

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**ESTRATÉGIAS DE MARKETING:
ESTUDO DE CASO DO O CENTRO DO OMBRO**

RAFAEL BRIDI DE FREITAS

JUIZ DE FORA

2018

RAFAEL BRIDI DE FREITAS

**ESTRATÉGIAS DE MARKETING:
ESTUDO DE CASO DO O CENTRO DO OMBRO**

Trabalho de conclusão de curso apresentado pelo acadêmico Rafael Bridi de Freitas ao curso de Administração da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. José Humberto Viana Lima Júnior

Juiz de Fora

FACC

2018

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais pelo exemplo que sempre foram e pelo incentivo e demais esforços que me proporcionaram a conclusão desta etapa.

Aos amigos e familiares que estiveram comigo durante todo o percurso.

Aos meus professores e orientador pelos ensinamentos.

A toda equipe e amigos do O Centro o Ombro.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

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 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, audiovisual 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 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 autoral¹ e criminais previstas no Código Penal², além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, _____ de _____ de 2018.

Rafael Bridi de Freitas

¹ LEI Nº 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

**ATA DE DEFESA DO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

Ao ____ dia do mês de _____ de 2018, nas dependências da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal de Juiz de Fora, reuniu-se a banca examinadora formada pelos professores abaixo assinados para examinar o Trabalho de Conclusão de Curso de Rafael Bridi de Freitas, discente regularmente matriculado no Bacharelado em Administração sob o número 201426051 ,intitulado Estratégias de Marketing: Estudo de caso do O Centro do Ombro. Após a apresentação e consequente deliberação, a banca examinadora se reuniu em sessão fechada, considerando o (a) discente _____. Tal conceito deverá ser lançado em seu histórico escolar quando da entrega da versão definitiva do trabalho, impressa e em meio digital.

Juiz de Fora, ____ de _____ de 2018

Prof. Dr. José Humberto Viana Lima Júnior
Orientador

Prof.

Prof.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Os cinco níveis de produto.....	22
Figura 2: As cinco categorias de oferta ao mercado.....	23
Figura 3: Canais de marketing de consumo.....	27
Figura 4: Componentes da comunicação integrada de marketing.....	28
Figura 5: Tipos de marketing de serviços.....	31

LISTA DE QUADRO

Quadro 1: Classificação das empresas segundo Receita Bruta (SABRAE).....	14
Quadro 2: Classificação das empresas segundo Receita Bruta (SABRAE).....	14
Quadro 3: Preços do O Centro do Ombro	45

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo geral compreender como ocorre o processo de formulação de estratégias de marketing em uma pequena empresa do segmento de saúde na cidade de Juiz de Fora, O Centro do Ombro, fundamentado nos 7P's que engloba o mix de marketing em serviços. Para atender o objetivo proposto foi realizada uma pesquisa descritiva de caráter qualitativo, que contou com o levantamento bibliográfico e o estudo de caso. Foram utilizadas as técnicas de entrevista semi-estruturada e observação do ambiente como instrumentos de coleta de dados. Os resultados e as análises do estudo foram apresentados de acordo com os aspectos da formação estratégica identificados na fala do entrevistado e no composto de marketing de serviços apresentado pela empresa. Eles apontaram para a existência da gestão estratégica; a formação de estratégia como um processo de construção permanente, apresentando elementos da Escola de Aprendizado, Empreendedora e Ambiental. O estudo demonstrou que a empresa adotou a estratégia de diferenciação e uma orientação voltada para marketing que se materializa através do mix de serviços da empresa.

PALAVRAS-CHAVE: estratégia, marketing de serviço e pequena empresa.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
2. REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 PEQUENAS EMPRESAS	13
2.2 ESTRATÉGIA: CONCEITOS E PROCESSOS	14
2.3 ESTRATÉGIAS DE MARKETING	18
2.3.1 Marketing de serviços	19
2.4 MIX DE MARKETING	20
2.4.1. O “P” de Produto	21
2.4.2 O “P” de Preço.....	24
2.4.3 O “P” de Praça	25
2.4.4 O “P” de Promoção	27
2.5.5 O “P” de <i>physical evidence</i> (Evidência física)	30
2.4.6 O “P” de Pessoas	31
2.5.7 O “P” de Processos	32
3. ASPECTOS METODOLÓGICOS	34
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	36
4.1. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....	36
4.2 CRIAÇÃO DO NEGÓCIO E FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS	37
4.2.1 Abertura e crescimento do O Centro do Ombro.....	37
4.2.2 Formulação da estratégia e Gestão estratégica no O Centro do Ombro	38
4.2.3 Estratégias de marketing do O Centro do Ombro	40
4.3 MIX DE MARKETING DO O CENTRO DO OMBRO	41
4.3.1 O “P” de Produto do O centro do Ombro	41
4.3.2 O “P” de Preço do O centro do Ombro.....	43
4.3.3 O “P” de Praça do O centro do Ombro	45
4.3.4 O “P” de Promoção do O centro do Ombro	46
4.3.5 O “P” de <i>Physicalevidence</i> (Evidência física) do O centro do Ombro	49
4.3.6 O “P” de Pessoas do O centro do Ombro.....	50
4.3.7 O “P” de Processos do O centro do Ombro	51
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	53

6. REFERÊNCIAS.....	56
7. APÊNDICE	58

1. INTRODUÇÃO

É de amplo conhecimento que as últimas décadas trouxeram grandes modificações e avanços para a sociedade brasileira. Entretanto, algumas mudanças são mais perceptíveis do que outras. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2018)¹, de 1940 a 2016, a expectativa de vida do brasileiro se elevou em mais de 30 anos e os estudos indicam que essa variável deve continuar em ascensão. Como resultado, observa-se um acréscimo na população idosa do país, que nos últimos cinco anos aumentou 18% e já ultrapassa os 30 milhões de brasileiros².

Ao considerar a realidade que se perfila, tem-se que mencionar que a parcela de brasileiros que mais cresce nos últimos anos também demanda com maior intensidade cuidados com a saúde e conseqüentemente assiste-se ao incremento de investimentos e receitas dos setores destinados a absorver essa necessidade, tornando esse segmento de atuação cada vez mais atraente aos empreendedores e empresários já estabelecidos.

No Brasil, a elevação da expectativa de vida, atrelada às campanhas publicitárias contra o sedentarismo, a promoção cada vez maior dos benefícios de hábitos saudáveis, os avanços tecnológicos na medicina e a carência do sistema de saúde público nacional, torna o setor de serviços privados com foco na saúde e bem estar, um dos mais promissores para as grandes, médias e até pequenas empresas.

Por outro lado, vivencia-se uma das piores crises econômicas no País, imprimindo desafios e problemas para as organizações. Dessa forma, os empresários, mesmo diante de cenários de negócios promissores como os apresentados, devem incorporar modelos de gestão avançados, novas ferramentas e tecnologias, bem como a contratação de profissionais competentes que viabilizem crescimento sustentável, posicionamento e vantagem competitiva.

Uma pesquisa realizada pelo Sebrae em 2017³ com o objetivo de levantar a real situação dos pequenos negócios no Brasil e as suas expectativas para 2018, que contou com a participação de 5.867 empresários e empreendedores de micro e pequenas empresas, identificou que apenas 11% dos entrevistados acreditam que o país sairá da crise econômica

¹ Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/18469-expectativa-de-vida-do-brasileiro-sobe-para-75-8-anos.html>> Acesso em: 10. Setembro. 2018.

² Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/20980-numero-de-idosos-cresce-18-em-5-anos-e-ultrapassa-30-milhoes-em-2017.html>> Acesso em: 10. Setembro. 2018.

³ Disponível em: <<https://www.sebraemg.com.br/atendimento/bibliotecadigital/documento/Diagnostico/Expectativa-dos-pequenos-negocios-para-2018>> Acesso em: 10. Setembro. 2018.

em 2018, enquanto metade da amostra acredita que o país voltará a ter bons resultados econômicos em 2020.

O estudo revelou que cerca de dois terços dos entrevistados pretendem adotar alguma nova medida para estimular as vendas em 2018 e que o principal caminho para o alcance de bons resultados seria a busca por novas estratégias, mais precisamente investindo em propagandas e marketing.

Tendo isso em vista, o presente estudo tem como objetivo geral compreender como ocorre o processo de formulação de estratégias de marketing em uma pequena empresa do segmento de saúde na cidade de Juiz de Fora, O Centro do Ombro.

Dentre os objetivos específicos se destacam 1) pesquisar a teoria de empreendedorismo, estratégia, marketing de serviço e mix de marketing (7P's); 2) analisar o mix de marketing da organização O Centro do Ombro e a proposição de estratégias que contribuam para o crescimento e posicionamento do negócio.

Para atender os objetivos propostos, foi realizada uma pesquisa descritiva de caráter qualitativo, que contou com o levantamento bibliográfico e o estudo de caso. Para a coleta de dados foi realizada uma entrevista semi-estruturada com a gestora da empresa.

O trabalho está dividido em cinco capítulos, sendo o primeiro deles a introdução, onde a proposta de estudo é apresentada. O segundo capítulo consiste no referencial teórico, tratando os temas de empreendedorismo, perfil empreendedor, estratégia, formação da estratégia, pequenas empresas, marketing de serviço, estratégias de marketing e o mix de marketing.

O terceiro capítulo explana a metodologia utilizada para a elaboração do trabalho. No quarto capítulo será abordado o estudo de caso, contrapondo a teoria apresentada com a realidade prática do negócio. No quinto capítulo são expostas as considerações finais, trazendo recomendações e sugestões para a melhoria das estratégias da organização

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 PEQUENAS EMPRESAS

O conceito de pequena empresa é considerado por muitos como algo relativo. Pode-se identificar uma pequena empresa pela quantidade de funcionários ou pelo seu faturamento (LONGENECKER *et al.*,1997). Entretanto, a discussão sobre a definição do porte de uma empresa vai muito além disso. Uma empresa localizada em uma pequena cidade, pode empregar poucos trabalhadores e não ser considerada de pequeno porte pelo seu impacto no meio em que está inserida. Por outro lado, uma empresa com um faturamento superior ao primeiro exemplo mencionado, pode estar instalada em uma realidade tão diferente que seu impacto é mínimo e seu reconhecimento quase nulo. A definição nesse caso pode variar de acordo com o seu parâmetro de comparação (CAVALCANTI; FARAH; MELLO, 1981).

No Brasil, o movimento pela valorização das pequenas empresas começou de forma retardatária em comparação à países mais desenvolvidos como os Estados Unidos. Entretanto, a partir dos anos 80, esse movimento ganhou força após a inclusão dos artigos 170 e 179 na Constituição de 1988, instituindo que a União, Estados, Distrito Federal e Municípios deveriam dispensar às microempresas e empresas de pequeno porte tratamento jurídico diferenciado e favorecido, visando incentivá-las pela simplificação, eliminação ou redução de suas obrigações administrativas, tributárias, previdenciárias e creditícias.

Em 2006, foi instituída a Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (Lei Complementar Federal 123/2006)⁴, que contou com ampla participação da sociedade civil e tinha como objetivo o tratamento diferenciado e favorecido às micros e pequenas empresas do país. No dia a dia, a Lei Geral garante benefícios aos pequenos empresários nos aspectos burocráticos, facilidades ao mercado de crédito e estímulo à inovação. Além disso, a instauração do regime tributário específico para o segmento, com redução da carga de impostos e simplificação dos processos de cálculo e recolhimento, chamado de Simples Nacional⁵ contribuiu para o desenvolvimento e competitividade das microempresas e empresas de pequeno porte brasileiras.

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) apresenta alguns critérios que ajudam o empreendedor a identificar o porte de sua empresa e, dessa

⁴ Esta Lei Complementar estabelece normas gerais relativas ao tratamento diferenciado e favorecido a ser dispensado às microempresas e empresas de pequeno porte no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

⁵O Simples Nacional é um regime compartilhado de arrecadação, cobrança e fiscalização de tributos aplicável às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, previsto na Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006.

forma, analisar se o seu empreendimento pode usufruir dos benefícios apresentados pela Lei Geral. Segundo a instituição, as principais variáveis para essa identificação é a receita bruta e o número de funcionários.

Sendo assim, de acordo com a receita bruta as empresas são classificadas conforme com o quadro 1:

Quadro 1: Classificação das empresas segundo Receita Bruta (SABRAE)

Classificação	Receita operacional anual
MEI (Microempreendedor individual)	Até R\$ 81 mil reais
ME (Microempresa)	Igual ou inferior a R\$ 360 mil reais
EPP (Empresa de pequeno porte)	Entre R\$ 360 mil reais e um centavo até R\$ 4 milhões e 800 mil

Fonte: elaborado pelo autor com base em SEBRAE (2017)

Conforme quadro 2, para a diferenciação pelo número de funcionário, o SEBRAE apresenta duas classificações de acordo com o segmento de atuação da empresa.

Quadro 2: Classificação das empresas segundo Receita Bruta (SABRAE)

Classificação	Indústria	Comércio e serviço
Micro	Até 19 empregados	Até 9 empregados
Pequena	De 20 a 99 empregados	De 10 a 49 empregados
Média	De 100 a 499 empregados	De 50 a 99 empregados
Grande	Mais de 500 empregados	Mais de 100 empregados

Fonte: elaborado pelo autor com base em SEBRAE (2017)

Para contemplar o objetivo proposto pelo presente estudo, será elucidado no tópico a seguir os conceitos de estratégia.

