do mercado (cerca de 5 mil agências de publicidade) e à redução de investimento por parte dos pequenos anunciantes, a capacidade de prospecção de clientes poderá ser o fator decisivo na hora de abrir uma agência, especialmente nas áreas de negócio da publicidade mais tradicional. Atualmente está acontecendo o surgimento de muitas agências especializadas em alguns setores de mercado como a publicidade em meios digitais que exigem ainda menos investimento para o empreendedor e para os anunciantes (Bento,2016).

Bento (2016), ainda ressalva que como resposta à ameaça latente de entrada de novos entrantes as grandes agências de publicidade, integradas em grupos que detêm também agências de meios / centrais de compras, e usam frequentemente a sua posição para influenciar os preços dos meios reduzindo as margens das novas agências. As grandes agências procuram frequentemente vender a ideia de serviço completo possível apenas pois possuem grandes dimensões.

Quanto à análise de risco de entrada foca os possíveis empreendedores locais, que poderiam fundar empresas novas no ramo, segundo Armanino (2005), é possível perceber que são muitos os entrantes potenciais na categoria publicidade, e com interesse

em todos os segmentos de negócio. Geralmente são pessoas formadas na própria indústria, trabalhando em empresas concorrentes, que decidem tentar a sorte com seu negócio próprio. É reconhecido que não possuem em geral, grandes recursos econômicos, mas estes não são de grande importância para se iniciar um negócio. Em vez disso, muitas vezes, o recurso da criatividade superior, o que permite a entrada na indústria através da captação de clientes em trabalhos menores. É notória a influência desses concorrentes futuros, que conseguem crescer nesse setor. E que em muitos casos conseguem crescer rapidamente disputando espaço com os grandes concorrentes tradicionais. Esses novos entrantes vêm com uma bagagem inovadora e com um conhecimento pesado de TI, o que faz com que o serviço fique mais barato e com uma abrangência muito maior do que as publicidades em revistas.

Em conclusão geral, considerando o mercado de publicidade em revistas, os novos entrantes, são numerosos, principalmente no caso dos empreendedores individuais, e é forte o suficiente para representa um risco iminente.

3.3.2 RIVALIDADE ENTRE CONCORRENTES

A atratividade da indústria, pela perspectiva da rivalidade entre os concorrentes é muito baixa. O primeiro aspecto investigado foi o do número de concorrentes existentes e é possível concluir que existem muitos concorrentes no setor. No Brasil existe cerca de quase 5.000 empresas desse tipo, desde as maiores concorrentes como as multinacionais, até os menores escritórios de comunicação de pequenos empreendedores (Bento, 2016). Para comprovar o quão grande e poderoso é o setor publicitário, segue o ranking divulgado pelo Katar IBOPE Media em 2016, com as principais agencias publicitarias do país e seu faturamento anual.

Figura 8- Ranking das Principais Agencias Publicitarias do Brasil

Posição 2016	AGÊNCIAS	R$ (000) Jan a Dez/2016
1	Y R	5.991.697
2	WMCCANN	3.704.401
3	ALMAP BBDO	3.693.633
4	OGILVY E MATHER BRASIL	3.441.134
5	PUBLICIS PBC COMUNICACAO	3.206.446
6	AFRICA	3.054.104
7	LEO BURNETT TAILOR MADE	2.866.588
8	HAVAS WORLDWIDE	2.736.473
9	TALENT MARCEL	2.681.605
10	MY PROPAGANDA	2.285.209
11	LEW LARA TBWA	2.263.410
12	JWT	2.202.667
13	DPZ E T	1.935.001
14	PROPEG	1.881.571
15	MULLEN LOWE BRASIL	1.861.214
16	FCB BRASIL	1.806.773
17	ESCALA COMUNICACAO	1.805.609
18	F NAZCA S E S	1.719.878
19	LDC	1.700.073
20	NBS	1.672.704

Fonte: Kantar IBOPE Media – Periodo de Jan/2016 até Dez/2016

Como é percebido na Figura 8 apresentada a rivalidade representada pelo simples número de concorrentes é muito alta neste segmento. O segundo aspecto analisado foi o equilibro entre os concorrentes, que como são numerosos, a avaliação do eventual equilíbrio de forças entre eles aumenta a situação de rivalidade na indústria. Bento (2016) afirma que é reconhecido que há diferenças importantes de tamanho, representado pelos volumes de investimento dos clientes, mas há o reconhecimento tácito de que nesta indústria a força dos concorrentes não depende grandemente do volume de receitas. Fatores de maior importância são a capacidade criativa e a imagem projetada no mercado. Neste sentido, ao avaliar a força dos diversos concorrentes, a conclusão é de que são muito equilibrados entre eles. Não existe a preferência dos

clientes por um ou outro fornecedor de serviços simplesmente pelo tamanho econômico, havendo muitas vezes a substituição de um grande concorrente por outro de tamanho muito inferior, mas com capacidade criativa singular.

A rivalidade entre os concorrentes é fortemente influenciada também pela taxa de crescimento do setor. Se as taxas de crescimento são altas, a rivalidade tende a ser menor e a se expressar de formas menos predatórias. O setor de publicidade e propaganda vem apontando um crescimento bastante lento em termos gerais. Segundo a previsão da consultoria eMarketer, no ano de 2017, o investimento em publicidade digital no País deverá crescer 15%, alcançando a marca de US$ 3,36 bilhões. Enquanto a publicidade online do País deve manter um ritmo de crescimento na escala dos dois dígitos, o mercado, como um todo, diminuirá o ritmo de compra de mídia. A eMarketer reviu a previsão de crescimento do mercado publicitário brasileiro neste ano e alterou a taxa – inicialmente prevista de 10,4% – para 5,7%. Ao todo, a publicidade no Brasil deve movimentar R$ 14,89 bilhões em compra de mídia em 2017. As previsões da consultoria colocam o País em uma média menor que da América Latina, cujo crescimento em investimento publicitário deverá ser de 10% no ano (eMarketer,2016).

