

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

**A PERCEPÇÃO DA GESTÃO DE MARKETING PELOS
MICROEMPRESÁRIOS DOS ESTÚDIOS E DAS GRAVADORAS DE
MÚSICA E MÍDIA DE JUIZ DE FORA**

MARCEL GAUDARD CHEIK KALED

Juiz de Fora
FACC/UFJF
2016

MARCEL GAUDARD CHEIK KALED

**A PERCEPÇÃO DA GESTÃO DE MARKETING PELOS
MICROEMPRESÁRIOS DOS ESTÚDIOS E DAS GRAVADORAS DE
MÚSICA E MÍDIA DE JUIZ DE FORA**

Monografia apresentada pelo acadêmico Marcel Gaudard Cheik Kaled ao curso de Administração da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Danilo de Oliveira Sampaio

Juiz de Fora
FACC/UFJF
2016

AGRADECIMENTOS

A minha família pelo apoio total e incondicional à minha formação, como estudante, profissional e pessoa;

aos grandes amigos que sempre estiveram presentes e àqueles que fiz ao longo da graduação;

aos empresários pela disponibilidade e por conceder entrevistas de precioso conteúdo;

a todos os professores da FACC/UFJF, em especial ao professor Dr. Danilo Sampaio, cujo suporte foi de incalculável valia neste trabalho.

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 2016.

Marcel Gaudard Cheik Kaled

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 APROVAÇÃO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Aos 4 dias do mês de Agosto de 2016, na sala X da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da UFJF, reuniu-se a banca examinadora formada pelos professores abaixo assinados, para examinar e avaliar o Trabalho de Conclusão de Curso de MARCEL GAUDARD CHEIK KALEL, aluno regularmente matriculado no curso de Administração sob o número 201046026, modalidade presencial, desta universidade, intitulado A PERCEPÇÃO DA GESTÃO DE MARKETING PELOS MICROEMPRESÁRIOS DOS ESTÚDIOS E DAS GRAVADORAS DE MÚSICA E MÍDIA DE JUIZ DE FORA. Após a apresentação do aluno e conseqüente debate, a banca examinadora se reuniu em sessão fechada, considerando o aluno _____ com a atribuição da nota _____, que deverá ser lançada em seu histórico escolar quando da entrega da versão final e definitiva impressa e em meio digital.

Juiz de Fora, 04 de Agosto de 2016.

Prof. Dr. Danilo de Oliveira Sampaio

Universidade Federal de Juiz de Fora

Prof. Dr. Virgílio César da Silva e Oliveira

Universidade Federal de Juiz de Fora

Prof. Dr. José Humberto Viana Lima Júnior

Universidade Federal de Juiz de Fora

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: O processo de marketing	11
Figura 2: Características de serviços	13
Figura 3: O processo de planejamento estratégico	16
Figura 4: Os 4 Ps do mix de marketing	20
Figura 5: Continuum produto-serviço	21
Figura 6: Cadeia de suprimentos	26
Figura 7: As três fases da Análise de Conteúdo	38

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Estrutura de um plano de marketing	18
Quadro 2: Características e plataformas comuns do mix de comunicação de marketing	29
Quadro 3: Modelo de controle de marketing	33
Quadro 4: Características gerais das organizações	40
Quadro 5: Características gerais dos empresários	41
Quadro 6: Categorias de Análise	42
Quadro 7: categorias, conceitos, fontes e suposições	43
Quadro 8: categorias, conceitos, fontes e suposições (continuação)	44
Quadro 9: percepções acerca da Estratégia de Marketing	45
Quadro 10: percepções acerca do Planejamento de Marketing	46
Quadro 11: percepções acerca da Segmentação e Posicionamento	47
Quadro 12: percepções acerca dos Consumidores	48
Quadro 13: percepções acerca dos Concorrentes	50
Quadro 14: percepções acerca da Relação com Fornecedores	51
Quadro 15: percepções acerca dos Produtos e Serviços	52
Quadro 16: percepções acerca do Preço	54
Quadro 17: percepções acerca da Publicidade e Propaganda	56
Quadro 18: percepções acerca de Pessoas	57
Quadro 19: percepções acerca dos Processos Internos	58
Quadro 20: percepções acerca da Performance	59
Quadro 21: categorias, suposições e inferências	61

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
2	REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1	Conceito de Marketing	10
2.2	Marketing de Serviços	12
2.3	Estratégia e Planejamento de Marketing	15
2.4	Composto de Marketing.....	19
2.4.1	Programa.....	20
2.4.1.1	Produto.....	21
2.4.1.2	Preço	23
2.4.1.3	Praça.....	25
2.4.1.4	Promoção	27
2.4.2	Pessoas.....	30
2.4.3	Processos	31
2.4.4	Performance.....	32
2.5	O contexto das Micro e Pequenas Empresas (MPEs).....	33
2.6	Setor de Estúdio de Gravação e Ensaio	34
3	METODOLOGIA	36
4	PESQUISA E ANÁLISE DOS DADOS DE CAMPO.....	39
4.1	Coleta de dados.....	39
4.2	Caracterização da amostra	39
4.3	Análise de conteúdo.....	41
4.3.1	Pré-análise	42
4.3.2	Exploração do Material e Tratamento dos Resultados	44
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	60
6	REFERÊNCIAS	63
	APÊNDICES	65

1 INTRODUÇÃO

Diante de uma conjuntura com forte concorrência e competitividade, em que as mudanças tecnológicas, econômicas, sociais e culturais se dão com grande velocidade, o empreendedor precisa estar preparado para entender as organizações e o contexto na qual estão inseridas. É fato, portanto, que o indivíduo responsável pela administração precisa posicionar sua empresa no mercado-alvo e servir as necessidades e desejos dos seus consumidores.

Para tal, o conhecimento das atividades de marketing atrelado ao uso de suas ferramentas devem ser aplicados com o propósito de atrair novos clientes e retê-los. Daí a importância de compreender os conceitos, os processos e o composto (ou mix) de marketing. A partir deste conhecimento, torna-se possível estruturar e implementar um plano de marketing pautado na conquista de vantagens competitivas e na criação de valor superior para os produtos e serviços ofertados.

O mix de marketing, ferramenta de grande importância capaz de conectar a oferta às necessidades do cliente, fornece os subsídios para a elaboração de uma oferta diferenciada, a definição de um preço compatível, a forma pela qual a oferta será disponibilizada ao público e os canais de comunicação que serão usados para alcançar o público alvo. Dessa maneira, gera-se o posicionamento desejado na mente dos consumidores.

Neste trabalho estudou-se o setor de estúdio de gravação e ensaio, setor este comumente constituído por micro e pequenas empresas (MPE). Atualmente, este segmento específico e peculiar atrai cada vez mais interessados no segmento cultural devido a dois principais fatores: a crescente modernização da tecnologia envolvida na estruturação do negócio e a democratização ao acesso à tecnologia digital. Esses fatores têm ajudado muitos músicos e amadores na organização de estúdios particulares, onde os mesmos gravam seus trabalhos, gerando renda, ou ao menos, proporcionando momentos de puro lazer.

A existência e permanência de uma micro e pequena empresa (MPE) no atual cenário econômico nacional é uma tarefa árdua, isto é, a mesma está cercada de riscos e ameaças. De acordo com recentes estatísticas do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), metade das MPE fecha antes de completar dois anos de operações, 57% não passam do terceiro ano e 60% antes do quarto ano de existência. Entre os grandes erros avaliados na pesquisa pelos empresários, encontram-se: amadorismo e falta de experiência, contratações equivocadas, concentração em pequenas clientelas, grandes diversificações no portfólio de produtos, e não atendimento de demandas no prazo acordado.

Utilizando-se da premissa de que a compreensão e aplicação dos estudos de marketing possuem o potencial de garantir a sobrevivência das MPE no mercado o presente trabalho procurou responder a seguinte situação-problema: ***De que forma o marketing é percebido pelos micro e pequenos empresários de estúdio e gravação da cidade de Juiz de Fora?*** Esta questão, por sua vez originou a construção do seguinte objetivo central: ***o objetivo central da pesquisa foi verificar de que forma o marketing é percebido pelos micro e pequenos empresários de estúdio e gravação da cidade de Juiz de Fora.***

Para a obtenção deste objetivo central, podem-se enumerar os objetivos específicos.

1. Registrar as opiniões e percepções individuais dos micro e pequenos empresários de estúdio de gravação da cidade de Juiz de Fora acerca dos problemas e desafios do marketing.
2. Analisar os principais problemas relatados pelos entrevistados buscando entender as suas causas e seus desdobramentos para os negócios.
3. Descrever e analisar as principais estratégias mercadológicas tendo em vista a adoção do composto de marketing.

Diante do exposto, o tema em estudo mostra-se relevante para a academia, tendo em vista a idéia de que a pesquisa sobre micro e pequenas empresas, dentro do universo acadêmico, tem essencial importância no entendimento e compreensão do contexto na qual estão inseridas, auxiliando, indiretamente ou diretamente, no seu desenvolvimento.

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos. Além da abordagem da introdução no primeiro, o segundo capítulo exhibe o referencial teórico que trata e revela os conceitos e teorias de base para o estudo. No terceiro capítulo encontra-se a metodologia seguida para o alcance dos objetivos propostos; o quarto descreve e analisa os dados e as informações obtidas, bem como interpreta as diferentes situações empíricas e; por fim, o quinto capítulo com as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Conceito de Marketing

O conceito de marketing, de uma forma objetiva, pode ser visto, de acordo com Kotler e Armstrong (2007, p. 3), como “administrar relacionamentos lucrativos com o cliente”. Os autores entendem que a organização tem de se preocupar em atender os clientes e também aos princípios e valores da própria organização, daí o relacionamento lucrativo.

Kotler e Armstrong (2007) complementam o conceito de marketing destacando o valor percebido pelos clientes. Valor percebido significa atender às expectativas dos consumidores agregando valor aos produtos e serviços. Desta forma, os autores afirmam ser possível atender as necessidades dos mesmos.

Além de aspectos ligados ao consumidor e a organização, Kotler e Armstrong (2007) apontam a importância do processo social e gerencial. Assim complementam a definição de marketing como um “processo social e gerencial, pelo quais indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam mediante criação, oferta e troca de produtos de valor com outros”. Para os autores, o marketing nas organizações deve ser planejado, organizado, dirigido e controlado, atendendo a visão de processo gerencial. Já o processo social, envolve funcionários, fornecedores, parceiros e sociedade, os quais são fundamentais para o planejamento de marketing.

Conforme relatado por Churchill Jr.(1998) e Peter (2000) (*apud PEREIRA et al., 2009*)¹, marketing pode ser concebido como um “processo de planejar e executar a concepção, estabelecimento de preços e distribuição de ideias, bens de serviços, a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais”. Esses autores entendem o marketing como um processo preconcebido, onde todos os fatores e elementos são considerados de antemão.

Sabe-se ainda que há diferentes conceitos de marketing, tanto convergentes como divergentes, com variadas formas de abordagem a respeito de diferentes orientações empresariais. Isto se deve em parte a evolução do conceito de marketing diante do processo de mudança das organizações, que variam conforme o tempo e o contexto de épocas diferentes (PEREIRA *et al.*, 2009).

Com o objetivo de melhor compreender o conceito de marketing, faz-se necessário o entendimento dos objetivos e processos de marketing. Em síntese, segundo a perspectiva de

¹CHURCHILL Jr., G.A.; PETER, J.P. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, [1998] 2000.

Kotler e Armstrong (2007, p.3), os dois principais objetivos do marketing são: “atrair novos clientes, prometendo-lhes valor superior, e manter e cultivar os clientes atuais, propiciando-lhes satisfação”. Os autores comentam sobre um relato do importante pensador da Administração Peter Drucker, que diz acreditar que o objetivo de marketing é de tornar a venda desnecessária, tendo em vista que o cliente é atraído pelas ofertas de produtos e serviços.

O processo de marketing (representado na Figura 1), na definição de Kotler e Armstrong (2007), fundamenta-se em uma sequência de cinco passos, que se iniciam com o entendimento do mercado e das necessidades dos clientes, e que culmina com a captura do valor do cliente (objetivo principal da empresa).

Figura 1: O processo de marketing



Fonte: Adaptado de Kotler e Armstrong (2007)

O processo de administração de marketing consiste basicamente em analisar as oportunidades de negócio, selecionar os consumidores alvo, desenvolver o composto de marketing e gerenciar o empreendimento. Este processo envolve quatro etapas: mensuração e previsão de demanda, no qual a empresa identifica todos os bens e serviços concorrentes existentes no mercado, estima o faturamento de acordo com a potencialidade do atual negócio; segmentação de mercado, que é o agrupamento de clientes, produtos e necessidades de acordo com as suas características ou comportamentos; definição de mercado alvo, análise de atratividade e definição do segmento de mercado mais adequando ao tipo de negócio; posicionamento de mercado, processo de identificação e definição das vantagens competitivas

do produto ou serviço, bem como sua colocação no mercado desejado (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

2.2 Marketing de Serviços

Considerando que o tipo de negócio estudado é focado principalmente na entrega de serviços, este tópico se faz necessário para complementar as características do marketing direcionado a serviços, pois tal direcionamento envolve desafios diferenciados e requer estratégias específicas.

Para definirmos o conceito de marketing de serviço é importante que primeiro tenhamos conhecimento do significado de serviços e suas características. De uma forma simplificada, o conceito de serviços, conforme Zeithaml, Bitner e Gremler (2014, p. 4), “são ações, processos e atuações oferecidos ou coproduzidos por uma entidade ou pessoa, para outra entidade ou pessoa”. Na perspectiva desses autores, o conceito de serviços apresenta ampla definição, uma vez que os serviços são apresentados aos clientes de diversas formas e regidos por variadas condições.

Os autores Lovelock e Wirtz (2006, p. 8) definem serviço como:

Ato ou desempenho oferecido por uma parte à outra. Embora o processo possa estar vinculado a um produto físico, o desempenho é transitório, frequentemente de natureza intangível e não resulta normalmente em propriedade de quaisquer fatores de produção (LOVELOCK e WIRTZ, 2006, p. 8)

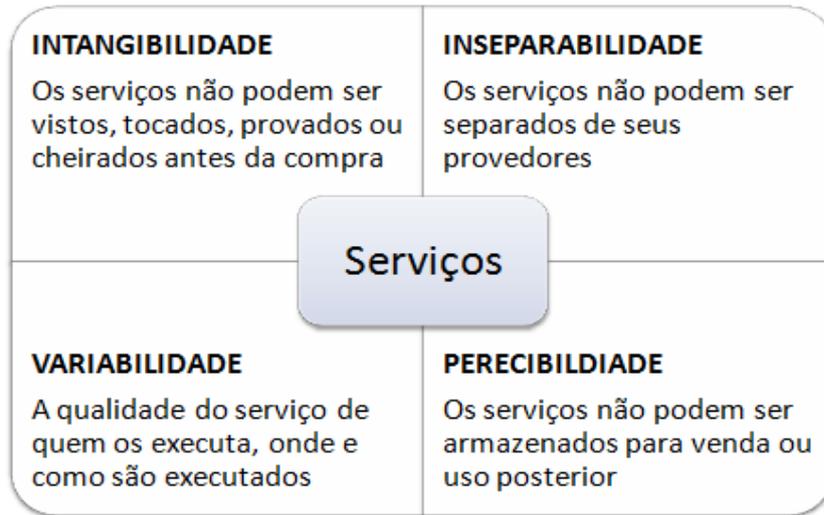
A declaração anterior deixa claro que a intangibilidade é um fator determinante para demarcarmos se uma oferta é ou não um serviço, e ainda destaca a natureza de processo do serviço. Os mesmos autores (2006, p. 8) estabelecem ainda outra caracterização: “atividade econômica que cria valor e proporciona benefícios a clientes em horário e locais específicos, efetuando uma mudança desejada em quem recebe o serviço, ou em seu nome”. Kotler e Keller (2012, p. 382) corroboram com as definições anteriores interpretando serviço como “qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada”.

Através da exposição de alguns conceitos é nítido perceber que ainda existem algumas lacunas quanto à consistência na definição de serviço, muito em função da inexistência de serviços ou bens absolutamente puros. Serviços possuem quatro características inerentes que

os diferenciam de bens tangíveis, sendo elas a intangibilidade, a variabilidade, a inseparabilidade e a perecibilidade. (KOTLER E KELLER, 2012)

A figura 2 detalha melhor cada um desses atributos:

Figura 2: Características de serviços



Fonte: Adaptado de Kotler e Armstrong (2007)

Há diferenças inerentes entre bens e serviços e de que as mesmas resultam em desafios específicos para os administradores. Inicialmente, retomando ao conteúdo de alguns conceitos expostos, a intangibilidade é a principal característica que difere serviços de bens, dado que os serviços não podem ser estocados, preservados, revendidos ou devolvidos. Este aspecto implica numa série de implicações no marketing, tais como: dificuldade de administrar as flutuações de demanda, visto que os serviços não podem ser estocados; impossibilidade dos serviços serem patenteados legalmente e, por esse motivo, novos conceitos de serviços podem ser facilmente replicados pela concorrência; complexidade de se determinar o preço, já que a mensuração dos fatores de custo não é simples e objetiva (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014).