2.2 ESTRATÉGIA: CONCEITOS E PROCESSOS

A ampla variedade de definições para o conceito de estratégia e sua necessidade de atualização ao longo das décadas demonstra a complexidade do tópico em questão. A pluralidade de pontos de vistas implica muitas vezes em definições que são ao mesmo tempo tão próximas e distintas. Segundo Stoner (1985), estratégia se caracteriza como a mobilização

de todos os recursos da empresa em prol do alcance dos seus objetivos. A Estratégia deve apontar para as diretrizes futuras para o negócio, ou seja, para o que a empresa deseja alcançar o futuro de longo prazo.

Porter (1988) propõe três estratégias genéricas válidas para todas as organizações: liderança em custo, diferenciação e enfoque. A primeira estratégia liderança em custo, consiste no foco em reduzir ao máximo os custos para alcançar os objetivos organizacionais. A diferenciação como estratégia busca trabalhar todos os recursos necessários para gerar diferenciação não só em produtos, mas em tudo que a empresa faz, e, com isso, alcançar vantagem competitiva. Por fim, a estratégia em enfoque se desdobra em foco em baixo custo e foco em diferenciação, que aplicam essa lógica em nichos de mercado (PORTER, 2005). Entretanto, estratégia não deve e nunca vai assumir um significado único e que compreenda seu total dimensionamento dentro das organizações. Dessa forma, para uma compreensão mais ampla, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) apresentaram a estratégia a partir de 5 óticas diferentes, apresentadas como os cinco P's da estratégia: plano, padrão, pretexto, perspectiva e posicionamento.

A estratégia como *plano* segundo Mintzberget al (2010), é um guia de ação ou uma direção para o futuro. Serve como um caminho que será percorrido pela a organização para atingir seus objetivos de futuro. A estratégia como *padrão*, por sua vez, é o comportamento repetitivo de ações, são condutas que deram certos no passado e são repetidas no presente. Ela traz em si a ideia de padrão de comportamento estratégico que se repete ao longo do tempo. A estratégia como *posição* é aquela que busca garantir o posicionamento da empresa no seu ambiente, mais especificamente de seus produtos frente ao mercado atendido. Já a estratégia como *perspectiva* “é a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas” (MINTZBERGET AL, 2010, p. 27), reflete a visão de mundo e de entender o negócio de seus *stakeholders*. Para Mintzberget al (2010) a estratégia também pode ser um *pretexto*, ou seja, uma maneira de enganar a concorrência, uma “manobra” específica (truque) para superar um concorrente.

Estes autores apresentam ainda as definições de estratégia *deliberada* e estratégia *emergente*. Para compreender estes conceitos, é preciso observar que as organizações trabalham com as estratégias pretendidas e as realizadas. Assim, uma estratégia que foi realizada conforme pretendida, é denominada estratégia deliberada. Porém, muitas vezes a estratégia pretendida tem que ser abandonada pela organização em função de mudanças não esperadas no ambiente. Nesse caso, surge uma nova estratégia chamada emergente, que não

foi pretendida inicialmente, mas que será a estratégia realizada pela empresa. (MINTZBERG *ET AL*, 2010).

É importante observar que, segundo Mintzberget *al* (2010), uma estratégia totalmente deliberada pode significar aprendizado zero, ao mesmo tempo que uma estratégia totalmente emergente pode ser considerada controle zero.

Além das definições de estratégia, é preciso entender os processos através dos quais ela é formulada. Para explicar os diferentes processos e os aspectos que condicionam a formulação de estratégias, Mintzberget *al* (2010) apresentam dez escolas de estudo de formulação de estratégia. As primeiras três escolas se caracterizam como Escolas prescritivas, onde os estudiosos estão mais preocupados em entender como as estratégias devem ser formuladas do que como de fato elas são formadas. Nesse grupo se encontram as Escolas de Design, Planejamento e Posicionamento. As seis escolas a seguir, diferentemente das primeiras, são descritivas e estão menos preocupadas em prescrever o processo de formulação, pois se preocupam em descrever como, de fato, as estratégias são formadas. Nessa visão, se enquadram a Escola Empreendedora, onde o processo de formulação é visto como visionário; a Escola Cognitiva, que destaca o processo como algo mental, racional; a Escola de Aprendizado, que vê a formulação de estratégia como um processo emergente; a Escola do poder, na qual a formulação da estratégia é um processo de negociação; a Escola Cultural, onde o processo é coletivo e a Escola Ambiental, em que a formulação da estratégia ocorre através de um processo reativo. Por último, Mintzberget *al* (2010) apresentam a Escola de Configuração, que não é nem prescritiva e nem descritiva, mas é uma abordagem que combina todas as outras escolas.

Ainda sobre o processo de formulação de estratégias, Nicolau (2001) apresenta três propostas: a formulação da estratégia como um processo racional e formal, a formulação da estratégia como um processo negociado e a formulação da estratégia como um processo de construção permanente.

Para a autora, o processo racional e formal se baseia em análises racionais para a concepção da estratégia. Este processo abrange uma série de etapas sequenciais, racionais e analíticas, onde os gestores se baseiam em um conjunto de critérios econômicos para a tomada de decisão. Já o processo negociado compreende a organização como um conjunto social e ressalta a importância da dimensão social e política no processo de formulação. Dessa forma, o processo é uma negociação entre os grupos interessados, sendo “(...) os sistemas de valores internos e externos são os fatores determinantes na definição das estratégias desejáveis e as condições do meio envolvente, bem como os recursos e capacidades internas,

são os factores condicionantes da escolha final.” (NICOLAU, 2001, p. 10). Por fim, o terceiro processo apresentado por Nicolau (2001), a formação da estratégia como um processo em construção permanente, se baseia na ideia que a organização aprende ao longo do tempo com suas experiências e de maneira flexível.

É importante observar que para a autora, estes três processos não excludentes e podem ser combinados e usados de maneira simultânea na organização, tal como explicado a seguir.

Na prática, a formação da estratégia nas organizações pode incluir, simultaneamente, os três processos. Pode passar pelo esforço de racionalização e planejamento estratégico, seguir um processo de negociação com os actores internos e externos que o torne aceitável e ser suficientemente flexível para não desprezar o processo de aprendizagem. (NICOLAU, 2001, p. 12).

Uma vez apresentadas algumas considerações sobre a estratégia e os diferentes processos de formulação da mesma, a próxima seção abordará a gestão estratégica.

Com base nos conceitos mencionados na seção anterior, se faz necessário uma outra discussão abrangendo não como se dá o processo de formulação, mas sim como ocorre o processo de gestão da estratégia. É através deste modo de gestão que as organizações podem acompanhar a formulação e a implantação de suas estratégias.

Machado (2014) apresenta a Gestão Estratégica como um processo de adaptação contínua pelo qual as organizações perpassam durante a busca pela adequação ao ambiente e de criação de valor para os *stakeholders*.

Ainda, na perspectiva da autora, os ambientes cada vez mais dinâmicos fazem com que a gestão estratégica se torne cada vez mais importante para o sucesso das organizações. Ela serve como um mecanismo de integração das decisões e ações em todos os níveis e em todas as áreas da organização. Também auxilia na administração das mudanças planejadas e no alcance dos objetivos das organizações, além de ser fundamental para a utilização eficiente dos recursos, tanto humanos, quanto financeiros, e na melhoria contínua do desempenho organizacional.

Para Machado (2014), é preciso compreender que a gestão estratégica apresenta três componentes fundamentais: a visão sistêmica, o pensamento estratégico e o planejamento. A visão sistêmica refere-se à visão do todo, ou seja, a compreensão que o gestor tem não apenas da sua organização e das relações internas a ela, mas também do ambiente em que ele está inserido e das relações com todos os seus *stakeholders*, compreendendo o seu funcionamento na totalidade. O pensamento estratégico, por sua vez, é a capacidade do gestor de reconhecer sua realidade, identificando quais são as reais necessidades da organização de forma estratégica, entendendo como as variáveis internas e externas se relacionam e como elas

interferem no alcance dos objetivos organizacionais. Observa-se que o pensamento estratégico é fruto das experiências e do aprendizado adquirido pelo gestor ao longo do tempo. Por fim, o planejamento é apontado por Machado (2014) como uma ferramenta de apoio à gestão estratégica, ou seja, uma metodologia usada como apoio ao processo de formulação de objetivos e estratégias nas organizações.

2.3 ESTRATÉGIAS DE MARKETING

Segundo Kotler e Keller (2012), marketing significa satisfazer as necessidades e desejos dos clientes. Para os autores, qualquer negócio deve ter como objetivo fornecer valor ao cliente mediante lucro. Entretanto, para se criar valor para o cliente é necessário compreender a dinâmica do comportamento de compra do consumidor e os desafios impressos pelo mercado.

Para Kotler e Armstrong (2007), as necessidades humanas são situações de privação percebidas, incluindo necessidades físicas básicas (alimentação, abrigo, segurança e etc.), necessidades sociais (pertencimento) e necessidades individuais (expressão das próprias ideias e sentimentos). Estas necessidades, intrínsecas ao indivíduo não foram criadas por profissionais de marketing, constituindo-se em elementos básicos da natureza humana. Segundo os autores, os desejos são formas que as necessidades básicas se manifestam após serem moldadas pela cultura e pela personalidade individual. Já a satisfação do cliente depende do que ele percebe do desempenho do produto em relação às suas expectativas. Se o resultado for inferior às expectativas criadas o consumidor ficará insatisfeito, se as expectativas forem superadas ou igualadas o consumidor ficará satisfeito.

Após compreender o consumidor e o mercado, a administração de marketing poderá elaborar estratégias orientadas para o cliente. De acordo com Kotler e Armstrong (2007) a administração de marketing consiste na arte e na ciência de escolher mercados-alvo e construir relacionamentos lucrativos com eles. Dessa forma, um administrador de marketing deve encontrar, atrair, manter e cultivar seus clientes, criando, entregando e comunicando valor superior.

Na visão de Kotler e Armstrong (2007) existem cinco conceitos alternativos com base nos quais as organizações elaboram e executam suas estratégias de marketing: produção, produto, vendas, marketing e orientação de marketing societal.

A orientação de produção aborda que os consumidores preferem produtos disponíveis e altamente acessíveis. Dessa forma, a administração deve agir buscando melhorar a eficiência de seus processos de produção e distribuição.

A orientação de produto acredita que os consumidores preferem produtos superiores em qualidade, desempenho e características inovadoras. Seguindo esse conceito, a administração deve focar na melhoria contínua de seus processos e produtos, sem se esquecer de monitorar o ambiente externo.

A orientação de venda acredita que os consumidores só comprarão uma quantidade satisfatória de produtos se a empresa vender em alta escala e realizar promoções. Esse conceito é normalmente aplicado em empresas que vendem produtos não essenciais, que os consumidores não pensam em adquirir. Entretanto, essa orientação é considerada de alto risco, pois não está preocupada com a construção de relacionamento lucrativo e de longo prazo, mas sim voltada para a criação e transações de vendas.

A orientação de marketing sustenta que o alcance das metas organizacionais depende do conhecimento das necessidades e desejos dos clientes. Segundo a orientação de marketing, o foco deve estar no cliente e na geração de valor para o mesmo. A orientação de marketing não busca encontrar clientes certos para os seus produtos, mas sim produtos certos para os seus clientes, trabalhando em uma perspectiva que busca informações no ambiente externo para trabalhar no interno.

A orientação de marketing societal acredita que a estratégia de marketing deveria ser capaz de entregar valor ao cliente no curto prazo, mas que essa entrega proporcionasse bem estar tanto ao cliente quanto à sociedade em longo prazo.

A estratégia de marketing de uma empresa determina a quais clientes a empresa vai servir e como criará valor para esses clientes (KOTLER e ARMSTRONG, 2007). Para isso o administrador deve desenvolver um programa de marketing que proporcionará o valor pretendido para o cliente-alvo.

Diante do escopo do presente estudo, será apresentada no tópico a seguir a definição e as dificuldades enfrentadas pelos gestores ao trabalhar com o marketing de serviços.

2.3.1 Marketing de serviços

Produto pode ser definido como algo que pode ser oferecido a um mercado para apreciação, aquisição, uso ou consumo e que busque satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores. Estes podem ser: bem, serviço, evento, pessoa, experiência, ideia, organização,

lugar, ou um misto destas possibilidades (KOTLER E KELLER, 2006). Para o presente estudo, o produto será abordado enquanto um serviço.

Kotler e Armstrong (2007) definem serviço como “qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode ou não estar ligada a um produto concreto.”

Segundo Ferrel e Hartline (2009), os produtos variam entre duas faixas de bens predominantemente tangíveis, como roupas e calçados, e serviços predominantemente intangíveis, como saúde e educação.

Dada essa diferenciação, os profissionais de marketing enfrentam o desafio de transformar serviços intangíveis em benefícios concretos. Além disso, outra característica deste mercado é que o serviço não pode ser estocado para uso futuro, ou seja, as prestadoras de serviços enfrentam grandes dificuldades para balancear o fornecimento de serviços. Outro ponto é que a demanda de serviço é extremamente dependente do fator lugar e tempo, pois os consumidores devem estar presentes para que o serviço seja executado (FERREL E HARTLINE, 2009).