Já no segmento de outros serviços dentro da indústria da publicidade, os investimentos de marketing, e por consequência o seu crescimento, são mais fortes. O peso relativo destas atividades dentro do conjunto de investimentos em marketing, contudo, é visto ainda como pequeno, embora crescente. Devido a isto, ao analisar a indústria como um todo chegou-se a um consenso de crescimento relativamente fraco.

Armanino (2005), aponta outro aspecto importante na rivalidade que é o da diferenciação entre os produtos de um e outro concorrente. Quanto maior diferenciação houver, maiores serão para os clientes os custos de mudança entre concorrentes, com isso diminuindo a rivalidade relativa entre concorrentes. A indústria é capaz de produzir altíssimos níveis de qualidade nos seus produtos, mas isto não significa uma dificuldade para os clientes mudarem de fornecedores. Os eventuais custos de mudança são também aceitos como normais da atividade, o que desfavorece ainda mais a indústria. A avaliação geral, válida para todos os segmentos do setor publicitário, é de que a diferenciação não gera custos de mudança que protejam efetivamente um concorrente da rivalidade dos outros. Em conclusão é possivel classificar a indústria publicitária como pouco atrativa por esta análise.

3.3.3 AMEAÇA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS

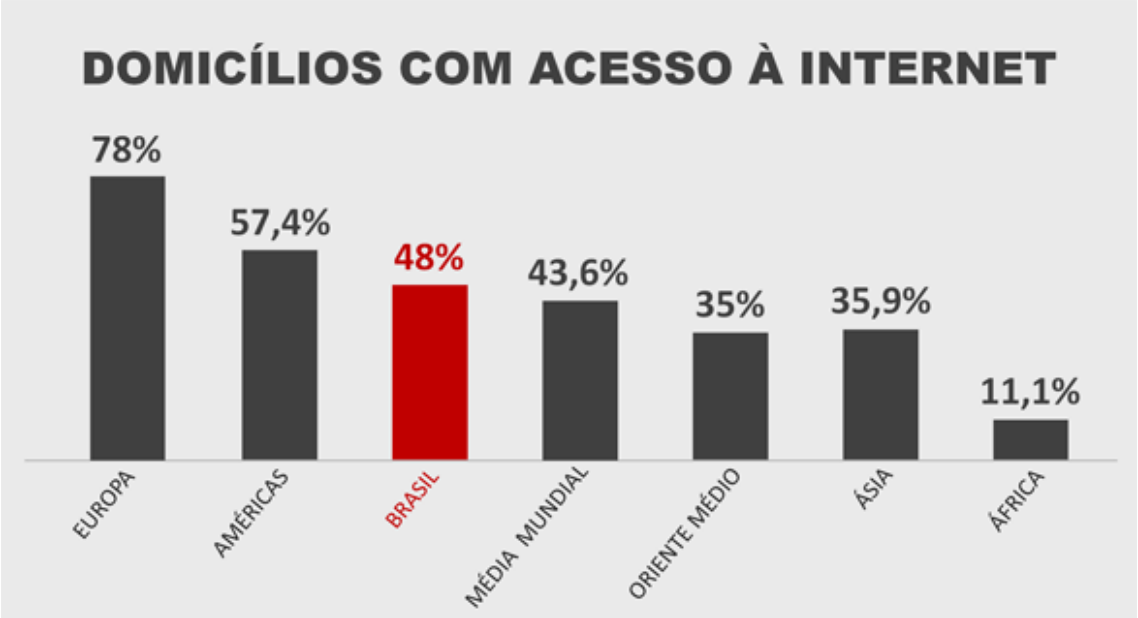
As agências de publicidade estão bastante expostas a novos produtos e serviços substitutos aos seus modelos clássicos de negócio e, como tal, há muitos anos que integram departamentos de “new business” que para além de procurar novos clientes procuram também novas formas inovadoras de negócio e/ou como aumentar a rentabilidade das contas que as agências detêm (Bento,2016).

Porém, as recentes inovações tecnológicas levaram à mudança dos anúncios para os meios digitais, algo evidenciado pela consultoria MagnaGlobal (2016) apontou um crescimento de 30% na publicidade digital de 2014 para 2015 e estima ainda que 33% do total investido em meios digitais já foi tomado pelas novas plataformas mobile. Para 2017 prevê que este meio ultrapasse a televisão, o preferido a nível global pelas marcas. Esta mudança pode representar desafios adicionais para as agências de publicidade tradicionais devido a variados fatores.

Serviços como o Google AdWords ou Facebook Ads estão se transformando nas “novas agências de meios” e disponibilizam direto ao espaço publicitário que utiliza essas ferramentas, assim qualquer empresa de acesso rápido poderá anunciar diretamente nestas plataformas (sem necessitar de uma agência) a custos reduzidos. Acima disto, estas plataformas, permitem otimizar as campanhas quase em tempo real devido a: possibilidade de segmentar e medir resultados de forma mais concreta do que os meios clássicos e de realizar alterações às campanhas em tempo real mediante a resposta do consumidor (AGORA PUBLICIDADE,2017). Uma vez que ainda assistimos a um crescimento exponencial do número de pessoas com acesso à internet este meio terá cada vez mais relevância na hora de anunciar.

Esta tendência de mudança para o digital como produto substituto da publicidade tradicional torna-se cada vez mais real. Segundo o IBGE (2017) mais de 48% dos brasileiros possuem acesso à internet, conforme apresentado no Gráfico 25.

Gráfico 25- Domicílios com acesso à internet



Fonte: IBGE, 2017

Em termos de tecnologia utilizada para o acesso à Internet encontra-se um crescimento da quantidade de acessos de alta velocidade, que consequentemente permitem a criação de novas formas e formatos publicitários inovadores que se traduzem num aumento do nível de atenção dada aos anúncios e por conseguinte maior capação de investimento publicitário (Bento,2016).

No mercado da publicidade começa-se a observar algumas tendências que poderão tornar obsoletas as agências de publicidade clássicas, como é o caso das empresas relacionadas com as tecnologias da informação (TI), que já detêm todo (ou quase todo) o know-how e recursos humanos necessários para produzir campanhas eficazes nestes novos meios e são tipicamente constituídas por especialistas que já dominam a comunicação de produtos e serviços sem recorrer aos modelos publicitários clássicos.

