

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

Mitiele Rodrigues Pinheiro

**BALLET DANNIELE PINHEIRO:
uma análise de posicionamento**

PORTO ALEGRE

2014

Mitiele Rodrigues Pinheiro

**BALLET DANNIELE PINHEIRO:
uma análise de posicionamento**

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação, apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Daniela Callegaro de Menezes

PORTO ALEGRE

2014

Mitiele Rodrigues Pinheiro

**BALLET DANNIELE PINHEIRO:
uma análise de posicionamento**

Conceito Final:

Aprovado em _____ de _____ de _____ .

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. _____ - Instituição

Prof. Dr. _____ - Instituição

Prof. Dr. _____ - Instituição

Prof. Dr. _____ - Instituição

Dedico este trabalho a minha família,
principalmente a minha mãe e irmã.
Minhas heroínas, vencedoras, fontes
inspiradoras e exemplos de vida.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer inicialmente a Escola de Administração da UFRGS, por me proporcionar a estrutura espetacular e os professores incomparáveis. Além de toda a assistência e atenção em torno de todo o conhecimento e experiências adquiridas nesses anos de graduação.

Agradecer especialmente a minha mãe Lúcia e meu pai Almiro, que me proporcionam todo o amor incondicional e tranquilidade na minha vida sempre. Por me apoiarem em todas as minhas escolhas e decisões. E por me proporcionarem toda a estrutura necessária para esta minha formação em uma das maiores instituições de ensino de graduação.

À minha irmã Danniele, o meu exemplo que me proporciona momentos de muito orgulho, admiração e muito amor. Que é a grande responsável pela inspiração deste trabalho.

Aos meus tios, Rui e Claudete, que me deram a estrutura e o aconchego familiar em Porto Alegre diariamente durante todos esses anos de graduação.

Aos meus primos, Rui e Gabriella, que me deram durante esses anos todo o carinho e atenção que verdadeiros irmãos compartilham.

A minha orientadora, Prof^a Daniela Callegaro, por todos os conselhos, sugestões, paciência e atenção nesses dias. Além da tranquilidade que passava sempre em cada orientação.

Por fim, gostaria de agradecer todos aos meus familiares, amigos, colegas da UFRGS e colegas da Planit.Ag que torceram, que entenderam algumas ausências e que me apoiaram incondicionalmente para que este momento se tornasse realidade o mais natural possível.

RESUMO

O presente trabalho traz como base de estudo a análise de se o atual posicionamento do Ballet Daniele Pinheiro, da cidade de Alegrete do estado do Rio Grande do Sul, está adequado a seu público-alvo. Para este entendimento, houve inicialmente uma análise do atual mercado alegretense de escolas de balé, onde preposições teóricas para análise de mercado, como Microambiente e as Cinco Forças e Porter foram analisadas para a descrição deste mercado e para mapeamento dos concorrentes existentes. Além disso, o referencial teórico foi conduzido a fim de mostrar a importância de ferramentas do marketing, com foco no posicionamento, em mercados de serviços do interior do estado. Foi utilizada como metodologia a pesquisa exploratória qualitativa, tendo como coleta de dados, entrevistas em profundidade semi-estruturadas. Aplicadas junto a consumidores alegretenses, afim de identificar os principais fatores importantes influenciadores para escolha de escolas de dança e de identificar também a percepção dos clientes frente ao Ballet Danielle Pinheiro. Com base nisso, descreveu-se o mapa perceptual com as principais escolas de balé da cidade e com as principais características influenciadores na escolha citadas pelos entrevistados. Concluiu-se que o posicionamento do Ballet Danielle Pinheiro é adequado a seu público-alvo, porém precisa atuar mais frente a comunidade para divulgação das vantagens e diferenças do método utilizado do ballet moderno.

Palavras-chave: Marketing, Posicionamento, Análise de Mercado, Escola de Dança e Ballet Moderno.

ABSTRACT

This paper presents a study based on the analysis of the current location of the Ballet Daniele Pinheiro, in the city of Alegrete of the state, Rio Grande do Sul, is suitable for the target audience. For this understanding, the initial analysis of the current market, Alegretense ballet schools, where theoretical propositions for market analysis, like Microbiente, the Cinco Foças, and Porter were analyzed to describe the market and mapping of the existing competitors. Furthermore, the theoretical reference was conducted in order to show the importance of marketing tools, with focus on positioning of the service markets in the rural parts of the state. Exploratory qualitative research was used as a method to collect data from in depth semi-structured interviews. The methodology was applied to the consumers, Alegretense, in order to identify the main influences in their choice of dance schools and the customer's perception of the Ballet Daniele Pinheiro. Based on this, the perceptual map described the city's major ballet schools and the main characteristics influencing the choice of the interviewees. It was concluded, that the positioning of the Ballet Daniele Pinheiro was suitable for the target audience, but needs more work for the community through promoting the advantages and differences of this method used for modern ballet.

Key words: Marketing, Positioning, Market Analysis, Dancing School e Modern Ballet.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Sede do Ballet Danniele Pinheiro e Corpus Academia	13
Figura 2 – Sistema Simples de Marketing	18
Figura 3 – Sinopse Evolutiva da Atuação da Propaganda	20
Figura 4 – O Processo de Posicionamento	20
Figura 5 – Metas da Análise da Concorrência.....	22
Figura 6 – Mapa Perceptual com Exemplos Reais de Marcas de Cerveja.....	24
Figura 7 – Acertando o Alvo do Posicionamento de Marca.....	26
Figura 8 – Estratégias de Marketing para Serviços Educacionais.....	28
Figura 9 – O Ambiente de Marketing.....	29
Figura 10 – Forças que Dirigem a Concorrência na Indústria	30
Figura 11 – Escolas de Balé da Cidade de Alegrete	40
Figura 12 – Sede da Escola de Dança Ballerina	46
Figura 13 – Fatores Influenciadores na Hora da Escolha	49
Figura 14 – Características das Escolas de Balé de Alegrete.....	52
Figura 15 – Pontos de Diferenciação do Ballet Danniele Pinheiro	54
Figura 16 – Mapa Perceptual Segundo os Entrevistados do Mercado de Escolas de Balé Alegretense	55

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO	12
1.1 A ORGANIZAÇÃO	12
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA	14
1.3 OBJETIVOS	16
1.3.1 Objetivo Geral	16
1.3.2 Objetivos Específicos	16
1.4 JUSTIFICATIVA	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 MARKETING	17
2.2 POSICIONAMENTO	19
2.2.1 Identificação e Análise da Concorrência	21
2.2.2 Mapa Perceptual	23
2.2.3 Marca	24
2.2.4 Estratégias de Diferenciação	26
2.2.5 Posicionamento em Instituições Educacionais	27
2.3 ANÁLISE DO MICROAMBIENTE.....	29
2.4 AS CINCO FORÇAS DE PORTER	30
2.4.1 Ameaça de Entrada	31
2.4.2 Intensidade da Rivalidade entre os Concorrentes Existentes	32
2.4.3 Pressão dos Produtos Substitutos	32
2.4.4 Poder de Negociação dos Compradores	33
2.4.5 Poder de Negociação dos Fornecedores	33
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	35
3.1 PESQUISA EXPLORATÓRIA QUALITATIVA.....	35
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	37
4.1 ANÁLISE DO MERCADO.....	37
4.1.1 Análise do Microambiente	37
4.1.2 Análise das Cinco Forças Competitivas	40
4.1.2.1 Ameaça de Entrada.....	41
4.1.2.2 Intensidade da Rivalidade entre os Concorrentes Existentes	42

4.1.2.3 Pressão dos Produtos Substitutos	43
4.1.2.4 Poder de Negociação dos Compradores.....	43
4.1.2.5 Poder de Negociação dos Fornecedores	44
4.2 ANÁLISE DOS CONCORRENTES EXISTENTES.....	45
4.2.1 Escola de Dança Ballerina.....	45
4.2.2 Escola Coppélia.....	47
4.3 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS QUALITATIVAS EM PROFUNDIDADE.....	48
4.3.1 Fatores Influenciadores para Escolha.....	48
4.3.2 Mapeamento de Concorrentes	50
4.3.3 Percepção dos Entrevistados frente o Ballet Danniele Pinheiro	53
4.3.4 Elaboração do Mapa Perceptual	54
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	57
REFERÊNCIAS.....	60
ANEXO A – ROTEIRO DA ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE.....	62

INTRODUÇÃO

A definição da posição que o produto ou serviço irá ocupar no mercado, é fundamental para que seu público-alvo possa diferenciar o mesmo frente as ofertas adversárias já existentes, ou até mesmo as potenciais. Os profissionais de marketing, a fim de posicionar seu produto na mente do público-alvo, buscam um detalhado planejamento de marketing de suas atividades, obtendo assim uma estratégia adequada com a finalidade de construir uma imagem positiva diante dos produtos e serviços concorrentes.