Em função da sua característica mais marcante, a intangibilidade, é difícil para os consumidores avaliarem os serviços antes da compra e utilização. Além disso, como a maioria dos serviços dependem de pessoas para sua entrega ficam suscetíveis a variações de qualidade e desempenho, podendo estas variações ocorrerem de uma loja para outra dentro da mesma organização ou de um dia para o outro com o mesmo atendente (FERREL E HARTLINE, 2009).

Diante do exposto, os gestores de marketing buscam tangibilizar sua oferta de valor pretendida através do mix de marketing, que será apresentado no tópico a seguir.

2.4 MIX DE MARKETING

Segundo Kotler e Armstrong (2007), o mix de marketing é um conjunto de ferramentas de marketing táticas e controláveis que a empresa produz para levar a proposta de valor pretendida ao mercado-alvo. O mix de marketing ainda contempla todos os esforços voltados para atrair e se comunicar com o público alvo visado. Para os autores, as diversas possibilidades podem ser agrupadas em quatro grupos de variáveis conhecidos como os 4Ps: produto, preço, praça e promoção. Porém em serviços adota-se o mix de marketing ampliado com a inserção de mais 3P's: *physical evidence* (evidências físicas), pessoas e processos.

Um programa de marketing eficaz combina todos os elementos do mix em um sistema desenvolvido para satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores em busca de posicionamento e diferenciação da organização no mercado (KOTLER E ARMSTRONG, 2007).

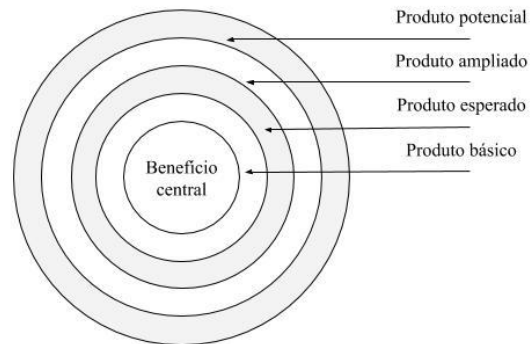
Na seção a seguir será abordado o primeiro elemento do mix de marketing ampliado: o produto.

2.4.1. O “P” de Produto

Segundo Kotler e Keller (2012), ao planejar uma oferta de produto ao mercado, o administrador de marketing deve pensar em cinco níveis de produto, onde cada um pretende agregar mais valor ao consumidor, que juntos constituem a hierarquia de valor para o cliente: benefício central, produto básico, produto esperado, produto ampliado e produto potencial.

Segundo Kotler e Keller (2012) os cinco níveis de produto são representados da seguinte forma: o nível mais fundamental é o benefício central: o serviço ou o benefício fundamental que o cliente está realmente adquirindo. Um hóspede de hotel está comprando ‘descanso e pernoite’. No segundo nível, o profissional de marketing deve alterar o benefício central em um produto básico. Assim, um quarto de hotel inclui cama, banheiro, toalhas, escrivaninha, penteadeira e armário. No terceiro nível, o profissional de marketing concebe um produto esperado: uma série de atributos e condições que os compradores normalmente esperam ao comprar tal produto. Os hóspedes de hotel esperam cama arrumada, toalhas limpas. No quarto nível, o profissional de marketing delinea o produto ampliado, que excede as expectativas dos clientes. No quinto nível está o produto potencial, que abrange as ampliações e transformações a que o produto deve ser submetido no futuro.

Figura 1: Os cinco níveis de produto



Fonte: Adaptado de Kotler e Keller, 2012, p.348.

Considerando a complexidade de muitos produtos, a melhor maneira de abordar a estratégia de criação repousa em considerar de forma integrada os atributos físicos (tangíveis), de serviços (intangíveis) e simbólicos (perceptuais) que devem ser planejados de forma inteligente e criativa para atender aos anseios do público alvo visado. Segundo os autores, empresas que atuam em ambientes, caracterizados pela comoditização, devem complementar seu produto central, agregando valor através de serviços e elementos simbólicos (FERREL e HARTLINE, 2009).

Kotler e Keller (2012) ponderam que as ofertas de valor de uma empresa geralmente combinam aspectos tangíveis e intangíveis e podem ser divididas em cinco categorias conforme figura 2 a seguir:

Figura 2: As cinco categorias de oferta ao mercado

Bem Tangível	A oferta consiste principalmente em um bem tangível, sem nenhum tipo de serviço associado ao produto. Ex: sabão, caderno ou pão.
Bem Tangível associado a serviço	A oferta consiste em um bem tangível associado a um ou mais serviços, pois somente a venda do produto não satisfaz as necessidades do cliente. Ex: O serviço de garantia é essencial na compra de um aparelho eletrônico.
Híbrida	A oferta consiste tanto em bens tangíveis como em produtos. Ex: as pessoas frequentam restaurantes pela comida e pelo serviço oferecido.
Serviço principal associado a bens ou serviços secundários	A oferta consiste em serviço principal com serviços adicionais ou bens de apoio. Ex: passageiros de companhias aéreas compram o serviço de transporte, mas estão incluídos bens tangíveis, como comidas e bebidas.
Serviço puro	A oferta consiste essencialmente em um serviço. Ex: fisioterapia e massagem.

Fonte: Adaptado de Kotler e Keller, 2012, p.383.

Diante da proposta do presente estudo fica a necessidade de um aprofundamento nas questões relacionadas às características dos serviços. Keller e Kotler (2012) apresentam quatro atributos que afetam de diretamente a elaboração de programas de marketing de serviço: intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade.

- **Intangibilidade:** ao contrário dos bens tangíveis, os consumidores não conseguem observar o produto desejado antes da compra. Dessa forma, surgem questões importantes para os gestores de marketing, que devem buscar tangibilizar os benefícios pretendidos do serviço através de ferramentas de marketing, como instalações, pessoas, equipamentos, material de comunicação, símbolos e preço (KOTLER e KELLER, 2012).
- **Inseparabilidade:** os serviços são produzidos e consumidos ao mesmo tempo. Diferentemente do bem tangível que é produzido, estocado, transportado e consumido, os serviços são oferecidos aos consumidores através de um processo de interação

cliente-empresa, ou seja, o cliente está presente enquanto o serviço é executado (KOTLER e KELLER, 2012).

- Variabilidade: a produção de um serviço depende de diversas variáveis, como pessoas, ambiente, tempo e o próprio consumidor e por isso está suscetível a altas variações (KOTLER e KELLER, 2006).
- Perecibilidade: serviços não podem ser estocados para uso posterior. Quando a capacidade de serviço não é utilizada a empresa a perderá para sempre. Um dos desafios dos gestores neste caso é equilibrar a oferta e a demanda dos serviços, pois a demanda de serviços é bastante sensível ao período e ao lugar (FERREL e HARTLINE, 2009).

Após a apresentação das estratégias de produto e seus principais atributos, será abordado na próxima seção as características e a importância da precificação na estratégia de marketing de uma empresa.

2.4.2 O “P” de Preço

De acordo com Kotler e Armstrong (2007), preço é a quantia em dinheiro que o consumidor paga para adquirir um produto. No sentido mais amplo, preço engloba todos os valores que os clientes trocam pelo benefício de obter ou utilizar determinado produto.

O preço é o único elemento do mix de marketing capaz de gerar receita para a empresa. O preço é considerado ainda o elemento mais ajustável do composto mercadológico, podendo se adaptar de forma rápida de acordo com a realidade do ambiente interno e externo da organização. Entretanto, mesmo o preço apresentando características distintas dos demais elementos do mix de marketing, ele deve ser trabalhado em conjunto com o restante do composto (KOTLER E ARMSTRONG, 2007).

Muitos gestores acreditam que a determinação de preço é um grande problema para as organizações e por isso despendem mais tempo se concentrando em outros elementos do mix de marketing. Por outro lado, muitas organizações enxergam o processo de precificação como uma ferramenta estratégica essencial para a criação de valor para o cliente (KOTLER E ARMSTRONG, 2007).

O processo de precificação deve considerar os fatores internos e externos à organização. A empresa deve considerar todo seu composto de marketing, sua estratégia, a natureza do mercado e o comportamento de seus concorrentes. Todavia, o preço pode ser uma

grande fonte de conflitos entre vendedores e consumidores e portanto diversos aspectos são fundamentais durante a estratégia de precificação (FERREL E HARTLINE, 2009).

Segundo Ferrel e Hartline (2009), da perspectiva do vendedor, existem quatro variáveis essenciais que devem ser levadas em conta durante o processo de precificação: custo, demanda, valor do consumidor e preço dos concorrentes, conforme explicitado a seguir:

- **Custo:** é considerado como importante e crucial em qualquer estratégia de precificação. Uma empresa que não consegue cobrir os custos diretos e indiretos, os custos fixos e variáveis, não alcançará seu objetivo principal que é o lucro. Quando a oferta de produtos é limitada a empresa ainda deve considerar o custo de oportunidade durante a precificação (FERREL e HARTLINE, 2009).
- **Demanda:** a empresa deve ter conhecimento da relação elasticidade-preço associada à oferta de seus produtos que se refere à sensibilidade dos consumidores a mudança de preços (FERREL e HARTLINE, 2009).
- **Valor do consumidor:** a empresa deve compreender que valor é uma avaliação subjetiva do cliente em relação ao preço pago e os benefícios relacionados ao produto. Os benefícios devem considerar tudo que o consumidor recebe ao comprar o produto, como a qualidade, a satisfação, o prestígio, a imagem e a solução do produto. Os custos devem considerar tudo que ele abre mão em troca dos benefícios, como dinheiro, tempo, esforço e o custo de oportunidade (FERREL e HARTLINE, 2009).
- **Preço dos concorrentes:** ao definir sua estratégia de preços, a empresa deve ter conhecimento de como são as práticas de mercado de seus concorrentes, quais são as forças dos concorrentes atuais e quais são suas estratégias de determinação de preços. Deve também ter conhecimento sobre a percepção de valor dos consumidores perante os produtos similares ou comparáveis (KOTLER e ARMSTRONG, 2007).

2.4.3 O “P” de Praça

Segundo Ferrel e Hartline (2009), o terceiro elemento do mix de marketing é conhecido como o “P” de praça. Distribuição e gestão da cadeia de suprimentos são elementos muito importantes no contexto da estratégia de marketing e permanecem basicamente invisíveis aos consumidores finais porque sua construção acontece nos bastidores do negócio.

Para Kotler e Armstrong (2007), gerar um produto ou serviço e disponibilizá-lo aos consumidores requer a construção de relacionamento não apenas com os clientes, mas

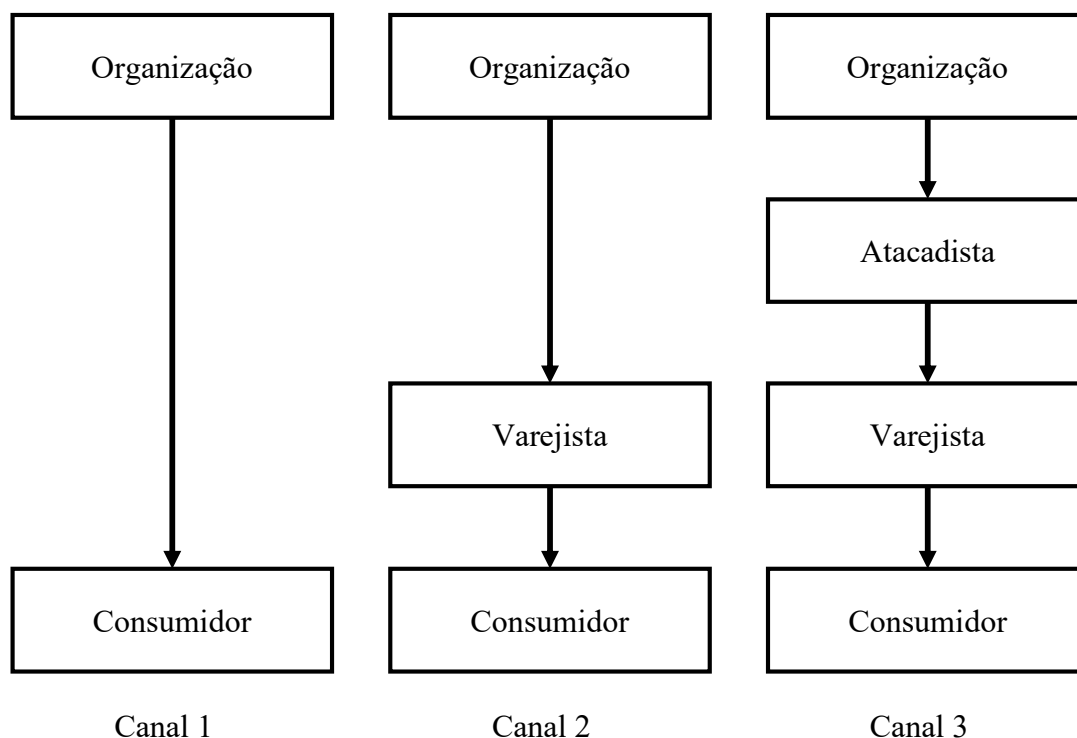
também com os fornecedores. Segundo os autores, esse conjunto de relacionamentos é conhecido com cadeia de suprimentos e apresenta parceiros “nos níveis de cima” e “nos níveis de baixo”. Na parte superior encontramos o conjunto de empresas que oferecem as partes necessárias para criar um produto ou serviço. Na parte inferior da cadeia de suprimentos encontramos os parceiros que viabilizam a entrega do produto ou serviço ao produtor final, e esse nível é conhecido como canais de marketing ou canais de distribuição.

