

---- EARLY VIEW ----

CASO DE ENSINO

DA ACADEMIA AO HAPPY HOUR: O CASO DA OURSOUND

Djenifer Pereira dos Santos

Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI), Biguaçu, SC, Brasil
djeniferpereiradossantos@gmail.com

Flávia Martins de Souza

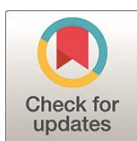
Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI), Biguaçu, SC, Brasil
flavia.souzam@outlook.com

Luiz Henrique da Silva

Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, SP, Brasil
luizhenrique301@hotmail.com

Tatiani Schmitt

Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI), Biguaçu/SC, Brasil
tatiani.schmitt@hotmail.com



RESUMO

Objetivo do estudo: retratar a agregação de valor do aplicativo OurSound aos setores de academia, bares e restaurantes, e os desafios diante da necessidade de ampliação das vendas por parte dos sócios proprietários. **Metodologia/abordagem:** caso de ensino baseado em fatos, conforme experiência de gestão de micro e pequenas empresas. **Originalidade/relevância:** o caso de ensino retrata as atividades da empresa OurSound, cujo diferencial é ser um aplicativo de interação musical, ofertado pelos donos de estabelecimentos aos seus clientes. **Principais resultados:** as reflexões, o aprendizado e as possíveis estratégias sugeridas pelos alunos para atender aos anseios de criação de valor e de aumento das vendas (com a consequente ampliação dos estabelecimentos associados, da interação, da sociabilidade e do engajamento entre usuários) do aplicativo estudado ou outro de semelhante.

Contribuições teóricas/metodológicas: oferecimento aos alunos de vivência em situações relacionadas à gestão de micro e de pequenas empresas, para que tenham a oportunidade de, estando supostamente no lugar dos sócios, discutir o dilema apresentado e buscar alternativas para solucioná-lo.

Palavras-chave: Marketing. Criação de valor. Caso de ensino.



FROM ACADEMY TO HAPPY HOUR: OURSOUND CASE

ABSTRACT

Objective of the study: to portray the value added of the OurSound application to the gym, bars and restaurants sectors, and the challenges faced by the need to expand sales by the owner partners. **Methodology/approach:** teaching case based on real facts, according to management experience of micro and small business. **Originality/relevance:** the teaching case portrays the activities of the company OurSound, whose differential is that it is a musical interaction application, offered by the owners of their establishments to their customers. **Main results:** the reflections, learning and possible strategies suggested by students to meet the desire to create value and increase sales (with the consequent expansion of associated establishments, interaction, sociability and engagement between users) of the application studied or similar. **Theoretical/methodological contributions:** offering students experience in situations related to the management of micro and small businesses, so that they have the opportunity, being supposedly in the partners' shoes, to discuss the dilemma presented and seek alternatives to solve it.

Keywords: Marketing. Value creation. Teaching case.

1. INTRODUÇÃO

Em todo o primeiro dia útil do mês, são analisados os relatórios de vendas da OurSound. Sexta-feira, 1 de novembro de 2019: Vinícius, sócio-proprietário da empresa, convoca o gerente de projetos e sócio, Eduardo, para conversar a respeito dos clientes e de como aumentar o número de estabelecimentos atendidos pela empresa:

- Eduardo, olhe o gráfico da página 29... Veja como as vendas não estão satisfatórias.
- Puxa, exatamente! Precisamos agir para mudar esses números. Talvez uma saída seja mostrar aos clientes (principalmente aos novos), o valor e a importância do nosso negócio – ressaltou, então, Eduardo, ao observar o gráfico apontado.

Vinícius, que inicialmente teve a ideia de fundação da OurSound, reforça ao sócio:

- Sim, concordo. A maneira como as pessoas ouvem música está mudando; por isso, precisamos contemplar essa necessidade, a fim de ampliar a aceitação do nosso aplicativo.
- Claro, Vinícius! No entanto, a OurSound é nova no mercado, e devido à marca não ter ainda muita notoriedade, esse será um grande desafio. Convencer as pessoas de que o nosso aplicativo é algo necessário e interessante será uma tarefa difícil, embora crucial para alavancar as nossas vendas.

Os sócios começam, assim, a discutir minuciosamente o relatório. Convencido de que a empresa promove um aplicativo inovador, com potencial de mercado, Vinícius respalda:

- A possibilidade de proporcionar aos clientes uma experiência diferenciada, permitindo-lhes a escolha do som no ambiente, conforme o seu gosto, é o que devemos ressaltar para motivar os empresários a contratar a OurSound.

Ao encerrar a reunião, os dois se questionam sobre formas de criar valor ao aplicativo para os novos clientes, nos setores já atendidos por eles: academias, bares e restaurantes; todavia, ainda não se define o primeiro passo a ser dado.



1.1 A Dupla Sincronizada

Era uma noite de quinta-feira do ano de 2014 e, como de costume, os amigos Eduardo e Vinícius estavam em um bar, aproveitando o happy hour após um longo dia de trabalho, bebendo e jogando conversa fora. Eduardo, gerente de projetos, 29 anos, comentava com seu amigo Vinícius, analista de sistemas, 31 anos, sua insatisfação com o chefe e a empresa na qual trabalhava.

Enquanto Vinícius tentava avistar o garçom para atendê-los, começou a tocar uma música nada harmoniosa com o ambiente oferecido pelo estabelecimento. Intrigado, ele então questiona Eduardo:

– *Quem será o responsável pela seleção das músicas neste local? É provável que a pessoa não esteja atenta ao escolhê-las, pois esse som não está adequado ao ambiente...*

Eduardo, ainda atordoado com os problemas em seu trabalho, para e observa o local, dizendo:

– *Acredito que algum funcionário deve escolher as músicas antes da abertura do local, ou pode ser o caixa que cuida disso... Sei lá.*

Vinícius continuou refletindo, até que Eduardo o interrompeu:

– *Mas fique tranquilo, pois não somos os únicos que não gostamos dessa música. Aquele grupo da mesa ali no canto também não aparenta estar contente com essa mudança repentina de estilo musical.*

Novamente Vinícius questiona o amigo:

– *Eduardo, será que, com tantas tecnologias e aplicativos, não existe algum que nos permita escolher o que queremos ouvir em lugares como este?*

– *Olha, amigo, não vi nada sobre isso ainda. Se tiver, desconheço! Garçom, por gentileza, uma gelada para nós.*

No dia seguinte, Vinícius, ainda pensativo, com a ideia da existência de um aplicativo de seleção de músicas em ambientes comerciais, resolveu fazer uma pesquisa na internet e verificou que, de fato, não havia um aplicativo com tal finalidade.