Urdan (2006) defendia o conceito de posicionamento, como:

Posicionamento diz respeito à necessidade, enfrentada pela maioria dos executivos de marketing de diferenciar um objeto (seja marca, produto ou empresa) frente a concorrência que disputam um segmento de mercado. Se não existisse tantas ofertas brigando pela preferência dos clientes, o papel do posicionamento seria menor relevante (URDAN; URDAN, 2006, p.401).

Em cidades pequenas do interior o foco no posicionamento para novas empresas inseridas no mercado se torna mais importante ainda, pois empresas com muita história de mercado são dificilmente ultrapassadas na corrida pela liderança. Por se tratar de um público conservador e acomodado pela garantia de conhecer essa empresa. Estas novas empresas tentam se destacar neste mercado através de produtos ou serviços de inovadores e diferenciais.

O presente estudo trás esta realidade em forma de análise do Ballet Danniele Pinheiro localizado no interior do estado do Rio Grande do Sul, na cidade de Alegrete. Onde há escolas muito antigas, conhecidas e com seus posicionamentos bem definidos.

A fim de ajudar a escola analisada a entender melhor o mercado que está inserido, será estudado se seu posicionamento é o mais adequado ao seu público-alvo. Trazendo assim, um estudo através de pesquisas exploratórias descritivas para melhor percepção da descrição do atual mercado de balé clássico na cidade de Alegrete. Serão identificados e descritos os concorrentes existentes neste mercado, conseguindo também identificar os principais fatores influenciadores na escolha dos clientes de escolas de balé e a percepção deste público frente a escola estudada.

O estudo iniciará com a apresentação e contextualização da empresa estudada, o Ballet Danniele Pinheiro, demonstrando assim o problema de pesquisa e os objetivos alcançados durante o presente trabalho. Em seguida, virá uma revisão teórica com os conceitos de marketing, posicionamento, análise do microambiente e as cinco forças de Porter. Todos estes utilizados durante o estudo para chegar aos resultados esperados.

Após, será apresentada a análise do mercado realizada com base em dados adquiridos em pesquisa exploratória, descrevendo assim o cenário atual onde o Ballet Danniele Pinheiro se encontra inserido e também mapear seus principais concorrentes existentes na cidade de Alegrete.

Em seqüência, serão mostrados os resultados das entrevistas em profundidade, de origem qualitativa, que foram aplicadas em uma amostra de 34 alegretenses no total. Por fim, será apresentado o mapa perceptual com as principais características e concorrentes do Ballet Danniele Pinheiro conforme a opinião dos entrevistados, além de considerações finais e sugestões geradas pela autora do presente estudo.

1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

1.1 A ORGANIZAÇÃO

O Ballet Danniele Pinheiro foi inaugurado na cidade de Alegrete, que possui em torno de 77.653 habitantes, no dia 22 de março de 2006 pelos sócios proprietários Danniele Pinheiro, Lúcia Pinheiro e Cássio Sobrosa, estes com ligação familiar entre eles. Desde sua inauguração, atua no mesmo endereço, localizado no centro da cidade e próximo a diversas escolas estaduais e particulares. Se tornando assim, caminho para diversos alunos, o que influencia muito na hora da decisão por matricular-se em alguma escola de balé.

Junto com a escola de dança, foi inaugurada, na mesma estrutura, a Corpus Academia onde o conceito foco de posicionamento da empresa é conseguir abranger a família toda, oferecendo assim em sua estrutura um espaço para musculação, diversas aulas de ginástica, aulas de lutas, uma sala especial de massagem e uma escola de dança especializada. Assim é proporcionado melhor acesso de todos os membros da família às atividades disponibilizadas, em um único lugar.

Por contar com a mesma estrutura, a parte administrativa e de atendimento do Ballet Danniele Pinheiro é englobada junto a Academia Corpus. Porém, a proprietária, coreógrafa e bailarina Danniele Pinheiro é responsável por todas as decisões da escola, sendo também a diretora da mesma. Atualmente a escola conta com mais de 100 alunos e três dos nove colaboradores da estrutura Academia Corpus são ligados ao serviço do Ballet. São eles: a diretora, proprietária e coreógrafa Danniele Pinheiro; a assistente e professora Jully Dotta; e a co-proprietária, assistente administrativo e estilista de figurinos Lucia Pinheiro. Além de aulas de balé, o Ballet Danniele Pinheiro oferece também turmas de aulas de jazz e dança livre. Este último é o mais procurado por pessoas que querem apenas praticar um exercício físico sem compromissos futuros.

A metodologia utilizada pela escola, diferentemente de suas concorrentes da cidade, é o Ballet Moderno, que segundo Andrade (2010) foi criado no século XX onde é utilizado como base de estudo para sala de aula o balé clássico, porém na composição coreográfica há uma mistura de passos técnicos clássicos com

sentimento, criatividade, beleza de movimentos, ritmo corporal e dinamismo. Diferente do clássico, que apenas segue uma seqüência de fatos lógicos e passos técnicos, o ballet moderno acaba sendo criado pela personalidade do coreógrafo e diretor da escola, tendo suas próprias características e se tornando individualista. Esta metodologia aparece fortemente no slogan de posicionamento do Ballet Danniele Pinheiro: “O clássico com alma moderna”.

Seu ambiente físico, seguindo seu posicionamento, é diferenciado por contar com uma estrutura interligada a uma academia de ginástica. Porém, segue as regras de uma sala de aula de balé rigidamente na sua estrutura, onde há piso específico anti-impacto especializado para dança e demais materiais como barras, som, televisão e entre outros.

Figura 1 – Sede do Ballet Danniele Pinheiro e Corpus Academia



Fonte: Rede Social Ballet Danniele Pinheiro

O Ballet Danniele Pinheiro promove anualmente seu espetáculo de dança para demonstração e apresentação de seu trabalho à comunidade adoradora de dança alegretense, este um público fiel e sempre presente. Além disso, a escola

participa de festivais de dança em cidades pelo estado do Rio Grande do Sul, como por exemplo, em Porto Alegre, Bento em Dança e Bagé. Trazendo sempre muitos prêmios para a cidade e demonstrando assim o reconhecimento na qualidade de seu trabalho.

Para se manter presente no dia-a-dia dos consumidores e para divulgação de seu trabalho escola possui ferramentas gratuitas de comunicação ativas, como a página de rede social no Facebook e o Youtube. Este encarregado a divulgar vídeos de coreografias apresentadas em festivais, conseguindo assim uma maior divulgação de seu trabalho. Além disso, o Ballet Danniele Pinheiro conta com parcerias com jornais locais e guias da cidade, tendo uma presença comunicativa para seu público-alvo sem ultrapassar os limites de investimentos de uma escola pequena de dança do interior do estado.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Segundo Ries e Trout (2009), o posicionamento não está necessariamente associado ao que o indivíduo faz com o produto - seja ele mercadoria, um serviço, uma organização, uma instituição ou até mesmo uma pessoa – mas sim o que o profissional de marketing consegue trabalhar e fazer com a mente do consumidor-alvo e potencial. Conforme sua conceituação, posicionamento de maneira abrangente é “o primeiro sistema de pensamento que dá conta da dificuldade de se fazer ouvir em nossa sociedade supercomunicativa” (RIES; TROUT, 2009).