Segundo Kotler e Keller (2012), canais de marketing são um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um produto para o consumidor final. Para os autores, os canais de marketing formam um caminho por onde o produto deve percorrer depois da produção até estar disponível para compra e uso.

As decisões referentes aos canais de marketing estão entre as mais importantes com que os gestores devem lidar durante o planejamento da estratégia de marketing. A organização deve compreender que um dos principais papéis dos canais de marketing é converter potenciais compradores em consumidores efetivos, não apenas servindo ao mercado, mas também criando mercado (KOTLER e KELLER, 2012).

A partir do final dos anos 80, as empresas vêm compreendendo a grande importância da gestão da distribuição e da cadeia de suprimentos. As organizações devem compreender que preço e produto podem ser copiados com facilidade, e que produtos e propaganda podem se tornar completamente obsoletos quase que da noite para o dia. Entretanto, uma boa gestão de toda a cadeia de suprimentos pode superar fraquezas existentes no restante do mix. Porém a falta de gestão pode apresentar resultados inversos (FERREL e HARTLINE, 2009).

Quando se fala em gestão da cadeia de suprimentos, a empresa deve compreender a importância da projeção de seus canais de distribuição e que sua arquitetura pode ser realizada de diferentes formas dependendo do número de intermediários que irá participar do processo de entrega de valor. Kotler e Armstrong (2007) entendem que cada faixa de intermediário que realizam algum tipo de trabalho para aproximar o produto do consumidor é um nível de canal e exemplificam os níveis de canais de marketing ao como pode ser visto na figura 3:



Fonte: Adaptado de Kotler e Armstrong, 2007, p.307.

Segundo Lamb, Hair e McDaniel (2012), embora a distribuição no setor de serviços seja difícil de visualizar, ela requer as mesmas competências técnicas e estratégias utilizadas na produção e distribuição de produtos tangíveis. Para os autores, as empresas prestadoras de serviços têm o atendimento ao cliente como uma prioridade e, dessa forma, devem se concentrar em três aspectos principais: minimizar o tempo de espera, gerenciar a capacidade e melhorar a prestação de serviço.

Além da distribuição, outro desafio enfrentado pelos gestores é de como comunicar sua oferta de valor ao público alvo pretendido. Diante disso, será apresentado no tópico a seguir o quarto elemento do mix mercadológico, a promoção.

2.4.4 O “P” de Promoção

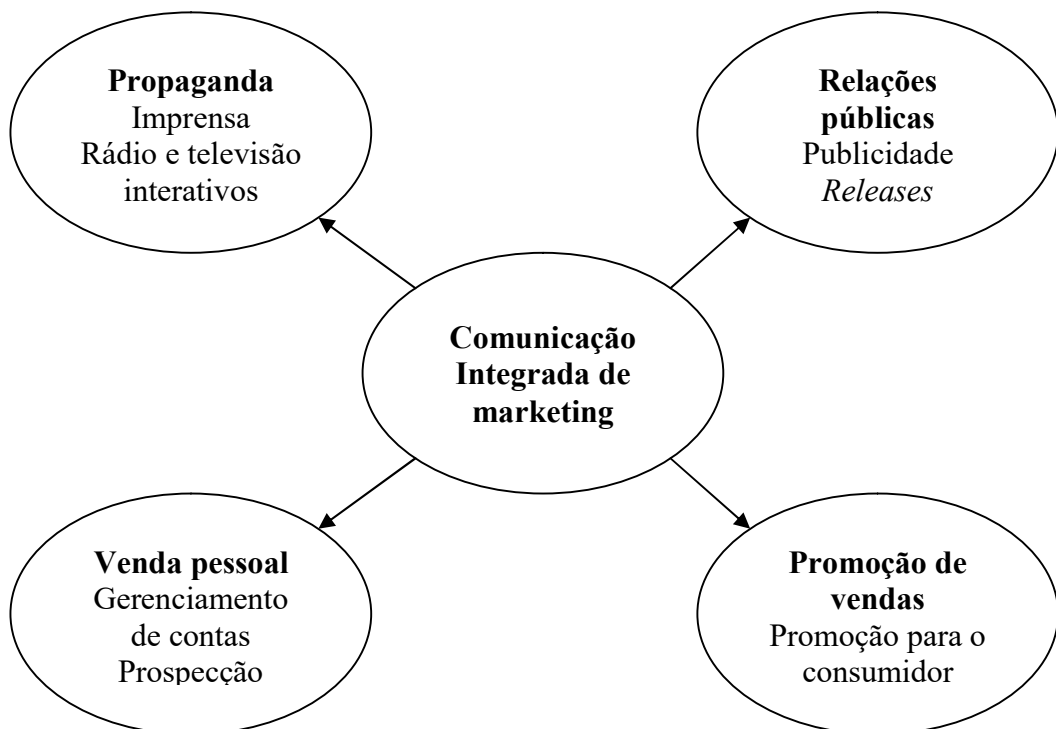
Segundo Kotler e Armstrong (2007), o mix de promoção, também conhecido como mix de comunicação de marketing, consiste na junção específica de mídias e ferramentas que a empresa utiliza para comunicar de maneira persuasiva a proposição de valor para o consumidor e construir relacionamento de longo prazo.

Para Kotler e Keller (2012) a comunicação de marketing “é o meio pelo qual as empresas buscam informar, persuadir, e lembrar os consumidores - direta ou indiretamente - sobre os produtos e marcas que comercializam”.

As comunicações de marketing abrangem a transmissão e o compartilhamento de informações entre a organização e os consumidores. A comunicação integrada de marketing utiliza uma abordagem estratégica e coordenada de relacionamento com o consumidor numa visão 360° em relação ao cliente, considerando todos os tipos de contato que os potenciais e atuais consumidores podem ter para com a empresa (FERREL e HARTLINE, 2009).

Para Ferrel e Hartline (2009), a chave para uma boa estratégia de marketing é saber arquitetar todas os elementos do composto de comunicação de marketing. Segundo os autores, os componentes da comunicação integrada de marketing são: propaganda, relações públicas, venda pessoal e promoção de vendas.

Figura 4: Componentes da comunicação integrada de marketing



Fonte: Adaptado de Ferrel e Hartline, 2009, p.308.

- **Propaganda**

Kotler e Keller (2012) consideram propaganda como “qualquer forma paga de apresentação e promoção de idéias, mercadorias ou serviços por um anunciante identificado”.

Para Ferrel e Hartline (2009), a propaganda é um elemento-chave do mix de promoção. Sua visibilidade e flexibilidade permitem as gestores utilizá-la tanto para alcançar

um público extremamente numeroso ou um segmento muito bem definido e pequeno do mercado.

Entretanto, a propaganda também apresenta algumas deficiências que devem ser melhor trabalhadas pelos gestores. Embora seu alcance seja amplo, ele é impessoal e não consegue ser tão persuasivo quanto os vendedores. Além disso, a propaganda tem características e custos singulares. Em alguns casos os custos podem ser extremamente elevados, como em redes de televisão e em outros podem apresentar orçamentos menores como em jornais impressos e rádio (KOTLER E ARMSTRONG, 2007).

Dadas as características, a propaganda tem a capacidade de promover todos os tipos de produtos, incluindo bens, serviços, ideias, questões, pessoas e outros atributos que o profissional de marketing deseja comunicar. Seja utilizada em mercados consumidores ou empresariais, existem dois tipos básicos de propagandas: institucional e de produto (FERREL e HARTLINE, 2009).

Segundo Ferrel e Hartline (2009), a propaganda institucional tem o objetivo de promover a imagem, as ideias e a cultura da organização com o propósito de criar ou manter um bom conceito corporativo. Já a propaganda de produto promove a imagem, os recursos, os atributos, o uso e os benefícios que se quer transmitir.

- **Relações públicas**

De acordo com Ferrel e Hartline (2009), as relações públicas são um dos elementos das atividades de interesses corporativos da empresa e buscam acompanhar atitudes públicas, identificar comportamentos que possam gerar problemas públicos e desenvolver programas para criar e manter relacionamento positivo entre a organização e todos os *stakeholders*.

Para Ferrel e Hartline (2009), as relações públicas podem aprimorar a percepção geral do público em relação à companhia e imprimir imagens específicas como qualidade, inovação, valor ou preocupação com questões sociais.

Kotler e Keller (2012) acreditam que as relações públicas são elementos cruciais na promoção da imagem da empresa e dos produtos ao consumidores e enumera diversas iniciativas que podem ser usadas dentro deste componente como kits para a imprensa, palestras, seminários, relatórios anuais, doações, publicações, relações com a comunidade, lobby, mídia de identidade empresarial e revista corporativa.

- **Venda pessoal**

Para Kotler e Keller (2012) a venda pessoal é uma interação pessoal (cara a cara) com um ou mais compradores potenciais objetivando expor os bens ou serviços, responder a perguntas e tirar pedidos.

Comparada a outros tipos de promoção, a venda pessoal é a forma mais próxima de contato que a empresa pode ter com o consumidor potencial. Entretanto, esta forma de contato apresenta algumas desvantagens como o alto custo. No mercado empresarial, uma demonstração de venda pode demandar investimento elevado em recursos materiais e em tempo. Por outro lado, para uma boa venda pessoal, investimentos em recrutamento, seleção e treinamentos também demandam dispêndio financeiro da empresa (FERREL e HARTLINE, 2009).

- **Promoção de vendas**

Para Ferrel e Hartline (2009), as atividades de promoção de vendas adicionam valor para a organização e dão incentivos para que o consumidor adquira um produto. Segundo os autores, a promoção de vendas pode ser dirigida aos consumidores finais, aos intermediários do canal de marketing ou à força de venda.

A promoção de venda abrange diversos tipos de ferramentas como cupons, concursos, descontos, prêmios e outras com o objetivo de atrair a atenção do consumidor, oferecendo fortes incentivos à compra. Entretanto, sua abordagem não possui efeitos na criação de preferência de marca de longo prazo como as ferramentas de propaganda e venda pessoal (KOTLER e ARMSTRONG, 2007).

Por isso, a maioria das empresas utilizam da promoção de venda como uma ferramenta complementar e não como um item isolado do mix de promoção. Isso acontece porque a promoção de vendas inclui uma classificação ampla de elementos promocionais, abrangendo propaganda, relações públicas e venda pessoal. Porém, independente da composição que a promoção de vendas assumir, ela deve ser almejar o alcance de uma meta universal: induzir a experimentação e a compra do produto (FERREL e HARTLINE, 2009).

2.5.5 O “P” de *physical evidence* (Evidência física)

Conforme apresentado anteriormente, os serviços possuem quatro características principais que os diferem dos bens de consumo. A intangibilidade pode ser considerada como

a mais marcante. Diferentemente dos bens (produtos tangíveis) os serviços não podem ser vistos, tocados, provados, sentidos antes de serem adquiridos. Diante disso, os clientes buscam por evidências ou por sinais da qualidade dos serviços, buscando aspectos de qualidade nas instalações, nas pessoas, nos equipamentos, no material de comunicação, nos símbolos e nos preços (KOTLER e KELLER, 2012).

Hoffman *et al* e Kotler e Keller (2012) (2010) também defendem que o gerenciamento da evidência física é um dos maiores desafios presentes em serviços, conglomerando tudo que é visível em uma organização, ou seja, todos os detalhes que permitem tangibilizar o processo, bem como refletir a imagem e a personalidade desejada para o negócio.

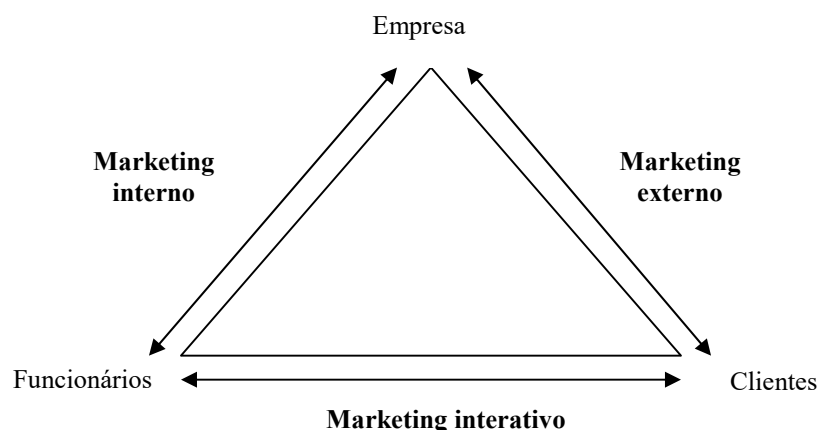
Cumpra mencionar que, não somente as evidências físicas cumprem os estímulos necessários para o bom relacionamento com os clientes, posto que os colaboradores da organização são aqueles que atuam no atendimento, sendo o alvo de análise no P de Pessoas, a seguir.

2.4.6 O “P” de Pessoas

As empresas de serviços sabem da importância das atitudes positivas de seus funcionários perante a satisfação e fidelidade de seus clientes. Para Kotler e Keller (2012), os funcionários prosperam em atividades de contato com os clientes, quando têm condições de atuar de forma competente e profissional no que tange à satisfação de suas necessidades, desenvolvimento de relacionamento e resolução de problemas.

Segundo Kotler e Keller (2012), as organizações que almejam alcançar excelência em marketing de serviço devem trabalhar com excelência em três áreas abrangentes: marketing externo, interno e interativo, conforme figura 6 a seguir.