O incômodo sentido naquele bar, no encontro com o seu amigo, fez Vinícius enxergar a possibilidade de abrir o próprio negócio. Entretanto, ele não sabia como poderia administrar uma empresa, visto que tinha conhecimentos na área de tecnologia. Nesse momento, ele pensou em Eduardo, que possuía experiência profissional na área administrativa e, então, contou ao amigo o que pensava, propondo-lhe uma parceria.

Eduardo há algum tempo poupava dinheiro para um futuro investimento, e por trabalhar com gerenciamento de projetos e analisar os resultados apontados pela pesquisa de Vinícius, ele realmente considerou essa chance como uma oportunidade interessante para investir, viabilizar e empreender nesse projeto.

Sendo assim, os amigos marcaram uma reunião para discutir a abertura do novo empreendimento e, nesse mesmo dia, Vinícius e Eduardo chegam a um acordo, dando luz então ao OurSound, um aplicativo que permite aos clientes escolher músicas e interagir com as demais pessoas no mesmo ambiente comercial.

1.2 O som dos Negócios

Fundada em setembro de 2015, a OurSound Brasil está sediada no Balneário Camboriú, no estado de Santa Catarina, sendo dirigida pelos sócios Vinícius e Eduardo, especialistas na área de análise de sistema e gerenciamento de projetos, respectivamente, e tendo na equipe três programadores e três representantes comerciais.



O negócio consiste em um aplicativo de músicas e de interação social, que permite ao cliente, frequentador de bares, restaurantes e academias de todo o Brasil, selecionar a música a ser ouvida e interagir com as outras pessoas do ambiente. Atualmente, a OurSound tem acordo com os proprietários de 274 estabelecimentos e, aproximadamente, 5.700 usuários ativos, estando 80% deles situados na cidade de Balneário Camboriú.

O serviço é composto por um player de músicas, que conta com mais de cinco milhões de hits para os estabelecimentos oferecerem ao seu público. O aplicativo possui uma interface simples e prática de utilizar, sendo que os proprietários dos bares, academias e restaurantes devem ter um computador ou notebook para acessá-lo, caso queiram fazer alguma modificação na música ou na lista de reprodução, por exemplo.

Para utilizar o aplicativo, os clientes dos estabelecimentos precisam baixá-lo pela Play Store (Android) ou App Store (IOS), podendo acessá-lo em qualquer horário do dia, de acordo com o expediente do local, para escolher a música que deseja ouvir. Para tanto, o aplicativo solicita a localização do cliente, e, depois de confirmar a sua presença no estabelecimento, ele é liberado para a escolha de músicas.

Como se trata de um aplicativo de interação social em estabelecimentos comerciais, a seleção das músicas é classificada e predefinida pelo proprietário, de acordo com o estilo musical compatível com o ambiente, para evitar escolhas ofensivas ou invasivas. Os gêneros musicais são, então, escolhidos e, para cada um há uma lista de reprodução já determinada, cujas músicas podem ser inseridas, excluídas ou personalizadas pelo contratante, de acordo com a proposta do negócio.

O cliente do estabelecimento, por sua vez, pode ouvir as músicas quando desejar, desde que respeite os demais clientes que também estão compartilhando o serviço. Para isso, existe uma sequência de músicas a ser tocada, por ordem de escolha, sendo que o aplicativo limita o número de músicas escolhidas pelo usuário, a fim de permitir a todos a oportunidade de interagir, e de evitar a monopolização do aplicativo por um único usuário.

Quando não há seleção de músicas, o aplicativo reproduz a lista de reprodução indicada pelo dono do negócio. A partir do momento que algum cliente seleciona uma música, ele passa a ter prioridade em relação à lista em execução. O aplicativo também dispõe de uma lista das músicas mais tocadas por aquele estabelecimento; e de outra, com as mais tocadas, em geral, por todos os negócios onde a OurSound está presente.

Além de ouvir a música preferida, o OurSound propicia a interação entre os seus usuários, oferecendo um bate-papo para conversas e comunicação – o principal diferencial da empresa. O mundo da tecnologia é convidativo e, em paralelo, na realidade, há uma sociedade movida pela interatividade. Dessa forma, a proposta de valor da OurSound é aproximar pessoas, com uma particularidade diferente das demais redes sociais: fazer essa conexão por intermédio da música. Na prática, o cliente chega ao local (academia, bar ou restaurante) e se mantém conectado – algo que se tornou prioridade na vida de diversas pessoas.

Ao contrário das modalidades existentes para escutar as músicas, a empresa não cria assinaturas para os clientes dos estabelecimentos/usuários do aplicativo, pois sua funcionalidade é promover aos empresários uma nova forma de interatividade, por meio da disponibilização dos serviços do aplicativo OurSound. Para adquirir o serviço, os donos dos estabelecimentos realizam a assinatura do aplicativo OurSound pelo valor de R\$ 99,90 mensais, com trinta dias de uso gratuito, por meio de uma visita de um representante comercial da empresa ao estabelecimento.

Ao adquirir um serviço desse tipo, os proprietários comerciais criam uma estratégia para estar à frente de seus concorrentes. É possível usar essa ferramenta como chamariz para o público, pois, hoje, a maioria das pessoas gosta de interação social. Nessa perspectiva, para conquistar, criar



relacionamentos, fidelizar e gerar valor aos clientes, o estabelecimento deve acompanhar as tendências e oferecer oportunidades para que eles tenham uma experiência exclusiva e personalizada.

Inicialmente, a proposta da empresa era atender academias do Balneário Camboriú e região e, sucessivamente, expandir para as demais cidades do Brasil, priorizando capitais e cidades populosas, com foco nas movimentadas e turísticas. Com o passar do tempo, contudo, houve aceitação do uso do aplicativo também em bares e restaurantes, alterando o enfoque da empresa, dada a predominância do público jovem conectado à tecnologia.

Apesar da aceitação, a dificuldade em atender a uma gama maior de estabelecimentos ainda é uma preocupação dos sócios, uma vez que algumas rejeições à proposta da OurSound estavam surgindo e, como analisado por Vinícius e Eduardo, os resultados não eram favoráveis à empresa. Além disso, os sócios detêm poucos recursos para colocar em prática a ideia de expansão da OurSound, o que fragiliza, por conseguinte, a prospecção de vendas para a captação de novos clientes.

É necessário ressaltar que o OurSound ainda não é patenteado e, como não existem leis específicas no país para regulamentar aplicativos, a apresentação dos benefícios e dos valores da empresa é feita de forma cuidadosa, pois há o risco de haver uma “imitação” de sua proposta, o que a faria deixar de ser competitiva no mercado.