Existem também os *freelancers*, que aproveitam os novos meios digitais tanto para produzir conteúdo a custos reduzidos (em comparação com as agências) e com níveis de qualidade semelhantes, e/ou os novos meios de acesso mais liberalizado para os distribuí-los. E por fim, os departamentos de marketing / comunicação: como resultado da crise económica houve muitas fusões e vendas de empresas em todos os setores. Estas novas empresas, de maiores dimensões, começaram, em muitos casos, a ter

departamentos de marketing e comunicação capazes de produzir e muitas vezes distribuir publicidade de forma autónoma (Bento, 2016).

Em termos gerais, e pelos argumentos citados acimas, a ameaça de produtos e serviços substitutos pode ser classificada como muito elevada.

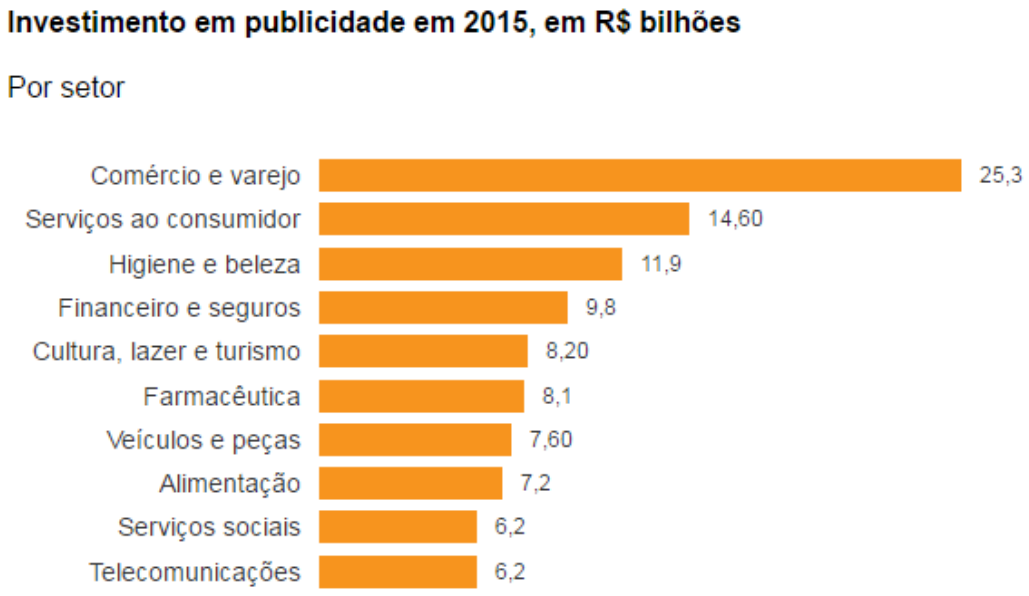
3.3.4 PODER DE NEGOCIAÇÃO COM OS CLIENTES

A análise da força de negociação com os clientes, levou à necessidade de considerar um grande universo de indústrias e tipos de empresas que se encaixam na categoria de compradores da indústria da publicidade, sendo os anunciantes a categoria mais importante, tanto em volume de recursos investidos quanto em poder de negociação. Ao nos referirmos aos anunciantes é abordado nessa categoria todas aquelas empresas, independentemente da sua indústria de origem, que destinam recursos substanciais para a utilização de ferramentas de marketing oferecidas pela indústria da comunicação. Isto inclui não só o segmento das agências de publicidade, mas todas as outras atividades como marketing direto, promoção, relações públicas, etc. (Armanino,2005).

Bento (2016) ainda completa que a indústria publicitária se encontra perante um grupo bem heterogêneo na sua composição e muito homogêneo quanto ao seu comportamento e sua grande força perante a mesma.

Como pode ser observado no Gráfico 26, setores como o de comércio e varejo e o de serviços ao consumidor aumentaram a compra de espaço publicitário nos meios de comunicação em 2015 apesar da crise econômica, segundo estudo da Kantar Ibope Media (2017). Também se destacaram os anunciantes de cultura, lazer, esporte e turismo.

Gráfico 26 - Investimento em Publicidade no Brasil em 2015



Fonte: Kantar Ibope Media, 2017

Já o setor de higiene e beleza, está como terceiro maior setor anunciante. A pesquisa aponta crescimento de 35% na compra de espaço publicitário pelo setor farmacêutico. O volume foi de R$ 8,1 bilhões. Entre os segmentos que reduziram investimentos, estão veículos, imobiliário e eletroeletrônicos.

Em conclusão é possível classificar como alto o poder de negociação com os clientes da indústria publicitaria.

3.3.5 NEGOCIAÇÃO COM FORNECEDORES

Segundo Armanino (2005), os principais fornecedores das agências de publicidade são as agências de meios / centrais de compras responsáveis pelo planejamento, negociação e compra de meios para inserir os anúncios.

De forma análoga à análise feita do poder de negociação com os clientes, foi feita a avaliação da força representada pelo universo dos fornecedores no setor publicitários. De acordo com o artigo publicado pela revista Boletim de Informação para Publicitários (2017) existe uma influência diferenciada dos meios de televisão, principalmente das organizações Globo, especialmente a Rede Globo de Televisão, quando se trata de avaliar a força dos fornecedores. Esta rede exerce um poder quase

único no ambiente de mídia de massa, principal meio de comunicação da indústria através das agências de publicidade.

De acordo com reportagem feita pela Folha de São Paulo (2016), a Globo recebe aproximadamente 80% dos investimentos em televisão, no entanto a publicidade digital continua crescendo no mundo e deve ultrapassar o total investido em TV ainda no ano de 2017.

Em geral, a indústria da publicidade encontra-se em situação praticamente de equilíbrio de forças perante os seus fornecedores. Predomina também a sensação de que este equilíbrio está mudando, pouco a pouco, pois os fornecedores estão passando a depender de decisões tomadas diretamente pelos clientes da indústria publicitaria.