Figura 5: Tipos de marketing de serviços



Fonte: Adaptado de Kotler e Keller, 2012, p.391.

No que se refere ao marketing interno – relacionamento empresa/funcionários – tem-se a interface da área de marketing e gestão de pessoas que devem criar ações e eventos que agreguem motivação e estímulos à equipe. Um bom marketing interno gera um marketing interativo que redunde na excelência do atendimento. Desta forma, tem-se como objetivo fazer com que os colaboradores exercitem os objetivos de marketing da organização, conseguindo comunicar o valor para os clientes. O marketing externo inteligente e persuasivo deve estar pautado por um marketing interno adequado.

Para que as organizações alcancem as metas desejadas devem buscar contratar os melhores recursos humanos, oferecendo um plano de carreira, programas de treinamento, remuneração e recompensas de acordo com o desempenho de seus funcionários, além de monitorar de modo constante a satisfação dos mesmos mediante pesquisa de clima organizacional (KOTLER e KELLER, 2012).

2.5.7 O “P” de Processos

Nas empresas de serviços a oferta de produto é intangível e consiste, em grande parte, em um processo ou em uma série de processos. Sendo assim, as estratégias de oferta de produto perpassam pelas decisões sobre qual o tipo de processo envolvido, e como essa decisão interfere na satisfação das necessidades e desejos dos consumidores (LAMB, HAIR e McDANIEL, 2012).

Segundo Lamb *et al* (2012), duas grandes categorias são processadas nas empresas de serviços: pessoas e objetos. Diante disso, os processos são categorizados pelos autores em quatro grupos: *o processamento de pessoas*, que ocorre quando o serviço é direcionado a um cliente e se refere a serviços de transporte e de saúde, por exemplo. *O processamento de posses* refere-se a prestação de serviços em posses físicas do cliente, como lavagem de carro ou cuidados com o gramado. *O processamento de estímulo mental* está associado a prestação de serviços dirigidos à mente das pessoas, como performance de teatro e a educação. *O processamento de informações* descreve os serviços que utilizam da tecnologia ou a inteligência direcionadas aos ativos de um cliente, como consultorias e seguros.

Diante das características apresentadas as empresas devem identificar como seus processos interagem com a experiência dos clientes, buscando adequar suas estratégias para

melhor atendê-los. Assim, os processos devem ser mapeados e aprimorados, bem como os processos ineficazes eliminados.

Após exposição do referencial teórico que fundamenta o presente trabalho de conclusão de curso, será apresentado no próximo capítulo a metodologia utilizada no estudo.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

A metodologia objetiva explicar o processo utilizado na elaboração do presente estudo, que tem como objetivo geral compreender como ocorre o processo de formulação de estratégias de marketing em uma pequena empresa do segmento de saúde na cidade de Juiz de Fora, O Centro do Ombro, fundamentado nos 7P's que engloba o mix de marketing em serviços.

Segundo Gil (2008), as pesquisas podem ser classificadas em grupos de acordo com seus objetivos específicos, sendo elas caracterizadas como: estudos exploratórios, estudos descritivos e estudos que verificam hipóteses causais.

No presente estudo, utiliza-se uma pesquisa de caráter descritivo, que tem como objetivo conhecer e interpretar a realidade sem nela interferir. Para isso, esse tipo de pesquisa apresenta menor rigidez em seu planejamento e habitualmente envolve levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso (GIL, 2008).

Para atingir este objetivo optou-se pela pesquisa qualitativa. Segundo Zanella (2009), as pesquisas se classificam quanto a sua abordagem de duas formas: qualitativa e quantitativa. As pesquisas qualitativas se caracterizam pela não-utilização de instrumentos estatísticos na análise de dados, concentrando seus esforços na análise dos conhecimentos teórico-empíricos. Nesse tipo de pesquisa, o pesquisador tem fundamental importância na coleta, registro e análises dos dados, pois o mesmo é quem está em total contato com o ambiente pesquisado. A abordagem qualitativa permite uma maior flexibilidade ao pesquisador se comparada com a quantitativa.

Quanto ao método, utilizou-se o estudo de caso. Para Zanella (2009), estudo de caso é uma técnica que aborda com profundidade um ou poucos objetos de pesquisa, por isso tem grande profundidade e pequena amplitude, procurando conhecer em profundidade a realidade de uma organização. Ainda, segundo a autora, durante o processo de coleta de dados, o pesquisador pode utilizar de diversos instrumentos como questionários, entrevistas, observações e análises de documentos, tanto de forma individual quanto combinados entre si.

O trabalho de coleta de dados é uma parte crucial no processo de pesquisa. Segundo Gil (2008), os procedimentos adotados durante a coleta de dados podem ser divididos em dois grandes grupos: os que utilizam fonte de "papel" e os que utilizam fonte de "gente".

No presente estudo, adota-se na coleta de dados a pesquisa bibliográfica que, para Zanella (2009), consiste na busca por conhecimento já disponíveis nas fontes bibliográficas, como em artigos científicos e livros. Para complementar a coleta de dados, serão feitas entrevistas semi-estruturadas. Para a autora, quando o pesquisador utiliza da entrevista

juntamente com a técnica de observação ele consegue obter uma quantidade maior de informação, pois além dos depoimentos, ele pode identificar a linguagem corporal do entrevistado. Entretanto, essa combinação exige um olhar mais atento do entrevistador e também uma imparcialidade que mantenha um fluxo fidedigno de informações.

Foi realizada uma entrevista, mediante um roteiro semi estruturado com a diretora e sócia Renata Carvalho de Oliveira, no dia sete de julho de 2018, na sede da empresa, para o levantamento de dados e informações pertinentes para os objetivos deste trabalho.

Para analisar os resultados da entrevista, será feito um cruzamento entre os aspectos citados pela gestora e teoria explicitada no referencial teórico deste trabalho. Espera-se que com o cruzamento das informações e suas respectivas análises, seja possível identificar o processo de formação de estratégias de marketing no O Centro do Ombro e como as mesmas são materializadas através do composto mercadológico da empresa.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

O Centro do Ombro é um espaço que busca promover, com alta tecnologia, o tratamento de recuperação e bem-estar de pacientes e praticantes de esportes. Idealizado em 2009 pelo André Luiz Pinto, um dos sócios proprietários, foi inaugurado por ele e equipe em 2011. Desde então, atua com equipe multidisciplinar que conta com médicos, fisioterapeutas e educadores físicos, onde a integração multiprofissional é o que garante uma recuperação dos pacientes.

A empresa é constituída por dois sócios: Dr. André Luiz Pinto da Silva, Diretor técnico e Médico especialista em cirurgia do ombro e a Sra. Renata Carvalho De Oliveira, Diretora administrativa. A empresa conta em seu quadro de colaboradores com duas recepcionistas, quatro fisioterapeutas, duas educadoras físicas, uma faxineira, um ortopedista também especialista em ombro, um estagiário para a área administrativa e uma estagiária de comunicação. Sendo assim, de acordo com a classificação do Sebrae, o estudo de caso compreende uma pequena empresa tanto pelos critérios de número de funcionário, quanto de faturamento anual.

Atualmente, os serviços do Centro do Ombro buscam promover com excelência e comprometimento a recuperação da saúde e o bem-estar do aparelho locomotor, oferecendo um acompanhamento multiprofissional e multidisciplinar durante a assistência, de modo a contribuir para a qualidade de vida do paciente. Para isso, o espaço oferece consulta médica em ortopedia e traumatologia, onde são realizadas avaliações ortopédicas de traumas esportivos ou do dia a dia, fisioterapia ortopédica para o tratamento de disfunções músculo esqueléticas resultantes de traumas e fraturas e suas consequências imediatas e tardias e serviços de fortalecimento muscular, realizados em um estúdio, para pacientes que necessitam de uma recuperação pós cirúrgica, praticantes de esportes que buscam recuperação ou melhoria de desempenho e para pacientes que visam aumentar o condicionamento físico e o bem estar.

Assim, tem-se que a empresa atua no setor de ortopedia e fisioterapia na cidade de Juiz de Fora e região, sendo referência no atendimento e tratamento de traumas nos ombros. Com essa especialização, o perfil dos pacientes se mostra muito concentrado nos idosos por ser a parcela da população que mais sofre com esse tipo de problemas. Por outro lado, atletas e praticantes de atividades esportivas encontram no Centro do Ombro o suporte necessário para a dinamização de sua performance.

4.2 CRIAÇÃO DO NEGÓCIO E FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

4.2.1 Abertura e crescimento do O Centro do Ombro

O Centro do Ombro foi idealizado em 2009 pelo Dr. André Luiz que já atuava como médico ortopedista de ombro em seu consultório particular e percebeu a necessidade de oferecer aos seus pacientes um tratamento contínuo após as cirurgias. O empresário detectou que a falta de acompanhamento do médico cirurgião durante o tratamento pós cirúrgico trazia resultados frustrantes tanto para os pacientes, quanto para o próprio profissional. De acordo com o médico, o sucesso de suas cirurgias tinha como base três fatores determinantes que deveriam ser trabalhados em conjunto, sendo eles: a atuação do médico cirurgião, aliado as ações dos fisioterapeutas e a conscientização e o comprometimento do próprio paciente para alcançar resultados exitosos. Dessa forma, o projeto de criação do O Centro do Ombro ganhou forma, partindo da premissa em oferecer aos pacientes todas as intervenções e atividades importantes para a pronta recuperação em um só espaço, de forma integrada e multidisciplinar.

Após o desenho do negócio, os sócios e proprietários do O Centro do Ombro, decidiram em 2010 realizar uma pesquisa de marketing para apreender questões relativas à concorrência, comportamento do consumidor e seus anseios, objetivando conceber uma estrutura com aquelas atividades e ações que sinalizassem o interesse e as necessidades do público alvo visado em prol de crescimento sustentável.

A pesquisa foi realizada com os pacientes do Dr. André Luiz e teve como principal resultado, além da confirmação de que os pacientes também sentiam a falta da proximidade entre o trabalho do médico e o pós-cirúrgico, a definição de qual mix de marketing deveria ser concebido para o novo espaço. Em outras palavras, a pesquisa foi crucial para a definição da localização, fixação da política de precificação, bem como os serviços que deveriam ser ofertados entre outros pontos fundamentais para a abertura do novo empreendimento.

Após o estudo, o espaço foi inaugurado em novembro de 2011, com apenas duas salas de fisioterapia e um consultório médico, apresentando em um curto período de tempo crescimento exponencial. Com o incremento da demanda e uma estrutura deficiente, os gestores decidiram por ampliação, visto que as reclamações e serviços sem a qualidade almejada poderiam ser prejudiciais a imagem da marca e reputação dos próprios profissionais. Diante disso, a empresa decidiu expandir sua estrutura para oferecer um atendimento profissional e competente, agregando valor e satisfação.

4.2.2 Formulação da estratégia e Gestão estratégica no O Centro do Ombro

Segundo Stoner (1985), estratégia se caracteriza como a mobilização de todos os recursos da empresa na busca pelo alcance dos seus objetivos. No O Centro do Ombro, esta mobilização começou desde sua inauguração. Para os gestores, o engajamento de todos os colaboradores na busca por objetivos comuns é essencial.

Para Porter (1980), a estratégia competitiva consiste em ações ofensivas e defensivas de uma organização para criar uma posição sustentável. O Centro do Ombro trabalha sob uma das abordagens citadas pelo autor como estratégia genérica com foco na diferenciação.

Desde sua inauguração a empresa busca trabalhar todos os recursos disponíveis em busca da diferenciação. Para os idealizadores do empreendimento, apenas a criação da empresa já era um diferencial no segmento de atuação do negócio. Anteriormente, em Juiz de Fora e região, os pacientes não encontravam um ambiente que oferecesse tratamento integrado desde o diagnóstico ao pós-cirúrgico.

De acordo com os conceitos explanados por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), uma das óticas adotadas pela estratégia do O Centro do Ombro é o P de posição. Com o passar dos anos novas empresas foram oferecendo o mesmo tipo de serviço que O Centro do Ombro e de forma reativa, a empresa sempre buscou investimentos em novas tecnologias para se manter atualizada e não perder a posição de excelência alcançada no mercado.

Além disso, por contar em seu corpo clínico com um profissional de referência em sua área de atuação, a empresa sempre buscou explorar a imagem do médico e incentivá-lo a perseguir mais capacitações para que o status adquirido pela organização não fosse perdido. Segundo a gestora, pacientes de outras cidades vêm para Juiz de Fora apenas para consulta com o médico, exemplificando a imagem de reputação conquistada pelo profissional e também pela clínica. A vantagem competitiva atrelada ao negócio repousa assim, no nome do médico e na sua imagem, propagada em sites, redes sociais e materiais gráficos.

Para Mintzberg *et al* (2010), as estratégias podem sofrer variações desde seu processo de formulação. No O Centro do Ombro, pela falta de envolvimento e comprometimento dos atores organizacionais, as tomadas de decisões ocorrem de cima para baixo, sendo eminentemente deliberada. No entanto, a organização está buscando uma maior participação dos colaboradores em algumas decisões, perseguindo novas metas e planos, no intuito de profissionalização da gestão.