1.3 Ouvindo o Mercado (Os Adversários)

A OurSound possui variados concorrentes, desde aplicativos de músicas que disponibilizam hits de forma gratuita ou paga, até música ao vivo no local. Com um grande acervo de canções a ser usufruído a qualquer instante, os aplicativos de rádio Deezer e Spotify já são bem conhecidos pelos usuários no mundo virtual.

O rádio foi um dos primeiros recursos tecnológicos a chegar ao mercado nacional, com grande reconhecimento e acervo de músicas, com a vantagem de ser utilizado por um número maior de usuários, devido à sua adaptação a inúmeros dispositivos. Além disso, as várias estações de rádio possuem seus próprios aplicativos, ou até mesmo estão disponíveis em aplicativos que reúnem várias estações, todos de forma gratuita. Como desvantagens, são apontadas a quantidade excessiva de anúncios publicitários e a indisponibilidade da ampla escolha das músicas, isto é, a pessoa somente ouve a programação fornecida pela estação escolhida, com raras exceções, em horários específicos, em que, pela abertura dos canais de comunicação da rádio ao público, pode-se pedir e dedicar canções.

O Deezer é um aplicativo francês, com mais de 56 milhões de faixas e mais de 30 estações de rádios temáticas, que possibilita, de maneira fácil e prática, a busca e a organização de músicas em listas de reprodução. Além de disponibilizar aos seus usuários a conexão com o Facebook e o Google+, para compartilhamento de atividades com amigos, o aplicativo pode ser utilizado gratuitamente, o que envolve a aceitação de anúncios publicitários e a impossibilidade de “pular” as faixas musicais, a não ser que o cliente se torne Premium, mediante o pagamento de uma taxa mensal de R\$ 16,90.

O Spotify é o serviço de streaming mais popular e utilizado no mundo, com um acervo de mais de 35 milhões de músicas, organizadas em mais de dois bilhões de listas de reprodução, que podem ser criadas e compartilhadas por seus usuários. Disponível para a maioria dos dispositivos modernos, incluindo computadores, smartphones e tablets, o uso gratuito do aplicativo sujeita o usuário a anúncios publicitários e impõe algumas limitações, como a impossibilidade de escolha de uma sequência musical; isso não ocorre no plano Premium, que pode ser assinado por uma taxa mensal de R\$ 16,90 para os primeiros 30 dias. Vale ressaltar que as várias extensões tornam o serviço mais atrativo e interativo na hora de descobrir uma lista de reprodução ou de aceitar recomendações.

O YouTube é uma plataforma gratuita de compartilhamento de vídeos, onde milhares de vídeos musicais estão à disposição e podem ser utilizados por meio de computadores ou aplicativos, mediante



a aceitação de anúncios publicitários. Há, também, o YouTube Premium, uma versão paga do serviço (com taxa mensal de R\$ 20,90), que garante o acesso sem a interrupção por anúncios, e disponibiliza funcionalidades adicionais exclusivas.

A OurSound concorre ainda com a música ao vivo nos locais, haja vista a enorme quantidade de cantores de bares no mercado, que cobram, em média, R\$ 350,00 por aproximadamente quatro horas de apresentação em uma noite. Além de promover o “agito” no estabelecimento, há a cobrança de couvert artístico (cujos valores variam, conforme a política de cada local, estando, em média, entre R\$ 5,00 a R\$ 10,00 por pessoa) ao cliente que, uma vez informado a respeito, obrigatoriamente deve pagá-lo. Para o empresário, essa cobrança pode ser uma alternativa para “dividir” os custos com os clientes. Entretanto, o couvert artístico ainda não é visto com bons olhos por grande parte dos consumidores, existindo certa resistência diante do pagamento desse tipo de serviço; por isso, muitos estabelecimentos optam por não cobrá-lo, para não espantar a clientela ou propiciar situações desagradáveis.

1.4 Escuta Aí

A OurSound busca constantemente a melhoria de seu produto, oferecendo novas experiências aos seus clientes, para despertar o desejo e a necessidade dos consumidores finais, que frequentam os estabelecimentos credenciados. A empresa tem efetuado algumas medidas para apresentar os benefícios da utilização do aplicativo aos estabelecimentos, com o intuito de agregar valor à marca.

Uma das preocupações da empresa é a capacitação dos representantes comerciais, para que eles estejam preparados a ofertar o produto e a apontar os benefícios do aplicativo ao estabelecimento. Para tanto, são realizadas capacitações frequentes, de ordem: (a) técnica, nas quais há esclarecimentos a respeito da utilização, da instalação, da atualização e da manutenção do aplicativo; e (b) comportamental, para promover atendimento de qualidade, boa comunicação, postura e ética, bem como apresentar os princípios da empresa.

Como forma de fazer com que o cliente fique à vontade em analisar a proposta de venda da OurSound e de propiciar uma experiência com o produto, a empresa disponibiliza a sua utilização gratuita por trinta dias, mesmo que o estabelecimento não firme o contrato de compra do serviço. No ano de 2018, a empresa disponibilizou 253 testes gratuitos e teve o retorno de 127 clientes, que voltaram e contrataram o serviço.

As ferramentas de merchandising utilizadas pela OurSound são materiais, como outdoors, flyers, panfletos, adesivos, banners e acessórios de mesa, disponibilizados sem custo para o estabelecimento contratante do aplicativo. Todas essas estratégias têm como objetivo comunicar aos clientes do estabelecimento a presença do aplicativo no local e a sua funcionalidade.

O aplicativo é composto por um player de músicas, que conta, atualmente, com mais de cinco milhões de hits disponíveis. O estabelecimento que contrata o aplicativo pode personalizar as faixas musicais, de acordo com o seu perfil, tendo a possibilidade de liberar determinadas músicas, assim como bloquear aquelas que não se enquadram ao ambiente.

1.5 Compartilhando a Mesma Vibe

Naquela sexta-feira do mês de novembro, do ano de 2019, em análise atenta dos relatórios de vendas e das informações apuradas, os sócios percebem a necessidade de atitudes estratégicas perante os nichos atendidos. Vinícius, então, decide fazer uma breve pesquisa dos segmentos focalizados, com a finalidade de obter dados pertinentes para auxiliar nas decisões a serem tomadas, e se depara com números expressivos de crescimento do mercado de academias, bares e restaurantes, passando a elencá-los a Eduardo:



– Eduardo, veja que informações importantes eu encontrei! O nicho de bares, restaurantes, academias e afins possui uma projeção de crescimento em todo o Brasil, tendo em vista a concentração de maior busca e de investimento pela/na gastronomia, qualidade de vida e interação social, tanto ao vivo como on-line. De acordo com a revista VocêRH, o Brasil é o segundo maior no segmento de academias no mundo, com mais de 34.500 estabelecimentos em funcionamento, atrás apenas dos Estados Unidos. Com um crescimento acelerado desde 2007, taxas acima de 13% ao ano e mais de oito milhões de alunos matriculados, esse mercado movimenta cerca de 2,1 bilhões de dólares (Di Domenico, 2019, [s. p]).