Uma relação de colaboração muito estreita no passado está dando lugar a uma relação mais "formal", em que o setor deverá representar melhor os interesses dos clientes ou perderá parte importante do seu espaço de atuação para os próprios clientes ou para aqueles designados pelos mesmos (Armanino,2005).

Em termos gerais, e pelas razões descritas, pode-se classificar o poder de negociação com os fornecedores como mediana.

3.3.6 ANÁLISES

Tendo em vista toda a informação analisada, e a classificação das forças do modelo de Porter, do setor publicitário conclui-se que o mercado das agências de publicidade é pouco atrativo. Existe o risco permanente de entrada de novos concorrentes (pouco controlável pelo mercado já existente). Isto é também suportado pelo elevado poder de negociação dos fornecedores (de grandes dimensões) e pela rivalidade crescente entre agências.

Este mercado é altamente competitivo, mas, como a entrada é bastante fácil e o único fator cada vez mais relevante (e que poderá ser uma vantagem competitiva) é o preço, espera-se a entrada de muitos novos concorrentes de dimensões cada vez menores.

A atual grande ameaça para as agências de publicidade são os produtos substitutos, em torno dos novos meios digitais, caso não consigam adaptar os seus serviços aos novos panoramas da comunicação e envolvimento ativo do consumidor e se modernizarem.

3.4 APLICAÇÃO DA MATRIZ SWOT

Para responder a um dos objetivos específicos desta pesquisa, tem-se a análise S.W.O.T., visando identificar os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças da organização. Apresenta-se a seguir os atributos identificados com as pesquisas realizadas para identificar as forças e fraquezas do ambiente interno e através das cinco forças de Porter, identificar as oportunidades e ameaças do ambiente externo. Conforme apresentado no esquema do Quadro 4.

Quadro 4 – Matriz SWOT

Ambiente	Pontos positivos	Pontos negativos
Interno	Forças	Fraquezas
Externo	Oportunidades	Ameaças

Fonte: Alves et al. (2007)

3.4.1 FORÇAS

As forças ou pontos fortes de uma organização são as variáveis internas e controláveis que propiciam condições favoráveis para a organização em relação ao seu ambiente. Elas são características ou qualidades da organização, que podem influenciar positivamente o desempenho da organização. Os pontos fortes devem ser amplamente explorados pela organização (Kotler,2000). Desta forma, encontramos alguns pontos fortes através da análise realizada:

- ✓ Vasto conhecimento em marketing, especializado na área;
- ✓ Marca da empresa já é conhecida na cidade;
- ✓ Diversificação de clientes;
- ✓ Tempo de atuação no mercado;
- ✓ Clientes acreditam que existe retorno quando anunciam na revista;
- ✓ O retorno dos anúncios é percebido pelos clientes;
- ✓ Reconhecimento positivo dos clientes na maneira em que realiza os anúncios (design, meteria, etc.);
- ✓ Credibilidade reconhecida pelos clientes;
- ✓ Boa comunicação verbal nos anúncios realizados;

- ✓ Concordância entre a demanda dos leitores e os anúncios realizados.

3.4.2 FRAQUEZAS

As fraquezas ou pontos fracos da organização são as variáveis internas e controláveis que propiciam condições desfavoráveis para a organização em relação ao ambiente. Os pontos fracos influenciam negativamente as atividades da organização, sendo que estes precisam ser tratados com cuidado, buscando a princípio ameniza-los, para que possam ser abandonados eventualmente (Kotler,2000). Sendo assim, indicamos aquilo que se consideram ser os pontos fracos da Revista Pauta Econômica:

- ✓ Meio de comunicação utilizado não é o mais moderno e mais acessado;
- ✓ Diversificação de serviços;
- ✓ Falta de inovação;
- ✓ Clientes não anunciam com frequência;
- ✓ Redes sociais e site da empresa não são muito conhecidos;
- ✓ Leitores não procuram anúncios em revistas;
- ✓ Leitores não consideram os anúncios realizados pela revista muito convidativos;
- ✓ Leitores consideram as matérias realizadas apelativas ou fantasiosas.

3.4.3 OPORTUNIDADES

As oportunidades são as variáveis externas e não controladas pela organização, que podem criar condições favoráveis para a organização, desde que a mesma tenha condições ou interesse de usufrui-las (Kotler,2000). Em nosso modo de ver, estas são as oportunidades pelas quais a revista Pauta Econômica poderia aproveitar:

- ✓ Mercado em desenvolvimento, por exemplo: a internet.
- ✓ Diversas opções de ferramentas que barateiam o serviço como o Google ADWords e o Facebook Ads;
- ✓ Poder de negociação com os fornecedores;
- ✓ Mercado com pessoas capacitadas;
- ✓ Diversas formas de comunicação inovadoras.

3.4.4 AMEAÇAS

As ameaças ou riscos para organização são as variáveis externas e não controladas pela organização, que podem criar condições desfavoráveis para organização.

São situações externas atuais ou futuras, que podem influenciar negativamente o desempenho da organização. As ameaças devem ser constantemente analisadas e enfrentadas pela organização (Kotler,2000). Sendo assim, apontamos algumas ameaças as quais poderão afetar negativamente a revista em análise:

- ✓ Guerra de preços com competidores;
- ✓ Um competidor ter um novo produto ou serviço inovador;
- ✓ A competição possui um melhor acesso aos canais de distribuição;
- ✓ Desaceleração econômica;
- ✓ Crise financeira mundial;
- ✓ Novos entrantes no mercado;
- ✓ Gráficas digitais, substituição de produtos;
- ✓ Forte concorrência.

3.5 AÇÕES IDENTIFICADAS PELA MATRIZ SWOT

Os planos de ações propostos podem, então, ser elaborados em função da análise da matriz SWOT e da ambição da organização, estampada na declaração da visão. A matriz é um tabuleiro com as questões dispostas de forma a ajudar a elaborar os planos de ação para a organização, apontando ações ofensivas em função das oportunidades que detêm maior poder de alavancar a organização ao mesmo tempo em que aponta as ações defensivas em função das ameaças que rondam os portões da organização. A partir do cruzamento das análises realizadas na matriz SWOT os planos de ação foram formulados e estão apresentados no Quadro 5.