No Centro do Ombro, há uma clara distinção entre as rotinas administrativa e operacional da área da saúde, sendo uma gestão centralizada e personificada na figura do líder

principal da empresa. Para tentar imprimir um novo modelo de gestão, a Sra. Renata, diretora administrativa, está procurando criar espaços de discussão com toda a equipe, objetivando delegar alguns processos para profissionais específicos, transferindo as tomadas de decisões técnicas para dar maior fluidez e produtividade. Assim, com maior descentralização e responsabilização para determinados colaboradores, a referida diretora acredita que consiga minimizar a dependência da empresa no que tange ao papel personalista do líder principal.

A organização ainda é bastante reativa no que concerne às condições dos ambiente, somente internalizando novas tecnologias e operações quando a concorrência o faz. Ser proativa e dinâmica se faz necessário, posto que os negócios em saúde estão sempre inovando e incorporando tecnologias e procedimentos demandados pelo mercado.

Nicolau (2001) propaga que o processo de formação estratégica observa três linhas básicas de abordagem: a formação da estratégia como um processo racional e formal, a formação da estratégia como um processo negociado e a formação da estratégia como um processo de construção permanente. O Centro do Ombro, antes de sua inauguração, se baseou em um processo racional e formal de formulação estratégica em que as decisões eram pautadas principalmente em estudos, pesquisas e análise econômica. Após a abertura do empreendimento, a formulação de estratégias passou a ocorrer através de um processo de construção permanente, utilizando da aprendizagem apreendida nas relações e atividades presentes no contexto organizacional.

Além do processo de formação de estratégia, outro aspecto relevante dentro de uma organização é como ocorre a gestão da estratégia. Segundo Machado (2014), a gestão estratégica é um processo de adaptação contínuo pelo qual as empresas perpassam na busca pela geração de valor para os *stakeholders*.

Machado (2014) apresenta a gestão estratégica como um processo amplo e flexível e que abrange três componentes: a visão sistêmica, o pensamento estratégico e o planejamento.

No O Centro do Ombro a visão sistêmica permite aos gestores enxergarem a organização de forma holística e integrada ao ambiente. As ameaças e oportunidades são visualizadas, observando a concorrência, interação com o Conselho Regional de Medicina, o comportamento do cliente, novas tendências e tecnologias para que se mantenha na vanguarda do mercado.

O pensamento estratégico permite aos sócios apreenderem o contexto de atuação do negócio, seus pontos fortes e fracos, e tomar decisões estratégicas relacionadas às reais necessidades da empresa. Isso acontece pela ampla experiência que os sócios acumularam ao longo dos anos por idealizarem a empresa e estarem presentes em todo seu amadurecimento e

crescimento. Por fim, esses componentes possibilitam aos gestores utilizar o planejamento como uma ferramenta metodológica para a organização, definindo onde a organização está, onde ela quer chegar e como será esse percurso através da aceção de objetivos, metas e planos de ações.

4.2.3 Estratégias de marketing do O Centro do Ombro

Segundo Kotler e Keller (2012), marketing significa satisfazer as necessidades e desejos dos clientes. Desde sua inauguração, O Centro do Ombro sempre buscou alinhar sua oferta de valor com as necessidades de seus clientes, tornando-se uma clínica especializada em busca de diferenciação em serviços. A empresa prima por atendimento personalizado e fidelização focando em qualidade e competência nas suas operações e atividades.

Para Kotler e Armstrong (2007), a administração de marketing consiste na arte e a ciência de escolher mercado-alvo e construir relacionamentos lucrativos com eles. Segundo os autores, a organização deve buscar compreender seu consumidor e mercado e, dessa forma, elaborar uma estratégia de marketing orientada para o cliente.

Kotler e Armstrong (2007) apresentam cinco orientações que as organizações podem seguir para executar suas estratégias de marketing: produção, produto, vendas, marketing e orientação de marketing societal. No O Centro do Ombro, a orientação para marketing é muito presente, posto que a empresa apresenta um produto superior em sintonia com a satisfação dos clientes no longo prazo, agregando inovação em seus processos através de capacitação dos colaboradores e investimentos em novos equipamentos.

Segundo a premissa mercadológica, o alcance das metas organizacionais depende do conhecimento das necessidades e desejos dos pacientes. Diante disso, O Centro do Ombro trabalha de forma ativa na busca por entender o que pensam seus clientes. A empresa por ser uma prestadora de serviços médicos tem como característica uma interação robusta entre colaboradores e pacientes e, dessa forma, recebe informações cruciais para alinhar sua proposta de valor com as expectativas dos clientes. Além disso, a empresa realiza pesquisas de satisfação com o fito de buscar sugestões, críticas e recomendações que aperfeiçoem os processos e a estrutura de operações.

O Centro do Ombro, por atuar no setor de saúde, acredita que sua proposta de valor deve, além de satisfazer as necessidades e desejos de seus pacientes, estar comprometida com o bem estar e a qualidade de vida, buscando solucionar não apenas problemas pontuais com

foco na patologia, mas sim ver o paciente de forma global, considerando a perspectiva biopsicossocial na condução do processo terapêutico.

Para Kotler e Armstrong (2007), a empresa deve desenvolver um programa de marketing que proporcione o valor pretendido para o cliente-alvo. Com este programa a organização contemplará ações e ferramentas criativas que persiga imagem e posicionamento da marca no mercado.

Na seção a seguir, apresenta-se o mix de marketing concebido para o Centro do Ombro, calcado nos 7 P's.

4.3 MIX DE MARKETING DO O CENTRO DO OMBRO

4.3.1 O “P” de Produto do O centro do Ombro

Para Kotler e Keller (2012), produto pode ser um bem, serviço, pessoas, lugares, organizações, ideias ou até mesmo uma propriedade. O Centro do Ombro se configura como uma empresa de serviços, especializada em saúde do ombro atuando no mercado de Juiz de Fora e Região.

Os autores supramencionados denotam que a oferta de valor de uma empresa geralmente combina aspectos tangíveis e intangíveis. No caso do negócio em questão, os aspectos tangíveis estão presentes nos equipamentos, mobiliário, decoração, dentre outros e os intangíveis pela prestação de um serviço puro, consultas e sessões de fisioterapia, por exemplo.

Os serviços apresentam quatro características principais, que afetam de forma direta a elaboração das estratégias de marketing: intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade (KOTLER e KELLER 2012). Diante disso, será abordado estas características dentro do escopo da organização estudada.

Em relação a intangibilidade, os serviços do O Centro do Ombro não podem ser tocados, sentidos ou experimentados antes da compra. Assim, a gestão da organização busca tangibilizar os benefícios pretendidos através da disponibilização de folhetos no local com imagens de como os serviços são realizados, além de vídeos explicativos em suas redes sociais e site. Ainda, a atmosfera do local transmite os sinais de qualidade do serviço contando com uma boa infraestrutura que agrega segurança e confiabilidade.

Outro aspecto relevante no Centro do Ombro são as pessoas. A empresa busca sempre capacitar seus colaboradores para que consigam comunicar os benefícios dos serviços de forma competente e profissional aos potenciais clientes antes da compra. Além disso, o

espaço possui um estúdio de fortalecimento muscular com portas transparentes voltadas para a sala de espera, dando a possibilidade dos pacientes observarem os procedimentos e as tecnologias utilizadas pela empresa.

Quanto a Inseparabilidade, os serviços do O Centro do Ombro são produzidos e consumidos ao mesmo tempo, exigindo uma boa relação cliente-fornecedor do serviço. Diante disso, a empresa busca sempre ter um corpo de colaboradores com boa formação e em sintonia com os valores da organização. Para isso, o processo de recrutamento, seleção e capacitação se torna primordial para alcançar a excelência no atendimento e a qualidade na conduta terapêutica e de relacionamento.

No que concerne a variabilidade, a produção de um serviço depende de diversas variáveis, como pessoas, ambiente, tempo e o próprio cliente que colabora com suas informações para que o prestador de serviço seja assertivo nas suas ações. O Centro do Ombro busca desenvolver fluxos, rotinas e procedimentos padronizados, objetivando minimizar problemas e variações no processo de qualidade. Diante disso, as salas de atendimento seguem padrões de segurança, higiene e limpeza, além de manutenção preventiva e corretiva dos equipamentos. Os pacientes realizam todas as sessões de seu pacote de serviços sempre com o mesmo profissional, fazendo com que estes acompanhem a evolução de forma personalizada. Cada prestador de serviço também busca trabalhar com a conscientização do paciente sobre o seu papel durante o tratamento que pode ser longo, entendendo que os resultados dos serviços estão embasados na tríade profissional de saúde-processos-cliente.

No que tange a perecibilidade, os serviços não podem ser estocados para uso posterior, exigindo equilíbrio entre a oferta e a demanda. O Centro do Ombro trabalha somente com atendimento agendado com antecedência para evitar prejuízo ou filas. Isto garante que os profissionais estejam disponíveis apenas no momento em que de fato irão executar as suas atividades. Para diminuir os impactos de faltas por parte dos paciente, a equipe de recepção entra em contato com os mesmos com 24 horas de antecedência ao atendimento para confirmar a presença e mesmo assim se a falta ocorrer sem aviso prévio a sessão é descontada do pacote de serviços comprado pelo cliente.

Atualmente O Centro do Ombro oferece seus serviços em cinco diferentes tipos de modalidade: consulta particular, consulta por plano de saúde, sessões particulares avulsas, pacote de sessões e mensalidade.

Quanto à consulta particular, o Centro do Ombro conta com atendimento agendado com antecedência no qual o paciente é atendido por um médico ortopedista e especialista em

cirurgia do ombro. As consultas agendadas têm uma duração média de quinze minutos, porém o processo de diagnóstico varia de acordo com o paciente, podendo originar oscilação no tempo de atendimento. O paciente ainda conta com uma consulta de retorno inclusa no atendimento inicial e que deve ser agendada de acordo com a prescrição do médico.

Quanto à consulta por plano de saúde, os pacientes recebem o mesmo atendimento realizado em uma consulta particular. No entanto, os serviços adicionais que se fizerem necessários têm cobertura diferenciada de acordo com a política de cada plano.

As sessões particulares avulsas são ofertadas para os serviços de fisioterapia e RPG (Reeducação Postural Global) e são agendadas de maneira prévia com um dos profissionais que atende às prescrições recomendadas pelo médico durante a realização do diagnóstico. As sessões são realizadas de forma individualizada e tem a duração de quarenta minutos. Já os pacotes de sessões são ofertados sob as mesmas características das sessões avulsas, porém com a garantia de no mínimo dez sessões de serviços prestados, realizadas pelo mesmo profissional em dias previamente agendados.

A modalidade de mensalidade se restringe ao serviço de estúdio de fortalecimento muscular. Este serviço é agendado de maneira prévia com duas sessões de um hora cada por semana. Diferentemente dos serviços de fisioterapia e RPG, as sessões de fortalecimento muscular são realizadas individualmente ou em duplas e pode ser realizada por um fisioterapeuta ou educador físico dependendo da prescrição indicada pelo médico durante o diagnóstico.

4.3.2 O “P” de Preço do O centro do Ombro

Para Kotler e Armstrong (2007), o preço é o único elemento do mix de marketing capaz de gerar receita. Além disso, o preço é considerado como o elemento mais flexível do composto mercadológico e deve ser trabalhado de acordo com a realidade do empreendimento, observando os fatores do ambiente interno e externo da organização.

Segundo Ferrel e Hartline (2009), da perspectiva do vendedor, existem quatro variáveis essenciais que devem ser levadas em conta durante o processo de precificação: custo, demanda, valor do consumidor e preço dos concorrentes.

O Centro do Ombro compreende a importância de uma precificação que esteja em consonância com todas as variáveis mencionadas acima. Para isso, monitora de maneira constante todos os aspectos cruciais na formulação dos preços dos serviços da empresa.

O Centro do Ombro apresenta uma precificação que busca, primeiramente, uma coerência com sua estrutura de custos. Segundo Ferrel e Hartline (2009), uma empresa que não der a devida importância a essa variável terá problemas em alcançar o objetivo principal que é o lucro. A gestora da organização acompanha constantemente todos os indicadores financeiros da empresa, buscando informações importantes para a tomada de decisão no que tange a precificação dos produtos.

Mesmo estando atenta a estrutura de custo, O Centro do Ombro também procura observar os demais fatores que influenciam o processo de precificação de seus produtos. Para a gestora da empresa, mesmo o preço sendo o elemento do composto mercadológico mais flexível, é necessário compreender a resposta da demanda diante da variação dos valores cobrados.

O Centro do Ombro, por atuar no setor de prestação de serviço na área da saúde, acredita que a sensibilidade de seus consumidores à mudança de preços é considerada como neutra. A gestora destaca que este comportamento se dá pelo fato de que quando o consumidor necessita de cuidados com sua saúde, outros fatores são mais determinantes na escolha do prestador de serviço do que pequenas variações no preço, tais como a competência profissional, a conveniência e acessibilidade ao local, a reputação da imagem e a recomendação oriunda de outros especialistas.

Ferrel e Hartline (2009) ponderam como essencial para o processo de precificação o valor percebido pelo consumidor. Segundo os autores, o conceito de valor deve ser compreendido com uma avaliação subjetiva do cliente em relação ao preço pago e os benefícios relacionados ao produto. Diante disto, O Centro do Ombro procura trabalhar aspectos intangíveis que vão além da solução que o produto oferece, como qualidade no atendimento pré e pós-venda, serviço personalizado, ambiente acolhedor e construção de relacionamento com todos os pacientes da empresa.