Entende-se assim, de forma geral, que posicionamento é composto por conjuntos de ações e estratégias que idealizam como o consumidor-alvo vislumbra o produto ou serviço que está sendo ofertado a ele no mercado frente aos concorrentes.

Por isso, o presente estudo terá como base a escola de dança Ballet Danniele Pinheiro da cidade de Alegrete/RS, para análise do seu posicionamento atual frente ao seu público-alvo.

Trata-se de uma empresa familiar, onde as escolhas e decisões, principalmente de marketing, acabam por vezes sendo tomadas através da análise do cotidiano sem um grande conhecimento teórico específico sobre o tema. Por isso, apesar de seu grande potencial, o Ballet Danniele Pinheiro atualmente não é a

primeira a ser lembrada na mente dos alegretenses, pois há uma grande concorrente tradicional e com anos de história na cidade.

Ao mesmo tempo que trouxe uma estrutura dinâmica e pioneira para Alegrete, o Ballet Danniele Pinheiro possibilitou a abertura dos conceitos mais tradicionais da maioria dos habitantes. Por possuir uma estrutura diferenciada, uma academia de ginástica interligada a aulas de lutas e uma escola de ballet, acabou que por vezes, bloqueando a entrada de alguns novos clientes, ao se deparar com uma estrutura diferente das escolas tradicionais de dança.

Além da estrutura, há também a tendência a diferenciação perante seus concorrentes no conceito e metodologia utilizados na sala de aula pela professora, e também proprietária, Danniele Pinheiro. Como já citado no presente estudo, onde há utilização do ballet clássico como a base de ensino e aulas, mas há a forte tendência ao ballet moderno na hora de coreografar para as apresentações e festivais. Isto que torna mais sensível a atual forma de posicionar o Ballet e de que maneira esta sendo feito isso na mente de habitantes de uma cidade do interior do Rio Grande do Sul, onde encontramos além de uma forte concorrência, muitas pessoas resistentes ao novo e ao diferente.

Sabemos que para se obter um posicionamento eficiente, uma empresa - além de analisar o seu macro e micro ambiente – deverá elaborar uma imagem e, conseqüentemente, um valor ao seu produto ou serviço, de modo que o consumidor-alvo entenda o que a empresa representa em relação aos seus concorrentes. Encontra-se aqui uma das maiores dificuldades enfrentadas pelas micro e pequenas empresas, como no caso da empresa em análise, onde se tem investimentos poucos para execução de pesquisas, elaborações de ações e execução de estratégias de comunicação.

Segundo Kotler e Keller (2012), pequenas empresas sofrem com o desafio da construção de sua marca por conseqüência do pouco recurso disponível e orçamentos limitados oferecidos a ela. Tendo assim uma necessidade maior de foco e consistência em programas de marketing, além de uma ampla criatividade para encontrar novas idéias e formas de divulgação de seu produto ou serviço para seu público-alvo existente.

Por isso, uma avaliação do posicionamento do Ballet Danniele Pinheiro, realizada neste atual estudo, poderá colaborar para o aumento da sua participação no mercado alegretense.

Por fim, a pergunta central que servirá de embasamento e direção para o trabalho de conclusão de curso é: O posicionamento do Ballet Danniele Pinheiro está adequado ao seu público-alvo?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

- Analisar se o posicionamento do Ballet Danniele Pinheiro está adequado ao seu público-alvo.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Descrever o Mercado de ballet na cidade de Alegrete.
- Identificar e descrever os concorrentes do Ballet Danniele Pinheiro na cidade de Alegrete.
- Identificar fatores importantes para escolha dos clientes de Ballet
- Ver a percepção dos clientes frente ao Ballet Danniele Pinheiro

1.4 JUSTIFICATIVA

Justifica-se a importância deste estudo por se tratar de uma abordagem e análise do posicionamento do Ballet Danniele Pinheiro, que por ser uma escola pequena do interior do Rio Grande do Sul, com baixo retorno e lucratividade, nunca houve um estudo aprofundado sobre tal tema para análise de novas ações de oferta perante seu público-alvo. Esta, por ser uma escola com grande potencial, poderá saber como se posicionar não só frente de sua concorrência, mas também do consumidor como uma outra opção de serviço de dança no mercado alegretense.

O público, entendendo este posicionamento, poderá ter uma nova opção de escolha bem definida, não deixando de aprender o balé clássico em si, mas podendo também dançar coreografias mais modernas, diferente das tradicionais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo teremos a revisão teórica que proporcionou embasamento e análise de conceitos para melhor atender e compreender a problemática em questão do atual estudo. Nele serão abordados temas como: Marketing e Posicionamento, este que deterá o foco do estudo.

2.1 MARKETING

Resumidamente, o Marketing é o conjunto de conhecimentos capazes de estimular o ato de transformar desejos e necessidades, tanto individuais quanto social, em oportunidades que gere lucros para a empresa. Mantendo o cliente sempre como ponto focal de suas decisões, criações e ofertas.

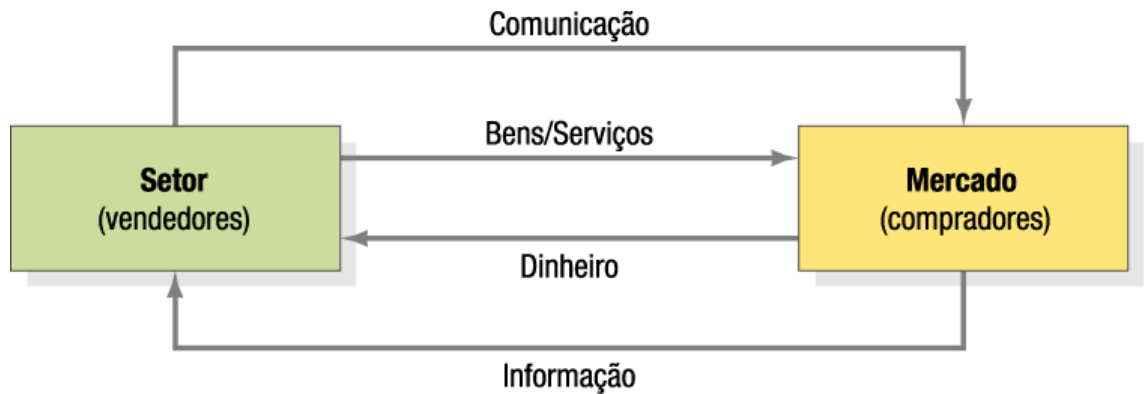
Para American Marketing Association “o processo de planejar e executar a concepção, estabelecer preços, promoção e distribuição de idéias, além de produtos e serviços a fim de criar trocas, estas que satisfaçam metas individuais e organizacionais”, compreende e defini o conceito de Marketing.

Kotler e Keller (2012) definem a capacidade de prospectar, manter e fidelizar clientes, após uma seleção de mercado-alvo, como um resumo de administração de marketing. Eles ainda afirmam que a mesma ocorre a partir da aprovação sucedida em uma relação de troca, por pelo menos, uma das partes envolvidas no processo.

Assim, podemos também obter definições distintas de marketing por meio de aspectos sociais e gerenciais. O alicerce da perspectiva do marketing social é o fato da troca entre as partes envolvidas, além da obtenção de produtos ou serviços de desejo ou necessidade. Já na concepção do marketing por gerenciamento, temos o fato de tornar o esforço de venda dispensável, tendo um produto ou serviço totalmente adequado ao cliente, este analisado e estudado, havendo assim um produto que poderá se vender sozinho (KOTLER; KELLER, 2012).