Conforme Kotler e Keller (2012, p. 384), o serviço é intangível pelo simples fato dos serviços não poderem “ser vistos, provados, sentidos, ouvidos, ou cheirado antes da compra”, desta forma, diferente dos produtos, o serviço não é palpável, não pode ser sentido antes de ser consumido, sendo assim, essa é a característica que faz com o marketing de serviços tenha uma complexidade maior frente ao marketing de produtos. Em razão desta complexidade, os autores defendem que os profissionais do marketing de serviços devem ser instruídos a

transformar serviços intangíveis em vantagens concretas, de forma a tornar o intangível menos abstrato (KOTLER E KELLER, 2012).

Segundo Las Casas (2012, p.16), o aspecto da intangibilidade obriga o profissional de marketing a dar ao cliente, da melhor maneira possível, e visando projetar a imagem desejada, todas as comprovações e evidências necessárias da qualidade do serviço.

A variabilidade, ou heterogeneidade, configura-se também como elemento distintivo, uma vez que os serviços não são padronizáveis, por mais que haja um desejo de torná-los como tal. Isto ocorre porque cada cliente terá sua demanda particular, e cada funcionário irá atuar de uma maneira diferente, conforme sua experiência de trabalho e exclusividade da demanda. Essas variações vão além das pessoas, o tempo e as organizações também com o caráter heterogêneo dos serviços. Portanto, é bastante desafiador garantir uma qualidade consistente nos serviços prestados, até porque alguns fatores que irá influenciar na qualidade são incontroláveis (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014).

Las Casas (2012) sugere proporcionar treinamentos e reuniões motivacionais para os funcionários como meio de garantir uma qualidade mais uniforme, evitando-se problemas decorrentes da heterogeneidade.

Os serviços são inseparáveis porque, de maneira geral, a produção e o consumo ocorrem simultaneamente. Os autores, Kotler e Keller (2012) e Las Casas (2012) aprovam esta característica como especial e exclusiva dos serviços. Os mesmos autores dissertam que os prestadores de serviço é parte do próprio serviço e por isso, devem ser bem treinados com vistas à elevação do nível de entrega e, conseqüentemente, da melhora da imagem da empresa.

Os serviços são perecíveis, e, portanto, não podem ser produzidos em massa, nem ser estocados para futura venda como um produto tangível. (LAS CASAS, 2012). Visando lidar com problemas de grandes oscilações nas demandas sobre serviços, Kotler e Keller (2007, p. 401) listam algumas estratégias para o estabelecimento de equilíbrio na demanda e oferta de serviços: (1) diferenciar preços a fim de transferir alguma demanda dos períodos de pico e para os de baixa; (2) oferecer serviços diferenciados nos períodos de baixa demanda; (3) desenvolver serviços complementares durante o período de pico, oferecendo alternativas aos clientes que estejam aguardando; (4) estabelecer sistemas de reservas como uma maneira de gerenciar o nível de demanda.

2.3 Estratégia e Planejamento de Marketing

Pode-se afirmar que toda e qualquer empresa quando estabelecida foi submetida a um processo de planejamento estratégico, mesmo que através de processos simples ou informais. Todas as organizações, portanto, de uma forma ou de outra, procurou definir suas atividades pautadas num plano previamente definido.

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a estratégia “é o conjunto de decisões coerentes, unificadoras e integradas que determina e revela a vontade da organização em termos de objetivos de longo prazo, programas de ações e prioridade na alocação de recursos”. Os autores acreditam que a formulação e implementação de estratégia implica em definir o caminho que a organização irá seguir, bem como a forma de se chegar ao objetivo previsto.

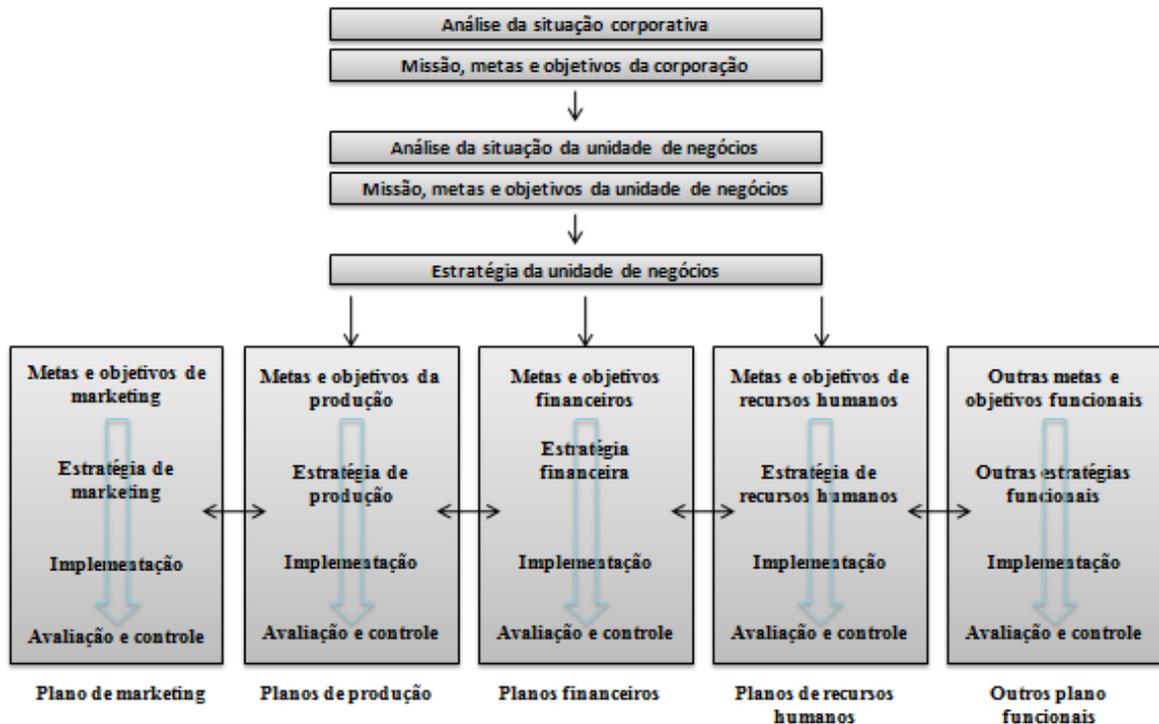
O termo estratégia, por não apresentar um conceito único, principalmente no meio acadêmico, reúne significados convergentes e divergentes, bem como diferentes tipos de abordagens, que variam conforme contextos específicos (NICOLAU, 2001).

Atrelado ao conceito de estratégia, surge o processo de formulação de estratégia, que segundo Alday (2000, p.14), é definido como “um curso de ação com vistas a garantir que a organização alcance seu objetivo”. Esse processo, por conseguinte, tem fundamental importância, pois é o meio pelo qual a organização conseguirá definir a estratégia almejada, bem como fazer sua implementação. No entanto, o processo de formação de estratégia é apenas uma etapa do processo de Administração Estratégica, que na perspectiva deste autor, é definida como “um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado ao seu ambiente”

Uma das ferramentas essenciais para qualquer organização no ambiente externo competitivo é o planejamento. O planejamento estratégico funciona como uma ferramenta administrativa que tem o propósito de manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado ao seu ambiente podendo, assim, verificar suas possíveis oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos (SEITZ, 2005).

Ferrel e Hartilene (2009) propõem um modelo de processo de planejamento estratégico com foco nos processos de marketing, ressaltando os esforços deste planejamento para cada uma das unidades de negócio da organização. O modelo é representado na figura 3:

Figura 3: O processo de planejamento estratégico



Fonte: Adaptado Ferrel e Hartline (2009, p.33).

Toaldo e Luce (2006) alegam que é necessário promover um planejamento estratégico de marketing capaz de superar os concorrentes e promover uma vantagem competitiva. Neste sentido, os autores decifram a estratégia de marketing como a forma de ampliação da entrega de valor ao mercado. Ressaltam ainda a importância do marketing no processo de construção de estratégia:

A estratégia é o foco das atenções. O contexto competitivo mundial em que as organizações estão inseridas corresponde ao pano de fundo para a questão estratégica. O marketing possui um papel fundamental porque é um dos elos entre a organização e o mercado. Para tal, é necessário aprofundar conhecimentos sobre a construção de estratégias, ou seja, como se dá o processo de formação da estratégia de marketing, sua formulação e implementação (TOALDO; LUCE, 2016, p.2).

De acordo com Ferrell e Hartline (2009), a estratégia de marketing implica em como a empresa utilizará suas capacidades e suas forças para adequar-se às exigências e necessidade do mercado. Os mesmos autores discorrem ainda sobre as principais decisões que permeiam a estratégia de marketing:

- Segmentação de mercado e marketing direcionado: divisão do mercado total em grupos ou segmentos menores que compartilham características semelhantes, os quais são direcionados os esforços de marketing. Kotler e Armstrong (2007) acreditam que a segmentação é capaz de criar valor superior para os clientes-alvo, oferecendo produtos e serviços que correspondem às suas necessidades específicas.
- Decisões de produtos: questões relativas a características, estilo, design, embalagem, gerenciamento da marca, garantias, qualidade e posicionamento do produto. Este último envolve a diferenciação da oferta do produto da empresa daquela dos concorrentes.
- Decisões de preço: questões relativas à perspectiva do comprador e do vendedor sobre o preço adotado, objetivos da precificação, elasticidade e estratégias para precificar preços lucrativos e justos. Requer atenção especial por ser o único elemento do composto de marketing que resulta em receita e lucro para a empresa.
- Decisões de distribuição e cadeia de suprimentos: questões relativas a todas as etapas de produção do produto, sua disponibilidade ao consumidor e ao custo de distribuição. Em suma, é “levar o produto para o lugar certo, na hora certa, nas quantidades certas, ao menor custo possível”.
- Decisões de Promoção: questões relativas à coordenação das atividades promocionais. O profissional se envolve em impasses de como informar, persuadir ou lembrar os consumidores das ofertas de produtos ou serviços oferecidos por sua organização.

Ferrell e Hartline (2009) explicam o significado do plano de marketing e a importância da definição de metas e objetivos para a implementação da estratégia de marketing:

Um plano de marketing é um documento escrito que fornece um esquema das atividades de marketing da organização, incluindo a implementação a avaliação e o controle dessas atividades. O plano de marketing atende a muitos propósitos. Primeiro ele explica com clareza como a organização atingirá suas metas e seus objetivos. Esse aspecto do plano é vital – não ter metas e objetivos é como dirigir um carro sem saber qual o destino. Neste sentido, o plano de marketing serve como um “mapa” para implementar a estratégia de marketing. Ele instrui os empregados quanto a seus papéis e suas funções na execução do plano. Também oferecem detalhes sobre a alocação de recursos e engloba as tarefas específicas de marketing, as responsabilidades de cada um e o cronograma de todas as atividades de marketing (FERREL; HARTLINE, 2009, p.32).

Cobra (2009, p. 40) também destaca a necessidade de se definir um plano ao atuar no mercado através da afirmativa: “marketing é um processo que envolve tanto o planejamento quanto à execução do programa de colocar os produtos ou serviços à disposição de possíveis

compradores”. Dentro deste contexto, o autor prevê alguns passos para o planejamento de marketing: (1) analisar o ambiente e o cenário da empresa; (2) ponderar a demanda de mercado para principais produtos ou serviços; (3) avaliar o potencial de mercado destes produtos e serviços; (4) prognosticar as vendas para cada linha ou tipo de produto; (5) determinar os níveis de preços com base no preço justo de mercado e no custo dos valores praticados pela concorrência, dentre outros passos.

Ferrel e Hartline (2009) esboçam a estrutura de um plano de marketing bem organizado (Quadro 1):

Quadro 1: Estrutura de um plano de marketing

I. Sumário executivo	Sinopse	Esboço da visão geral do plano, com o ponto principal da estratégia de marketing. Permite a rápida compreensão da amplitude do plano e seu prazo de conclusão.
	Principais aspectos do plano de marketing	
II. Análise da situação	Análise do ambiente interno	Resumo das análises dos ambientes essenciais. O ambiente interno resume os objetivos de marketing e considera a disponibilidade de recursos humanos, tecnológicos e financeiros. A análise do ambiente do consumidor examina as necessidades do mercado-alvo. Análise do ambiente externo verifica os fatores que podem exercer pressão direta e indireta sobre as atividades de marketing (fatores econômicos, socioculturais, políticos/jurídicos e tecnológicos).
	Análise do Ambiente do consumidor	
	Análise do ambiente externo	
III. Análise SWOT	Forças	Derivada da Análise de situação, a Análise SWOT enfoca os fatores internos (forças e fraquezas) e externos (oportunidades e ameaças) que influenciam na criação de vantagens e desvantagens na satisfação das necessidades do mercado-alvo. Na conclusão desta análise, foca-se na estratégia com o propósito de abordar as vantagens competitivas a serem impulsionadas na estratégia.
	Fraquezas	
	Oportunidades	
	Ameaças	
	Análise de matriz SWOT	
	Estabelecimento de vantagens competitivas	
	Estabelecimento de um foco estratégico	
IV. Metas e objetivos de marketing	Metas de marketing	Informações formais dos resultados desejados e esperados do plano de marketing. As metas de marketing orientam o desenvolvimento dos objetivos e fornece orientações para decisões de alocação de recursos. Os objetivos de marketing detalham e quantificam os resultados esperados. Essa seção servirá de apoio para avaliação e controle do plano de marketing.
	Objetivos de marketing	
V. Estratégias de marketing	Mercado alvo e principal (e secundário)	Refere-se aos meios pelos quais a empresa gerenciará seu relacionamento com os consumidores, de modo a criar vantagens competitivas sobre a concorrência.
	Estratégia do produto	
	Estratégia de precificação	
	Estratégia de distribuição	
VI. Implementação de marketing	Estratégia de promoção	Descreve como as estratégias de marketing serão executadas. Esta é uma das fases mais importantes do plano e deve contar com o apoio dos empregados, os quais são os responsáveis diretos pela implementação.
	Questões estruturais	
VII. Avaliação e controle	Atividades de marketing tático	Detalhamento de como os resultados serão avaliados e controlados. Envolve questões de padrões de desempenho, ações corretivas e considerações orçamentárias.
	Controles formais e informais	
	Cronograma e prazo de implementação	
	Audidores de marketing	

Fonte: Adaptado Ferrel e Hartline (2009, p 43 e 44).

O plano de marketing, na visão de Kotler e Keller (2012), funciona em dois níveis: estratégico e tático. O nível estratégico determina o mercado-alvo e a proposta de valor a ser oferecido e o tático esmiúça as táticas de marketing, detalhando as características do produto, promoção, preço, canais de venda e serviços.

A estratégia mercadológica, por fim, se refere à definição dos elementos do mix de marketing – produto, preço, praça e promoção. Preocupa-se também com as questões de escolha do público e mercado-alvo, fidelização de clientes, posicionamento da marca, atendimento pós-venda, relacionamento com os clientes, publicidade e propaganda (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

2.4 Composto de Marketing

Com uma estratégia de marketing bem definida, a organização tem a oportunidade de construir um programa de marketing integrado, também conhecido como o composto mercadológico. Tal composto caracterizado por quatro variáveis básicas, também denominadas como os “4P’s” de marketing: produto, preço, praça e promoção. Em outras palavras, o mix de marketing é o conjunto de ferramentas de marketing táticas e controláveis que a empresa combina para produzir a resposta que deseja no mercado alvo (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

A classificação dessas ferramentas em quatro categorias foi inicialmente proposta por McCarthy (1960). Na prática, com o objetivo de programar o mix de marketing de forma integrada e eficiente, a organização deve criar e oferecer um produto ou serviço que atenda as necessidades dos clientes, a fim de entregar sua proposição de valor. Paralelamente, deve decidir quanto cobrará pelo produto ou serviço e como este será ofertado e distribuído, considerando o atendimento aos clientes alvos.

De acordo com Shapiro (1985) a definição da estratégia (no sentido mais amplo, de criação de vantagens competitivas distintivas) de marketing de uma empresa decorre basicamente pela definição do seu posicionamento e de seu composto de marketing. Ademais, é importante entender como as variáveis combinam-se entre si. Muitas vezes, as atividades mercadológicas executadas por uma organização são interfaces entre dois ou mais componentes do mix.

Kotler e Keller (2012, p.23) sugerem uma atualização dos quatro Ps do marketing, em virtude da complexidade, abrangência e riqueza do marketing. Segundo os autores, “Se atualizarmos os 4 Ps para que reflitam o conceito de marketing holístico, obteremos um

conjunto mais representativo que envolverá as realidades do marketing moderno”, a saber: programas, pessoas, processos, e performance. Ao aplicarem os novos 4 Ps a todos os setores da organização, os gestores se alinham de maneira mais integrada ao restante da empresa

De modo a compreender melhor de que forma a atualização de marketing proposta por Kotler e Keller (2012) se desdobra na prática, neste trabalho serão abordadas nas próximas seções cada um dos “novos” quatro Ps.

2.4.1 Programa

Os autores Kotler e Keller (2012) ressaltam que o P de Programa é um dos principais integrantes da nova Administração de Marketing, definindo programa como:

Os programas refletem todas as atividades da empresa direcionadas aos consumidores. Eles englobam os antigos 4Ps e também uma gama de outras atividades de marketing que podem não se encaixar perfeitamente à antiga visão de marketing. Independentemente de serem on-line ou off-line, tradicionais ou não, essas atividades devem ser integradas de tal forma que seu todo seja maior do que a soma de suas partes e que realizem múltiplos objetivos para a empresa (KOTLER e KELLER, 2012, p. 23).