E Vinícius complementa:

– Apesar disso, no ano passado, o país perdeu a sua posição no ranking dos dez países que mais lucram com o segmento fitness, e não podemos considerar que isso seja inoportuno para a OurSound, muito pelo contrário, acredito que continuamos com grandes chances de prosperar nesse setor.

Eduardo anota alguns apontamentos das notícias relatadas pelo sócio, e Vinícius continua:

– Quanto ao setor de bares e restaurantes, soube que o setor obteve o crescimento no ano passado (2018) de 3,5%, segundo a Associação Nacional de Restaurantes (ANR, 2018, [s. p]). A revista InfoMoney (Dino, 2019, [s. p]) indica que alguns empresários apostaram em mudanças e na ampliação dos estabelecimentos, determinados problemas solucionados contribuíram para o crescimento do setor, como por exemplo, a gorjeta, que acarretava muita insegurança ao segmento.

Eduardo, pensativo, ao analisar as ações já realizadas pela empresa, notou a necessidade da inclusão de novas formas de agregar valor à OurSound.

– Vinícius, o que está nos faltando é divulgar um pouco mais a marca nas redes sociais; e, para isso, seria interessante firmar parceria com blogueiros. Hoje, muita gente leva em consideração o que dizem os influenciadores digitais... Eu estava lendo que 74% das pessoas compram, de acordo com a influência recebida das mídias sociais (Dino, 2018). Por ter um papel influente e estratégico, os influenciadores podem mudar a visão de consumo das pessoas e alcançar números expressivos do público-alvo.

Vinícius, então, indaga:

– Temos que escolher muito bem esses influenciadores, pois, da mesma maneira que enaltecem uma marca, eles podem prejudicá-la. Você não lembra do caso da blogueira que tinha plástica e não a divulgou? Muitas pessoas a criticaram por isso; ela perdeu milhões de seguidores e as marcas que patrocinaram seus posts foram prejudicadas.

– Eduardo, e se essa divulgação fosse feita pelos profissionais que atendem ao público final? Os garçons, por exemplo, poderiam informar com mais exatidão a funcionalidade do nosso aplicativo aos clientes que estiverem realizando seus pedidos. O mesmo pode ocorrer com o personal trainer, ao longo do acompanhamento dos usuários, na prática dos seus exercícios.

– Eu considero a ideia fantástica, Vinícius, mas como vamos fazer com que esses profissionais se sintam motivados e entusiasmados em divulgar o nosso aplicativo? Será que treinar os donos dos estabelecimentos é uma boa alternativa?

Pensando nisso, como Eduardo e Vinícius podem apresentar o aplicativo de maneira a atrair novos clientes? Como criar valor para que o empresário compre a ideia? O que a OurSound precisa fazer para aumentar o número de clientes atendidos e, conseqüentemente, as vendas? Como despertar o desejo de utilização do aplicativo aos usuários?

---- EARLY VIEW ----

CASO DE ENSINO

DA ACADEMIA AO HAPPY HOUR: O CASO DA OURSOUND

Djenifer Pereira dos Santos

Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI), Biguaçu, SC, Brasil
djeniferpereiradossantos@gmail.com

Flávia Martins de Souza

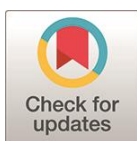
Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI), Biguaçu, SC, Brasil
flavia.souzam@outlook.com

Luiz Henrique da Silva

Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, SP, Brasil
luizhenrique301@hotmail.com

Tatiani Schmitt

Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI), Biguaçu/SC, Brasil
tatiani.schmitt@hotmail.com



As notas de ensino oferecem direcionamentos de como os professores podem utilizar o caso de ensino com seus alunos, a começar pela identificação do objetivo de ensino a ser atingido.

2.2 Objetivo De Ensino

Este caso retrata a agregação de valor do aplicativo OurSound aos setores de academia, bares e restaurantes, e os desafios diante da necessidade de ampliação das vendas por parte dos sócios proprietários Eduardo e Vinícius. O caso tem por objetivo oferecer aos alunos vivência nas situações relacionadas à gestão de micro e pequenas empresas, ao lhes proporcionar a oportunidade de se colocar no lugar dos sócios para discutir o dilema apresentado.

2.3 Fontes e Métodos de Coleta

Os dados foram coletados por meio de entrevista semiestruturada com os donos da empresa, e pela análise de documentos impressos e da internet. O caso é baseado em uma história real; no entanto, o nome dos personagens é fictício, para preservar a identidade dos empreendedores. Além disso, foi necessária a criação de diálogos, de modo a enriquecer a redação do caso e de propor a reflexão dos estudantes, dada a decisão tomada pelos sócios, descrita na seção de desfecho do caso.

2.4 Relações com os objetivos de um curso ou disciplina

É possível identificar aspectos que remetem à criação de valor pelos idealizadores da OurSound, bem como por suas ações e esforços para vender o aplicativo a novos clientes. Este material é sugerido para a aplicação nos cursos de Graduação em Administração e Gestão de Marketing, pois promove debates e reflexões acerca de temáticas, como: orientação para o cliente, criação de valor ao produto e fortalecimento da marca.

2.5 Disciplinas sugeridas para uso do caso

Administração Mercadológica, Canais de Marketing e Gestão de Micro e Pequenas Empresas.



2.6 Possíveis tarefas a propor aos alunos

As discussões promovidas pelo estudo de caso se tornam pertinentes a partir do momento em que os alunos contribuem com ideias e apontamentos, tendo em vista o enriquecimento da teoria e o dilema ora exposto. Para tanto, é importante permitir aos alunos a leitura prévia do caso, para que percebam os comportamentos dos sócios Vinícius e Eduardo, colocando-se no lugar deles, como gestores, para aprimorar o que vem sendo feito e determinar o que ainda pode ser executado, a fim de agregar valor ao negócio.

Sendo assim, as contribuições advindas da turma devem estar em conformidade com os dados e as informações apresentados no caso. Por isso, o professor precisa provocar a discussão a partir dos seguintes questionamentos iniciais: O que é um aplicativo de música? Como utilizar esse tipo de serviço oferecido pela OurSound? Como funcionam os aplicativos de música que vocês (os alunos) conhecem?

Nesse direcionamento, os alunos tendem a explorar algumas características dos aplicativos de música: os modos de utilização, os estilos musicais disponíveis e a praticidade dessa modalidade sonora. As respostas dos estudantes, mais analíticas do que descritivas, servem para estimular a reflexão e incentivar a participação de todos.