Quadro 5 - Planos de Ação para a empresa Pauta Econômica

Análises SWOT	Plano de Ação
✓ Meio de comunicação utilizado não é o mais moderno e mais acessado; ✓ Redes sociais e site da empresa não são muito conhecidos; ✓ Mercado em desenvolvimento, por exemplo: a internet.	Construir uma presença online da empresa, investindo fortemente em redes sociais, que são recursos gratuitos e que geram um grande retorno. Além disso, é importante divulgar nas redes sociais todo o conteúdo que contem no site e na revista que é distribuída junto ao jornal.
✓ Leitores consideram as matérias realizadas apelativas ou fantasiosas; ✓ Leitores não procuram anúncios em revistas; ✓ Diversas formas de comunicação inovadoras.	A empresa deve direcionar seus esforços em fazer uma página no Facebook, Instagram e nas outras redes sociais, com reportagens dinâmicas vinculada aos clientes anunciantes, que chame a atenção dos leitores, buscando por matérias mais interativas e atrativas.
✓ A competição possui um melhor acesso aos canais de distribuição; ✓ Diversificação de clientes; ✓ Marca da empresa já é conhecida na cidade.	Fazer uma revista eletrônica, com o mesmo conteúdo da revista impressa, com divulgação no site e nas redes sociais, para que a abrangência da marca seja ainda maior.
✓ Diversas opções de ferramentas que barateiam o serviço como o Google ADWords e o Facebook Ads; ✓ Falta de inovação.	Diversificar os serviços ofertados aos clientes, oferecendo divulgações em diversas formas, como anúncios digitais, enquetes com a marca nas redes sociais. Para realização da diversificação, a empresa pode aproveitar e utilizar as ferramentas de anúncios oferecidas pelo Google, Facebook e outras redes sociais.
✓ Mercado em desenvolvimento, por exemplo: a internet; ✓ Forte concorrência.	Aproveitar que o jornal em que a revista está vinculada é conhecido e abrange um maior número de pessoas, para aumentar a divulgação da Pauta Econômica e assim atingir mais pessoas. Realizar essa vinculação em todas as formas de divulgação.
✓ Leitores não consideram os anúncios realizados pela revista muito convidativos; ✓ Forte concorrência; ✓ Mercado com pessoas capacitadas;	Contratar funcionários especializados em redes sociais para que a empresa seja cada vez

✓ Diversas formas de comunicação inovadoras; ✓ Tempo de atuação no mercado.	mais forte e conquiste cada vez mais o mercado da cidade.
✓ Um competidor ter um novo produto ou serviço inovador; ✓ Novos entrantes no mercado; ✓ Leitores não procuram anúncios em revistas; ✓ Poder de negociação com os fornecedores; ✓ Diversas formas de comunicação inovadoras.	Buscar fazer parcerias com os canais de rádio da cidade e região, para ter mais um meio diferenciado para apresentar as matérias de seus anunciantes
✓ Instalações Próprias; ✓ Infraestrutura; ✓ Diversas formas de comunicação inovadoras; ✓ Meio de comunicação utilizado não é o mais moderno e mais acessado; ✓ Falta de inovação; ✓ Forte concorrência.	Deixar toda a equipe sempre atualizada das novidades do mercado e capacitar cada vez mais os funcionários.

Fonte: Autor

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalhou teve como objetivo a descrição do estudo de caso da Revista Pauta Econômica, a partir da análise dos conceitos sobre qualidade, estratégias, vantagens competitivas e pelas pesquisas de satisfação realizadas com o cliente consumidor e o cliente leitor apresentadas neste trabalho, foi possível verificar a aplicação desta filosofia no contexto de uma empresa de publicidade, que oferta uma revista de anúncios – Revista Pauta Econômica – guiada, principalmente, sob o conceito de qualidade em produtos e serviços e qualidade percebida.

Vale ainda enfatizar a importância dos conceitos de estratégia como as cinco forças de PORTER e matriz SWOT, também abordados neste estudo, sobre estratégias de competição.

O conhecimento sobre a visão que o cliente anunciante e leitor tem e espera da empresa possibilitou estabelecer ações de melhorias que devem superar as expectativas dos clientes, principalmente sobre os critérios bem avaliados pelos pesquisados, o que deve aperfeiçoar esses critérios e elevar o patamar da conceituação dos mesmos. Assim a empresa deve captar a qualidade percebida almejada, através do reconhecimento da excelência dos serviços prestados.

As ações traçadas foram em maior parte baseadas nas pesquisas realizadas com os clientes. Isto sugere que a realização das mesmas deve resultar no atingimento da satisfação primordial do público e na modernização da empresa, para que assim possa enfrentar o mercado e sua forte concorrência.

5. REFERÊNCIAS

AAKER, D. A.; MCLOUGHLIN, D. **Strategic Market Management**. 2ª edição. Wiley, 2012.

AGORA PUBLICIDADE. Disponível em: <https://www.agorapublicidade.com.br/>. Acesso em: 01 nov. 2017.

ANANIAS, D. C. **PUBLICIDADE NATIVA, NASCE UM PRODUTO HÍBRIDO:** Um olhar sobre a revista Pauta Econômica. 65f. Monografia - Universidade Federal de Juiz de Fora - Comunicação Social,2015.

ANDERSON, E.W.; FORNELL, C. **A customer satisfaction research prospectus. In: Service quality: new directions in theory and practice.** RUST, R.T.; OLIVER, R.L. (eds.) Thousand Oaks: Sage Publications, p.241-268, 1994.

ANDERSON, E.W.; FORNELL, C.; LEHMANN, D.R. Perceived quality, customer satisfaction, market share, and profitability. **Working Paper, NQRC (National Quality Research Center):** The University of Michigan, 1992.

ANDERSON, E. W.; FORNELL, C. The customer satisfaction index as a leading indicator. In: IACOBUCCI, D.; SWARTZ, T. (eds.). **Handbook of services marketing and management.** New York: Sage Publications, 1999.