Outro ponto importante que deveria ser melhor monitorado pela gestão do O Centro do Ombro é o preço dos concorrentes. A organização, por atuar em um setor pouco explorado na cidade de Juiz de Fora e região, encontra dificuldades em comparar seus preços com os de concorrentes diretos. O Centro do Ombro pode ser considerado como pioneiro no oferecimento do tratamento individualizado que integra o diagnóstico e a recuperação pós cirúrgica e por isso trabalha o monitoramento da percepção de valor de seus consumidores perante produtos similares ou comparáveis e não necessariamente concorrentes diretos.

No quadro 3 a pode-se observar a estrutura de preços dos produtos oferecidos pelo O Centro do Ombro.

Quadro 3: Preços do O Centro do Ombro

Serviços	Modalidade	Preço
Consulta médica	Atendimento	R\$ 300,00
Fisioterapia	Sessão	R\$ 65,00
RPG	Sessão	R\$ 72,00
Fortalecimento muscular	Mensalidade	R\$ 220,00

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Na seção a seguir será apresentado outro importante elemento do composto de marketing da empresa: a praça.

4.3.3 O “P” de Praça do O centro do Ombro

Ferrel e Hartline (2009) apresentam que as organizações devem compreender a importância da gestão da distribuição e da cadeia de suprimentos. Para os autores, o preço e o produto podem ser copiados com facilidade, mas uma boa gestão dos canais de distribuição pode superar as fraquezas existentes no restante do mix.

O Centro do Ombro compactua com os conceitos apresentados pelos autores e trabalhou a concepção e manutenção do “P” de Praça da organização desde a idealização do empreendimento.

Atualmente, O Centro do Ombro atua no nível 1 dos níveis de canais de marketing de consumo, o que implica venda direta ao consumidor final sem a interferência de quaisquer intermediário, conforme abordam Kotler e Armstrong (2007).

O Centro do Ombro está localizado na rua Barão do Rio Branco, região central da cidade de Juiz de Fora, em que se localizam os principais equipamentos de compras, serviços e lazer. A avenida apresenta grande fluxo de veículos e pessoas, contando assim com uma boa infraestrutura de transporte e segurança. Cumpre mencionar que o edifício em que o Centro do Ombro está sediado não possui estacionamento próprio, se configurando numa deficiência para aqueles que preferem se deslocar utilizando seu automóvel. Porém, nas redondezas encontra-se estacionamento pago que atenua esse problema.

De acordo com Lamb *et al* (2012), a distribuição no setor de serviço apresenta abordagem diferente, porém não menos desafiadora que a distribuição de bens tangíveis. Segundo os autores, a distribuição de serviço se concentra em três aspectos principais: minimizar o tempo de espera, gerenciar a capacidade e melhorar a prestação de serviço.

O Centro do Ombro utiliza de ferramentas que auxiliam no gerenciamento destes três aspectos. O principal facilitador é o software de gestão utilizado pela empresa que possibilita a gestão das filas e da capacidade produtiva do espaço. Quando atendimentos são desmarcadas as recepcionistas utilizam do auxílio de lista de espera para de forma eficiente suprir a capacidade ociosa. Outro ponto trabalhado pela empresa e que busca a melhoria na prestação de serviço é a facilidade de contato disponibilizada aos pacientes. Atualmente, os pacientes podem entrar em contato pessoalmente, por telefone, pelo whatsapp da clínica e pelas redes sociais (Instagram e Facebook). Outro ponto é que os profissionais da empresa têm acesso ao software de agendamento e total autonomia em modificar sua agenda. Dessa forma, os pacientes podem, em contato com seu fisioterapeuta ou educador físico, alterar o horário de atendimento sem que isso passe pela recepção, diminuindo a possibilidade de gargalo neste processo.

4.3.4 O “P” de Promoção do O centro do Ombro

Kotler e Armstrong (2007) discorrem que o mix de promoção, também denominado mix de comunicação de marketing, constitui-se de ferramentas que buscam transmitir mensagens e conteúdos de forma persuasiva para os consumidores e construir sólidos relacionamentos com estes.

Segundo Ferrel e Hartline (2009), a comunicação de marketing abrange a transmissão e o compartilhamento de informações entre a organização e os consumidores. Para os autores, a empresa deve utilizar uma comunicação integrada de marketing, contemplando uma visão abrangente de todos os tipos de contato com os consumidores atuais e potenciais. No O Centro do Ombro essa postura começou a ser adotada com mais relevo no início do ano de 2017, quando a empresa identificou que seu mix de promoção deveria ser operado de maneira mais estratégica.

Para Ferrel e Hartline (2009), a construção de uma boa estratégia de marketing perpassa pela capacidade da organização de arquitetar todos os elementos do mix de comunicação de marketing: a propaganda, as relações públicas, a venda pessoal e a promoção de vendas.

Para Kotler e Keller (2012), a propaganda se caracteriza como qualquer forma paga de comunicação na qual a organização é identificada. Kotler e Armstrong (2007) abordam que a propaganda possui algumas deficiências que devem ser melhor trabalhadas pelos gestores. Mesmo sendo de amplo alcance, a propaganda é impessoal e não consegue ser tão persuasiva

quanto a atuação dos vendedores no contato face a face. Outro ponto que deve ser observado são os custos singulares que este elemento do mix de comunicação demanda. Diante disso, O Centro do Ombro, observando a relação custo/benefício, adotou métodos de propaganda com valores mais acessíveis que os tradicionais investimentos em propaganda de rádio, televisão e jornais. Atualmente as propagandas pagas pelo O Centro do Ombro são realizadas através do impulsionamento de postagens em suas redes sociais, Facebook e Instagram, e contam com propagandas institucionais e de produto.

Ferrel e Hartline (2009) destacam as relações públicas como um dos elementos associados aos interesses corporativos da empresa, que buscam identificar comportamentos que possam gerar problemas públicos e principalmente desenvolver programas para criar e manter relacionamento positivo com seus *stakeholders*. Segundo os autores, as relações públicas melhoram a percepção geral do público em relação a aspectos como qualidade, inovação, valor ou preocupação com questões sociais.

Para Kotler e Keller (2012), as relações públicas são elementos cruciais na promoção da imagem da organização e pode ser trabalhada através de diversas iniciativas. No O Centro do Ombro, a utilização deste elemento é realizada de forma muito ativa. A gestão da organização sempre buscou associar suas iniciativas com os interesses corporativos e de seus clientes.

O Centro do Ombro busca associar sua marca com eventos que prezam pela saúde e bem estar, como ocorreu no ano de 2018 ao patrocinar a Primeira Copa Juiz de Fora de Natação - AABB/Panathlon. Outras iniciativas são realizadas de maneira constante, como publicações de cunho informativo e educativo, como as postagens realizadas durante os meses de “Outubro Rosa” e “Novembro Azul”.

Ressalta-se ainda que em 2018, O Centro do Ombro idealizou o “Recovery Day”, um evento voltado para atletas e profissionais do esporte que contou com a apresentação de novos equipamentos adquiridos pela empresa e sua importância na preparação e recuperação de atletas para as competições. O Centro do Ombro também realizou o evento “Momento Saúde”, um encontro realizado no dia mundial da saúde, no Parque da Lajinha em Juiz de fora, que contou com a participação de pacientes antigos e atuais numa manhã de atividades físicas, disponibilização de brindes e confraternização entre membros da equipe e convidados.

Outra iniciativa presente no cotidiano da empresa foi a criação de um mural informativo, onde cada profissional é responsável por redigir um texto mensal com assuntos relevantes e importantes no contexto da qualidade de vida e bem estar, estando sempre atualizado com novas temáticas e tendências. Além disso, o mural disponibiliza um espaço

para dúvidas dos pacientes e estes tópicos são tratados como prioridade na série de temas para a confecção dos textos.

Kotler e Keller (2012) apresentam a venda pessoal como uma interação pessoal, cara a cara, com um ou mais compradores potenciais. No O centro do Ombro, essa interação é realizada por quase todos os colaboradores. Primeiramente, o médico é responsável pelo diagnóstico, por apresentar qual o serviço necessário para a recuperação do paciente e tirar dúvidas sobre o processo. As recepcionistas são responsáveis pela venda do serviço de fato, são elas que apresentam as formas de pagamento e negociam prazos e possíveis descontos. Diante disso, a gestão da empresa preza por treinamentos constantes para que estes colaboradores estejam sempre capacitados e atualizados em negociação e vendas. Outra interação pessoal importante, que é considerada estratégica pela empresa, é aquela entre o profissional que realiza a prestação de serviço e o consumidor, seja ele fisioterapeuta ou educador físico O Centro do Ombro acredita que este profissional é um elo de confiança entre a empresa e o paciente e por isso busca capacitá-los, além de oferecer bonificações para os profissionais que trazem novos pacientes para tratamento na organização.

Para Ferrel e Hartline (2009), as atividades de promoção de vendas adicionam valor para a organização e dão incentivos de curto prazo para que os consumidores, atuais ou potenciais, adquiram um produto.

Segundo Kotler e Armstrong (2007), a promoção de venda abrange diversos tipos de ferramentas como cupons, concursos, descontos, prêmios e outras iniciativas que atraem a atenção do consumidor e oferece fortes incentivos à compra. O Centro do Ombro trabalha esta ferramenta através do oferecimento de cupons de sessões grátis para médicos parceiros que disponibilizam os mesmos para seus pacientes. Um ponto importante sobre esta ação é que estes cupons só podem ser utilizados por pessoas que nunca foram pacientes da empresa, aumentando o contato da organização com consumidores potenciais. O Centro do Ombro também oferece descontos em pacotes de serviços e descontos em mensalidades para outros profissionais de saúde por acreditar que estes têm papel importante na promoção da imagem da organização. Outra ação implementada foca na realização de sorteios em redes sociais que oferece a oportunidade de novos clientes vir a conhecer os serviços prestados pelo espaço. Além disso, são oferecidas aulas experimentais no estúdio de fortalecimento muscular para os consumidores potenciais deste serviço.

4.3.5 O “P” de *Physical evidence* (Evidência física) do O centro do Ombro

Segundo Kotler e Keller (2012), o desafio de gerir as evidências físicas para tangibilizar um serviço que é eminentemente intangível pode ser enfrentado através da utilização de algumas ferramentas de marketing, como as instalações, as pessoas, os equipamentos, o material de comunicação, os símbolos e o fator preço.

Quando a empresa foi inaugurada os espaços de trabalho eram tão somente um consultório, uma sala de fisioterapia e uma área de recepção. A partir de sua expansão, O Centro do Ombro passou a contar com uma estrutura mais moderna e bem planejada, atendendo a premência de crescimento da clientela e em consequência dos serviços prestados. Atualmente, o espaço conta com dois consultórios médicos, duas salas de fisioterapia e um estúdio de fortalecimento muscular, três banheiros, sendo um deles adaptado para pessoas com necessidades especiais, um almoxarifado, uma sala administrativa, uma cozinha para os funcionários, uma recepção e uma ampla sala de espera.

O projeto arquitetônico das instalações e dos espaços foi concebido sob duas óticas diferentes. Primeiramente, o ambiente contempla decoração e cores leves, conferindo profissionalismo e bem estar, típico dos estabelecimentos atuantes no setor de saúde. Outro aspecto presente no O Centro do Ombro foi a adoção de uma mobília que transita entre o rústico e o moderno com móveis de madeira feitos sob medida e que proporcionam sobretudo conforto e comodidade aos pacientes.

Para tangibilizar os serviços prestados pela empresa, os gestores disponibilizam de forma visível e acessível folhetos informativos, com imagens ilustrativas de como são realizados os serviços. Outra ação desenvolvida é a apresentação de vídeos na recepção sobre os procedimentos realizados e a exposição de informações sobre os equipamentos e tecnologias utilizados. Entretanto, esse conteúdo poderia ser melhor explorado, uma vez que disputa a atenção dos pacientes com outra televisão que transmite programação oriunda da TV aberta como opção de entretenimento na sala de espera.

O Centro do Ombro utiliza de forma assertiva o estúdio de fortalecimento muscular como uma evidência clara dos serviços prestados pela empresa. Se por um lado as sessões de fisioterapia são totalmente reservadas em um ambiente onde somente o paciente e o fisioterapeuta têm acesso, o estúdio de fortalecimento foi planejado para ser uma vitrine dos serviços prestados pela organização. O espaço foi construído com uma porta de vidro transparente dando visibilidade aos pacientes que estão na sala de espera e recepção. Sendo

assim, podem observar o trabalho dos profissionais da empresa e como os serviços são realizados.

4.3.6 O “P” de Pessoas do O centro do Ombro

Conforme exposto por Kotler e Keller (2012), as empresas devem se atentar a importância das atitudes positivas de seus funcionários perante a satisfação e fidelidade de seus clientes. No O Centro do Ombro, os gestores acreditam que o maior ativo da organização são seus colaboradores e, por isso, buscam maneiras de tangibilizar sua oferta de valor através do bom trabalho de todos os funcionários.

Ao considerar o contexto supramencionado, a gestão do O Centro do Ombro adota uma cultura de excelência que começa com o processo de recrutamento e seleção de seus colaboradores. Para os gestores, além da capacidade técnica os novos colaboradores devem apresentar valores e princípios compatíveis com os presentes na empresa. Assim, os processos seletivos adotados passam por entrevistas técnicas e comportamentais, além de períodos de experiência onde o feedback dos pacientes traz informações complementares e cruciais para a contratação do novo funcionário.