As questões de análise, por sua vez, foram estruturadas para que o aluno aponte inicialmente as melhorias nas ações executadas pela OurSound. Na sequência, ele deve apontar novas ações para auxiliar a empresa a agregar valor e a aumentar suas vendas, opinando se a OurSound consegue expandir o negócio, diante dos seus diferenciais e das propostas dos concorrentes.

As questões sugeridas para este caso são:

- (1) A partir das ações já realizadas pela OurSound na criação de valor ao cliente, aponte as melhorias que você acredita como necessárias.
- (2) Apresente novas ações para a empresa implementar, a fim de criar valor à marca, tanto em relação ao cliente quanto aos usuários.
- (3) Como a OurSound poderia ampliar o número de estabelecimentos atendidos e, conseqüentemente, aumentar suas vendas?
- (4) Na sua opinião, diante dos diferenciais apontados pelos concorrentes e das estratégias de criação de valor e de ampliação de vendas, você acredita que a OurSound possui potencial de expansão? Justifique a sua resposta.

3 ANÁLISE DO CASO E CONEXÃO COM A LITERATURA

3.1 A partir das ações já realizadas pela OurSound na criação de valor ao cliente, aponte as melhorias que você acredita como necessárias (questão 1)

A missão de qualquer negócio é fornecer valor ao cliente, sem renunciar ao lucro (Kotler & Keller, 2012). A criação de valor pode permitir que a empresa amplie sua área de atuação, bem como a sua capacidade para atender a novos mercados (Borges & Lima, 2012). Desse modo, três perspectivas podem definir o conceito de valor: preço, comportamento do consumidor e estratégia.

Na literatura sobre preços, valor é definido como o trade-off percebido pelos consumidores, em relação ao benefício e ao investimento realizados (monetários e não monetários) para a compra de um produto ou serviço. Já no comportamento do consumidor, o valor é caracterizado pela satisfação das necessidades e dos desejos do consumidor quanto ao produto/serviço adquirido. Na perspectiva estratégica, por sua vez, o valor está ligado a quanto os compradores estão dispostos a pagar pelos bens e serviços oferecidos pela empresa.



Nesse direcionamento, portanto, quanto maior o valor oferecido pelo produto/serviço, maior o engajamento do cliente. Isso significa que é imprescindível à empresa oferecer valor à sua marca, deixando o consumidor cada vez mais satisfeito (Correio, Correio, Correio, & Correio, 2015).

Para ser competitiva no mercado, a empresa pode optar pela adoção da estratégia de liderança em custos (reduzindo seus custos) ou da estratégia de diferenciação (que torna o desempenho de seu produto superior), levando em consideração o mercado em que atua (Porter, 1985; Chernatony, Harris & Riley, 2000).

A OurSound, então, pode melhorar as suas ações para agregar valor ao seu produto, por meio das propostas apontadas a seguir.

No quesito de capacitação dos representantes comerciais, citado no caso, propõe-se a aproximação entre representante e proprietário do estabelecimento, para fortalecer o marketing de relacionamento entre as partes, com a criação de campanhas de incentivo e metas, a fim de atingir novos usuários. Por exemplo, o vendedor e a empresa participante da campanha (bar, academia ou restaurante) que conseguirem o maior número de usuários, em um período de trinta dias, ganham uma premiação (viagem, um televisor etc.).

Em relação à disponibilidade gratuita do aplicativo, sugere-se o aumento do teste para 90 dias, a fim de que o proprietário do estabelecimento tenha um tempo maior para analisar as vantagens oferecidas pelo produto. E quanto ao preço, propõe-se a apresentação de meta ao proprietário do estabelecimento, ou seja, se, em determinado período (um semestre, por exemplo), a academia, bar ou restaurante conseguir 500 usuários/clientes para o aplicativo, o preço fixo de R\$ 99,90 mensais passará a ser R\$ 79,90 nos próximos meses.

Outra medida a ser aprimorada é a utilização de materiais de merchandising, como forma de exibir o produto e suas características, e conquistar o cliente para efetivar a compra. Considerado uma maneira de apresentar visualmente um produto de forma atraente (Pegler, 2012), o merchandising tem o papel de criar um elo entre a marca e o consumidor (Bailey & Baker, 2014). Entre os tipos de merchandising, a OurSound foca na utilização de materiais no ponto de venda. Sugere-se, então, a ampliação das ferramentas para fora do ponto de venda, com fins de fortalecer a marca, como a criação de bonés, copos, guarda-sol, viseiras e sacolinhas de lixo para carro, todos personalizados com o logotipo da empresa. Além disso, propõe-se a criação e o patrocínio financeiro de posts interativos nas redes sociais, como Facebook e Instagram, com conteúdos relevantes, bem como a propaganda em rádios regionais de bom alcance e de custo acessível (merchandising em massa).

A empresa deve também negociar com outras gravadoras e aumentar a quantidade de músicas disponibilizadas no aplicativo, oferecendo maior variedade de estilos musicais. Além disso, é preciso atenção em relação aos hits “virais”, ou seja, aqueles que fazem sucesso em um curto espaço de tempo, mas que são muito ouvidos e se tornam rapidamente referenciais.

3.2 Apresente novas ações para a empresa implementar, a fim de criar valor à marca, tanto em relação ao cliente quanto aos usuários (QUESTÃO 2)

Como visto, a OurSound executa algumas estratégias que norteiam o valor da marca para seus clientes; entretanto, é necessário que sejam realizadas novas ações para aproximar a empresa e seu público-alvo, com o intuito de demonstrar seus princípios e significado ao consumidor (Scharf, Paasch, & Silva, 2018). Para isso, o modelo de negócio da empresa precisa estar direcionado e sistematizado com o que ela oferece de valor aos seus clientes (Osterwalder, Pigneur, & Tucci, 2005).

Nesse direcionamento, algumas parcerias estratégicas são fundamentais ao fortalecimento dos princípios defendidos pela OurSound, como as descritas a seguir.



Em parceria com o proprietário do local (bares, restaurantes ou academias), recomenda-se à OurSound promover treinamentos aos garçons e aos personal trainers, para que possam detalhar a funcionalidade do aplicativo e fortalecer aos clientes a opção do chat disponibilizado, proporcionando a interação social por meio da conectividade. Isso pode ser realizado com a oferta de brindes, a fim de motivá-los a reforçar a utilidade e o quão divertido é o aplicativo. O controle do brinde poderá ser feito quando o usuário realizar o seu cadastro, que terá um campo para destacar o meio de pelo qual soube da existência do aplicativo no local. O garçom, que registrar 50 usuários no mês, e o personal trainer, que cadastrar 35 usuários, ganharão uma caixa de som JBL, com potência de 16W para IOS e Android, personalizada com a logomarca da OurSound. Essa premiação será válida mensalmente; no entanto, o prêmio poderá ser substituído por outros objetos, cujos valores sejam iguais a essa sugestão de brinde, a fim de evitar descontentamento por parte dos colaboradores devido à repetição da bonificação oferecida.