A Figura 4 enumera os 4 Ps do mix de marketing, os subdivide em função de suas variáveis de decisão e aponta para os focos de convergência: segmentação e posicionamento.

Figura 4: Os 4 Ps do mix de marketing



Fonte: Adaptado de Kotler e Armstrong (2007).

2.4.1.1 Produto

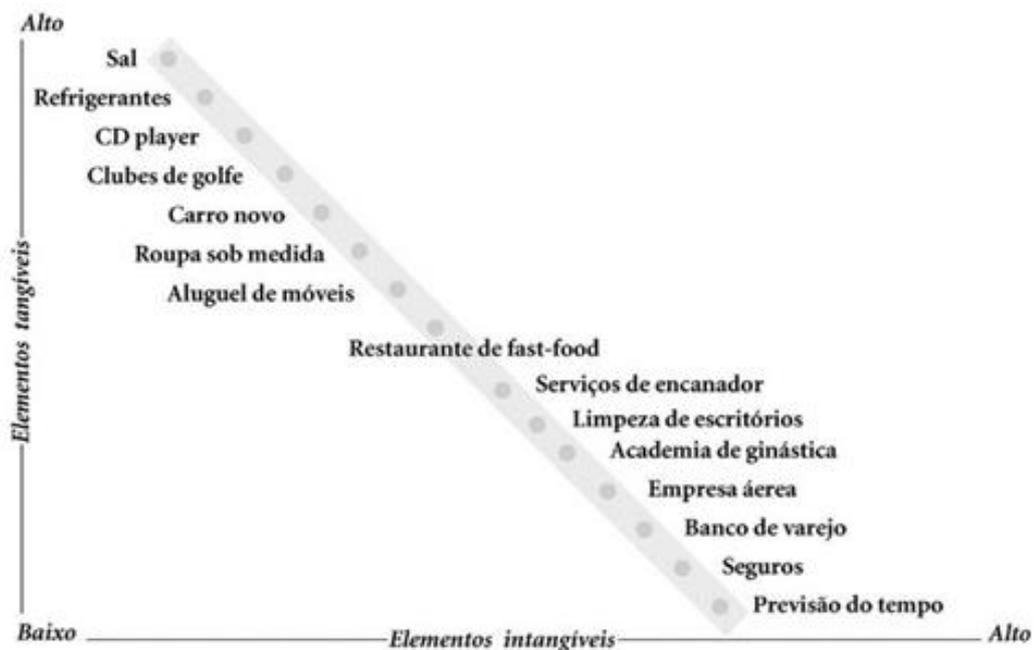
O produto é o primeiro e mais importante elemento do mix de marketing. Para Kotler e Armstrong (2007, p. 200) produto é “algo que pode ser oferecido a um mercado para apreciação, aquisição, uso ou consumo e para satisfazer um desejo ou uma necessidade”.

Ferrell e Hartline (2009, p. 201) definem produto como “algo que os consumidores podem adquirir em troca da satisfação de uma necessidade ou desejo”. Estes autores contam que o produto em si possui pouco valor para os consumidores, uma vez que o real valor do produto vem de sua capacidade de oferecer benefícios ou resolver problemas do consumidor.

Shostack (1982), ao abordar a questão das relações entre produtos (bens) e serviços, argumenta que poucos deles se apresentam em uma forma pura, ou mutuamente excludente. Existe uma relação simbiótica na maioria das ofertas existentes no mercado. Mesmo um produto puro, como o sal, teve a participação de um ou mais serviços desde o início do seu processo de produção. Na maioria das vezes, bens e serviços se combinam de forma a compor uma entidade maior.

A Figura 5 apresenta o *continuum* produto-serviço, com exemplos ao longo de sua extensão.

Figura 5: Continuum produto-serviço



Fonte: Adaptado de Shostack (1982, p.52).

Os produtos podem ser qualificados em dois tipos de acordo com a natureza do cliente ao qual se destinam. Produtos para o consumidor e produtos empresariais (Ferrell e Hartline,

2009) ou, de acordo com Kotler e Armstrong (2007), produtos de consumo e produtos organizacionais.

Existem cinco níveis de produtos, de acordo com a classificação de Kotler e Keller (2012): (1) o benefício central – nível mais fundamental, que é aquilo que o cliente busca e pretende adquirir; (2) o produto básico que é a concretização da satisfação desta necessidade; (3) o produto esperado, que são as condições mínimas que o comprador espera daquele bem ou serviço; (4) o produto ampliado, que carrega em si características que excedem as expectativas dos clientes; e por fim o (5) produto potencial, que engloba todos os possíveis incrementos e melhorias a serem realizadas no futuro, e de onde a empresa buscará atingir a diferenciação. Cada nível agrega mais valor e os cinco juntos constituem a “hierarquia de valor para o cliente” (KOTLER; KELLER, 2012).

As decisões de produto envolvem três grandes grupos: decisões de produtos e serviços individuais, decisões de linhas de produtos e decisões de mix de produtos (KOTLER; ARMSTRONG, 2007). As primeiras se referem as cinco questões fundamentais:

- Atributos de produtos: neste atributo se encontram a qualidade, características, estilo e design.
- Embalagem: recipiente ou envoltório de um produto
- Rotulagem: tem a função de identificar o produto ou a marca.
- Serviço de apoio e assistência ao produto: ampliam e agregam valor ao produto
- *Branding*: relacionado a criação e gerenciamento de marca.

Kotler e Armstrong (2007, p.210) afirmam que as marcas “são mais do que meros símbolos. Elas são um elemento-chave na relação da empresa com os consumidores”. Portanto, é comum que as organizações direcionem esforços para estabelecer uma reputação de marca mais sólida e favorável possível. O gerenciamento da marca, também chamado de *branding*, tem papel fundamental no processo de compra. Ferrel e Hartline (2009) discursam sobre este aspecto:

O gerenciamento da marca oferece vantagens tanto para a empresa quanto para os clientes. Primeiro, ele faz que o processo de compra seja muito mais eficiente porque os clientes podem localizar e comprar produtos muito mais facilmente do que sem o gerenciamento da marca (FERREL; HARTLINE, 2009, p.213).

Outro tipo de decisão importante com o qual o gestor de marketing se depara é sobre como a organização irá desenvolver e comercializar sua linha de produtos. Linha de produtos

é um conjunto de produtos estreitamente relacionados, pois funcionam de maneira semelhante, são vendidos para clientes com características próximas e são comercializados pelas lojas de mesma natureza. Os gerentes precisam analisar periodicamente a extensão da linha de produtos verificando se as vendas, os lucros, e a contribuição de cada um dos produtos da linha possuem bom desempenho. (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

O mix de produtos é a combinação de todas as linhas de produtos oferecidos pela organização. Decisões sobre o mix de produtos consideram as variáveis abrangência (quantidade de linhas), extensão (total de itens do mix), profundidade (quantas opções diferentes cada item apresenta) e consistência (grau de proximidade entre as demais linhas de produtos). Essas quatro variáveis servirão de base na tomada de decisão, se a(s) linha(s) de produtos será criada, mantida, desenvolvida ou abandonada (KOTLER; KELLER, 2012).

2.4.1.2 Preço

O preço é único elemento do mix de marketing que produz receita; os demais produzem custos. É também um dos elementos mais flexíveis já que pode ser alterado com rapidez conforme as respostas do mercado. O preço também informa ao mercado o posicionamento de valor pretendido pela organização para seu produto ou marca. (KOTLER E KELLER, 2012).

A precificação de um bem ou serviço ofertado no mercado depende, em determinada medida, de variáveis que estão fora do controle da organização, principalmente da estrutura de mercado onde a mesma está inserida, portanto vários autores entendem que elaborar uma política de precificação bem definida é uma tarefa de fundamental importância para a administração de marketing.

Ferrell e Hartline (2009, p.243) afirmam que “na perspectiva do vendedor”, quatro questões fundamentais tornam-se importantes em estratégia de precificação: (1) custo, (2) demanda, (3) valor do consumidor e (4) preços dos concorrentes. Com isso, ressaltam a importância de se avaliar tanto questões internas da organização, especificamente sua estrutura de custos, quanto variáveis ambientais.

Com relação à perspectiva do comprador, Ferrell e Hartline (2009, p.245) afirmam que “o que os compradores darão em troca de um produto depende em grande parte do valor que percebem no produto”, e propõe a seguinte fórmula para avaliação do valor percebido:

$$\text{Valor interpretado} = \frac{\text{Benefícios para o cliente}}{\text{Custos para o cliente}}$$

Na visão de Kotler e Keller (2012), a empresa precisa seguir seis passos, além de muitos outros fatores para estabelecer sua política de determinação de preços:

- Seleção do objetivo da determinação preço: uma organização pode perseguir objetivos como maximizar seu lucro, aumentar sua participação no mercado, ou até mesmo tentar sobreviver no mercado. Quanto mais claro os objetivos, mais fácil será determinar os preços.
- Determinação de demanda: O nível de demanda está relacionado ao preço estabelecido, quanto mais alto o preço, menor a quantidade demandada.
- Estimativa de custos: o preço deve cobrir os custos de produção, distribuição e vendas do produto. O preço ainda garante uma margem de lucro dando o retorno justo por esforço e risco do negócio.
- Análise de custos, preços e ofertas dos concorrentes: as organizações precisam conhecer os custos e preços dos concorrentes, bem como as suas possíveis reações de preço, caso a empresa introduza ou altere o preço de um determinado produto ou serviço. Os preços devem ser avaliados considerando as diferenças de características entre as ofertas da empresa e da concorrência para definir se o preço será mantido ou não.
- Seleção de um método de determinação de preços: considera-se que o piso é determinado pelos custos, o preço praticado pelo concorrente poder ser utilizado como referência e as características distintas do produto estabelecem o teto do preço. O preço de markup, o preço de valor percebido e preço de mercado são os métodos mais comuns.
- Seleção do preço final: a empresa deve considerar outros fatores como a influência dos outros elementos do mix de marketing sobre o preço e o impacto deste sobre terceiros.

A definição de preços em serviços pode afetar as expectativas dos consumidores, pois o preço alto cria expectativa de muita qualidade, enquanto que baixo preço pode deixar o cliente receoso de que o serviço não apresenta boa qualidade (LAS CASAS, 2012).

Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) apontam alguns aspectos que interferem nas decisões sobre preços para serviços: (1) dificuldade do conhecimento dos preços pelos consumidores; (2) variação das necessidades individuais dos consumidores; (3) informação do preço e exigência de esforço maior; (4) não visibilidade dos preços; (5) heterogeneidade dos serviços; (6) impossibilidade de estimativa do preço de alguns serviços; (7) custos não monetários (custo de pesquisa, de tempo, conveniência e psicológico).

2.4.1.3 Praça

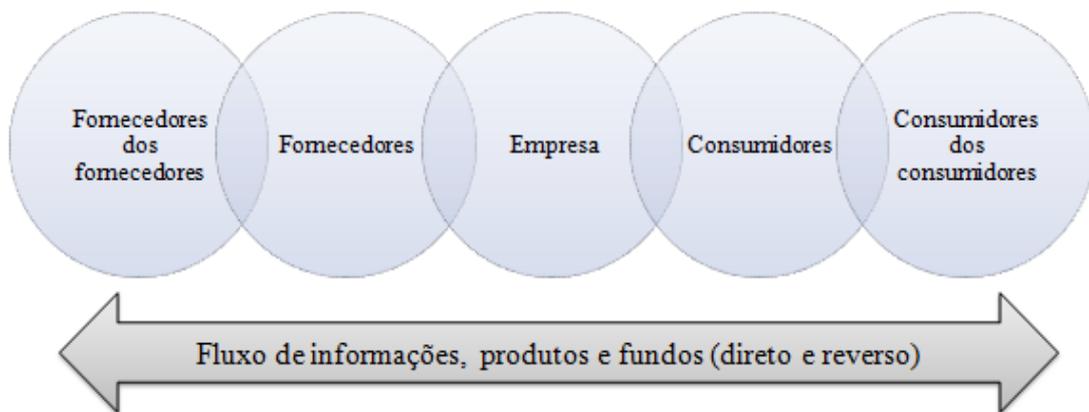
O P de “Praça”, na verdade, seria mais bem definido como “Distribuição”. Nele estão contidas todas as decisões relativas à cadeia de suprimentos e a entrega de valor ao cliente final. A gestão de cada um destes atributos é importante para gerar benefícios de tempo, localização e posse para o consumidor:

A gestão da distribuição e da cadeia de suprimentos é importante por muitas razões diferentes. Em última análise, porém, todas essas razões se resumem em proporcionar utilidade de tempo, localização e posse para o consumidor e compradores empresariais. Sem uma boa distribuição os compradores não poderiam adquirir bens e serviços quando e onde precisassem deles (FERRELL; HARTLINE, 2009, p. 280).

Cadeia de suprimentos é a forma de se denominar a estrutura de relacionamentos entre a empresa e seus fornecedores e revendedores, e através da qual a organização pode entregar valor ao cliente. Ultimamente, o conceito de cadeia de demanda vem ganhando espaço, por denotar uma maior preocupação em se partir da necessidade do cliente como premissa para o desenvolvimento de um produto e, conseqüentemente, de seu canal, em vez de se praticar o inverso (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Decisões sobre a cadeia de suprimentos se resumem em levar o produto para o lugar certo, na hora certa, na quantidade certa, ao menor custo possível. Os consumidores não podem adquirir o produto se ele não estiver disponível. A importância dos custos de distribuição está associada à margem de lucro da organização, logo a construção de cadeias de suprimentos eficientes e eficazes torna-se uma vantagem competitiva (FERRELL; HARTLINE, 2009). A figura 6 demonstra os participantes da cadeia de suprimentos e os fluxos existentes:

Figura 6: Cadeia de suprimentos



Fonte: Adaptado de Ferrell e Hartline (2009, p.282)

Canal de marketing (ou canal de distribuição) segundo a definição de Kotler e Armstrong (2007, p.305) é “um conjunto de organizações interdependentes que ajudam a tornar um produto ou serviço disponível para o consumo ou uso por um consumidor final ou usuário organizacional”.

Ferrell e Hartline (2009) ressaltam a importância da existência dos canais de marketing em promover a divisão das funções dos canais, dado a impossibilidade de uma única empresa conseguir desempenhar o papel de todos os intermediários, principalmente pelos custos envolvidos. Os autores também entendem que a existência de canais de marketing facilita a disponibilidade dos produtos aos consumidores:

Os canais de marketing tornam a nossa vida muito mais fácil por causa da variedade de funções desempenhada por seus membros. Do mesmo modo, os membros dos canais especialmente os fabricantes podem cortar custos agindo por meio dos intermediários dos canais. O benefício mais básico dos canais de marketing é a eficiência de contato, que permite aos canais reduzir o número de contatos necessários para a troca de produtos (FERRELL; HARTLINE, 2009, p. 282).

Las Casas (2012, p. 224) afirma que canal de distribuição é “o caminho pelo qual os serviços seguem desde o produtor ou fornecedor até o consumidor. É o complexo de empresas que existe para distribuí-los, incluindo agentes e intermediários”.

Na área de serviços, o processo de distribuição sofre algumas alterações. Os canais de distribuição são geralmente mais curtos e têm um número menor de intermediários. Como o serviço em si não pode ser estocado, na maioria das vezes não necessitam de locais de armazenagem, muito menos elementos de logísticas para distribuição de bens. Além disso, a fabricação e a prestação de serviços são funções oferecidas em conjunto, dado que a produção e o consumo ocorrem ao mesmo tempo, portanto um fornecedor ou intermediário pode ao mesmo tempo exercer a função de venda e produção (LAS CASAS, 2012).

2.4.1.4 Promoção

Kotler e Armstrong (2007) declaram que para a criação de relacionamentos vantajosos com os clientes é indispensável investir na comunicação da proposição de valor oferecida pela empresa. É fundamental que a comunicação (ou Promoção) seja um esforço consciente e deliberado, de forma que atinja o público-alvo da forma mais efetiva possível. Esse esforço é reproduzido nos programas de comunicação integrada de marketing.

A comunicação integrada de marketing (CIM), segundo Ferrell e Hartline (2009):

Utiliza promoção estratégica e coordenada para criar uma mensagem consistente através de múltiplos canais, para garantir um impacto persuasivo máximo nos consumidores atuais e nos consumidores potenciais da empresa. A CIM adota uma visão de 360 graus do consumidor, a qual considera todo e qualquer contato que ele ou um consumidor potencial possa ter em seu relacionamento com a empresa. A chave para a CIM é a consistência e a uniformidade da mensagem em todos os elementos da promoção (FERRELL; HARTLINE, 2009, p. 307).