Abaixo temos a Figura 2 que ilustra o sistema simples de troca entre o setor produtivo e mercado, onde vemos a comunicação e bens/serviços enviadas pelos vendedores. Enquanto dinheiro e informações são vindas da parte dos compradores.

Figura 2 – Sistema Simples de Marketing



Fonte: Kotler; Keller (2012)

O marketing é principalmente a relação entre todos os stakeholders envolvidos no processo de entrega de algum produto/serviço para suprir o desejo ou necessidade do público-alvo de tal empresa.

Baseado no conceito central de marketing focado no produtor e consumidor, atualmente há segmentos de estudos de marketing conforme seus públicos relacionados. Por exemplo, o marketing político onde há a relação entre o governo e a sociedade; o marketing pessoal, com a troca entre pessoa e sociedade; entre outros.

É neste contexto que se enquadra o marketing educacional, onde há a relação entre instituições educacionais (escolas, escolas de dança, escolas de línguas, entre outras) e a sociedade. Cobra e Braga (2004) explicam o serviço educacional como produto “(...) o produto é na verdade, um serviço – os cursos oferecidos por essa instituição”.

Há alguns conceitos centrais de marketing que precisamos compreender para que saibamos apontar estrategicamente a maneira como uma empresa deverá atuar, afim de satisfazer, da melhor forma, as necessidades desejos expostos pelos consumidores. Temos como foco o posicionamento e por conseqüência a relação também com a segmentação. Kotler e Keller (2012) já afirmavam que segmentação, alvo e posicionamento (SAP) são os conceitos ponto chave para um marketing estratégico moderno.

2.2 POSICIONAMENTO

O excesso de propaganda em uma sociedade supercomunicativa fez Ries e Trout repensar o processo de influencia das pessoas e assim apresentar um novo conceito que revolucionaria a maneira de pensar e criar frente ao público-alvo. Surgia assim, por meio de palestras e artigos do *Advertising Age*, no ano de 1972 o posicionamento. Anos depois, *Positioning: the battle for your mind* veio para concretização do conceito como contexto da propaganda e futuramente como ponto estratégico de marketing.

Na visão daqueles estudiosos, o processo de influência das pessoas necessitava ser questionado para a obtenção de maior eficácia, pois a própria comunicação já era um problema. A sociedade supercomunicativa ora existente ocasiona uma grave distorção: comunica-se muito e não se recebe o correspondente em retorno. Ninguém pode esquecer que a mente é seletiva. Como forma de defesa do volume de comunicação diária, ela filtra e rejeita boa parte da informação que lhe chega, só aceitando aquilo que de certa forma coincide com o seu conhecimento ou com sua experiência anterior (MONTE, 1998, p.1).

O posicionamento ajuda a entender que a mente precisa de comunicação limpa, objetiva e voltada para interesses pessoais, sendo essencial o conhecimento do público-alvo segmentado que o produto/serviço deseja atingir. Além de entender como seu produto está frente aos concorrentes perante seus clientes.

Podemos observar na Figura 3 a evolução do foco e caminho da propaganda durante as últimas décadas do meio publicitário. Começando pela década de 50, onde tínhamos o foco apenas nas características e benefícios do produto. Já na década de 60 e 70, a imagem do produto em si era mais divulgada do que os próprios elementos do produto. E a partir da década de 80, a análise do segmento e do público-alvo definido, a comunicação era totalmente voltada com base em seu posicionamento.

Figura 3 – Sinopse Evolutiva da Atuação da Propaganda



Fonte: Elaborada pela Autora

O posicionamento, resumidamente, é a maneira de como é projetada a imagem de certa marca no mercado e na mente do consumidor. Kotler e Keller (2012) conceitualizam como a maneira de projetar a oferta de uma empresa na mente do consumidor, esta procurando e estudando sempre um lugar diferenciado na mente de seu público-alvo. Pois, Ries e Trout (2009) mostraram que a mente humana detém apenas um lugar para cada produto com certa característica, sendo as demais apresentadas esquecidas após definida a marca para tal característica.

Não só os responsáveis pelas estratégias de marketing precisam ter o posicionamento claro da marca, mas todos da empresa devem assimilar e adotar para tomadas de decisões futuras.

Na Figura 4, temos a esquemática de como é visto o posicionamento de uma marca pelo pensamento do consumidor-alvo.

Figura 4 – O Processo de Posicionamento



Fonte: Monte (1998)

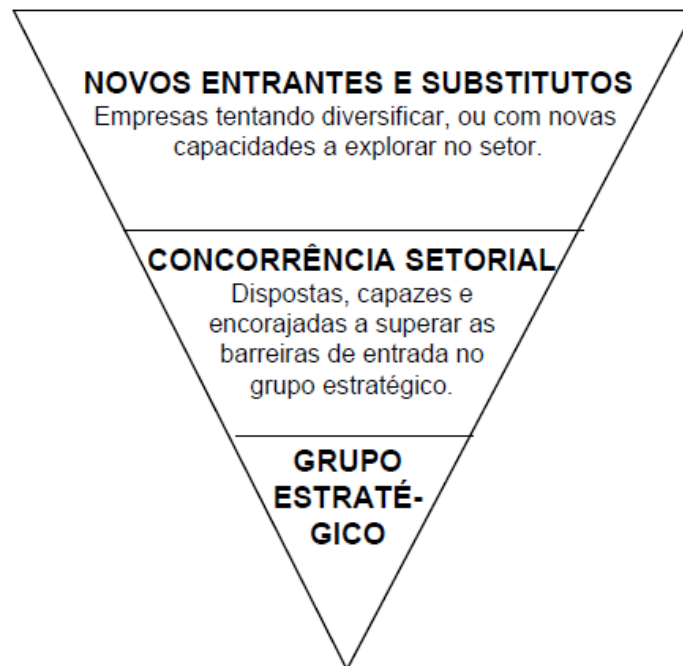
Aeeker (1989) enumera as etapas do processo de posicionamento de uma marca em 6 partes. A primeira identificando e conhecendo a concorrência, depois determinando como os concorrentes são percebidos e avaliados e determinando também a posição que estes concorrentes ocupam. Depois de analisar a concorrência existente, analisam-se os clientes, seleciona a posição que a marca irá ocupar e por fim, monitora ela. Parece simples, mas cada análise pode se tornar um grande estudo minuciosamente avaliado para não transmitir, ao público-alvo e ao mercado, informações desconectas e confusas.

2.2.1 Identificação e Análise da Concorrência

A identificação dos concorrentes é uma das fontes mais importantes e fundamentais de estudo para saber como posicionar a marca e se manter no mercado ativo. É a partir da identificação e análise dos concorrentes que vantagens e desvantagens do produto/serviço, por exemplo, podem ser descobertas para melhorar a oferta no mercado e ajudar a preparar estratégias de marketing mais agressivas contra os concorrentes.

Kotler e Keller (2012) observam que o universo dos concorrentes, tanto reais quanto potenciais, pode ser muito mais abrangente do que parece. Pois pode haver produtos substitutos ou até mesmo marcas potenciais que podem vir a quebrar as barreiras de entrada no mercado-alvo segmentado. Por isso eles apontam a concorrência sendo examinada de um setor ou do mercado. Na Figura 4 conseguimos ver o resumo das metas para a análise da concorrência.

Figura 5 – Metas da Análise da Concorrência



Fonte: Monte (1998)

No setor, há um grupo de empresas que oferecem produtos/serviços que são parecidos, próximos e até mesmo substitutos. Enquanto no mercado temos vários outros produtos que consigam satisfazer a necessidade dos clientes. Segundo Kotler e Keller (2012, p.296), “os profissionais de marketing devem superar a ‘miopia de marketing’ e deixar de definir a concorrência em termos tradicionais de categoria e setor”.