Sugere-se também parcerias com influenciadores digitais, em razão com as experiências na divulgação virtual, a fim de motivar o público-alvo e de realizar o monitoramento, por meio de ferramentas disponíveis nas redes sociais (Silva & Tessarolo, 2016). Blogueiras com alta popularidade podem, por exemplo, transmitir aos seus seguidores a credibilidade e os princípios atendidos pela OurSound, bem como incentivar as pessoas a se tornar usuários do aplicativo. Logo, a emoção do influenciador, ao interagir com o público, é muito importante para gerar valor no relacionamento entre o consumidor e a marca (Silva & Tessarolo, 2016). Assim, além de fortalecer a marca, a OurSound cria valor para os clientes e a confiança em parcerias de renomes.

Outra ação para criar valor à empresa é a parceria com bandas musicais, que desejam divulgar as suas músicas no aplicativo, de forma que os artistas ganhem tempo, alcancem números expressivos de ouvintes e divulguem seus trabalhos, de maneira rápida e divertida.

Além das estratégias pontuadas, é necessário indicar outras fontes de receita para a OurSound, como oferecer ao assinante a categoria Premium, permitindo alguns benefícios e serviços exclusivos aos usuários cadastrados nessa modalidade, como acessar o aplicativo sem a presença de anúncios, facilitando seu processo de escolha de músicas. Ele poderá também ter pastas musicais exclusivas, com as músicas mais atuais do mercado (desde que sejam coerentes com o estilo musical do ambiente); e/ou ter o direito de escolher o dobro de músicas (dez) que o usuário comum (cinco) por visita.

Os estabelecimentos e a OurSound podem se beneficiar quanto ao banco de dados dos clientes no cadastro do aplicativo, a fim de que sejam trabalhadas ações de marketing. Os estabelecimentos podem enviar por e-mail promoções ou oferecer códigos de descontos exclusivos aos clientes que utilizam o aplicativo; a OurSound, por sua vez, pode encaminhar informativos referentes às novidades do aplicativo, como novas músicas disponibilizadas, além de oferecer a assinatura do pacote Premium.

Outra maneira de a empresa criar valor para a marca e aos usuários é permitir/conseguir o contato e o feedback com/dos clientes, por meio de e-mails, de representantes comerciais e dos demais meios de comunicação. A OurSound defende que a experiência vivenciada pelo cliente do estabelecimento é primordial ao andamento e ao sucesso do aplicativo, porque depende da aceitação da proposta pelas pessoas. Os clientes não procuram apenas os benefícios tangíveis, fornecidos por determinada empresa, mas a experiência associada à marca (Ong, Lee, & Ramayah, 2018). Com a atuação da pós-venda, a empresa pode obter informações relevantes de pessoas que utilizam o aplicativo, de modo a aprimorar a funcionalidade do negócio. Isso pode permitir a fidelização dos consumidores e, conseqüentemente, o crescimento da empresa.

3.3 Como a OurSound poderia ampliar o número de estabelecimentos atendidos e, conseqüentemente, aumentar suas vendas? (questão 3)



A OurSound tem que estudar muito bem o mercado e, principalmente, seu público-alvo, para poder atendê-los da melhor forma. Apesar do amplo número de bares, restaurantes e academias, é importante que a empresa faça uma segmentação de mercado, verificando quais os nichos com perfis inovadores e que estão à frente na busca de oportunidades de se destacarem no mercado.

Lobos (1993) define segmentação como a divisão de mercado em populações de clientes que apresentam certas especialidades; e Kotler (1996, p. 257) corrobora essa ideia, ao conceituar segmentação como “o ato de dividir um mercado em grupos distintos de compradores com diferentes necessidades e respostas”.

É impossível prestar serviços igualmente excelentes a todos os clientes imagináveis; daí a necessidade de segmentar o mercado atendido e o que se pretende futuramente atender, a fim de se adequar às necessidades de sobrevivência dos negócios (Lupoli Junior, 2002). No entanto, um dos principais problemas das micro e pequenas empresas ainda é não segmentar o mercado de atuação. É importante à empresa conseguir a imagem desejada para alcançar resultados mais satisfatórios perante seus clientes (Bernardez, 2005). Com a segmentação, a OurSound pode investir seu tempo e recursos de forma mais assertiva.

Além disso, a OurSound pode expandir seu mercado consumidor para além de academias, bares e restaurantes, tendo em vista a existência de outros negócios com música ambiente, propícios para consumir o aplicativo, como consultórios médicos e odontológicos, shopping centers e lojas de departamentos. Para tanto, a empresa precisa focar no desenvolvimento da sua equipe de vendas, para que ela tenha a capacidade de aperfeiçoar as relações com os clientes já existentes e prospectar novos clientes em potencial com esse perfil inovador.

Ademais, a OurSound deve provar seu valor ao mercado consumidor, por meio do aumento de clientes nos estabelecimentos atendidos e de maior visibilidade entre seu público-alvo, o que, conseqüentemente, promoverá novas parcerias e novas aquisições de seu produto.

Portanto, adotar novas ações, como as mencionadas na questão anterior, auxiliará a empresa a atrair mais clientes aos estabelecimentos, o que demonstrará o valor da OurSound. Por meio da promoção de sua marca nas redes sociais, a empresa agrega valor e desenvolve conteúdo aos seus clientes ativos e em potencial (Sant’Anna, 2018). Isso pede a criação, pela OurSound, de um planejamento estratégico anual, que selecione a região a ser primeiramente atingida, e, a partir disso, de ações de marketing para chamar atenção dos prospects. Segundo Kotler (1992, p. 63), “planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”. Nesse sentido, a OurSound poderá orientar e reorientar seus negócios e seu produto, de modo a gerar lucros e crescimento satisfatórios.

3.4 Na sua opinião, diante dos diferenciais apontados pelos concorrentes e das estratégias de criação de valor e de ampliação de vendas, você acredita que a OurSound possui potencial de expansão? Justifique a sua resposta (questão 4)

Motivados pelas tecnologias, os jovens têm em sua rotina e como companhia o ato de ouvir música (Souza & Torres, 2009), o que evidencia espaço para o crescimento e o desenvolvimento das empresas desse segmento, a fim de conquistar esse público.