ANDERSON, E. W. Customer satisfaction and word-of-mouth**. NQRC (National Quality Research Center)**: The University of Michigan, July 23, 1998.

ANDERSON, E. W.; FORNELL, C.; RUST, R. T. Customer Satisfaction, productivity, and profitability: differences between goods and services. **Marketing Science,** v. 16, n. 2, p. 129- 45, 1997.

ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial.** São Paulo: Atlas, 1990. 265 p.
ADSPEND 2016. Disponível em < http://iabbrasil.com.br/pesquisa-iab-brasil-adspend-2016/>. Acesso em 17. Out. 2017.

ARMANINO, P. **Estudo da evolução histórica e das visões do modelo das cinco forças de Porter: uma aplicação à indústria de publicidade** 176f. Dissertação (mestrado) – Escola de Administração de Empresas São Paulo.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9000**: Sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário. Rio de Janeiro: ABNT, 2015.

BENTO, T.. Agências de Publicidade: Análise de Mercado. Disponível em:< https://tadeubento.com/2016/agencias-de-publicidade-analise-de-mercado/>. Acesso em: 15 nov.2016.

BETHLEM, A.. **Estratégia Empresarial**. Administração edition. ATLAS - GRUPO GEN, 2009.

BOLETIM DE INFORMAÇÃO PARA PUBLICITÁRIOS. Disponível em: < http://comercial2.redeglobo.com.br/biponline/BIP/BIP%20600-6P.pdf>. Acesso em: 01 nov.2017.

BRASIL 247. **Ibope: internet dispara, jornais impressos afundam.** São Paulo, 03 de março de 2014.

CARNEIRO, A. **Avaliações de valor e preços sob condições de risco.** Revista Marketing Industrial. N 53, p 30-36, 2011.

CARPINETTI, L. C. R.. **Gestão da Qualidade: Conceitos e Técnicas**. ATLAS - GRUPO GEN, 2012.

COELHO, F. U.. **Manual de direito comercial**. São Paulo: Saraiva, 2004.

CRONIN, J. J.; TAYLOR, S. A. Measuring Service Quality: a reexamination and extension. Journal of Marketing; Vol. 56, p. 55-68, 1992.

DEGEN, R. J. **O Empreendedor: Fundamentos da Iniciativa Empresarial**, 8ª Edição, McGraw-Hill, São Paulo, 1989.

DEMING, W. E. **Qualidade: a revolução da administração.** Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

EMARKETER. Disponível em:< https://www.emarketer.com/> Acesso em: 1 nov. 2016.
FALCONI, Vicente. **Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-A-Dia**. Administração edition. INDG, 2013.

FAZZANE, L. H. **Gestão da qualidade e gestão do conhecimento: fatores-chave para produtividade e competitividade empresarial.** XIII SIMPEP, Bauru,SP, Brasil, 06 a 08 de Novembro 2006.

FEIGENBAUM A. V; FEIGENBAUM D. S., **"The Future of Quality: Customer Value**," Quality Progress, November 2004, pp. 24-29.

FERNANDES, C.L.; ALVES, L.H.D. **Aplicação dos conceitos de qualidade percebida como diferencial competitivo em uma microempresa do setor automotivo.** In: XXXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2012, Bento Gonçalves - Rio Grande do Sul.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de Serviços**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

FOLHA DE SÃO PAULO. Disponível em < http:// www1.folha.uol.com.br/mercado /2014/03/1428475-circulacao-de-revistas-digitais-cresceu-58-no-segundo-semestre-aponta-ivc.shtml>. Acesso em 17. Out. 2016

FORNELL, C. **National and corporate customer satisfaction indexes. A presentation at the World Quality Day**. Amsterdam: World Trade Center, 1991.

FORNELL, C. Productivity, quality, and customer satisfaction as strategic success indicators at firm and national level. **Advances in Strategic Management**, v.11A, p.217-229, 1995.

GARVIN, D.A. **Managing the quality**. New York, Free Press, 1988.

GARVIN, D. A. **Gerenciando a Qualidade: a visão estratégica e competitiva. Tradução de João Ferreira Bezerra de Souza**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

GIANESI, I. G. N. **Administração Estratégica de Serviços. Operações Para a Satisfação do Cliente**. São Paulo: ATLAS - GRUPO GEN, 1996.

GRÖNROOS, C. **Service management and marketing: managing the moment of truth in service competition.** Lexington: Free Press, Lexington Books, 1990.

GRÖNROOS, C. **Marketing: Gerenciamento e Serviços.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
G1. Disponível em < http://g1.globo.com/economia/midia-e-marketing/>. Acesso em 17. Out. 2016

INSTITUTO BRASILEIRO DE ESTATISTICA E GEOGRAFIA. Disponível em: < https://seriesestatisticas.ibge.gov.br/series.aspx?vcodigo=Mc87>. Acesso em: 17. Out. 2016.

INTERACTIVE ADVERTISING BUREAU BRASIL. **PESQUISA IAB BRASIL – INSTITUTO VERIFICADOR DE COMUNICAÇÃO.** Disponível em <https://www.ivcbrasil.org.br/#/home>. Acesso em: 17 out. 2017.

ISHIKAWA, K. **Controle de qualidade total à maneira japonesa.** 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

JURAN, J. M. **Juran's Quality Control Handbook**. New York: Mcgraw-Hill, 1988.
KANTAR IBOPE MEDIA. Disponível em:< https://www.kantaribopemedia.com/>. Acesso em: 01 nov.2017.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System**. Harvard Business Review, 1996.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação. Balanced Scorecard**. Edição: 1ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Having trouble with your strategy? then map it. **Harvard Business Review**, set./out. 2000.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000. MATTAR, Fauze Najib. Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

LOBATO, D. M. *et al*. **Estratégia de empresas**. 9ª edição. Editora FGV, 2014.
MALIN, Mauro. **Revistas enfrentam queda dramática de circulação**. *Brasil 247*.São Paulo, 9 de junho de 2013.

Manual do empresário. Disponível em: <http://www.sebraees.com.br/arquivos/ fasciculo_2.pdf> Acesso em:21 nov. 2016.