A análise da concorrência, portanto, implica a avaliação de uma série de círculos concêntricos de adversários: na parte mais central estão os concorrentes diretos num grupo estratégico; a seguir, vêm as empresas de um setor, em que são motivadas a superar as barreiras à entrada ao grupo estratégico; na parte mais extensa estão os participantes potenciais e os substitutos (MONTE, 1998, p.7).

O conhecimento dos pontos fortes e fracos de cada concorrente é de extrema importância para melhor análise onde fica evidenciado quem, onde e como a empresa poderá atacar a concorrência. Além disso, também deve haver a preocupação e conhecimento das estratégias utilizadas pelos principais concorrentes e suas metas. Assim, os profissionais de marketing conseguirão definir

o posicionamento do negocio baseado na estrutura de referência competitiva, esta que terá fontes de análises dos concorrentes por setor e por mercado.

2.2.2 Mapa Perceptual

Uma marca sempre possui atributos que caracterizam o benefício que é oferecido ao cliente para cessar certa necessidade e desejo. Muitos desses atributos podem ser a diferenciação ideal frente a concorrência ou algum ponto de paridade, este que não pertence exclusivamente a alguma marca, mas sim a varias.

Kotler e Keller (2012) citam três critérios para determinar se tal benefício ou atributo são de fato um ponto de diferenciação: a) nível de desejo: onde atributos evidenciados como diferencial devem atribuir desejo do público-alvo; b) capacidade de entrega: após divulgado o atributo de diferenciação pela empresa, deverá haver um compromisso na entrega de modo viável e rentável ao consumidor; c) diferenciável da concorrência: o consumidor deverá avaliar o atributo como válido, diferente e superior com comparação a concorrência.

Já sobre os pontos de paridade, Kotler e Keller (2012) citam duas formas básicas de atributos e benefícios que são compartilhadas entre mais marcas: a) pontos de paridade de categoria: pontos que o consumidor julga indispensável numa certa categoria de produto/serviço e que são compartilhados por mais de uma marca; b) pontos de paridade de concorrência: são associações com intuito de fazer desaparecer ou anulados elementos tidos como pontos frágeis de uma marca.

Atributos e benefícios de uma marca, assumem um papel de apoio para a marca, sendo utilizadas para desenvolvimento do posicionamento do produto/serviço. Os pontos de diferenciação e paridade quando analisados da concorrência e da própria marca, podem revelar espaços vazios ainda não preenchidos por nenhuma marca. Para isso temos como suporte os mapas perceptuais, que podem analisar estes pontos e sobrepor as preferências do consumidor com as percepções da marca.

Trata-se de representações visuais de percepções e preferências dos consumidores que fornecem descrições quantitativas de situações de mercado e do modo como os consumidores visualizam diversos bens, serviços e marcas em relação a várias dimensões (KOTLER; KELLER, 2012, p.301).

Na Figura 6 temos um exemplo de mapa perceptual de um setor de bebidas, onde temos a percepção dos consumidores conforme ao custo do produto (Premium e baixo custo) e também com relação a intensidade do sabor (forte e suave). Conseguindo assim observar onde não temos marcas em alguns espaços vazios ainda não preenchidos, podendo assim ser uma oportunidade para novas marcas que estão a surgir ou até mesmo para marcas já existentes que querem se reposicionar.

Figura 6 – Mapa Perceptual com Exemplos Reais de Marcas de Cerveja



Fonte: Marketísimo

2.2.3 Marca

A porta de entrada de um produto é a marca, onde há o contato visível e direto com seu público-alvo, concorrentes e fornecedores. Enfim, com todo o mercado e seus stakeholders. Marca para Kotler e Keller (2012, p.258) “[...] é, portanto, um bem ou serviço que agrega dimensões que, de alguma forma, o diferenciam de outros produtos desenvolvidos para satisfazer a mesma

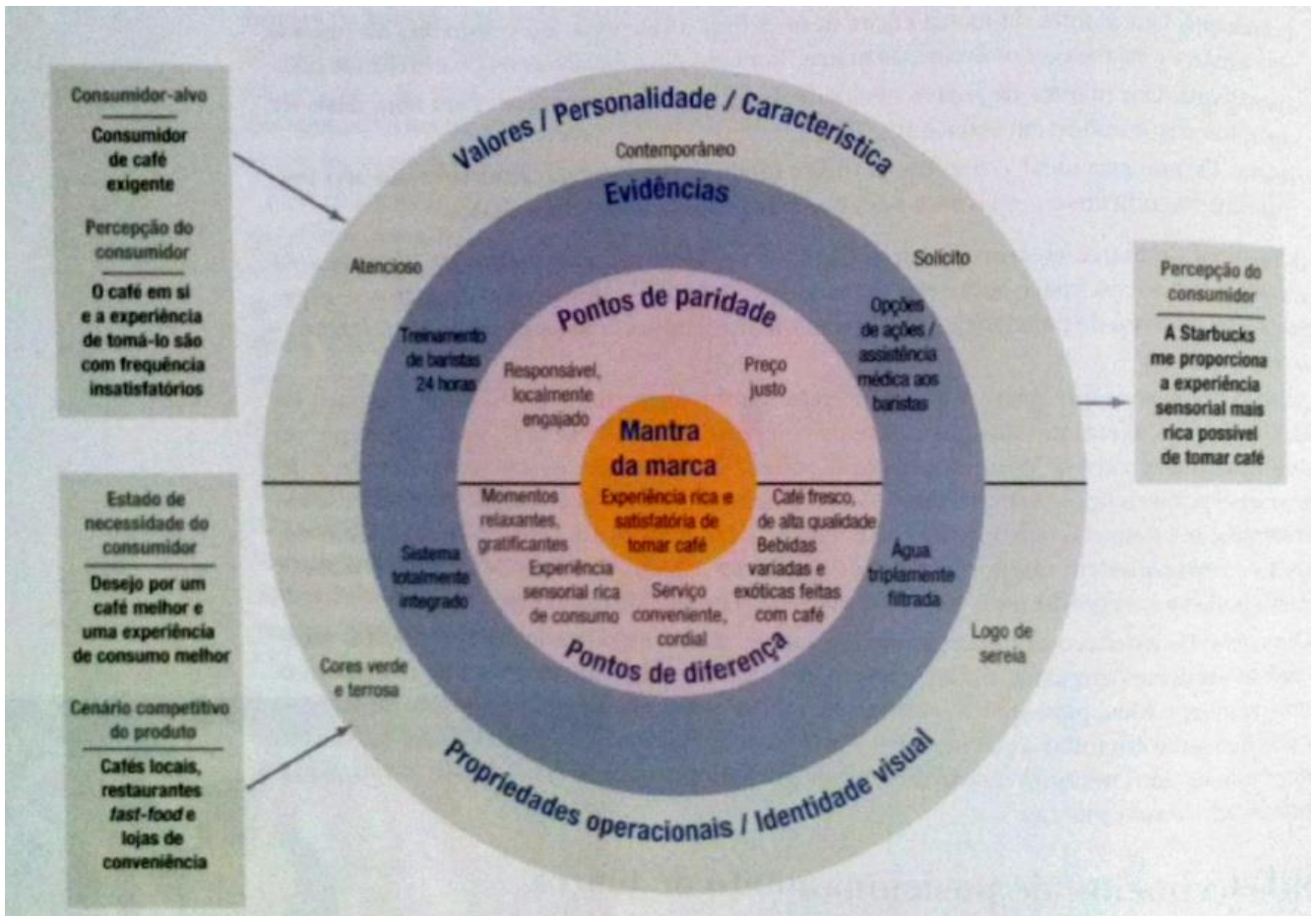
necessidade”. Resumidamente, é a percepção do consumidor sobre a marca, sendo ela boa ou ruim.