Embora existam concorrentes consolidados no mercado, o OurSound possui um diferencial importante – a interatividade. Os jovens gostam de se socializar e de exibir o que estão sentindo, por meio de imagens, vídeos e músicas, e de poder escolher a música no ambiente em que estão é uma forma de mostrar a sua identidade e estilo. A partir de uma canção, o usuário expressa seus sentimentos, e o fato de poder realizar a escolha da música em um bar, restaurante ou academia pode gerar um sentimento de autoridade, de poder e de status. Além disso, o aplicativo é moderno e os proprietários dos



estabelecimentos, muitas vezes, não têm tempo para ficar atualizando as listas de músicas que tocam em seu ambiente, e o serviço garante comodidade e atualização constantes.

A chegada da tecnologia, nas últimas décadas, mudou a forma de as pessoas se relacionarem com o mundo. Atualmente, há uma geração nativa digital, isto é, aqueles nascidos nos meados da década de 1990, que compreendem muitas dessas novas descobertas como essenciais e cotidianas. Para os mais jovens, a tecnologia aparenta ser como o ar: essencial, porém invisível (Tapscott, 2010). Desse modo, a OurSound deve aproveitar essa oportunidade de mercado e o crescimento do uso de aplicativos de celulares para expandir as suas atividades por todo o território nacional, já que seu produto é inovador e traz uma proposta interessante aos empresários e usuários.

4 POSSÍVEL ORGANIZAÇÃO DA AULA PARA USO DO CASO

Este caso serve como instrumento didático para aprimorar a aprendizagem, por meio da reflexão dos estudantes sobre o dilema estudado. Desse modo, sugere-se a leitura prévia do estudo, sendo que o professor pode, ainda, solicitar leituras complementares, no decorrer da disciplina, para aprofundar a teoria abordada.

Como forma de avaliar a participação dos alunos, tendo em vista que o estudo de caso não possui respostas exatas e corretas, recomenda-se ao professor solicitar uma atividade em grupo, ao final da discussão. A abordagem pode ser iniciada pelo questionamento sobre quem são os principais personagens e o dilema central do trabalho. Após a introdução ao debate, propõe-se ao professor solicitar aos alunos, se possível, divididos em pequenos grupos, para elaborar ações de melhorias e de criação de valor à OurSound, por meio da análise Swot, conhecida como Fofa – técnica de planejamento estratégico utilizada para auxiliar indivíduos ou organizações a identificar forças, oportunidades, fraquezas e ameaças relacionadas aos ambientes interno e externo de um empreendimento. Para finalizar, é indicado aos alunos apresentar as ações para a OurSound, cabendo ao professor intervir nas colocações de cada apresentação e amarrar o caso com a teoria de criação de valor.

Os estudantes podem demonstrar curiosidade em saber a veracidade dos dados; por isso, sugere-se ao professor que encerre a discussão com a turma inteira, tratando do desfecho do caso, e permitindo que os alunos se expressem, propondo diferentes soluções para o mesmo problema. Somado a isso, o professor deve avaliar as respostas, considerando a necessidade de os alunos responderem, em profundidade, com as teorias evidenciadas ao que foi proposto inicialmente. A seguir (Tabela 1), recomenda-se a distribuição de horário para a utilização do caso.

| Atividades | Duração (em minutos) |
|--|-----------------------------|
| Leitura do caso | 15 |
| Discussão do caso | 10 |
| Explicar sobre a análise SWOT e realizar a identificação das forças, oportunidades, fraquezas e ameaças em conjunto com a turma. | 20 |
| Tempo para responder às questões de análise propostas (em grupos, definidos de acordo com o número de matriculados, sugerindo-se, no máximo, cinco pessoas por grupo). | 20 |
| Apresentação e discussão das questões de análise com a turma | 55 |
| Total | 120 minutos |

Tabela 1

Sugestão de horários para a programação da aplicação do caso de ensino

Fonte: Elaborada pelos autores (2019).



5 POSSÍVEL RESOLUÇÃO DA ANÁLISE SWOT

A análise SWOT é uma importante ferramenta para os gestores da empresa OurSound, uma vez que auxiliará na tomada de decisão, com base nas informações levantadas. É possível dizer que essa análise possui um papel de complemento estratégico, permitindo interpretar e dar suporte à seleção estratégica de marketing mais recomendada para a empresa (Platt & Rocha, 2016).

A seguir (Tabela 2), está uma possível resolução, com a análise dos pontos fortes e fracos, e das oportunidades e ameaças da empresa. Com base nos elementos colocados na matriz, é possível montar um plano de ação, pensando na estratégia do negócio como um todo, especificamente no que tange ao dilema do caso apresentado.

| | | |
|------------------|--|---|
| Ambiente interno | Forças | Fraquezas |
| | <ol style="list-style-type: none"> 1. Equipe capacitada 2. Interatividade 3. Inovação 4. Diferenciação | <ol style="list-style-type: none"> 1. Dificuldades de introdução 2. Equipe reduzida 3. Falta de recursos financeiros 4. Aplicativo não patenteadado |
| Ambiente externo | Oportunidades | Ameaças |
| | <ol style="list-style-type: none"> 1. Único no Brasil 2. Tecnologia e redes sociais em constante crescimento no mercado. 3. Mercado promissor para outros mercados, inclusive os que já são atendidos pela empresa (academias, bares e restaurantes). | <ol style="list-style-type: none"> 1. Não existe patente, apenas registro de marca. 2. Não há recursos financeiros para expansão. 3. Mudanças tecnológicas |

Tabela 2

Possível resolução da análise SWOT

Fonte: Elaborada pelos autores (2019).

5.1 Forças e Oportunidades

Com o advento da tecnologia, as pessoas passarão a utilizar cada vez mais a internet e as mídias digitais; dessa forma, a OurSound se destaca por oferecer um aplicativo inovador e com possibilidade de interação entre os usuários. A oportunidade de crescimento é imensa, haja vista a quantidade de usuários adeptos às redes. Única no Brasil, a OurSound promove um produto diferenciado no mercado, de modo a oferecer a tecnologia e a mudança no jeito de ouvir músicas pelas pessoas nos estabelecimentos atendidos.

5.2 Forças e Ameaças

A capacidade de um sistema de comunicação possibilitar interação é uma oportunidade vantajosa de mercado, pois o público é grande e, atualmente, as pessoas estão valorizando cada vez mais esse formato de produto/serviço. Entretanto, quando um perfil de negócio é visado, a concorrência é inevitável e, como no Brasil ainda não existem leis que regulamentam os aplicativos e softwares, o risco de cópia é grande, o que tornaria o aplicativo OurSound obsoleto no mercado.