Mundo Marketing. Disponível em: < https://www.mundodomarketing.com.br/> Acesso em: Acesso em:21 nov. 2016.

MENDONÇA, R. A. O. **Gestão da Qualidade Total.** Disponível em: <http:/www.uniesc.com.br/ dl_file.php?arquivo=download/ txt_30_20 091111> Acesso em:21 nov. 2016.

OLIVER, R. L. **Satisfaction:** a behavioral perspective on the consumer. New York: McGraw Hill, 1997.

OSBORNE, D; GAEBLERR, T. (1994), "Reinventando o governo — como o espírito empreendedor está transformando o governo. Brasília: MH Comunicação
PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão Estratégica Da Qualidade**. 1ª edição. São Paulo: Atlas Editora, 2008.

PALADINI; E. P.; BRIDI, E. **Gestão e avaliação da qualidade em serviços para organizações competitivas:** estratégias básicas e o cliente misterioso. São Paulo: Atlas, 2013.

PEREIRA, V.R; CARVALHO, M.M.; LAURINDO, F.J.B. **O uso da qualidade percebida como critério competitivo. Um estudo de caso na construção civil.** In: XXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2006, Fortaleza - CE. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006_TR470326_8653.pdf. Acesso em: setembro de 2011

PARASURAMAN A., BERRY L. L, ZHEITMAL V. A. **Refinement and reassessement of the SERVQUAL dimensions.** J Retailing. 1991;67(4):420-50

PAUTA ECONÔMICA. Disponível em:< http://www.pautaeconomica.com.br/> Acesso em:21 nov. 2016.

PORTER, M. E. **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.** 1ª edição. New York: Free Press, 1998.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva. Técnicas Para Análise de Indústrias.** Edição: 1 a edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva.** 43 a edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

REDI, R. - **Modelo de Implementação da estratégia através do uso integrado do Balanced Scorecard e do Gerenciamento pelas diretrizes.** Florianópolis, 2003. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

SILVA, J. P. C.; MACHADO, F. O. **A Qualidade como estratégia empresarial: um estudo conceitual.** *Revista INGREPRO.* Outubro de 2011, vol. 03, nº10.

SILVESTRO, R. **Positioning services along the volume-variety diagonal: The contingencies of service design, control and improvement.** International Journal of Operations & Production Management, 1999. 399-420.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. Administração da Produção. Tradução Maria Teresa Corrêa de Oliveira. 3 ed. São Paulo : Atlas, 2009.

TADEU B. Disponível em: < https://tadeubento.com/2016/agencias-de-publicidade-analise-de-porter/> Acesso em:1 nov. 2017.

TAGUCHI, G. (1988) - **System of Experimental Design**: Engineering Methods to Optimize Quality and Minimize Costs. 2 ed. UNIPUB, USA.

THOMPSON, A. **Planejamento Estratégico. Elaboração, Implementação e Execução**. São Paulo: Cengage, 2000.

VIOLIN, T. C. **Uma comparação entre as revistas veja, época, istoé e carta capital.** Disponível em:< https://blogdotarso.com/2011/06/21/uma-comparacao-entre-as-revistas-veja-epoca-istoe-e-carta-capital/> Acesso em:18 nov. 2016.

ZEITHAML, V.A. **Consumer perceptions of price, quality and value**: a means-end model of synthesis of evidence. Journal of Marketing, v.52, n.3, p.2-22, 1988.

ZEITHAML, V.A.; BERRY, L.L.; PARASURAMAN, A. **Communication and control processes in the delivery of service quality**. Journal of Marketing, v.52, n.2, p.35-48, 1988.

ANEXO I

Segue abaixo o questionário que foi aplicado para os clientes anunciantes:

N.	Tipo de estabelecimento	N.	Tipo de estabelecimento
1	Bares e restaurantes	17	Produtos veterinários
2	Consultório médico	18	Lojas de móveis e decoração
3	Consultório odontológico	19	Posto de Gasolina
4	Joalherias	20	Lanchonetes e padarias
5	Lojas de celular, fotos...	21	Locadoras
6	Lojas de informática	22	Loja de brinquedos
7	Posto policial (sem efeitos/causa econômicos diretos, mas representativo de maior movimento)	23	Auto-escola
8	Livraria	24	Serviço para autos (oficina, borracharia, lava-jatos, outros)
9	Estacionamento	25	Supermercado
10	Agências/postos bancários	26	Agência de turismo
11	Escritório de contabilidade e advocacia	27	Agência / revenda de automóveis
12	Lojas de roupas e calçados	28	Açougue
13	Salão de beleza	29	Academias de ginástica / esporte
14	Farmácia	30	Clínicas (especificar na folha de preenchimento)
15	Agência de correios	31	Outros (especificar na folha de preenchimento)
16	Material de construção		

Tabela 3 - Referência para preenchimento da Questão 1

Questionário – Retorno do cliente – Revista "Pauta Econômica"

1) Que tipo de anúncio fez na revista "Pauta Econômica"?

A)Capa ☐
B) Matéria interna ☐
C) Já fiz ambas (A+B) ☐
D) Anuncio ☐
E) (C+ D) ☐

****

ATENÇÃO:

No caso do cliente responder "C" ou "E", faça a pergunta 2. Caso contrário, siga para a questão 3.

****

2) Em qual dos três tipos de anúncios, você percebeu resultados positivos maiores?

Capa ☐
Matéria interna ☐
Anuncio ☐

****

3) A decisão de anunciar na revista "Pauta Econômica" foi:

Pela reputação da revista no mercado ☐
Por conta própria ☐
Recomendação de agência publicitária ☐
Recomendação de terceiros/conhecidos ☐
Outros ☐
Qual?_____

4) Alem dos anúncios na revista anuncia simultaneamente em outros meios?

Sim ☐

Não ☐

5) Em caso afirmativo, em que tipo de meio?

Outras mídias escritas ☐

TV ☐

Radio ☐

Internet ☐

Panfletos/folder ☐

Outros ☐

Qual?_____

****

6) Com qual frequência costuma anunciar na revista "Pauta Econômica"?