A marca em si é a fonte de conhecimento sobre tal produto ou serviço que tanto os consumidores, quanto fornecedores conhecem e tem como referência para qualidade, atributos e entre outros. Já para as empresas, a marca também serve de segurança sobre domínio de certo produto e também como fonte de demanda. Além, é claro, de uma marca poder ser vendida e comprada, o que favorece ainda mais o foco em manter a qualidade frente ao consumidor e assim aumentar o valor agregado a ela. Ou seja, é um composto de bens tangíveis e intangíveis, capazes de simbolizar valores para influenciar e agregar valor.

Toda a boa marca tem consigo um bom mantra que a acompanha e resume o que esperar e o que não esperar de um produto ou serviço. Eles são projetados para direcionar e mostrar os principais pontos de diferenciação e também, se for o caso, pontos de paridade do produto comparado com seus concorrentes. Conforme Kotler e Keller (2012), há três critérios para a criação de um mantra de sucesso. São eles: a) comunicação: onde fica explícito em que categoria o produto se encaixa e seus diferenciais; b) simplificação: quanto mais curto e objetivo o mantra for, mais fácil de ser memorizado; c) inspirador: o bom mantra além de “encantar” seus clientes, também inspira seus funcionários a seguir a filosofia da marca.

Na Figura 7, temos um resumo exemplificado da Starbucks de como uma marca fornece conteúdo para melhorar a compreensão de todos os envolvidos sobre o posicionamento. Sendo destacados: o mantra da marca; seus pontos de paridade e diferença; evidências; valores, personalidade e característica; além de características e percepções do consumidor-alvo.

Figura 7 – Acertando o Alvo do Posicionamento de Marca



Fonte: Kotler e Keller (2012)

2.2.4 Estratégias de Diferenciação

Mesmo que produtos muito semelhantes e substitutos sejam comercializados por mais de uma marca, eles sempre serão diferentes por conta de proporcionarem sensações, experiências e imagens distintas. Sendo assim, de tal importância a maneira de posicionar esta diferenciação com estratégias e meios diversos.

Quando o profissional de marketing consegue equiparar os pontos de diferenciação com vantagens competitivas, a empresa acaba tendo a capacidade de aproveitar melhor e por vezes ampliar para novas categorias, seu produto. E assim, afastando a concorrência do ponto focal de seus clientes. Uma vantagem potencial “é aquela que uma empresa pode usar como um trampolim para novas vantagens, assim como a Microsoft alavancou seu sistema operacional para o

Microsoft Office e, em seguida, aplicações de rede”. (KOTTLER; KELLER, 2012, p.306).

Quando vantagens competitivas não estão tão evidenciadas, há meios de diferenciações, que por muitas vezes podem ser óbvios, mas que podem ser atraentes aos olhos do consumidor. Kotler e Keller (2012) listam quatro tipos de diferenciação que podem ser pontos competitivos favoráveis a um produto, seguem eles: a) funcionários: por vezes uma empresa tem um quadro de funcionários ideal e focado, o que pode facilitar na hora de fornecer um atendimento bem qualificado ao público-alvo; b) canal: quando há uma maior atenção na forma de distribuição com desempenho elevado dos canais, assim proporcionando o melhor e mais fácil acesso do produto ao consumidor; c) imagem: quando uma empresa consegue criar uma imagem que consiga saciar as necessidades sociais e psicológicas de um certo público; d) serviços: quando as soluções são entregues de maneira mais eficaz e rápida pela empresa ao consumidor.

Vemos assim, que não basta ter apenas meios de diferenciação comparada a concorrência, mas sim, deverá ter sempre uma análise de posicionamento ideal dessas características para que assim possa haver uma aumenta na demanda do produto e também haja uma maior participação na categoria inserida.

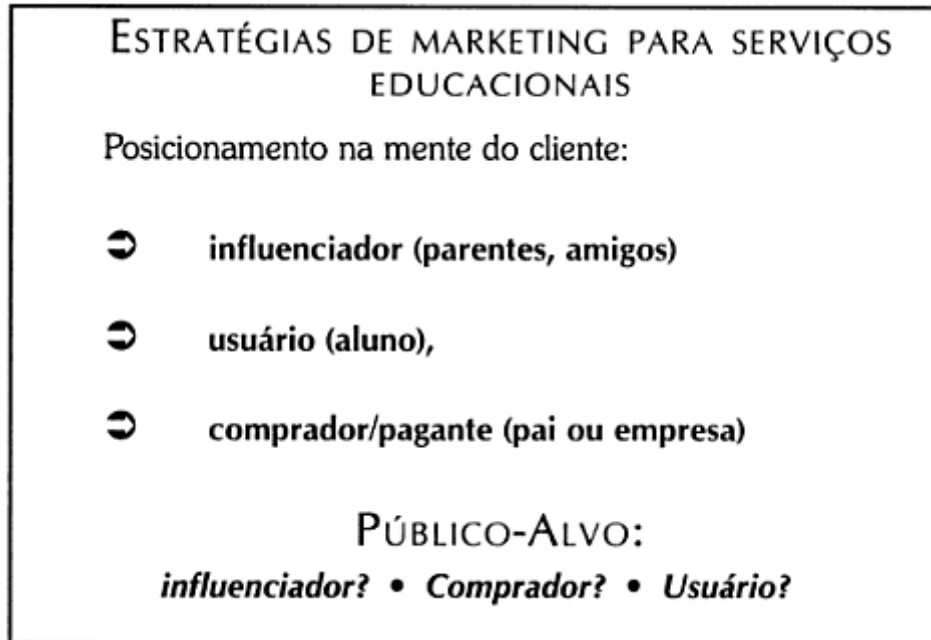
2.2.5 Posicionamento em Instituições Educacionais

O Marketing Educacional é um segmento do marketing em geral, onde o foco são instituições educacionais, as quais se enquadram: escolas de ensino, escolas de línguas estrangeiras, escolas de ballet, escolas de informática e entre outras. Onde basicamente, há uma relação de troca focada no e para o aluno e não apenas venda de um produto ou serviço.

O posicionamento dentro do marketing educacional é de extrema importância quando falamos de um mercado extremamente competitivo e de baixo investimento em marketing. Trabalhar o posicionamento na mente do aluno é por vezes criar uma imagem na mente do público ao redor dele. Por vezes para melhor fixação da marca na mente dos envolvidos, a qualidade do serviço vem em primeiro lugar na hora da escolha (COBRA; BRAGA, 2004).

Na Figura 8, temos a relação do público-alvo de uma instituição educacional, onde conseguimos ver que há mais de um público na hora da escolha de consumo.

Figura 8 – Estratégias de Marketing para Serviços Educacionais



Fonte: Cobra e Braga (2004)

Por isso, é importante posicionar de forma clara e objetiva a escola não apenas na mente de seus usuários, mas também – e principalmente – na mente do influenciador e comprador. Pois ambos centralizam o poder de decisão na escolha de uma instituição de ensino, sendo o usuário influenciado por parentes e amigos e também pela pessoa pagante – sendo esse na maioria das vezes os pais.

Sendo assim, tornou-se necessário que as IES adotassem o conceito de marketing, buscando identificar os principais atributos de seus serviços, os pontos de venda que os potenciais compradores desejam e os fatores que influenciam sua decisão de compra, visando a conhecer e a atender às necessidades, aos desejos e às motivações desses compradores (MARTINS; TEIXEIRA; SILVA, 2009, p.3).