De acordo com Kotler e Keller (2012, p. 512) 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 as marcas que comercializam”. Os mesmo autores também afirmam que uma das principais ferramentas utilizadas pela empresa para a comunicação eficiente e criação de relacionamentos lucrativos com seus clientes é o mix de promoção (ou mix de comunicações de marketing), composto por oito formas de comunicação:

- Propaganda: Qualquer forma paga de promoção não pessoal das mercadorias ou serviços por precursor via mídia impressa, eletrônica ou expositiva. Seu alcance, assim como seus custos, varia de acordo com a abrangência da mídia escolhida. Tem o potencial de passar credibilidade aos consumidores; Ferrell e Hartline (2009) argumentam que a propaganda é um dos componentes mais visíveis e essenciais da promoção, e que tem se expandido rapidamente através do marketing digital, posto que consumidores gastam menos tempo com mídias tradicionais.
- Promoção de vendas: Envolve atividades que dão incentivos para que o comprador adquira o produto ou serviço, ou até mesmo ser induzido a experimentá-lo. Pode ser utilizada para o lançamento de um produto ou incremento de vendas. Tem impacto de curto prazo;
- Eventos e experiências; tem a capacidade de envolverem mais intensamente os consumidores com a marca;
- Relações públicas e publicidade: programas internos dirigidos para os colaboradores internos e *stakeholders*, com o objetivo de comunicar o valor dos produtos ou promover a imagem de uma empresa. O desenvolvimento de programas de relações públicas bem definidos tem grande potencial, principalmente para mudar visões distorcidas dos consumidores com relação à marca;
- Marketing direto: emprego de ferramentas de comunicação direta com clientes específicos ou com potencial para tal.
- Marketing interativo: atividades e programas *on-line* reservado a envolver clientes de forma direta e indireta.
- Marketing boca a boca: comunicação entre pessoas, verbal, escrita ou eletrônica,
- Vendas pessoais: bastante eficaz em etapas mais avançadas, principalmente em negócios onde o relacionamento de longo prazo é fundamental. Ferrell e Hartline (2009) ressaltam que também trazem inconvenientes, como o alto custo de contato e com recrutamento, treinamento e controle da força de vendas.

O quadro 2, adaptado de Kotler e Keller (2012) apresenta as características e plataformas de cada uma das formas de comunicação:

Quadro 2: Características e plataformas comuns do mix de comunicação de marketing

Elementos	Características	Plataformas
Propaganda	Alta penetração Aumento da expressividade Controle sobre o que será veiculado	Anúncios impressos ou eletrônicos, embalagem, cartazes e panfletos, folhetos e manuais, sinalização de pontos de venda.
Promoção de vendas	Convite à compra imediata Capacidade de chamar a atenção Incentivo	Concursos, sorteios, prêmios e presentes, feiras comerciais, cupons, descontos, exposições, demonstrações, programas de fidelidade.
Eventos e experiências	Relevantes Envolventes Implícitos (venda indireta, não agressiva)	Esportes, entretenimento, festivais, artes, atividades ao ar livre, visitas as fábricas ou locais de produção.
Relações públicas e publicidade	Alta credibilidade Pode atrair consumidores arredios Dramatização (contar histórias)	Seminários, kits de imprensa, relatórios anuais, doações de caridade, publicações, relações com a comunidade, revista corporativa.
Marketing direto e interativo	Personalização Atualização (rápida adaptação) Interação (customização)	Catálogos, mala direta, telemarketing, compras eletrônicas, tele vendas, e-mail, sites, blogs corporativos.
Marketing boca a boca	Influente (confiabilidade da informação) Pessoal Oportuna (a pessoa tem interesse em ouvir)	Interpessoal, sites de compra eletrônicas, redes sociais, sites de denúncia.
Vendas pessoais	Interação pessoal Relacionamento Resposta imediata	Apresentação de vendas, reuniões de vendas, programas de incentivo, amostras, feiras comerciais.

Fonte: Adaptado de Kotler e Keller (2012, p. 515)

No contexto atual, o marketing digital se configura como ferramenta essencial para a comunicação da maioria das empresas. Almeida et al. (2012) dissertam sobre esta questão:

Uma das principais características do século XXI é que empresas e consumidores estão envolvidos em uma intensa conversação capaz de mudar radicalmente as relações comerciais. Com a incorporação de recursos e ferramentas, a internet torna-se relevante e passa ser amplamente utilizada como um poderoso meio de comunicação ALMEIDA ET AL. (2012, p.1).

Dentro dessa dinâmica, as redes sociais, tais como Facebook, Twitter, Youtube e Instagram ganham importância cada vez maior. Kotler e Armstrong (2007) pontuam que o surgimento das comunidades web, tais como fóruns e redes sociais, permitiu que as pessoas usassem esses espaços virtuais como forma de troca de informações e opiniões sobre temas de interesse comum, inclusive produtos e marcas. Esse ambiente é propício para que o

anunciante possa direcionar sua publicidade para segmentos com fatores demográficos bem definidos.

2.4.2 Pessoas

São todos os agentes humanos que desempenham funções no processo de execução de um serviço, de forma a influenciar as percepções do comprador. Nominalmente, os funcionários da empresa, o cliente e os outros clientes no ambiente de serviços (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014).

A definição do P de Pessoas é dada por Kotler e Keller (2012) da seguinte forma:

As pessoas refletem, em parte, o marketing interno e o fato de que os funcionários são fundamentais para o sucesso do marketing. Este será tão bom quanto as pessoas dentro da organização. Também refletem o fato de que as empresas devem ver os consumidores como pessoas e compreender suas vidas em toda sua amplitude, e não apenas como alguém que compra e consome produtos (KOTLER e KELLER, 2012, p. 23).

O marketing interno se refere a utilização de um método eficaz de motivar, coordenar e integrar os funcionários com o objetivo de auxiliar a implementação da estratégia de marketing da empresa. As metas do marketing interno são (1) mostrar a importância dos papéis desempenhados pelos funcionários, (2) compor um quadro de empregados motivados e orientados para o consumidor, e (3) garantir a satisfação do consumidor. Por esta razão, o marketing interno está diretamente relacionado à execução do plano de marketing proposto pela organização (FERREL; HARTLINE, 2009).

Kotler e Keller (2012) também ressaltam a importância da prática do marketing interno nas organizações:

O marketing interno, um dos componentes do marketing holístico, consiste em contratar, treinar e motivar funcionários capazes que queiram atender bem os clientes. O marketing interno assegura que todos na organização, sobretudo a alta gerência, adotem os princípios de marketing adequados. Profissionais de marketing inteligentes reconhecem que as atividades de marketing dentro da empresa podem ser tão importantes quanto as atividades de marketing dirigidas para fora da empresa – se não mais importantes. Não tem sentido prometer excelência em serviço antes que a equipe esteja pronta para fornecê-la (KOTLER e KELLER, 2012, p.20).

Ferrel e Hartline (2009) chamam a atenção para os fatores que devem ser associadas para uma implementação bem-sucedida do processo de marketing interno:

- Recrutamento, seleção e treinamento dos empregados devem ser projetados de forma a se integrem na estratégia;
- Os altos executivos devem estar totalmente envolvidos e comprometidos com a estratégia, para que os funcionários de nível tático/operacional apresentem o mesmo comportamento;
- Programas de benefícios salariais devem estar atrelados à efetiva implementação da estratégia;
- Comunicação aberta e interativa entre todos os níveis hierárquicos e;
- Estruturas, políticas e processos organizacionais devem corresponder com a estratégia de marketing traçada.

2.4.3 Processos

Kotler e Keller (2012) definem o P de Processos da seguinte forma:

Os processos refletem toda a criatividade, a disciplina e a estrutura incorporadas à administração de marketing. As empresas devem evitar planejamento e tomada de decisão *ad hoc* e assegurar que ideias e conceitos avançados de marketing desempenhem o devido papel em tudo o que fazem. Somente com a instauração do conjunto certo de processos a orientar atividades e programas uma empresa pode se envolver em relacionamentos de longo prazo, mutuamente benéficos. Outro importante conjunto de processos leva a empresa a gerar de forma criativa *insights* e inovações em bens e atividades de marketing (KOTLER; KELLER, 2012, p.23).

De acordo com Las Casas (2012), os serviços podem ser vistos como um processo, visto que a organização se envolve com os detalhes dos serviços em todas as etapas: elaboração, prestação, consumo e pós-venda. O autor sustenta também que o processo de serviço está relacionado com a construção da opinião do consumidor sobre a qualidade do serviço prestado:

O processo de serviço é formado com várias partes interligadas que formam a experiência dos clientes com determinada organização. O resultado desta interação é que formará a opinião favorável ou desfavorável sobre o nível de qualidade do serviço prestado. O conceito de ciclo de serviços permite uma visão geral de todos os pontos de interação de um cliente com uma parte da organização e que cause uma impressão (LAS CASAS, 2012, p. 186).

Em se tratando de serviços, Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) entendem que o serviço pode ser considerado como um longo processo, que é “[...] composto pelos processos,

mecanismos e pelos fluxos de atividades reais pelos quais o serviço é executado”. O cliente em si também faz parte do processo, e, dependendo da complexidade do serviço, precisam seguir uma complicada e extensa série de tarefas para completá-lo. Em contrapartida, o processo pode fornecer evidências ao cliente de que o serviço segue uma abordagem padronizada, como uma linha de produção, mostrando que o serviço está sendo executado e fomentando a garantia de qualidade do serviço final. (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014).

O estabelecimento de processos bem elaborados pode estimular a inventividade de mercado. Portanto, a criatividade é impulsionada pelo uso de “[...] ferramentas, processos, habilidades e indicadores que permitam a geração de ideias melhores e em maior número que a concorrência” (KOTLER E KELLER, 2012).

2.4.4 Performance

A definição de P de Performance, de acordo com Kotler e Keller (2012) é:

Performance, assim como o desempenho no marketing holístico, captura o leque de possíveis indicadores de resultado que tenham implicações financeiras e não financeiras (lucratividade, bem *como brand equity e customer equity*) e implicações que transcendem a própria empresa (responsabilidade social, no contexto jurídico, ético e comunitário) (KOTLER; KELLER, 2012, p. 23).

O controle dos resultados é a etapa posterior a implementação do marketing. O controle é o elemento fundamental para que os plano de marketing gerem os efeitos previstos em sua fase e elaboração e implementação, permitindo que sejam feitas ajustes e mudanças, caso necessário (KOTLER; KELLER, 2012). Ferrell e Hartline (2009, p.354) discursam que “é importante que o potencial para as falhas de implementação seja estrategicamente gerenciado com um sistema de controles de marketing que permita à empresa localizar problemas potenciais antes que se tornem problemas reais”. Portanto, os autores acreditam que os problemas e deficiências conseguem ser geridos por meio da constante avaliação e controle das atividades de marketing.

Ferrell e Hartline (2009) designam dois tipos de controles: formais e informais. Os formais compreendem os processos ou atividades que garantem a execução da estratégia, influenciando o comportamento das pessoas antes e durante a implementação do plano de marketing. Classificam-se em controles de *input* (avaliam os pré-requisitos para implementação da estratégia), controles de processo (ações realizadas durante a

implementação da estratégia) e controles de output (mensuram os resultados dos esforços de marketing, por meio de medidas formais como lucratividade e *market share*, bem como auditoria de marketing).

Quadro 3: Modelo de controle de marketing

CONTROLES FORMAIS	Input	Recrutamento e seleção
		Treinamento
		Alocações da força de trabalho
		Desembolsos de capital
		Despesas com P&D
	Processos	Sistemas de avaliação e remuneração do funcionário
		Autoridade e fortalecimento do funcionário
		Programas de comunicação interna
		Mapa organizacional
		Comprometimento da gerência com o plano de marketing
		Comprometimento da gerência com os funcionários
	Output	Padrões formais de desempenho (vendas, lucratividade, etc.)
Auditorias de marketing		
CONTROLES INFORMAIS	Autocontrole	Satisfação com o trabalho
		Comprometimento organizacional
		Comprometimento com o plano de marketing
	Social	Valores organizacionais compartilhados
		Normas sociais e comportamentais
	Cultural	Cultura organizacional
		Histórias, rituais e lendas organizacionais
		Mudança cultural

Fonte: Adaptado Ferrel e Hartline (2009, p.355)

Os controles informais trabalham na concepção do funcionário, de maneira implícita, e influenciam seu comportamento mais sutilmente que os formais. Estão divididos em três tipos: autocontrole do funcionário (baseado em seus objetivos pessoais, que o próprio funcionário acompanha), controle social (pautado nas interações entre as pessoas na organização) e controle cultural (afere o alinhamento às regras de comportamento e valores da empresa).

2.5 O contexto das Micro e Pequenas Empresas (MPEs)

A classificação do porte das empresas é estabelecida a partir de dois critérios fundamentais: faturamento bruto e/ou líquido no exercício fiscal e números de empregos

diretos. Essa diferenciação tem como objetivo definir corretamente as obrigações burocráticas, contábeis e fiscais para cada porte de organização na legislação brasileira. O Estatuto da Micro e Pequena Empresa, com respaldo na Lei nº 9.841/99 utiliza o faturamento anual como critério básico de classificação. O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, classifica como microempresas as organizações produtivas em que trabalhem de uma a 19 pessoas e como pequenas empresas, as organizações que trabalhem de 20 a 99 pessoas.

Conforme levantamento realizado pelo SEBRAE em 2012, no Brasil, existem cerca de 6,3 milhões de estabelecimentos classificados como empresa de micro a pequeno porte, o que corresponde a 99,2% das empresas nacionais, sendo responsáveis por 16,2 milhões de empregos formais, aproximadamente metade da força de trabalho do país. Pode-se afirmar, portanto, que as micro e pequenas empresas são responsáveis por sustentar e movimentar grande parte da economia nacional, sendo a maioria absoluta na economia informal (SEBRAE, 2013).

A mesma pesquisa identificou que nos últimos 10 anos, verificou-se um aumento de 30,9% em número de estabelecimentos de Micro e Pequenas Empresas - MPEs, e quase dobrou o número de empregos formais gerados por estes estabelecimentos. Quanto à distribuição por setor de atividade econômica, em 2012 revelou-se a seguinte configuração: 49,4% são do setor de comércio, 34,6% do setor de serviços, 10,8% relacionados com atividades industriais e 5,1% da área de construção (SEBRAE, 2013).

2.6 Setor de Estúdio de Gravação e Ensaio

De acordo com a Classificação Nacional de Atividades Econômicas – CNAE, a atividade de estúdio de gravação se caracteriza basicamente como atividades de gravação de som e de edição de música, compreendendo ainda os seguintes pontos: a gravação de matrizes originais para reprodução de som em qualquer suporte e para qualquer finalidade; a atividade de reprodução, promoção e distribuição das gravações de composições musicais para o comércio atacadista e varejista ou diretamente ao público; as atividades de promoção e autorização das composições musicais em gravações, em rádio, televisão, filmes, apresentações ao vivo e em outros veículos de comunicação; serviços de mixagem sonora, masterização e resmasterização de material sonoro; registro e cessão de direitos de composições musicais (CNAE, 2014).

Em síntese, os estúdios atuam em dois mercados: o fonográfico e o publicitário. O segmento fonográfico é destinado à produção musical e ao aluguel do espaço e equipamentos para ensaio de bandas e conjuntos. A atuação no mercado publicitário se dá com o a gravação de jingles e trilhas musicais de comerciais, por exemplo (SEBRAE, 2013).

No mercado atual há estúdios de todos os tamanhos e estilos, com diferentes configurações, oferecendo diferentes tipos de serviços ou produtos. Normalmente, um estúdio de gravação pode ser usado para, além do registro musical em si, ensaios de bandas e aulas de música. Com menos frequência, outros serviços e produtos agregados são oferecidos, como por exemplo, a locação de instrumentos e acessórios para gravação e ensaio e a venda de produtos alimentícios, além de outros serviços interativos e de entretenimento. Em função de sua aceitação e conveniência ao cliente, a diversificação do portfólio de produtos e serviços tem grande potencial de se tornar um diferencial competitivo para o segmento de estúdio de gravação e ensaio.

A comercialização e reprodução da música digital, uma realidade vista no mercado fonográfico tradicional como um grande obstáculo, na verdade facilitou o acesso e aproximou milhares de consumidores ao mercado em questão. Tanto é que em 2012, o mercado conseguiu o seu melhor resultado financeiro (SEBRAE, 2013, p.5). A comercialização e reprodução ilegal de obras musicais continuam sendo um grande problema para as gravadoras e conjuntos musicais em função da violação dos direitos autorais, trazendo grandes prejuízos aos que participam direta ou indiretamente do mercado.

3 METODOLOGIA

De acordo com Zanella (2009, p.57), o significado de método, de uma forma simples e resumida é “a forma que o cientista escolhe para ampliar o conhecimento sobre determinado objeto, fato ou fenômeno”. Desta forma, o método pode ser entendido como uma conduta intelectual e técnica adotada para atingir determinado conhecimento.

O método, na prática, complementa-se pela pesquisa, que é um conjunto de ações investigativas que visam desvendar novos conhecimentos, bem como revelar respostas para um determinado problema. Consoante com esta definição, Marconi e Lakatos (2003, p 155) validam o conceito de pesquisa como “um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”.

O presente estudo propõe realizar uma pesquisa do tipo descritiva e exploratória, de natureza qualitativa, pois decorre do tratamento da problemática em questão e da busca dos objetivos almejados por meio da descrição dos fatos relatados.