5.3 Fraquezas e Oportunidades

Há uma grande resistência à introdução do produto nos estabelecimentos nos quais a OurSound deseja trabalhar. Embora essa perspectiva, no momento, seja negativa, devido ao avanço no crescimento das redes sociais, esse cenário tende a mudar, uma vez que possuir uma ferramenta com esse potencial



será um diferencial estratégico. É necessário, contudo, que a empresa abrace a oportunidade e crie valor ao aplicativo, para que os donos dos negócios compreendam essa ideia.

5.4 Fraquezas e Ameaças

A falta de uma equipe de vendas bem estruturada pode ameaçar o crescimento da empresa. O aplicativo OurSound é inovador, no entanto, necessita de uma equipe focada, que esteja disposta a fazer a empresa crescer e expandir os negócios. A ausência de profissionais nas principais regiões, onde a empresa pretende atuar com força, impossibilita a realização e a efetivação das estratégias, sendo a falta de recursos financeiros para progredir na expansão almejada outro problema. Além disso, constitui-se ameaça à ideia inovadora e competitiva do mercado o fato de não ser um aplicativo patentado, o que fragiliza ainda mais os benefícios de ser usuário da empresa.

6 DESFECHO DO CASO

A OurSound encerrou as atividades em 2017, já que os sócios, por participarem também de outras parcerias empresariais, decidiram focar em projetos distintos, que não coincidiam com o setor e o nicho atendidos pela empresa. A OurSound atendia ao público jovem, em academias, bares e restaurantes, com a oferta de ouvir as suas músicas favoritas no ambiente, por meio de um aplicativo. Algumas dificuldades foram encontradas no caminho e a ideia de transformar a empresa em um negócio rentável não se concretizou.

7 REFERÊNCIAS

- ANT – Associação Nacional dos Restaurantes (2018). *Setor de alimentação fora do lar encerra 2018 com crescimento de 3,5%*. Recuperado de <https://anrbrasil.org.br/setor-de-alimentacao-fora-do-lar-encerra-2018-com-crescimento-de-35/>
- Bailey, S., & Baker, J. (2014). *Visual merchandising for fashion*. London: Bloomsbury Publishing Plc.
- Bernardez, G. (2005). *Marketing para pequenas empresas: dicas para a sobrevivência e crescimento do seu negócio*. Blumenau: Imprensa Nova Letra.
- Borges, A. F., & Lima, J. B. (2012). O processo de construção da sucessão empreendedora em empresas familiares: um estudo multicaso. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas – Regepe*, 1(1), 131-154. <http://doi.org/10.14211/regepe.v1i1.17>
- Chernatony, L., Harris, F., & Riley, F. D. O. (2000). Added value: its nature, roles and sustainability. *European Journal of Marketing*, 34(1/2), 39-56. <http://doi.org/10.1108/03090560010306197>.
- Correio, M. B. L., Correio, H. S. N., Correio, D. S. G., & Correio, M. M. C. (2015). Comunicação pós-venda como influência na fidelização do cliente: um estudo de caso na “empresa a” situada na zona sul do estado de São Paulo. *Revista de Administração*, 13(24), 3-21.
- Di Domenico, M. (2019, março). Onda fitness movimentou US\$2 bi no Brasil e só cresce. Veja como aproveitar. *VocêRH*. Recuperado de <https://vocerh.abril.com.br/mercado-vagas/onda-fitness-movimentou-us2-bi-no-brasil-e-so-cresce-veja-como-aproveitar/#:~:text=Hoje%2C%20a%20ind%C3%BAstria%20de%20atividades,mais%20lucram%20com%20o%20fitness>
- Dino – Divulgador de Notícias. (2018, abril). *Consumo: 74% das pessoas compram de acordo com as influências das mídias sociais*. Recuperado de <https://www.terra.com.br/noticias/dino/consumo-74-das-peopleas-compram-de-acordo-com-as-influencias-das-midias-sociais,c4050e8fb3cf092eeb4efc051aacbfd1be0ellfy.html>
- Dino – Divulgador de Notícias. (2019, janeiro). Fim de ano aquece o setor de restaurantes, crescimento pode chegar a 4,5% neste período. *Infomoney*. Recuperado de <https://www.infomoney.com.br/patrocinados/dino/fim-de-ano-aquece-o-setor-de-restaurantes-crescimento-pode-chegar-a-45-neste-periodo/>
- Kotler, P. (1996). *Administração de marketing*. São Paulo: Atlas.
- Kotler, P. (1992). *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle* (2a ed.). São Paulo: Atlas.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Administração de Marketing* (14a ed.). São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Lobos, J. (1993). *Encantando o cliente Externo e Interno* (7a ed.). São Paulo: Editora Hamburg Ltda.
- Lupoli Junior, J. G. L. (2002). Uma visão estratégica da segmentação de mercado aplicada ao business to business. *Pensamento & Realidade*, 10(5), 44-61.



- Ong, C. H., Lee, H. W., & Ramayah, T. (2018). Impact of brand experience on loyalty. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 27(7), 755-774. <http://doi.org/10.1080/19368623.2018.1445055>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: origins, present, and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16(1), 2-40. <http://doi.org/10.17705/1CAIS.01601>.
- Pegler, M. M. (2012). *Visual merchandising and display* (6a ed.). New York: Fairchild Books.
- Platt, A. A., & Rocha, R. A. (2016). *Estratégia mercadológica* (2a ed.). Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
- Sant'Anna, A. L. (2018). Marketing digital e os digital influencers: breves comentários acerca dessa ferramenta e de sua eficácia na divulgação de bens e serviços. *Id on Line Revista Multidisciplinar e de Psicologia*, 12(42), 27-40. <http://doi.org/10.14295/idonline.v12i42.1414>
- Scharf, E. R., Paasch, M. R., & Silva, J. (2018). Proposta de valor em empresas do setor de moda: o entendimento de gestores de marketing e de desenvolvimento de produtos. *Revista de Gestão Organizacional – RGO*, 11(3), 39-59. <https://doi.org/10.22277/rgo.v11i3.4334>
- Silva, C. R. M., & Tessarolo, F. M. (2016). Influenciadores digitais e as redes sociais enquanto plataformas de mídia. *Anais do Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação*, São Paulo, SP, Brasil, 39.
- Souza, J., & Torres, M. C. A. (2009). Maneiras de ouvir música: uma questão para a educação musical com jovens: música na educação básica. *Música na educação básica*, 1(1), 46-59.
- Tapscott, D. (2010). *A hora da geração digital: como os jovens que cresceram usando a internet estão mudando tudo, das empresas aos governos*. Rio de Janeiro: Agir Negócios.