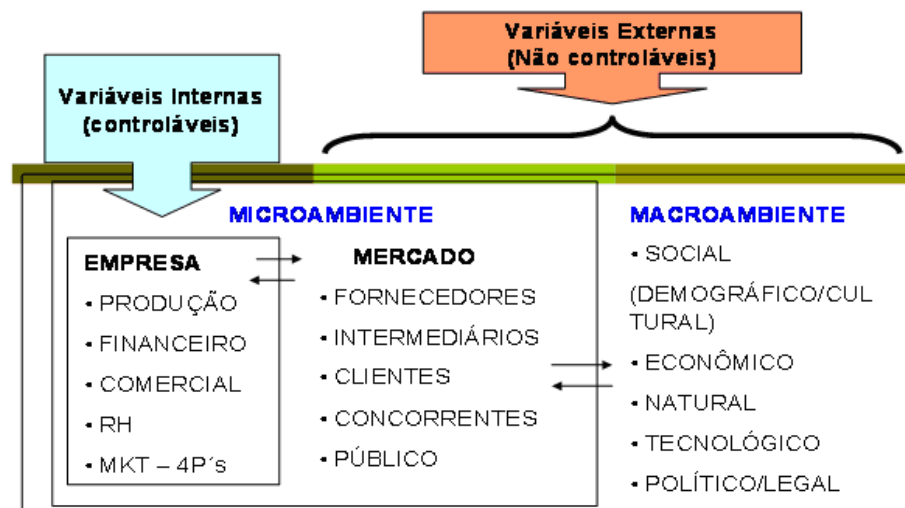
Colombo (2008) defende que a principal diferenciação de uma instituição educacional é intangível, a cerca da cumplicidade que há entre alunos, funcionários, sociedade, fornecedores e entre outros. Sendo importante para o posicionamento, não apenas características sobre a qualidade no conhecimento e experiência entregue, mas a capacidade de convivência a todos que cercam a escola.

Assim vemos a sensibilidade no estudo e decisão do posicionamento em instituições de ensino, onde pesquisas e análises em cima do mercado e públicos-alvos são escassos nos processos de marketing. Havendo por vezes, foco em diferenciações intangíveis para melhor posição no mercado e na mente de seus consumidores.

2.3 ANÁLISE DO MICROAMBIENTE

Kotler e Keller (2012) defendem que o micro e o macroambiente do ambiente de marketing é onde está inserida a administração de marketing. Nele há variáveis, tanto externas quanto internas, que por vezes podem ser controláveis ou não, fazendo com que a administração de marketing seja ativa ou inativa. Há assim, a necessidade de análise e entendimento destes agentes para que sejam vistas as oportunidade e ameaças inseridas neste ambiente, além da empresa conhecer a si mesma, seus clientes, fornecedores e entre outros.

Figura 9 – O Ambiente de Marketing



Fonte: Tudo sobre Marketing

Conforme a Figura 9, vemos que o microambiente é composto de forças que são próximas a empresa, podendo ser tanto variáveis controláveis como não controláveis. Estas variáveis podem afetar a maneira de ofertar e oferecer seu

produto ou serviço a fim de servir seus clientes e gerar troca sadia e rentável com seus stakeholders.

Honorato (2004) ao fala de microambiente, resume que:

Entende-se que microambiente é o conjunto de agentes que afetam diretamente a empresa e que podem, de alguma maneira, ser controlado pelas ações de marketing daquela. São agentes do microambiente: a empresa, os clientes, os fornecedores, intermediários de marketing e os stakeholders (HONORATO, 2004, p. 38).

Por isso, a análise do ambiente interno da empresa é de fundamental importância para o sucesso do marketing dela para com o mercado. Podendo conseguir assim, o alinhamento de um objetivo com conhecimento e preparo, para que todos os setores sejam naturalmente interligados ao mesmo resultado foco.

2.4 AS CINCO FORÇAS DE PORTER

Porter (2004) defende a idéia de análise de cinco forças competitivas, estas que moldam a concorrência para que assim sejam pensadas e trabalhadas as estratégias de administração de marketing para o negócio. Estas cinco forças estão resumidamente ilustradas na Figura 10 abaixo.

Figura 10 – Forças que Dirigem a Concorrência na Indústria



Fonte: Porter (2004)

Esta análise permite que as forças e fraquezas da empresa sejam notadas, assim como também as tendências do mercado. Além de conseguir gerar as informações das oportunidades e ameaças atuais instaladas no mercado, fazendo assim com que a empresa possa reajustar ou permanecer com seu posicionamento atual.

Porter (2004) explica a importância da análise dessas cinco forças para a estratégia organizacional:

A meta da estratégia competitiva para uma unidade empresarial em uma indústria é encontrar uma posição dentro dela em que a companhia possa melhor se defender contra estas forças competitivas ou influenciá-las em seu favor. Dado que o conjunto das forças pode estar exageradamente aparente para todos os concorrentes, a chave para o desenvolvimento de uma estratégia é pesquisar em maior profundidade e analisar fontes de cada força (PORTER, 2004, p.4).

As cinco forças competitivas de Porter serão melhor descritas abaixo neste capítulo, que são as ameaças de entrada, da intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes, da pressão dos produtos substitutos, do poder de negociação dos compradores e, por fim, do poder de negociação dos fornecedores.

2.4.1 Ameaça de Entrada

Hooley, Saunders e Piercy (2005) falam que apesar da atenção sobre os concorrentes e rivais existentes, a empresa deve focar nos potenciais entrantes no mercado atual. A atenção deve ser focada nas empresas novas tentando entrar no mercado ou até mesmo das atuais empresas que foram vendidas a empresas novas, não deixando de serem vistas e analisadas como entrantes neste mercado.

Porter (2004) cita algumas barreiras e reações que podem haver em um mercado vistos pelos entrantes potenciais:

A ameaça de entrada em uma indústria depende das barreiras de entrada existentes, em conjunto com a reação que o novo concorrente pode esperar da parte dos concorrentes já existentes. Se as barreiras são altas, o recém-chegado pode esperar retaliação acirrada dos concorrentes na defensiva; a ameaça de entrada é pequena (PORTER, 2004, p.7).

Segundo Porter (2004) estas barreiras tem seis principais fontes para a entrada no mercado, que são: economias de escala; diferenciação de produto;

necessidades de capital; custos de mudança; acesso aos canais de distribuição; desvantagens de custo independentes de escala.

2.4.2 Intensidade da Rivalidade entre os Concorrentes Existentes

A concorrência acirrada em qualquer setor ocorre entre os atuais participantes de um mercado, estes que correm atrás da liderança e preferência dos consumidores.

Porter (2004) explica a rivalidade entre os concorrentes existentes como:

A rivalidade entre os concorrentes existentes assume a forma corriqueira de disputa por posição – com o uso de táticas como concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento dos serviços ou das garantias ao cliente. A rivalidade ocorre porque um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar sua posição (PORTER, 2004, p.18).

Há vários fatores estruturais que proporcionam a iniciativa da concorrência em si, Porter (2004) afirmava que estes fatores poderiam ser: concorrentes numerosos ou bem equilibrados; crescimento lento da indústria; custos fixos ou de armazenamentos altos; ausência de diferenciação ou custo de mudança; capacidade aumentada em grandes incrementos; concorrentes divergentes; grandes interesses estratégicos; barreiras de saída elevadas.

2.4.3 Pressão dos Produtos Substitutos

Os produtos substitutos são os concorrentes indiretos em um determinado mercado. Hooley, Saunders e Piercy (2005) defendem que a substituição pode vir de novos entrantes que de alguma maneira chegam ao resultado final que o consumidor espera, mas não da mesma maneira. Já Churchill Jr. e Paul Peter (2012) argumentam que os produtos substitutos ajudam a controlar os preços de outros produtos, pois se o produto substituto for mais barato e resultar no suprimento da necessidade do consumidor, este será substituído pelo mais em conta certamente.

Porter (2004) cita dois tipos de produtos substitutos:

Os produtos substitutos que exigem maior atenção são aqueles que (1) estão sujeitos a tendências de melhoramento do seu trade-off de preço-desempenho com o produto da indústria, ou (2) são produzidos por indústrias com lucros altos. No último caso, muitas vezes os substitutos entram rapidamente em cena se algum desenvolvimento aumenta a concorrência em suas indústrias e ocasiona redução de preço ou aperfeiçoamento do desempenho (PORTER, 2004, p.25).