De acordo com os autores Bogdan e Beklen², apud Godoy (1995a), a pesquisa qualitativa apresenta algumas características essenciais, são elas: (1) revela caráter fundamentalmente descritivo; (2) tem o ambiente natural como fonte direta de dados; (3) tem o pesquisador como instrumento de pesquisa; (4) possui enfoque indutivo e (5) considera o significado que as pessoas dão as coisas. A autora entende que estudo qualitativo tem como objetivo compreender o contexto do qual é parte de forma íntegra, captando as informações a partir das perspectivas das pessoas envolvidas numa determinada situação, de modo a considerar todos os pontos relevantes para a análise e compreensão do fenômeno estudado.

A fim de atender os objetivos propostos e tentar resolver a problemática imposta, entrevistaram-se cinco micros ou pequenos empresários sócios ou donos de diferentes estúdios de gravação e ensaio localizados na cidade de Juiz de Fora. A escolha e definição dos estúdios foi realizada de forma aleatória, visando tanto a conveniência do entrevistador quanto a disponibilidade dos entrevistados.

Os dados qualitativos foram levantados a partir da pesquisa bibliográfica e da técnica da entrevista semi-estruturada, esta última sendo a mais utilizada, por ser o principal meio de coleta de dados. A técnica de pesquisa bibliográfica foi utilizada no levantamento de dados para a construção do referencial teórico. Quanto à aplicação da técnica de entrevista, um

² BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K. **Qualitative research for education: an introduction for to theory an methods.** Boston: Allyn and Bacon, 1992.

roteiro semiestruturado foi aplicado para cada entrevistado. Este questionário foi dividido em quatro partes. Na primeira parte aborda-se a caracterização geral da organização. Na segunda parte constam as perguntas sobre os aspectos gerenciais praticado pelos empresários. Na terceira, as perguntas que procuram elucidar a percepção de estratégia de marketing pelos empresários e, na quarta e última parte, perguntas específicas envolvendo cada um dos elementos de composto de marketing proposto por Kotler e Keller (2012).

A técnica da entrevista semi-estruturada permite ao investigador uma melhor impressão dos significados, dos valores e das opiniões dos entrevistados a respeito das situações e vivências pessoais. Além disso, tem como vantagem a flexibilização na condução do processo de pesquisa e na avaliação dos seus resultados, uma vez que o entrevistado possui papel ativo na construção da interpretação e significados por parte do pesquisador, o que confere confiabilidade e qualidade do conteúdo obtido (FRASER; GONDIM, 2004).

A entrevista semiestruturada ainda permite a combinação de perguntas abertas e fechadas, onde o entrevistado tem a possibilidade de interagir com o entrevistador e expor sobre o tema proposto. As vantagens deste tipo de entrevista, além daquelas apresentadas por Fraser e Gondim (2004), são: (1) demarcar o volume de informações, obtendo assim um direcionamento maior para o tema, intercedendo para que os objetivos sejam alcançados; (2) favorecer o surgimento de respostas espontâneas e abertas, dado a proximidade entre o entrevistador e o entrevistado; (3) possibilitar a correção de equívocos, que muitas vezes não podem ser corrigidos no caso de utilização do questionário fechado (BONI; QUARESMA, 2005).

Em seguida, os dados obtidos passaram por uma profunda análise investigativa. Os dados foram analisados com base na técnica de análise de conteúdo temático-categorial. Segundo Berelson³, *apud* Campos (2004), a análise de conteúdo é uma técnica que tem como objetivo a descrição do conteúdo evidenciado pela comunicação de maneira objetiva e sistemática.

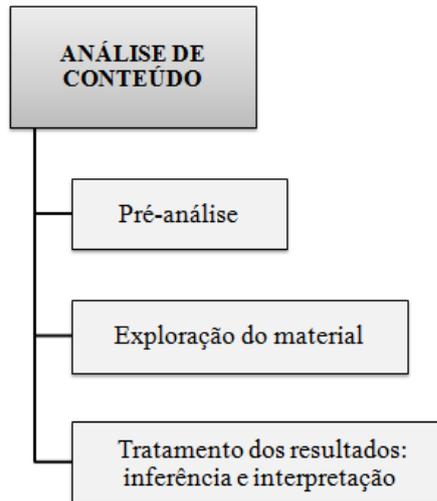
Similarmente, Oliveira (2008) disserta sobre o objetivo principal desta técnica:

O objetivo principal da análise de conteúdo pode ser sintetizado em manipulações de mensagens, tanto do seu conteúdo como quanto da expressão desse conteúdo, para colocar em evidência indicadores que permitam inferir sobre outra realidade que não a mesma da mensagem (OLIVEIRA, 2008, p. 570).

³BERELSON, B. *Content analysis in communication research*. New York: Hafner; 1984.

Bardin (2011) indica que a utilização da análise de conteúdo prevê a três fases fundamentais, conforme o esquema apresentado na Figura 7:

Figura 7: As três fases da Análise de Conteúdo



Fonte: Adaptado de Bardin (2011).

Primeiramente, foi realizada a gravação e a transcrição das entrevistas. Em seguida, pretende-se identificar as partes das entrevistas que são especialmente importantes para a satisfação do problema de pesquisa (pré-análise). O texto selecionado será organizado, agrupado e categorizado de acordo com o seu conteúdo (exploração do material). A partir daí, planeja-se estabelecer e interpretar, com base no referencial teórico, as relações possíveis entre as categorias previamente delineadas (tratamento dos resultados).

4 PESQUISA E ANÁLISE DOS DADOS DE CAMPO

4.1 Coleta de dados

O roteiro de entrevista semi-estruturada (apêndice A) foi elaborado e fundamentado no referencial teórico exposto neste trabalho, visando, sobretudo, servir como ferramenta no atendimento dos objetivos traçados.

As entrevistas foram realizadas com cinco microempresários donos de estúdio de gravação. As entrevistas foram gravadas (somente áudio) e transcritas para auxiliar na análise que este estudo propõe. Anterior a realização da entrevista, foi explicitado aos entrevistados que os dados coletados seriam utilizados somente para fins acadêmicos, e que as informações seriam tratadas sob sigilo absoluto.

Com a aplicação do roteiro para com os cinco entrevistados, verificou-se que para cada questão perguntada, as falas e respostas foram diferentes em alguns temas, semelhantes ou iguais em outros. Por se tratar de um roteiro semiestruturado as entrevistas tiveram um caráter predominantemente informal, no qual os entrevistados puderam ficar à vontade em dissertar livremente sobre os temas abordados. Eventualmente, o entrevistador flexibilizou o roteiro elaborando algumas perguntas que não constavam no mesmo, com o objetivo de facilitar a comunicação.

4.2 Caracterização da amostra

Com o objetivo de complementar o conteúdo deste trabalho e, sobretudo, auxiliar na averiguação da situação-problema, buscou-se levantar primeiramente as características gerais das empresas pesquisadas e dos empresários entrevistados.

O Quadro 4 consolida as características das organizações:

Quadro 4: Características gerais das organizações

Nome	Classificação	Tempo de existência (registro)	Quantidade de empregados registrados
Estúdio A	Microempresa (ME)	6 anos	Nenhum
Estúdio B	Microempresa (ME)	16 anos	Nenhum
Estúdio C	Empresa de Pequeno Porte (EPP)	6 anos	Nenhum
Estúdio D	Microempreendedor Individual (MEI)	5 anos	Nenhum
Estúdio E	Microempreendedor Individual (MEI)	3 anos e 6 meses	Nenhum

Fonte: dados da pesquisa (2016).

Percebe-se no quadro 4 que os estúdios em sua maioria estão classificados como micro ou pequenas empresas. Infere-se que na cidade de Juiz de Fora, todas as empresas deste segmento estejam classificadas como micro ou pequena empresa. Outro fator relevante é a grande amplitude no tempo de existência, demonstrando que este segmento apresenta certa maturidade e consolidação de mercado. Nenhuma das empresas entrevistadas possui empregados registrados, o que, de acordo com a visão dos entrevistados, ocorre em função de dois fatores principais: de falta de mão de obra especializada e falta de recurso financeiro para contratação.

No quadro 5 é possível perceber que, em alguns casos, todas as atividades do estúdio estão sob responsabilidade de apenas uma pessoa.

Quadro 5: Características gerais dos empresários

Nome	Quantidade de sócios	Sócios atuando diretamente nas decisões da empresa	Formação acadêmica do entrevistado	Formação relacionada à gestão de empresas (entrevistado)
Estúdio A	3	Todos	Bacharel em Geografia e Economia e curso técnico em Eletroeletrônica	Não
Estúdio B	3	Todos	Bacharel e Licenciatura em Física e curso técnico de Eletromecânica	Não
Estúdio C	3	Todos	Bacharel em Engenharia de Computação	Não
Estúdio D	1	Todos	Bacharel em História e Direito	Não
Estúdio E	1	Todos	Bacharel em Música e Engenharia de Música e Produção Musical. Pós Graduação em Mixagem e Masterização	Sim

Fonte: dados da pesquisa (2016).

Pode-se perceber pelo quadro que grande parte dos entrevistados não possui formação acadêmica compatível com as atividades relacionadas ao tipo de negócio, sobretudo aqueles sem formação relacionada especificamente a gestão de empresas

4.3 Análise de conteúdo

Para atender o objetivo central e os objetivos específicos deste presente trabalho, a análise de conteúdo foi direcionada a categorias de questionamento "para dizer o quê?". A pesquisa que se dirige a esta categoria de análise se configura em uma análise temática por levantar as características da mensagem propriamente dita, seu valor informacional, as orações, os argumentos e ideias nela expressas (MORAES, 1999).

Conforme abordado na metodologia, a análise de conteúdo foi dividida em três fases: (1) pré-análise, (2) exploração do material e (3) tratamento dos resultados (Bardin, 2011).

4.3.1 Pré-análise

A pré-análise do conteúdo coletado em campo consistiu basicamente na transcrição das entrevistas, na leitura flutuante dos dados coletados, na definição de categorias de conteúdo e na elaboração de suposições sobre as categorias pelo pesquisador.

As entrevistas individuais foram transcritas e gravadas, e estão à disposição da banca e demais interessados através de correio eletrônico (vide Apêndice B).

Após a etapa da transcrição foi feita uma leitura flutuante que permitiu o primeiro contato com as entrevistas e seu conteúdo. Com base nesta leitura inicial dos dados e no roteiro de entrevista, foi possível construir doze categorias de análise a partir da classificação de agrupamentos de elementos comuns aos temas centrais do conteúdo coletado (Quadro 6).

Quadro 6: Categorias de Análise

Categorias de Análise
Estratégia de Marketing
Planejamento de Marketing
Segmento e Posicionamento
Consumidores
Concorrentes
Relação com Fornecedores
Produtos e Serviços
Preço
Propaganda e Publicidade
Pessoas
Processos internos
Performance

Fonte: elaborado pelo autor (2016).

O objetivo principal do estabelecimento das categorias de análise é, essencialmente, facilitar a interpretação e inferências sobre o conteúdo das entrevistas, bem como promover a organização dos dados analisados. Em outras palavras, foi imposta uma nova organização intencional as mensagens, divergente daquela do discurso e do roteiro de entrevista original.

As categorias propostas serviram de sustentação referencial para todas as análises realizadas, portanto, a partir deste ponto, todas as interpretações, inferências e discussões foram pautadas nestas categorias temáticas.

Por se tratar de um trabalho de natureza qualitativa e interpretativo, foi necessário conceber suposições breves e individuais a respeito das categorias de análise, expondo a percepção inicial do pesquisador acerca dos temas. Apontou-se também os conceitos norteadores – principal conceito ou concepção sobre um determinado tema – para cada uma

das categorias de análise, com a finalidade de estabelecer correlações com as suposições, tal como confrontá-las com as percepções individuais dos entrevistados.

As categorias e respectivas suposições e conceitos norteadores estão agrupadas nos quadros 7 e 8.

Quadro 7: categorias, conceitos, fontes e suposições

Categorias de Análise	Conceito norteador	Fonte	Suposições
Estratégia de Marketing	Implica em como a empresa utilizará suas capacidades e suas forças para adequar-se exigências e necessidade do mercado.	FERRELL; HARTLINE (2009)	S1 A concepção sobre estratégia de marketing se apresenta imatura ou incompleta
Planejamento de Marketing	É o instrumento central para direcionar o esforço de marketing. Ele funciona em dois níveis: estratégico e tático. O primeiro estabelece os mercados-alvo e a proposta de valor a ser oferecida e o segundo, especifica os elementos do mix de marketing.	KOTLER; KELLER (2012).	S2 As ações de marketing são planejadas somente no nível tático, ainda que de modo informal.
Segmentação e Posicionamento	Identificar num mercado heterogêneo um determinado grupo de indivíduos, com respostas e preferências semelhantes de produtos, criando valor superior para os clientes-alvo, oferecendo produtos e serviços que correspondem às suas necessidades.	KOTLER; ARMSTRONG (2007)	S3 A concepção sobre segmentação e posicionamento de mercado se apresenta imatura ou incompleta.
Consumidores	O comportamento do consumidor busca entender o motivo que leva os consumidores a comprarem certos produtos e não outros e para isso os profissionais de marketing estudam os pensamentos, sentimentos e ações dos consumidores e as influências sobre eles que determinam mudanças.	CHURCHILL; PETER (2000)	S4 As organizações procuram conhecer os consumidores, porém não sustentam as necessidades destes.
Concorrentes	Empresas que atuam no mesmo segmento e que oferecem produtos ou conjunto de produtos que funcionam como seus substitutos próximos.	KOTLER; KELLER (2012).	S5 Os estúdios estão em constante disputa pelo maior número de clientes.
Relação com Fornecedores	Uma boa relação comercial com os fornecedores ajuda na redução do custo de vendas e construção de valor.	LAS CASAS (2012)	S6 A relação com fornecedores significa garantia de manutenção da qualidade da estrutura de serviços ofertada.
Produtos e Serviços	"Algo que pode ser oferecido a um mercado para apreciação, aquisição, uso ou consumo e para satisfazer um desejo ou uma necessidade"	KOTLER; ARMSTRONG (2007)	S7 As empresas oferecem produtos serviços semelhantes e substitutos, com pequenas variações no mix.
Preço	O preço é único elemento do mix de marketing que produz receita. Também informa ao mercado o posicionamento de valor pretendido pela organização para seu produto ou marca.	KOTLER; KELLER (2012).	S8 Elemento de fator crucial e relacionado a sobrevivência de mercado. O preço é estabelecido com base no preço praticado pela concorrência.

Fonte: elaborado pelo autor (2016).

Quadro 8: categorias, conceitos, fontes e suposições (continuação)

Categorias de Análise	Conceito norteador	Fonte	Suposições
Propaganda e Publicidade	A comunicação (promoção) da proposição de valor oferecida pela empresa deve ser um esforço consciente e deliberado, de forma que atinja o público-alvo de forma mais efetiva possível.	KOTLER; ARMSTRONG (2007)	S9 A promoção é utilizada principalmente para fins de divulgação da marca e de informações sobre produtos ou serviços.
Pessoas	Indivíduos bem treinados comunicam uma preocupação da administração em atender bem seus clientes.	LAS CASAS (2012)	S10 O treinamento com foco em vendas ou marketing não é importante ou prioritário para o desenvolvimento empresa.
Processos internos	Os processos refletem toda a criatividade, a disciplina e a estrutura incorporadas à administração de marketing. Somente com a instauração do conjunto certo de processos a orientar atividades e programas pode se envolver em relacionamentos de longo prazo, mutuamente benéficos.	KOTLER; KELLER (2012).	S11 Existem várias oportunidades de melhorias nos processos internos.
Performance	“Totalidade de características de uma entidade que lhe confere a capacidade de satisfazer as necessidades implícitas e explícitas”.	(NBR-ISO, 9000:2000)	S12 A entrega de serviços e produtos de boa qualidade está diretamente relacionada a satisfação do cliente.

Fonte: elaborado pelo autor (2016).

4.3.2 Exploração do Material e Tratamento dos Resultados

Optou-se nesta fase da pesquisa em aglutinar as duas últimas etapas da análise de conteúdo, ou seja, ao mesmo tempo é apresentado o material coletado por meio das transcrições das falas dos entrevistados, e em seguida, já se discorre sobre os resultados, ligando o referencial teórico com a coleta.

Neste tópico dissertamos sobre as percepções dos empresários acerca das categorias de análises definidas. As transcrições das falas dos entrevistados, que representam suas idéias e opiniões, serão confrontadas com as suposições levantadas e correlacionadas com o referencial teórico abordado anteriormente.

A suposição sobre a categoria “Estratégia de Marketing” mostrou-se verdadeira: os empresários não compreendem, na íntegra, o conceito de estratégia de marketing. O Quadro 9 expõe as falas dos entrevistados sobre este tema.

Quadro 9: percepções acerca da Estratégia de Marketing

S1: A concepção sobre estratégia de marketing se apresenta imatura ou incompleta		
Categoria	Referência do roteiro	Transcrição das interlocuções
Estratégia de Marketing	De forma resumida, o que senhor entende por estratégia de marketing?	Seria uma forma inteligente de estar tornando conhecido o negócio e despertando a vontade dos clientes pelos seus produtos ou serviços (Entrevistado A).
		Genericamente falando, é você, a partir do trabalho desenvolvido, é conseguir ter vazão na entrega de serviços e um retorno financeiro (Entrevistado B).
		É fazer o melhor para a empresa, atuando conforme as variações do mercado. Acredito que a estratégia não pode ser implementada a partir de um modelo pré-estabelecido, como uma "receita de bolo" (Entrevistado C).
		Estratégia de marketing é focar no público alvo, basicamente (Entrevistado D).
		É você traçar um plano de divulgação da sua empresa, definindo quando, como, onde e para quem divulga (Entrevistado E).