Outro aspecto trabalhado pelo O Centro do Ombro é a importância do treinamento e da capacitação de seus colaboradores. Para os gestores, atuar no setor de saúde apresenta grandes desafios os quais devem ser superados com estudos que tragam novos conhecimentos e aperfeiçoamento visando crescimento pessoal e precipuamente profissional.

Sendo assim, motivados pelo diretor técnico Dr. André Luiz que busca estar presente nos principais eventos de capacitação em seu segmento de atuação, todos os funcionários que executam atividades fim com foco no tratamento dos pacientes participam de eventos e capacitações de forma individual e compartilham de suas experiências através de grupos de estudos internos, onde novos conceitos e técnicas são apresentadas e os novos conhecimentos são multiplicados. Além disso, os colaboradores que atuam na recepção do espaço recebem treinamento constante por parte da diretora administrativa, buscando aprimorar as técnicas de venda, os aspectos comportamentais e outros atributos que impactam diretamente na satisfação do paciente.

Por acreditarem que o comprometimento dos funcionários reflete no sucesso da organização, os gestores adotaram ferramentas de bonificação, onde os fisioterapeutas que trouxerem novos pacientes para tratar no O Centro do Ombro recebem 10% a mais sobre o valor total do serviço prestado, e o profissional da recepção que efetuar a venda de um pacote

de serviços para um novo paciente receberá a comissão de 2,5% sobre o valor do primeiro pacote adquirido. Esse tipo de estratégia estimula os funcionários a sempre prospectarem novos pacientes para a empresa e a não se acomodarem com os resultados atuais, perseguindo novas metas e objetivos. Isso acontece porque se o recepcionista, por exemplo, vender muitos pacotes de serviços para novos pacientes no mês atual ele receberá uma boa comissão. Entretanto, se no mês subsequente seus esforços de venda não forem tão significativos sua remuneração apresentará um montante inferior ao mês anterior, fazendo com que se motivem para novos desafios.

Kotler e Keller (2012) destacam a visão holística do marketing considerando a tríade - marketing interno, externo e interativo. No O centro do Ombro as três abordagens são trabalhadas de maneira integrada e com o mesmo grau de importância. Para os gestores todos os colaboradores desempenham de alguma forma um papel relevante na construção de valor para os consumidores e por isso buscam transparência na comunicação interna para que as informações cheguem para todos de maneira clara e que não ocorra ruídos ou conflitos na interface profissional que reverberem nos clientes finais. Além disso, iniciativas como publicações em datas comemorativas, dia da recepcionista e dia do fisioterapeuta, aliadas a celebrações de aniversário, festas de fim de ano, dentre outras comemorações para todos os colaboradores reforçam a ideia da família O Centro do Ombro, criando motivação e clima organizacional saudável.

4.3.7 O “P” de Processos do O centro do Ombro

Segundo Lamb *et al* (2012), nas empresas de serviços a oferta de produto consiste em um processo ou em uma série de processos. De acordo com os autores, O Centro do Ombro se caracteriza como uma empresa que atua no processamento de pessoas. Isso ocorre porque na prestação de serviços de saúde a operação é direcionada ao paciente e o mesmo é parte contínua e necessária na oferta de valor.

Buscando minimizar os riscos de se atuar na prestação de serviço no setor de saúde, o O Centro do Ombro atua com processos muito bem definidos, prezando pela padronização, pela gestão da informação, minimização dos erros e maior controle interno. A empresa adotou o Prodoctor, um software de gestão integrado, que possibilita o cadastro de pacientes e o acompanhamento de todo seu histórico, o agendamento de consultas e atendimentos, além de proporcionar a gestão de toda a rotina financeira de lançamento e acompanhamento de

entradas e saídas, repasse financeiros entre outras funções essenciais na gestão de uma organização.

O Centro do Ombro busca imprimir um modelo de gestão que incorpore competência e criatividade perseguindo diferenciação, inovação, imagem e consequente vantagem competitiva.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo geral compreender como ocorre o processo de formulação de estratégias de marketing em uma pequena empresa do segmento de saúde na cidade de Juiz de Fora, O Centro do Ombro.

Pode-se perceber pelo trabalho que, embora ainda recente no mercado, a empresa já figura entre os principais centros especializados em ombro na cidade e região. Contudo, mesmo diante de processos racionais e formais, as estratégias de negócio ainda são complementadas muito no “feeling” dos líderes, que têm conhecimento do mercado e da competição. Entretanto, os conhecimentos de gestão da proprietária e a formação na área médica do sócio em conjunto com os conhecimentos das rotinas operacionais asseguraram competência e diferenciação ao serviço prestado. E, esta combinação, levou o O Centro do Ombro ao longo do tempo a uma inserção de mercado satisfatória e perene.

Diante do cenário que a empresa está inserida, pode-se compreender que O Centro do Ombro é gerido de forma estratégica. Entretanto, diferentemente do processo de formação estratégica realizado durante a idealização da empresa, O Centro do Ombro não é gerido através de um processo de formação de estratégia formal e racional, mas sim por um processo em construção permanente, onde a estratégia surge através do aprendizado adquirido das relações presentes no meio envolvente da organização, da capacidade de adaptação da organização e sua flexibilidade em assimilar estratégias deliberadas e emergentes.

Percebe-se que O Centro do Ombro adotou ao longo de sua história uma abordagem baseada em diferenciação e com orientação para o marketing. Diante dessa realidade, os gestores devem estar comprometidos com a manutenção de um mix de serviços inovador e profissional, incorporando novas estratégias e ações que dinamizem a proposta de valor aos consumidores. Para que continue apresentando resultados satisfatórios algumas recomendações e sugestões serão explicitadas a seguir.

No que tange a formação de estratégias, percebe-se que O Centro do Ombro adotou ao longo dos anos uma posição de muito prestígio em seu segmento de atuação em Juiz de Fora e região. Entretanto, esta posição foi adquirida pelo forte nome do médico e sócio André e que foi associado à organização. Sendo assim, recomenda-se que a empresa busque formas de romper esta dependência no longo prazo, adquirindo identidade própria para que o empreendimento não seja dependente apenas de uma figura como ocorre atualmente.

Outro aspecto abordado é que a empresa atua sob a ótica da diferenciação, porém o desenvolvimento das estratégias ocorre de forma muito reativa. Recomenda-se que a empresa,

de forma proativa, desenvolva estratégias de longo prazo que busquem, sobretudo, a manutenção da posição de prestígio e o crescimento sustentável.

O processo de formulação de estratégias no O Centro do Ombro apresenta-se como um processo de construção permanente. Entretanto, recomenda-se a implementação de um processo de formulação racional e formal de forma a complementar os comportamentos atuais, agregando valor a tomada de decisão através de pesquisas, dados estatísticos, análises e outras ferramentas que não são utilizadas de forma assídua.

No que tange ao mix de produtos, atualmente os fisioterapeutas atendem todos os tipos de patologias. Sendo assim, recomenda-se que a empresa busque complementar seu mix de serviços com o atendimento de médicos especialistas em outras áreas do corpo. Enfatiza-se que o consultório principal seja destinado somente aos pacientes com traumas nos ombros, posto ser essa a competência núcleo do negócio e para as demais patologias seja disponibilizado o consultório complementar, oferecendo o serviço de diferentes especialistas em determinados dias da semana.

Quanto a precificação, adverte-se que a empresa complemente seu processo de precificação dando mais ênfase à análise dos custos inerentes a prestação do serviço e aos preços praticados pelos concorrentes diretos.

Quanto a promoção, no que tange as ferramentas utilizadas, recomenda-se que O Centro do Ombro busque atrelar, cada vez mais, a imagem do estabelecimento a eventos de saúde e bem-estar. E que trabalhe de forma mais padronizada em suas iniciativas de promoção de vendas, homogeneizando os descontos e os incentivos à compra, de modo a minimizar possíveis ruídos e desconfortos com consumidores atuais e potenciais.

Em suma, tem-se que O Centro do Ombro deve continuar investindo em diferenciação, qualidade e inovação em serviços, posto que o segmento de saúde é bastante dinâmico e de vanguarda. Os gestores do negócio devem se preocupar com o desenho de estratégias e planos formais para perseguir novos objetivos e metas de crescimento e ampliação do portfólio de negócios na cidade e mesmo na região com a abertura de novas filiais.

Tem-se que o presente estudo apresenta limitações por ser um estudo de caso único, sendo não conclusivo. Primeiramente, a pesquisa foi realizada com apenas uma empresa e, por isso, os resultados apresentados não podem ser generalizados para toda e qualquer pequena empresa. Outra limitação se dá pela entrevista ter sido realizada com apenas um dos sócios proprietários, o que pode deixar a pesquisa menos exata.

Assim, propõe-se a realização de novas pesquisas para um aperfeiçoamento da temática apresentada, uma vez que a maior parte das pesquisas sobre este tema é desenvolvida

com empresas de grande porte. Por fim, destaca-se a importância dos estudos nas pequenas empresas para complementar as pesquisas relacionadas à formação de estratégias de marketing nas organizações.

6. REFERÊNCIAS

- CAVALCANTI, M.; FARAH, O. E.; MELLO, A. A. A. **Diagnóstico organizacional: uma metodologia para pequenas e médias empresas**. São Paulo: Loyola, 1981.
- DOLABELA, Fernando. **Oficina do Empreendedor – 6 a ed.** São Paulo: Ed. de Cultura, 1999.
- DORNELAS, Jose Carlos Assis, **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Riode Janeiro: Elsevier, 2008.
- FERREL, O.C.; HARTLINE, Michael D. **Estratégia de Marketing**. 4ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- GIL, Antônio Carlos. **Método e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São paulo: Atlas, 2008.
- HOFFMAN, K. Douglas, *et al.* **Princípios de Marketing de Serviços**. 3 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 12ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- LAMB, Charles W.; HAIR, Joseph F.; McDANIEL. **MKTG**. 5ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial**. Tradução Maria Lúcia G. L. Rosa e Sidney Stancatti. São Paulo: Makron Books, 1997.
- MACHADO, M. C. S. **A gestão estratégica como o caminho para implantação da gestão participativa no sistema educacional**. Material Didático (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública). Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública /Universidade Federal de Juiz de Fora. 2014.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia**. 2 ed. São paulo: Bookman, 2010.
- NICOLAU, Isabel. **O conceito de Estratégia**. Lisboa, INDEG/ISCTE.2001.
- Portal PLANALTO. Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/lcp/lcp123.htm> Acesso em: 12. Setembro .2018.
- Portal RECEITA FEDERAL. Disponível em:
<<http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/Documentos/Pagina.aspx?id=3>>
Acesso em: 10. Setembro. 2018.
- Portal SEBRAE. Disponível em:
<<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/lei-geral-completa-10-anos-e-beneficia-milhoes-de-empresas,baebd455e8d08410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>

Acesso em: 15. Setembro .2018.

Portal SEBRAE. Disponível em:

<<http://blog.sebrae-sc.com.br/numero-de-empregados-receita-bruta-para-mei-me-epp/>>

Acesso em: 15. Setembro .2018.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**. 1 ed. São Paulo: Elsevier, 2005.

SEBRAE, **Expectativas dos Pequenos Negócios para 2018**, 2018. Disponível em:

<<https://www.sebraemg.com.br/atendimento/bibliotecadigital/documento/Diagnostico/Expectativa-dos-pequenos-negocios-para-2018>> Acesso em: 10. Setembro. 2018.

SCHUMPETER. Joseph A. **Empreendedorismo como Inovação**. Em: Empreendedorismo: o ponto de vista da ciência social. Editado por Richard Swedberg. Delhi, Oxford University Press, 1997,p.51-75.

STONER, James A. **Administração**.Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.

<<http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/Documentos/Pagina.aspx?id=3>>

Acesso em: 10. Setembro. 2018.

ZANELLA, L. C. H. **Métodos de Estudo e de Pesquisa em Administração**, Universidade Federal de Santa Catarina, 2009.

7. APÊNDICE

ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA

ENTREVISTADA: Renata Carvalho de Oliveira

DATA: 08/07/2018

DURAÇÃO: 50 minutos

- Como surgiu a idéia de criar O centro do Ombro?
- Quais foram as providências tomadas e como foi o processo de transformar essa idéia em realidade?
- Como foi a definição dos serviços que seriam ofertados pelo O Centro do Ombro e como ocorreu o processo de precificação?
- Após a abertura, vocês delimitaram algum objetivo para o Espaço? Se sim, como foi esse processo?
- Quais as principais estratégias adotadas pelo O Centro do Ombro para se comunicar com seu público alvo?
- Como O Centro do Ombro trabalha a comunicação interna?
- Como O Centro do Ombro enxerga o papel de seus colaboradores na entrega de valor aos seus clientes?
Os funcionários da empresa possuem essa mesma visão? Fale a respeito.
- Quais as principais dificuldades que o Espaço enfrentou desde a sua criação?
O que a Senhora fez para superar essas dificuldades?
- Quais foram as oportunidades que ajudaram a empresa desde a sua criação?
Como a Senhora transformou essas oportunidades em vantagens reais?
- Desde a criação da empresa a Senhora enfrentou períodos de crise e/ou crescimento?
Fale a respeito.
- A Senhora acredita que os objetivos definidos para a empresa foram alcançados?
Houve alguma necessidade de mudar ou adaptar esses objetivos ao longo do tempo?
- Hoje, como ocorre e quais pessoas participam do processo de tomada de decisão?
- Em termos de gestão, qual foi o aprendizado adquirido com essa experiência prática?