Frequentemente ☐

Pelo menos uma ou duas vezes no semestre ☐

Pelo menos uma vez por ano ☐

Raramente ☐

****

7) Faz parte do planejamento de investimentos da empresa anunciar na revista?
   Sim ☐
   Não ☐

****

8) Nos dias e/ou semana subsequentes ao anúncio da revista, você observa um aumento na procura pelos bens ou serviços anunciados?
   Sim ☐
   Não ☐

****
****

ATENÇÃO:
Se o cliente respondeu "NÃO", siga para a questão 9 e 10.
Se o cliente respondeu "SIM", siga para a questão 11.
****
****

9) Continua como anunciamente da revista mesmo assim? (para "não" na questão 8)
   Sim ☐
   Não ☐

****
****

ATENÇAO: Caso o cliente tenha respondido "SIM" na questão 9, siga para a questão 10. Caso contrário prossiga com a questão 11.

****

10) Por que continua como anunciante da revista? (para os que responderam "não" na questão 8 e "sim" na questão 9).

Ainda espero o retorno dos anúncios ☐
A revista tem boa reputação junto a população ☐
Forma de se manter em evidencia ☐
Outro ☐
Qual?_____

11) Como você mede o retorno do anuncio da revista "Pauta Econômica" no seu negocio?

Número de clientes ☐
Pelo faturamento ☐
Ambos ☐
Outros ☐
Como?_____

****

12) Aumentou o número de clientes nos dias subsequentes ao anúncio da revista?

Se Sim ☐ Em quanto? _____ (preferência em termos percentuais).

Não há aumento no número de clientes ☐

****

13) Aumentou o faturamento nos dias subsequentes ao anúncio da revista?

Se Sim. ☐ Em quanto? _____ (preferencia em termos percentuais).

Não há aumento no faturamento ☐

14) O retorno observado (se observado) permaneceu nas semanas subsequentes?

Não ☐
Continua aumentando ☐
Fica estável ☐
Reduz um pouco ☐
Reduz significativamente ☐

ANEXO II

Segue abaixo o questionário que foi aplicado para os clientes leitores:

Questionário - Revista de Anúncios

Descrição do formulário

1) Qual o seu sexo? *

- Feminino
- Masculino
- Prefiro não dizer

2) Qual a sua faixa etária? *

- Entre 18 e 25 anos
- Entre 26 e 30 anos
- Entre 31 e 39 anos
- Entre 40 e 50 anos
- Entre 51 e 64 anos
- Acima de 65 anos

3) Nível de escolaridade *

- Fundamental Completo
- Fundamental Incompleto
- Ensino Médio Completo
- Ensino Médio Incompleto
- Ensino Superior Completo
- Ensino Superior Incompleto

4) Classe Social *

- Classe A (Acima 20 SM)
- Classe B (10 a 20 SM)
- Classe C (4 a 10 SM)
- Classe D (2 a 4 SM)
- Classe E (Até 2 SM)

5) É assinante do Jornal Tribuna de Minas ? *

- Sim
- Não

6) Sabe ao certo em qual domingo do mês a revista "Pauta Econômica" é encadernada no Jornal Tribuna de Minas ? *

- Sim
- Não

7) Com qual frequência você lê uma revista de anúncios ? *

- Sempre
- Quase sempre
- Às vezes
- Quase nunca
- Nunca

8) Se já leu uma revista de anúncios, qual foi o local ?

Texto de resposta curta

9) Ao ler a revista de anúncios, você observa atentamente os detalhes da capa? *

- Sim
- Não

10) Se respondeu SIM na pergunta anterior, quais aspectos você observa ?

- A empresa anunciante
- Cores da capa
- Pessoas
- Layout
- Todos os aspectos acima mencionados

11) Como avalia a comunicação verbal das matérias das revistas de anúncios (escrita, clareza, objetividade e sua compreensão do assunto a partir da leitura)? *

- Ótima
- Boa
- Regular
- Inadequada
- Péssima

12) Se sente convidado a utilizar serviços ou/e produtos abordados pelas revistas de anúncios ? *

- Sempre
- Quase sempre
- Ás vezes
- Quase nunca
- Nunca

13) Confia nas informações que lê nessas revistas ? *

- Sempre
- Quase sempre
- Ás vezes
- Quase nunca
- Nunca

14) Na sua percepção as revistas de anúncios fazem matérias fantasiosas e/ou apelativas? *

- Sempre
- Quase sempre
- Ás vezes
- Quase nunca
- Nunca

15) No caso da revista Pauta Econômica, você considera que ela faz uma cobertura de forma autêntica e transparente em suas reportagens? *

- Sempre
- Quase sempre
- Ás vezes
- Quase nunca
- Nunca

16) Na sua percepção as revistas de anúncios buscam inovar de alguma forma a cada nova edição? *

- Sempre
- Quase sempre
- Ás vezes
- Quase nunca
- Nunca

17) Considera que as informações das revistas de anúncios são atuais e coincidem com as demandas dos leitores? *

- Sempre
- Quase sempre
- Ás vezes
- Quase nunca
- Nunca

18) Costuma acessar nas redes sociais (facebook, por exemplo) a página desse tipo de revista ou da empresa ? *

- Sempre
- Quase sempre
- Ás vezes
- Quase nunca
- Nunca

19)Com qual frequência experimentou/contratou/comprou um bem ou serviço a partir da matéria de uma revista de anúncios ? *

- ◯ Sempre
- ◯ Quase sempre
- ◯ Ás vezes
- ◯ Quase nunca
- ◯ Nunca

ANEXO III – DECLARAÇÃO DA EMPRESA

ANEXO IV - TERMO DE AUTENTICIDADE

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ENGENHARIA

Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso do Curso de Graduação em Engenharia de Produção é original, de minha única e exclusiva autoria. E não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, áudio-visual ou qualquer outro meio.
Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também de parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte.
Declaro, por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral[1] e criminais previstas no Código Penal[2], além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, _____ de _____ de 20____.

_____	_____
NOME LEGÍVEL DO ALUNO (A)	Matrícula
_____	_____
ASSINATURA	CPF

[1] LEI N° 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.
[2] Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena – detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano, ou multa.