Fonte: dados da pesquisa (2016).

Percebe-se no quadro 6 que a concepção sobre a estratégia de marketing é restrita segundo os entrevistados, pois a mesma não é abordada como uma ferramenta de administração capaz de identificar oportunidades e ameaças no mercado (SEITZ, 2005).

Nota-se também que os empresários mencionam decisões sobre os elementos do mix de marketing de forma isolada, opondo-se ao conceito de decisões conjuntas, desconsiderando o composto de marketing por completo (FERRELL; HARTLINE, 2009). Por outro lado, um dos entrevistados sabe que estratégia de marketing deve ser implementada em conformidade com as variações de mercado, se aproximando do conceito norteador exibido no Quadro 5.

A suposição sobre a categoria “Planejamento de marketing” também foi comprovada, dado que o esforço de marketing não contempla o nível estratégico de planejamento. O quadro 10 a seguir expõe as falas dos entrevistados sobre a categoria de análise em questão:

Quadro 10: percepções acerca do Planejamento de Marketing

S2: As ações de marketing são planejadas somente no nível tático, ainda que de modo informal.		
Categoria	Pergunta de referência	Transcrição das interlocuções
Planejamento de Marketing	Como são planejadas e executadas as ações de marketing?	Somos falhos no marketing. O que é mais divulgado são os eventos, que fazemos até com duas semanas de antecedência. Logo, o planejamento ocorre de acordo com a data dos eventos confirmados. Com relação ao estúdio em si, não exploramos o planejamento estratégico, de longo prazo (Entrevistado A).
		Como sou eu que faço tudo, eu prefiro trabalhar com mídia social, pois consigo atrair mais clientes. Eu busco registrar todas as minhas atividades nas mídias com o objetivo de divulgar o meu trabalho, e ao mesmo tempo, interagir com o público ou clientes (Entrevistado E).
		Colocamos o marketing em terceiro plano. Apenas quando notamos que podemos atrair mais clientes planejamos ações relativas ao marketing. Nosso foco é manter a qualidade (Entrevistado B).
	O senhor faz algum tipo de planejamento para definir os objetivos e diretrizes da empresa?	De uma forma geral sim. Nós ((os três sócios)) fazemos reuniões com frequência para tratar de problemas, compras, obras, melhorias e coisas que precisamos fazer para o futuro (Entrevistado A).
		Na realidade não fazemos planejamento no longo prazo. Nós tentamos focar nos equipamentos, nos detalhes, conhecimento, qualidade e por ai vai. A priorização destes elementos já garante o alcance dos objetivos traçados de médio prazo. Por exemplo, eu vou gravar uma música num equipamento bom e de qualidade e as pessoas irão apreciar o som de boa qualidade durante um ou dois anos (Entrevistado B).
		Todo problema identificado ou ideia é discutida entre os sócios. Nós conversamos muito sobre o que podemos melhorar, porém é um planejamento informal e sem registros (Entrevistado C).

Fonte: dados da pesquisa (2016).

O conteúdo das falas nos permite apontar que o planejamento de marketing não é devidamente realizado, e mesmo quando se tem a intenção de fazê-lo não é trabalhado de forma estratégica, considerando a análise dos mercados alvo e a criação dos programas para suprir as necessidades dos consumidores nestes mercados-alvos FERRELL; HARTLINE, 2009).

Pode-se notar também a falta de importância dada ao ato do planejamento em si, o que justifica o comportamento reativo às variações e necessidades de mercado. O Entrevistado B, por exemplo, prioriza a qualidade dos serviços e produtos oferecidos, deixando a atividade de planejamento em segundo plano, quando entende-se que já existe uma quantidade razoável de

cliente. Já o Entrevistado A concebe o planejamento de marketing como uma miscelânea de atividades, ponderando inclusive atividades operacionais ou de rotina.

A suposição sobre a categoria “Segmentação e Posicionamento” não foi constatada, pois as concepções registradas se mostraram bastante favoráveis. O Quadro 8 mostra as opiniões e ideias dos entrevistados sobre a categoria de análise em questão.

Quadro 11: percepções acerca da Segmentação e Posicionamento

S3: A concepção sobre segmentação e posicionamento de mercado se apresenta imatura ou incompleta.		
Categoria	Pergunta de referência	Transcrição das interlocuções
Segmentação e Posicionamento	Qual a sua visão sobre o setor de estúdio de gravação, de uma forma geral?	Aqui em Juiz de Fora tem um volume maior de estúdios. A demanda por ensaio é muito maior. A demanda para gravação é muito menor porque poucas bandas procuram este serviço (Entrevistado A).
		Tanto em Juiz de Fora quanto em qualquer outro lugar no mundo, o empreendedor deve ter paixão pelo que faz, gostar de pessoas, e ser honesto, caso contrário a desistência é grande. Sempre há espaço para todo mundo neste mercado. Temos clientes que fazem vários estilos de música e que querem gravar. Às vezes, o mercado local fica saturado, mas ele sempre se renova, principalmente em Juiz de Fora, que tem uma maior atividade artística e cultural. Faço trabalho com pessoas de fora para fugir desta saturação de mercado (Entrevistado B).
		Eu que vim do Rio de Janeiro, posso falar que em Juiz de Fora há mais espaço para o mercado porque aqui tem um movimento cultural muito forte. Tem a lei Murilo Mendes, por exemplo, que estimula a produção de trabalhos autorais (Entrevistado C).
		Música e músicos sempre vão existir! Sempre haverá bandas querendo gravar ou ensaiar. Logo, vejo este mercado no mínimo estável. Eu vejo um potencial muito grande em Juiz de Fora, porém muitos músicos excelentes acham que produzir trabalho autoral é um custo, enquanto na verdade, é investimento (Entrevistado D).
		É um campo muito amplo e vasto porque qualquer um pode ter um estúdio como o meu - Home Estúdio. É um mercado que tem espaço para todo mundo. Porém, devemos tomar cuidado para não investir demais, pois o retorno ((pelo investimento)) não é muito alto e possui oscilações imprevisíveis. Há também aqueles concorrentes que abrem mão da qualidade para oferecerem um preço bem pequeno, o que acaba afastando sua clientela no curto e médio prazo. De qualquer forma, eu acho que sempre vão existir músicos e sempre vão existir músicos querendo gravar com qualidade superior (Entrevistado E).

Fonte: dados da pesquisa (2016).

Os entrevistados demonstraram dispor de uma percepção coerente com a realidade do segmento, pois conseguem identificar os pontos fortes e os fracos dos serviços oferecidos, do mesmo modo que reconhecem as características e os comportamentos dos clientes dentro do contexto no qual estão inseridos (KOTLER; ARMSTRONG, 2007). A título de exemplo, o

Entrevistado E entende que para se posicionar no mercado, é necessário prestar um serviço de qualidade superior para atrair músicos profissionais.

De uma forma geral, os empresários não mostraram dificuldade em definir qual é o seu papel no mercado e ainda identificam pontos de atratividade, como programas de incentivo à cultura fomentada pelos órgãos públicos de Juiz de Fora.

Como nem todos os empresários deixam claro que realmente conhecem ou atendem todas as necessidades dos clientes, a suposição sobre a categoria “Consumidores” não foi totalmente aceita. O Quadro 12 resume a percepção dos empresários a respeito desta categoria de análise.

Quadro 12: percepções acerca dos Consumidores

S4: As organizações procuram conhecer os consumidores, porém não sustentam as necessidades destes		
Categoria	Pergunta de referência	Transcrição das interloquções
Consumidores	Descreva o perfil dos seus clientes.	Maioria homens e estudantes. Outras bandas já conhecidas, cujos integrantes não adotam a música como principal profissão, também compõe o nosso público. A galera que é mais profissional recorre a outros estúdios ou montam seus próprios estúdios (Entrevistado A).
		O cliente dedicado, músicos que gostam de música e do que fazem. Não precisa ser um músico profissional, bom gosto é suficiente (Entrevistado B).
		Músicos profissionais e músicos amadores que querem se promover no mercado da música. As maiorias dos clientes se apresentam em bares ou casas noturnas. Estou para te falar que praticamente todas as bandas que ensaiam aqui se apresentam ou participam de eventos culturais (Entrevistado C).
		É muito variado. A maioria são músicos "alternativos" e amadores, que não têm patrocínio de ninguém. Eles utilizam este serviço justamente para divulgar seu trabalho e agregar valor (Entrevistado E).
	O senhor acredita ter um bom número de clientes no momento ou é necessário aumentar este número?	O número que eu tenho hoje não me preocupa, mas sempre desejo atrair e trabalhar com novos clientes (Entrevistado B).
		É necessário aumentar. Para o tempo que eu tenho, está suficiente. Porém é possível aumentar (Entrevistado E).
		Acho que daria para aumentar, principalmente para completar os horários em que as salas ((espaço para ensaio)) ficam ociosas. Mas, é complicado porque muita gente trabalha durante o dia e, por isso, a maioria marca ensaio no período da noite ou no final de semana (Entrevistado A).
	A empresa atende clientes de outras cidades e regiões?	Sim, atendemos clientes de diversas regiões (Entrevistado C).
		Sim, com certa frequência (Entrevistado B).
		O que eu mais atendo são clientes de outras cidades. Região de Belo Horizonte e Rio de Janeiro, principalmente (Entrevistado D).

Fonte: dados da pesquisa (2016).

Esta categoria trata de um fator de fundamental importância para a área de marketing, pois diz respeito a como os estúdios agregam valor aos seus serviços oferecidos. Isso ocorre, conforme Kotler e Armstrong (2007) afirmam, quando a empresa consegue atender as expectativas e necessidades do consumidor. O Entrevistado A, por exemplo, tem ciência que não consegue atender as expectativas dos músicos profissionais, entendendo que estes devem procurar outros estúdios. Essa postura poderia causar perda de oportunidades de negócios.

Os entrevistados acreditam ser necessário aumentar quantidade de clientes. Há diversas formas de angariar clientela: fornecendo incentivos de compras (promoção de vendas); ampliando a interação com o público nas de redes sociais (marketing interativos), e divulgando a empresa através das vias de mídia alternativas (propaganda) (KOTLER; KELLER, 2012).

Por outro lado, os empresários admitem atender clientes de outras regiões, o que significa grau relativamente elevado de reconhecimento no segmento. Fatores como menor preço e qualidade podem explicar a existências de consumidores de outras cidades ou regiões.

A suposição sobre a categoria “Concorrentes” não foi totalmente aceita, uma vez que há divergências de opiniões com relação a disputa por mercado. O Quadro 13 resume a percepção dos empresários a respeito desta categoria de análise.

Quadro 13: percepções acerca dos Concorrentes

S5: Os estúdios estão em constante disputa pelo maior número de clientes.		
Categoria	Pergunta de referência	Transcrição das interlocuções
Concorrentes	Qual é o principal desafio com relação à concorrência?	Funciona como uma padaria: toda vez que surge um novo concorrente, o número de clientes tende a diminuir (Entrevistado A).
		Este tipo de raciocínio no ramo de produção musical e artística não pode existir, porque a nossa concorrência é a mídia de massa fajuta. Na realidade, estas mídias não divulgam os trabalhos de boa qualidade e acabam moldando o gosto musical da maioria das pessoas. A relação entre os outros estúdios é de respeito e de parceria, estamos sempre nos ajudando, portanto não posso considerá-los como concorrentes (Entrevistado B).
		Creio que existe mercado para os todos os estúdios de Juiz de Fora, muito em função da questão do forte movimento cultural. A nossa proposta é oferecer serviço de qualidade para o segmento de gravação e estúdio para profissionais. A maioria do público quer pagar barato e por isso devemos tomar cuidado ao investir em qualidade, pois existem estúdios que oferecem preços muito baixos. O desafio está em manter o preço, porém há consumidores que não abrem mão de qualidade. Os músicos profissionais não abrem mão da qualidade, por exemplo (Entrevistado C).
		Eu acho que é se manter qualificado. É muito importante sempre estar procurando novos conhecimentos e novas formas de trabalhar, além de investir em novas tecnologias e equipamentos. Hoje todo mundo pode ter um estúdio, portanto o diferencial é a qualificação do profissional e a qualidade do estúdio (Entrevistado D).
		Competir com a concorrência é desleal. É preciso mostrar para os clientes que o valor pago é na verdade um investimento. Estes estúdios que oferecem preços baixíssimos geralmente entregam um trabalho com qualidade bem inferior, ou seja, o cliente que quer economizar pode acabar adquirindo um serviço ruim, que não vai dar retorno algum. E às vezes até prejudicar a "imagem" da banda, gerando um marketing negativo (Entrevistado E).

Fonte: dados da pesquisa (2016).

Dos cinco entrevistados, apenas dois percebem a concorrência como uma ameaça, ou seja, que os outros estúdios podem oferecer produtos e serviços substitutos e próximos. (KOTLER; KETLER,2012). Dentro desta lógica, o menor preço atrairia mais clientes, dado que não existiriam diferenças notórias entre os serviços ofertados no mercado, acirrando a disputa pelo maior número de clientes.

O Entrevistado B entende que deve existir uma relação de respeito e parceria entre os estúdios, pois desta forma estariam fortalecendo a representatividade do segmento e incentivando a coexistência sustentável.

O Entrevistado C não vê a concorrência como um entrave no aproveitamento das oportunidades de mercado, destacando o fator qualidade como a principal vantagem competitiva, já que músicos profissionais não se importariam em pagar mais caro por serviços com qualidade superior. Semelhantemente, o Entrevistado D também ressalta a importância da qualidade superior, pois a concorrência o obriga a estar sempre buscando qualificação e conhecimento.

A suposição sobre a categoria “Relação com Fornecedores” foi refutada porque a maioria dos empresários não constrói ou não pretende construir parcerias com fornecedores. As transcrições das interlocuções sobre a categoria citada se encontram no quadro 14:

Quadro 14: percepções acerca da Relação com Fornecedores

S6: A relação com fornecedores significa garantia de manutenção da qualidade da estrutura de serviços ofertada.		
Categoria	Pergunta de referência	Transcrição das interlocuções
Relação com Fornecedores	O Sr. planeja ou realiza alguma parceria com fornecedores?	Com fornecedores, não. Nunca "fechei" com nenhum fornecedor para poder ficar mais livre. Assim eu consigo vender cerveja artesanal sem problemas, por exemplo (Entrevistado A).
		Não faço parceria com fornecedores. No caso de manutenção de equipamentos, por exemplo, preferimos comprar os mais caros e de maior qualidade, visando justamente a durabilidade do mesmo (Entrevistado B).
		Temos parceria com empresas de manutenção de equipamentos, parceria com a distribuidora de cerveja, com a casa de eventos. Este último porque nós priorizamos o espaço para as bandas se apresentam na casa (Entrevistado C).
		Eu tinha bandas parceiras. Nós trocávamos equipamentos e instrumentos, além de compartilharmos experiências e informações (Entrevistado D).
		Não, ninguém quer fechar parceria porque o retorno tende a ser muito pequeno (Entrevistado E).

Fonte: dados da pesquisa (2016).

Pelos discursos apresentados no quadro 11, pode-se perceber que nem todos os empresários vislumbram a formação de parcerias sólidas com fornecedores como uma forma de agregar valor ao produto ou serviço final, nem tampouco como um fator de redução de custos (FERRELL; HARTLINE, 2009).

Dos cinco entrevistados apenas um afirma possuir canal de marketing, ainda que com poucos intermediários. Este fato não o impede de colher benefícios gerados por esta

integração, pois se tratando de serviços os canais são geralmente reduzidos. (LAS CASAS, 2012.)

Os empresários, portanto, utilizam outras vias para garantir a manutenção da qualidade da estrutura de serviços, seja investindo em equipamentos de alta qualidade ou atuando com fornecedores de forma aleatória. O Entrevistado B, a título de exemplo, prefere adquirir equipamentos de alta durabilidade a fim de evitar possíveis despesas com consertos, que seriam realizados pela própria mão de obra do fornecedor.

A suposição sobre a categoria “Produtos e Serviços” também foi refutada, visto que a variação de mix de serviços aparenta ser maior que prevista. Pode-se confirmar o fato a partir do quadro 15:

Quadro 15: percepções acerca dos Produtos e Serviços

S7: As empresas oferecem produtos e serviços semelhantes e substitutos, com pequenas variações no mix.		
Categoria	Pergunta de referência	Transcrição das interlocuções
Produtos e Serviços	Qual é o portfólio de serviços e produtos oferecidos pela sua empresa?	Aluguel de espaço para ensaio, aluguel de equipamentos como instrumentos musicais, gravação de música, gravação e produção de músicas ao vivo. Também realizamos eventos musicais onde vendemos bebidas e comidas (Entrevistado A).
		Gravação, mixagem, masterização, aluguel de estúdio para ensaio e aluguel de instrumentos (Entrevistado D).
		Gravação, Mixagem e masterização de áudio para CDs, DVDs, cinema e vídeo; Arranjos e Pré Produção; Trilhas sonoras para propaganda, cinema e vídeo; Captação de áudio para DVD em apresentações ao vivo; locação de equipamentos ou disponibilização dos mesmos para gravação externa (Entrevistado B).
		Gravação, produção musical, criação de arranjos musicais, mixagem, masterização. Também ofereço um serviço de arranjo musical para cordas ((violino e violoncelo)). A pessoa me manda uma música e incluo um arranjo de corda (Entrevistado E).
		Gravações, gravações ao vivo, aluguel do estúdio para ensaio (Entrevistado C).
	A empresa oferece algum produto alternativo para melhorar a receita mensal?	Nos momentos de aperto, às vezes, vendemos equipamentos. Eventualmente, prestamos consultoria de acústica, mas é uma atividade que ocorre esporadicamente (Entrevistado B).
		Não temos produtos alternativos. Talvez as bebidas e comidas estimulem o consumo, mas acredito que isso já faça parte do portfólio (Entrevistado A).
		Não oferecemos serviços alternativos. Temos uma geladeira com cervejas artesanais, mas não sei se isso pode ser considerado como produto alternativo (Entrevistado C).
	Como o senhor vê o seu portfólio de produtos com relação aos dos seus concorrentes?	Em termos de variedade e qualidade, creio que estou num patamar bem semelhante ao dos principais estúdios de Juiz de Fora (Entrevistado D).
		Acredito que tem não muitas diferenças. Não procuro saber sobre isso. Acho que cada um faz o que sabe e se sente melhor (Entrevistado B).
		Creio que dentro de Juiz de Fora o meu serviço em termos de qualidade pode ser comparado com os principais estúdios de Juiz de Fora. (Entrevistado E).

Fonte: dados da pesquisa (2016).

De uma forma geral, os empresários crêm oferecer um portfólio de serviços similares aos ofertados pela concorrência, inclusive em termos de qualidade relativa. Comparando os discursos, entretanto, é possível perceber diferenças consideráveis no mix de serviços ofertado. A título de comprovação, o Entrevistado A cede o espaço disponível para organização de eventos e festas, o que não acontece nos outros estúdios.

A constatação da alta variação de mix dos serviços pode ser interpretada como alternativas de estratégia de posicionamento e segmentação, dado que as empresas procuram ampliar e diferenciar o pacote de oferta (FERREL; HARTLINE, 2009). Por outro lado, grandes diversificações no portfólio podem significar uma tentativa de agradar todos os possíveis clientes, acarretando a perda de foco no plano de negócio (BERNARDI, 2010).

Com relação aos produtos e serviços que geram receita alternativa, os entrevistados não souberam reconhecer qual elemento do mix de oferta se enquadravam no conceito. O entrevistado D, por exemplo, entende que a venda de equipamentos pode ser considerado como uma alternativa de receita.

O quadro 16 mostra que as suposições sobre a categoria “Preço” não foram confirmadas em todos os discursos:

Quadro 16: percepções acerca do Preço

S8: Elemento de fator crucial e relacionado a sobrevivência de mercado. O preço é estabelecido com base no preço praticado pela concorrência.		
Categoria	Pergunta de referência	Transcrição das interlocuções
Preço	Como os preços são calculados e quais elementos são considerados?	Eu sou péssimo em calcular preço. Nós temos uma vaga noção. É baseado nos preços praticados pela concorrência. Acharmos que o preço atual está abaixo do que o estúdio oferece. De qualquer forma, levamos em conta alguns custos, mas sem detalhar demais (Entrevistado A).
		Estabelecemos o preço com base na estrutura geral do estúdio, na capacidade técnica de cada um dos músicos e na previsão de tempo gasto (Entrevistado B).
		O preço é calculado de acordo com o serviço que o cliente deseja. Não faço uma margem de lucro com base nos custos. Eu defino o preço através de uma previsão de quanto tempo será gasto para a conclusão do trabalho. A competência profissional do cliente também interfere, pois quanto maior o profissionalismo menor será o tempo gasto realizando os ajustes para garantir a qualidade no produto final. Normalmente uma banda amadora me dá muito trabalho na hora da mixagem (Entrevistado E).
		Estabelecemos o preço com base no preço médio praticado pelos outros estúdios, é o elemento que mais pesa. Pensamos nos custos, claro! Mas pela estrutura que oferecemos, se fossemos oferecer o preço real perderíamos espaço para a concorrência (Entrevistado C).
	Os preços praticados são semelhantes, maiores ou menores do que os dos concorrentes?	O nosso preço está acima da média porque oferecemos amplo espaço, qualidade, conveniência e know-how (Entrevistado C).
		Estou bem por fora de quanto os outros estúdios estão cobrando. Creio que eu esteja cobrando um preço bem semelhante. Talvez eu cobre um preço menor por não precisar pagar aluguel (Entrevistado E).
		Com relação a hora de gravação, eu creio que seja o menor em Juiz de Fora. A minha margem de lucro é pequena (Entrevistado D).
	O Sr. conhece os custos de cada produto que oferece ao mercado?	Mínimamente conheço, mas não tenho isso friamente calculado. Eu sou uma microempresa, portanto eu acabo tendo contato com todos os custos envolvidos. De três em três anos, por exemplo, eu procuro fazer um reajuste na hora gravada, mas vai depender do cenário econômico (Entrevistado B).
		Tenho uma tabela de custos bem definida, mas ao final acabo estabelecendo o preço com base nessa previsão de quanto tempo vou levar até a conclusão (Entrevistado E).
		Não. Nunca parei para fazer esses cálculos. Nunca parei para dividir o custo do aluguel pelo preço do aluguel do espaço para ensaio, por exemplo (Entrevistado A).
	A decisão sobre preço é estratégica para o senhor?	Sim, com certeza. A decisão do preço da hora /estúdio é estratégica. É necessário se adequar ao mercado e ao mesmo tempo considerar os elementos do local, cidade, equipamentos, estrutura, know-how, etc. Conheço estúdios que praticam o famoso "pacote" de música. Está é, sem dúvida, a pior forma de se trabalhar porque desta forma se ignora a existência todos os elementos que influenciam na definição de preço (Entrevistado B).
		Sim, porque estamos pensando se a pessoa está realmente disposta a pagar pelo serviço oferecido. Ela pode não achar o preço justo e isso afasta o público (Entrevistado A).

Fonte: dados da pesquisa (2016).

Há divergências significativas com relação aos elementos considerados no cálculo do preço. Nem todos os empresários seguem todos os passos recomendados por Kotler e Keller (2012). Os entrevistados A e C afirmam estabelecer o preço com base no preço praticado pela concorrência. (preço de mercado). Já os entrevistados B e E declaram estabelecer o preço com base na estrutura de custos envolvidos, como investimentos realizados, complexidade do serviço e tempo gasto previsto para entrega do produto final.

Mesmo sem entrar de detalhes, a maioria dos entrevistados confirma conhecer a estrutura de custo de cada produto e serviço que proporcionam ao mercado.

Com relação à comparação de preços, somente o entrevistado C afirma avaliar as diferenças de características dos serviços ofertados pela concorrência. Os outros empresários não foram assertivos quanto ao conhecimento dos preços da concorrência, pois demonstraram ter apenas noção superficial ou uma impressão.

Todos os entrevistados reconheceram a importância estratégica de se definir o preço adequado, e que este está relacionado à sobrevivência no mercado. O entrevistado A diz que o cliente toma decisão de compra com base no preço que considera justo, ou seja, se fundamenta na percepção de valor esperado (FERREL; HARTLINE, 2009). Já o entrevistado B entende que a definição do preço por “hora /estúdio” é estratégica, dado que a entrega do serviço pode demandar muito tempo (custo não monetário), por depender da dedicação e competência do músico na entrega do produto final (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014).

Utilizando-se de meios de comunicação não conservadores, os empresários confirmam a suposição acerca da “Publicidade e Propaganda” (Quadro 17):

Quadro 17: percepções acerca da Publicidade e Propaganda

S9: A promoção é utilizada principalmente para fins de divulgação da marca e de informações sobre produtos ou serviços.		
Categoria	Pergunta de referência	Transcrição das interloquções
Propaganda e Publicidade	Quais os meios e os recursos utilizados para atrair novos clientes?	Quanto mais eventos, bandas ensaiando e gravando, eu acredito que mais visibilidade nosso estúdio vai ter. A manutenção das nossas atividades acaba por atrair novos clientes, por assim dizer (Entrevistado A).
		Marketing de boca a boca é o principal. Depois vêm as redes sociais (Entrevistado D).
		Internet ((mídias sociais)) e o "boca a boca", talvez este último seja a principal forma de atrair novos clientes (Entrevistado E).
		Procurar oferecer sempre o melhor serviço e atender as necessidades do cliente. Creio ser a melhor estratégia de promoção. Na verdade é o meio de sobrevivência. A promoção por meios de comunicação, infelizmente, não fica em primeiro plano (Entrevistado B).
	O senhor faz algum tipo de propaganda em meios de comunicação de massa, como TV, rádio...	Não faço. Preciso filtrar a clientela. Tento evitar amadores porque isso aumenta o custo. Não sei o motivo, mas eles não sabem utilizar os equipamentos sem estragar (Entrevistado D).
		Não, não fazemos. Acho que nenhum estúdio de Juiz de Fora faz isso. Como vamos atender todo mundo se o telefone não parar de tocar? (Entrevistado C).
	Como a empresa comunica qualidade e valor aos clientes?	Na base da amizade e gratidão. Se tivermos a certeza de que o cliente saiu daqui satisfeito, já sabemos que conseguimos comunicar qualidade e valor! Além disso, quando nós mostramos os trabalhos realizados com outros músicos, o cliente já consegue perceber a qualidade e os nossos valores. É claro que não vamos conseguir comunicar estes pontos perfeitamente, mas os nossos erros serão as nossas qualidades no futuro (Entrevistado B).
		Fora o marketing que faço pelas redes sociais, toda vez que o cliente me procura eu mostro o trabalho de um estúdio profissional de grande destaque no mercado e comparo com o meu, desta forma eu tento mostrar para o cliente que também ofereço serviço de boa qualidade (Entrevistado E).
		A ambientação do nosso espaço cumpre esse papel de comunicação. Não gosto muito desta palavra, mas a "atitude" acaba comunicando o nosso valor também. A "atitude" de estar promovendo e incentivando trabalhos autorais, de novas bandas, de forma divulgar o cenário de música alternativa na nossa cidade (Entrevistado A).

Fonte: dados da pesquisa (2016).

As formas mais utilizadas para a comunicação da proposição de valor são o marketing boca a boca e a publicidade. A ferramenta mais utilizada para divulgação dos produtos e serviços são as redes sociais, por ser gratuito e por direcionar publicidade ao público específico, além de permitir a troca de informações e opiniões sobre temas de comum interesse (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Existe uma dificuldade em comunicar a proposição de valor que é inerente ao tipo negócio, pois música em si é algo muito abstrato e as preferências são subjetivas. Portanto, os empresários vêem o marketing “boca a boca” como uma eficiente forma de comunicar a proposta, pois a informação pessoal torna a publicidade do negócio mais confiável. Outra forma de evidenciar a qualidade e o valor do serviço é a partir demonstração de trabalhos anteriores, o que auxilia a decisão de compra do cliente, uma vez que ele pode avaliar o serviço que vai adquirir. Aqui, optamos por classificar esta demonstração por promoção de venda indireta, pelo qual o estúdio chama a atenção do público e incentiva a aquisição do serviço. (KOTLER; KELLER, 2012).

A divulgação dos trabalhos anteriores como forma de angariar clientes vai de encontro a teoria proposta Las Casas (2012), quando afirma que o aspecto da intangibilidade obriga o profissional de marketing a dar ao cliente todas as comprovações e evidências necessárias da qualidade do serviço.

De acordo com as interlocuções, os meios de comunicação de massa não são utilizados por dois motivos: alto custo, baixa penetração de mercado. Desta forma, os empresários entendem que o custo-benefício de propaganda por meio de grandes mídias é ineficaz.

O quando 18 reproduz as atitudes e pensamentos dos entrevistados sobre as ações que envolvem treinamento com foco em vendas ou marketing:

Quadro 18: percepções acerca de Pessoas

S10: O treinamento com foco em vendas ou marketing não é importante ou prioritário para o desenvolvimento da empresa.		
Categoria	Pergunta de referência	Transcrição das interlocuções
Pessoas	O Sr. realiza treinamento de vendas?	Nunca fiz treinamento de vendas (Entrevistado D).
		Não fazemos treinamentos de vendas (Entrevistado B).
		Não (Entrevistado E).
	O Sr. já pensou em contratar alguma empresa para treinamento na área de marketing?	Há uns 14 anos aproximadamente contratamos um consultor especialista em marketing. Foi muito produtivo, pois ele nos orientou sobre vários conceitos básicos de marketing (Entrevistado B).
		No momento não vejo necessidade. Hoje já temos dificuldade de atender todas as bandas que nos procuram! (Entrevistado C).
		Já! Porém, não estou pensando nisso agora. Estou com outras prioridades no momento (Entrevistado D).

Fonte: dados da pesquisa (2016).

Os entrevistados deixam claro que os treinamentos com foco em vendas ou marketing não são relevantes na administração e condução do negócio, assinalando que a suposição sobre a categoria “Pessoas” foi aceita. Em vista disso, eles procuram priorizar outros assuntos que consideram mais importantes.

Essa constatação pode ser interpretada como uma falha de empreendimento, pois, apreciando os princípios propostos por Kotler e Armstrong (2007), quanto maior o conhecimento relativo às práticas de marketing, maior a chance de o empreendedor conseguir atingir os objetivos (entrega de valor superior ao cliente). Ademais, de acordo com o conceito norteador da categoria de análise em questão, indivíduos bem treinados comunicam uma preocupação em melhor atender os clientes (LAS CASAS, 2012).

Como evidência da importância dos treinamentos, o entrevistado B admitiu ter assimilado informações proveitosas ao contratar um profissional de marketing no passado.

A suposição sobre a categoria “Processos Internos” mostrou-se verdadeira: nenhum empresário declarou ter mapeado processos de como prospectar clientes, sugerindo assim, oportunidades de melhorias. O Quadro 19 expõe as falas dos entrevistados sobre o conteúdo:

Quadro 19: percepções acerca dos Processos Internos

S11: Existem várias oportunidades de melhorias nos processos internos.		
Categoria	Pergunta de referência	Transcrição das interlocuções
Processos Internos	Existe algum passo a passo (mapeamento de processo) de como prospectar clientes novos?	Não, não fazemos isso. A gente aproveita o "boca a boca" quando fazemos shows ou eventos no nosso estúdio (Entrevistado A).
		Não existe. É bem espontânea. Funciona no boca a boca, a moda antiga (Entrevistado D).
		Não. Uma música gravada com qualidade é o principal meio de prospectar novos clientes (Entrevistado B).
		Não tem um passo a passo. O que eu faço é fazer um trabalho bem feito e divulgá-lo na internet ((mídias sociais)). Acredito que a própria qualidade do serviço é uma forma de prospectar clientes. Por se tratar de algo não palpável, a pessoa precisa escutar para criar uma expectativa (Entrevistado E).
	Como o Sr. desenvolve as metas de resultado de vendas na empresa?	Não fazemos isso. Não fico nessa paranóia! (Entrevistado C).
		Não fixamos metas. Não "rola" isso, mas sabemos que precisamos estar aderente a uma curva levemente crescente. Temos nossos desdobramentos relacionados as ações que tomamos para resolvermos algum problema que aparece (Entrevistado A).
		Neste ano não estou planejando nada. Não tenho previsão nenhuma. A situação econômica não está muito boa. Ainda bem que tenho bastante trabalho para terminar (Entrevistado D).
		Não estabelecemos metas. As atividades variam bastante, às vezes três clientes numa semana podem demandar atividades equivalentes a dez clientes em um mês. Ao final do mês fazemos uma média: se trabalhamos bastante, por exemplo! Quando há algum problema tentamos resolver na hora (Entrevistado B).

Fonte: dados da pesquisa (2016).

Pelos registros das falas, pode-se perceber que os entrevistados confundem o processo de atrair novos clientes com a atividade de promoção. Na verdade, o objetivo de mapear o processo de prospectar clientes pode ajudar na criação relacionamento de longo prazo, com benefícios para ambas as partes (KOTLER; KELLER, 2012).

A justificativa de ausência de fixação de metas pode ser explicada justamente pela inexistência de processo, pois metas bem definidas requerem processos bem desenhados.

A dificuldade de se estabelecer processos pode ser explicada pela falta de capacitação ou conhecimento, ou simplesmente por descrédito nas vantagens proporcionadas pelo

O quadro 20 expõe os discursos sobre a categoria “Performance”:

Quadro 20: percepções acerca da Performance

S12: A entrega de serviços e produtos de boa qualidade está diretamente relacionada a satisfação do cliente.		
Categoria	Pergunta de referência	Transcrição das interlocuções
Performance	Como a empresa define e desenvolve a qualidade dos serviços prestados?	Tentamos manter a qualidade dos serviços acima da média. Repondo ou fazendo manutenção nos nossos equipamentos, por exemplo, e, algumas vezes, adquirindo novos equipamentos de qualidade superior. Temos alguns equipamentos reservas com o objetivo de evitar a perda da qualidade (Entrevistado A).
		A preocupação é deixar tudo funcionando e na medida do possível, atender o cliente da melhor maneira possível (Entrevistado C).
		Sempre buscando oferecer o melhor trabalho possível. Prezar pela excelência em qualidade e atendimento, para oferecer ao cliente o que ele espera escutar (Entrevistado E).
		Estudando sempre não tem como escapar disso! (Entrevistado D).
	Como a empresa assegura a entrega de um serviço de qualidade consistente?	De uma forma resumida: através dos trabalhos realizados anteriormente. Esta é a forma de assegurar a qualidade. Podemos ter uma qualidade técnica altíssima com uma qualidade artística baixíssima, e vice-versa. E aí? Quem avalia o produto final são os ouvidos do ouvinte (Entrevistado B).
		Nada pode dar problema. Tudo tem que estar "100%". Qualidade em primeiro lugar (Entrevistado C).
		Eu busco mostrar todos os meus serviços anteriores e meus equipamentos, para que o cliente saiba que ele terá meios pelos quais conseguirá obter um produto final de ótima qualidade (Entrevistado E).
		A primeira coisa é a manter a qualidade da captura do áudio, depois trabalhar a mixagem e masterização conforme as necessidades do cliente. Além disso, a maior dificuldade é entregar o trabalho no prazo que o cliente precisa. Como o cliente acaba influenciando no produto final, eu tenho o costume de definir para ele os processos que só dependem de mim, para que ele não ache que estou entregando o serviço com atraso (Entrevistado D).

Fonte: dados da pesquisa (2016).

A suposição sobre a última categoria de análise foi aceita. A importância da qualidade foi mencionada ao longo de todas as transcrições, portanto atribui-se grande importância na garantia da qualidade do serviço final.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo central da pesquisa (verificar de que forma o marketing é percebido pelos micro e pequenos empresários de estúdio e gravação da cidade de Juiz de Fora) foi atendido. Por meio de modelos teóricos e de aplicação dos questionários semiestruturados foi possível verificar a percepção, idéias e opiniões dos empreendedores a respeito dos principais tópicos do campo de estudo do marketing.

Quanto aos objetivos específicos, o primeiro (registrar as opiniões e percepções individuais dos micro e pequenos empresários de estúdio de gravação da cidade de Juiz de Fora acerca dos problemas e desafios do marketing) foi atendido, dado que as entrevistas foram gravadas, arquivadas e transcritas, sendo algumas delas registradas nos quadros de percepções acerca das categorias de referência (categorias de análise). O segundo objetivo específico (analisar os principais problemas relatados pelos entrevistados buscando entender as suas causas e seus desdobramentos para os negócios) foi atendido, visto que opiniões e idéias foram confrontadas com as suposições levantadas e correlacionadas com os modelos teóricos. O terceiro e último objetivo específico (descrever e analisar as principais estratégias mercadológicas tendo em vista a adoção do composto de marketing) também foi atendido. Em função da estrutura de roteiro de entrevista, as perguntas puderam ser direcionadas para cada um dos Ps de marketing, possibilitando, por meio das interlocuções, a descrição e análise das estratégias adotadas para cada dos elementos do mix de marketing.

Todas as suposições foram respondidas. O quadro 21 resume e consolida as inferências por categoria de análise:

Quadro 21: categorias, suposições e inferências

Categorias de análise	Suposições	Suposição aceita?	Inferências
Estratégia de Marketing	A concepção sobre estratégia de marketing se apresenta imatura ou incompleta	Sim	Os empresários não compreendem, na íntegra, o conceito de estratégia de marketing.
Planejamento de Marketing	As ações de marketing são planejadas somente no nível tático, ainda que de modo informal.	Sim	O esforço de marketing não contempla o nível estratégico de planejamento.
Segmentação e Posicionamento	A concepção sobre segmentação e posicionamento de mercado se apresenta imatura ou incompleta.	Não	As concepções registradas se mostraram bastante favoráveis.
Consumidores	As organizações procuram conhecer os consumidores, porém não sustentam as necessidades destes	Não	Nem todos os empresários deixam claro que realmente conhecem ou atendem todas as necessidades dos clientes.
Concorrentes	Os estúdios estão em constante disputa pelo maior número de clientes.	Não	Nem todos vêm a concorrência como um entrave no aproveitamento das oportunidades de mercado.
Relação com Fornecedores	A relação com fornecedores significa garantia de manutenção da qualidade da estrutura de serviços ofertada.	Não	A maioria dos empresários não constrói ou não pretende construir parcerias com fornecedores.
Produtos e Serviços	As empresas oferecem produtos e serviços semelhantes e substitutos, com pequenas variações no mix.	Não	A variação de mix de serviços aparenta ser maior que prevista.
Preço	Elemento de fator crucial e relacionado a sobrevivência de mercado. O preço é estabelecido com base no preço praticado pela concorrência.	Não	Há divergências nos métodos e referências precificação
Propaganda e Publicidade	A promoção é utilizada principalmente para fins de divulgação da marca e de informações sobre produtos ou serviços.	Sim	A promoção é utilizada para fins de divulgação da marca e de informações sobre produtos ou serviços.
Pessoas	O treinamento com foco em vendas ou marketing não é importante ou prioritário para o desenvolvimento da empresa.	Sim	Os entrevistados deixam claro que os treinamentos com foco em vendas ou marketing não são relevantes para a administração e condução do negócio.
Processos internos	Existem várias oportunidades de melhorias nos processos internos.	Sim	Nenhum empresário declarou ter mapeado processos.
Performance	A entrega de serviços e produtos de boa qualidade está diretamente relacionada a satisfação do cliente.	Sim	Atribui-se grande importância na garantia na qualidade do serviço final.

Fonte: elaborado pelo autor (2016).

Baseado nos resultados e inferências, as organizações de fato precisam adequar-se ao mercado, e para tal, devem desempenhar as atividades de marketing com mais profundidade. Foi averiguado que os entrevistados desconhecem grande parte dos conceitos e ferramentas estabelecidos pelos modelos teóricos, o que justifica a indiferença destes quanto à importância da estruturação de um plano de marketing e a colocação deste plano em prática. Fez-se evidente também a inexistência de pesquisas de mercado (ou de marketing), principal meio de captação de informações relevantes sobre os aspectos do segmento de mercado. Portanto, aos micro e pequenos empresários recomenda-se a capacitação em marketing através de treinamentos ou cursos, bem como a contratação de consultoria especializada no assunto. Pode-se recorrer também às fontes gratuitas de conhecimento científico e empírico disponíveis na internet, no caso de insuficiência de recursos financeiros para contratação de especialistas, ou até mesmo para tratar de dúvidas pontuais. Por conseguinte, seguindo tais recomendações, a gestão de marketing poderá ser trabalhada com mais eficiência, colaborando ainda com as demais unidades de negócio da empresa (produção, finanças e recursos humanos).

Por ser este um trabalho de natureza qualitativa e por estudar apenas cinco empresas, não é possível que se façam generalizações de resultados ou inferências para outras organizações, ainda que do mesmo setor ou perfil semelhante. Não obstante, as informações levantadas e resultados obtidos foram suficientes para contribuir com as organizações consultadas.

Como possibilidades de pesquisas futuras dentro do tema, podem-se citar estudos semelhantes e de maior amplitude com organizações do mesmo segmento que não foram pesquisadas, de dentro e fora da cidade de Juiz de Fora. Há também abertura para métodos de pesquisa *survey* no sentido de levantar dados quantitativos e circunstanciais dentro do contexto dos estúdios de gravação e ensaio.

O presente trabalho contribuiu para a academia, pois se sugeriu outras possibilidades de estudo; contribuiu para o pesquisador discente, pois se agregou conhecimentos sobre elaboração de trabalho científico, metodologias (interpretação de dados qualitativos e análise de conteúdo) e práticas de estudo de campo (elaboração de roteiro semiestruturado e entrevista presencial); e por fim, contribuiu às organizações, para os quais será enviado um resumo dos dados e resultados obtidos com o propósito de auxiliá-las na gestão das atividades de marketing.

6 REFERÊNCIAS

- ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBR-ISO 9000:2000 – Sistemas de Gestão da Qualidade: Fundamentos e Vocabulário**. Rio de Janeiro: ABNT, 2004.
- ALDAY, H. O Planejamento Estratégico dentro do conceito de Administração Estratégica. **Rev. FAE**, Curitiba, PR, v.3, n. 2, p.9-16, mai/ago 2000.
- ALMEIDA, T. et al. Ferramentas online como estratégia de marketing: Converse All-Star Brasil. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 6, n. 3, p. 88-103, 2012.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BERNARDI, L. A. **Manual de Empreendedorismo e Gestão: Fundamentos, Estratégias e Dinâmicas**. São Paulo: Atlas, 2010.
- BONI, V.; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC**, v.2, n.1, p.68-80, jan/jul 2005.
- CAMPOS, C.. Método de Análise de Conteúdo: ferramentas para a análise de dados quantitativos no campo da saúde. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília (DF), 2004.
- CHURCHILL Jr., G.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, [1998] 2000.
- CNAE, **Classificação Nacional de Atividades Econômicas**. Disponível em: <<http://www.cnae.ibge.gov.br>>. Acesso em: 24 de mai. 2014.
- COBRA, M. **Administração de marketing no Brasil**. 3°. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- ESTATUTO DAS MICROEMPRESAS E EMPRESAS DE PEQUENO PORTE. Lei nº 9.841 de 1999. **Presidência da República, Casa Civil**. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19841.htm>. Acesso em 26 mai. 2014.
- FERRELL, O. C.; HARTLINE, M. D. **Estratégia de marketing**. 4°. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- FRASER, M.; GONDIM, S. Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa. **PAIDÉIA** – Universidade Federal da Bahia, [Salvador], 2004.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, vol.35, n. 2, mai/jun 1995.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 12°. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- KOTLER, P.; KELLER, K. **Administração de Marketing**. 14°. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
- LAS CASAS, A. L. **Marketing de Serviços**. 6°. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

LIMA, T.; MIOTO, R. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. **Rev. Katál.** Florianópolis, v. 10, n. esp., 2007.

LOVELOCK, C.; WIRTZ, J. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e resultados**. 5°. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MARCONI, M.; LAKATOS, E. **Fundamento de Metodologia Científica**. 5°. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MCCARTHY, E. J. **Basic Marketing Approach**. Homewood, IL, Irwin, 1960.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

NICOLAU, I. **O conceito de Estratégia**. Instituto para o Desenvolvimento de Gestão Empresarial. INDEG/ISCTE, Lisboa, setembro de 2001.

OLIVEIRA, D. C. Análise de Conteúdo Temático-Categorial: uma proposta de sistematização. **Rev. enferm.** UERJ, Rio de Janeiro, p.569-76, out/dez 2008.

PEREIRA, C. B.; TOLEDO, G. L.; TOLEDO, L. A. Considerações sobre o conceito de marketing: teoria e prática gerencial. **O&S**. Salvador, v.16, n.50, p.519-543, jul/set 2009.

SEBRAE. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas; Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. 6. ed. Brasília: DIESSE, 2013.

SEBRAE. **Ideias de negócios: Estúdio de Gravação**. Disponível em: <http://gestaoportal.sebrae.com.br/setor/servicos/acesse/ideias-de-negocio/ideias-de-negocio/ideias_negocio_pdf?id=4AB6425AE22ED33683257B980060EF38&uf=Non&filenam =estudio-de-gravacao&titulo=estudio-de-gravacao> Acesso em: 24 de maio de 2014.

SEITZ, H. M. **O planejamento estratégico de marketing e o plano de negócios**. eGestao - Revista Eletrônica de Gestão de Negócios, São Paulo: Universitária Leopoldianum, v. 1, n. 3, out./dez., 2005.

SHAPIRO, B. P. Getting Things Done: Rejuvenating the Marketing Mix. In: COOK Jr, V. J., LARRECHÉ, J. & STRONG, E. **Readings in Marketing Strategy**. 2.ed. California: The Scientific Press, 1989.

SHOSTACK, G. L. How to design a service. **European Journal of Marketing**, v. 16, n. 1, p. 49-63, 1982.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]; CAPES; UAB, 2009.

ZEITHAML, V.; BITNER, M. J.; GREMLER, D. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. 6°. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

APÊNDICES

Apêndice A - ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Foram realizadas, entre os dias 10 de Abril e 30 de Maio de 2016, entrevistas semi estruturadas individuais com cinco microempresários donos dos estúdios de gravação e ensaio. As entrevistas seguiram o roteiro abaixo:

Inicialmente, o objetivo desta entrevista é estritamente acadêmico, e se resume em coletar dados a fim de verificar como o marketing é percebido pelos micro e pequenos empresários de estúdio e gravação da cidade de Juiz de Fora. O senhor concorda que a entrevista seja gravada? O nome da empresa e nome do entrevistado não será revelado.

A entrevista está dividida em quatro partes. Na primeira parte temos a caracterização geral da organização.

- *Qual é o nome de registro e de fantasia da empresa?*
- *A empresa está classificada como micro ou pequena empresa?*
- *Há quanto tempo a empresa existe formalmente?*
- *A empresa possui sócios? Se sim, quantos?*
- *Dos sócios, quantos estão atuando diretamente nas decisões da empresa?*
- *Qual é a sua formação acadêmica?*
- *Como a sua formação que tem ligação com a gestão da empresa?*

Em seguida conversaremos a respeito dos aspectos gerenciais.

- *O que o motivou a abrir a empresa?*
- *Em sua opinião, qual é a área administrativa que merece maior atenção no dia a dia: MARKETING, FINANÇAS, RH OU OPERACIONAL?*
- *O senhor procura acompanhar essas quatro áreas, ou esse trabalho é dividido com outros sócios/empregados?*
- *Quantas pessoas trabalham registradas na sua empresa?*
- *Os empregados possuem funções bem definidas ou diferenciadas (organograma formal)?*
- *O senhor desenvolve treinamentos para os empregados?*
- *Os funcionários, independentemente do seu cargo, estão preparados para lidar com o público?*
- *Além do salário e obrigações legais, há outro tipo de remuneração aos empregados, como prêmios ou comissões?*
- *A empresa desenvolve alguma ação junto a comunidade, no bairro, na cidade, que gere benefícios sociais?*

Depois, serão feitas perguntas sobre estratégias de marketing.

- *De forma resumida, o que senhor entende por estratégia de marketing?*
- *O senhor faz algum tipo de planejamento para definir os objetivos e diretrizes da empresa?*
- *O senhor acredita que procura tomar decisões estratégicas sobre o futuro da sua empresa?*
- *O que o senhor pensa ou deseja para o futuro da sua empresa? (se manter/ crescer / ampliar / desenvolver novos serviços / etc.)*
- *Qual a sua visão sobre o setor de estúdio de gravação, de uma forma geral?*
- *Descreva o perfil dos seus clientes.*
- *O senhor acredita ter um bom número de clientes no momento ou é necessário aumentar este número?*
- *Qual é o principal desafio com relação à concorrência?*
- *Considerando as motivações que levaram a abertura dessa empresa, o senhor acredita que realizou todos os objetivos, obtendo sucesso?*

Por último, serão abordadas questões sobre o mix de marketing atualizado.

Produto

- *Qual é o portfólio de serviços e produtos oferecidos pela sua empresa?*
- *A empresa oferece algum produto alternativo para melhorar a receita mensal?*
- *Como o senhor vê o seu portfólio de produtos com relação aos dos seus concorrentes?*

Preço

- *Como os preços são calculados e quais elementos são considerados?*
- *Os preços praticados são semelhantes, maiores ou menores do que os dos concorrentes?*
- *O Sr. conhece os custos de cada produto que oferece ao mercado?*
- *A decisão sobre preço é estratégica para o senhor?*

Praça

- *A empresa atende clientes de outras cidades e regiões?*
- *Quais são os principais concorrentes da sua empresa em Juiz de Fora?*
- *Quais são os principais concorrentes da sua empresa fora de Juiz de Fora?*
- *O Sr. planeja ou realiza alguma parceria com fornecedores?*

Promoção

- *Quais os meios e os recursos utilizados para atrair novos clientes?*
- *O senhor faz algum tipo de propaganda em meios de comunicação de massa, como TV e rádio?*
- *O senhor faz algum tipo de promoção de vendas, como participação de eventos, parcerias, cursos, no sentido de comunicar a marca e produtos da empresa?*

- *A empresa faz apresentações de produtos/serviços em outras empresas/escolas, para divulgar a marca?*

Pessoas

- *Existe uma política de marketing interno na empresa?*
- *Como é o relacionamento das pessoas na empresa quando o assunto é produtividade?*
- *O Sr. realiza treinamento de vendas?*
- *O Sr. já pensou em contratar alguma empresa para treinamento na área de marketing?*

Processos

- *Como são planejadas e executadas as ações de marketing?*
- *Existe algum passo a passo (mapeamento de processo) de como prospectar clientes novos?*
- *A estratégia de marketing da empresa é disseminada entre os colaboradores?*

Performance

- *Como o Sr. desenvolve as metas de resultado de vendas na empresa?*
- *Como a empresa define e desenvolve a qualidade dos serviços prestados?*
- *Como a empresa assegura a entrega de um serviço de qualidade consistente?*
- *Como a empresa comunica qualidade e valor aos clientes?*

Apêndice B - TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA INDIVIDUAL EM PROFUNDIDADE

As entrevistas foram transcritas e gravadas, e estão à disposição da banca e demais interessados por solicitação via e-mail (marcelgaudard@gmail.com).