Nesta esteira, os produtos substitutos devem ser analisados e, assim como os produtos concorrentes diretos, exigem uma análise e atenção especial da empresa. Para que não haja redução de preços e nem rateio de demanda para produtos que consigam suprir de alguma maneira a necessidade do público-alvo.

2.4.4 Poder de Negociação dos Compradores

O poder dos compradores na hora da negociação da compra é de extrema relevância na hora da compra, são eles os termômetros dos preços e da qualidade do produto ou serviço do mercado. Porter (2004) definia o poder do comprador “os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros” (PORTER, 2004, p.26).

2.4.5 Poder de Negociação dos Fornecedores

Os fornecedores, assim como os compradores, quando fortes, com contribuição notável e indispensável no produto final de entrega ao consumidor final, obtém o poder de negociação para vantagens dos mesmos. Porter (2004) exemplifica o poder de negociação dos fornecedores, como:

Os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos. Fornecedores poderosos podem conseqüentemente sugar a rentabilidade de uma indústria incapaz de repassar os aumentos de custos em seus próprios preços (PORTER, 2004, p.28).

Vemos assim, que a boa relação na negociação com os fornecedores, assim como a boa relação com os clientes, é de notável importância. Quando este fornecedor é responsável por bens ou serviços insubstituíveis, esta relação se torna

mais importante ainda, para que não ajam futuros atritos e conseqüências no produto ou serviço final oferecido ao consumidor da empresa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo conta com o procedimento metodológico de pesquisa exploratória descritiva, para obter as respostas e ferramentas afim de solucionar os objetivos específicos e geral apresentados neste estudo.

3.1 PESQUISA EXPLORATÓRIA QUALITATIVA

Como base metodológica, o presente estudo classifica-se como pesquisa exploratória, onde há o primeiro contato com o objeto de estudo ou o melhor entendimento do mesmo, sendo assim, uma pesquisa informal, criativa e flexível. Por vezes pode ser coletada em fontes secundárias, conversas informais com pessoas especializadas ou que sejam do público-alvo estudado, e também em estudos de caso com pesquisas já realizadas (SAMARA; BARROS, 2006).

A pesquisa exploratória poderá também ajudar a estabelecer as prioridades a pesquisar. As prioridades poderão ser estabelecidas porque uma particular hipótese explicativa surgida durante a pesquisa exploratória parecerá mais promissora do que outras. Além disso, a pesquisa exploratória poderá gerar informações sobre as possibilidades práticas da condução de pesquisas específicas (MATTAR, 2008, p.8).

Foram coletados dados por meio de observação em dados secundários existentes e conversas informais, para análise de mercado que está inserido e descrição dos concorrentes existentes.

As verificações da pesquisa exploratória devem ser utilizadas como informações adicionais ou informações direcionais para a obtenção de uma resposta central quer será obtida por meio de outras futuras pesquisas, esta podendo ser de natureza exploratória ou conclusiva. Por isso, estes dados coletados serviram também de base para estruturação da pesquisa com natureza qualitativa aplicada no público alegretense, para análise de conteúdo das respostas obtidas e não de quantidade. .

A população definida para aplicação destas entrevistas em profundidade constitui-se do público consumidor alegretense, com idade entre 12 a 72 anos, tanto do sexo feminino quanto do sexo masculino e com renda mensal média de 4 mil a

18 mil reais. A amostra proposta foi constituída de 34 entrevistados no total, considerando tanto o público consumidor (alunos), quanto os influenciadores (amigos e familiares), os pagantes (pais) e o público que não tem contato direto com o universo de escolas de dança. Utilizou-se assim, uma amostragem não probabilística, sem fundamentação estatística e matemática, dependente unicamente de critérios do pesquisador. E por conveniência, onde o pesquisador utiliza elementos que ele tem acesso (GIL, 2008).

O número de entrevistas realizadas foi medida com critério de repetição, ou seja, quando as respostas começaram a ser repetidas pelo público entrevistado, não tendo inicialmente um número mínimo de entrevistas que deveriam ser executadas.

Como técnica de coleta de dados, decidiu-se utilizar a entrevista em profundidade com um roteiro semi-estruturado. Primeiramente, foi realizada uma entrevista informal com a proprietária Danniele Pinheiro, para que assim pudesse entender a problemática do estudo. Após isso, foram realizadas 34 entrevistas com o público consumidor de Alegrete a fim de descrever os concorrentes do Ballet Danniele Pinheiro, identificar os principais fatores que influenciam na escolha de uma escola de balé e analisar a percepção do posicionamento das escolas existentes no mercado alegretense, conseguindo assim, fazer um levantamento melhor de como a escola analisada se posiciona frente a sua concorrência e de obter a verdadeira percepção do consumidor alegretense perante o mercado alegretense de dança.

Para análise dos dados, foram realizadas algumas técnicas de análise qualitativas de Gil (2008) como, por exemplo, a transcrição das entrevistas realizadas. Conseguindo visualizar os pontos chaves e principais argumentos e características mencionadas em cada uma delas. Após foi elaborado textos e imagens resumindo estas informações analisadas obtidas nestas entrevistas. E por fim, foram formuladas conclusões explicativas para obtenção de novas informações para o crescimento da organização. Podendo assim, realizar a comparação e analise se o posicionamento atual do Ballet Danniele Pinheiro é adequado frente a seus concorrentes e para o seu público-alvo.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo teremos a análise dos dados obtidos por pesquisa exploratória para descrição do mercado alegretense de dança e identificação e descrição dos concorrentes existentes atualmente. Além de também conter os resultados das entrevistas descritiva qualitativa em profundidade para identificação de fatores importantes para escolha e para a descrição da percepção dos consumidores frente o Ballet Danniele Pinheiro.

4.1 ANÁLISE DO MERCADO

Para a análise do mercado foram utilizadas ferramentas de análise do microambiente e das cinco forças de Porter baseadas na informações de dados existentes obtidos em pesquisa exploratória.

4.1.1 Análise do Microambiente

A fim de analisar e contribuir para administração de futuras ações de marketing no Ballet Danniele Pinheiro, o microambiente será ponto de estudo visando um maior entendimento da atual situação do Ballet e também para melhor conhecimento da relação entre as forças deste microambiente com a pequena empresa do ramo de dança alegretense.

O Ballet Danniele Pinheiro, por se tratar de uma pequena empresa que está inserida no mesmo ambiente da Corpus Academia na cidade de Alegrete, conta com poucos colaboradores, totalizando nove funcionários responsáveis pelo andamento das duas empresas. Contudo, apenas três dos nove mencionados são ligados ao serviço do Ballet, sendo eles: a diretora, proprietária e coreógrafa Danniele Pinheiro; a assistente e professora Jully Dotta; e a co-proprietária, assistente administrativo e estilista de figurinos Lucia Pinheiro. As partes de financeiro, recursos humanos e atendimento são interligados a Corpus Academia, dividindo as responsabilidades com o outro sócio Cassio Sobrosa, além de terceiro contratado na parte de consultoria contábil.

O acúmulo de funções entre os colaboradores do Ballet é clara, pois trata-se de uma pequena empresa com 8 anos de história, onde conta atualmente com aproximadamente 100 alunos e uma infra-estrutura física de apenas uma sala de aula, esta interligada a academia. Por isso, a administração de marketing com a utilização de ações estudadas e focadas em aumentar a qualidade em servir os clientes e ações para também aumentar seu público, é desde sua inauguração precária. O que se torna prejudicial em um mercado onde há um forte concorrente de anos de casa na cidade.

Os clientes são indispensáveis para um negócio progredir, sendo indispensáveis também na análise do microambiente. Kotler e Keller (2012) tinham os clientes como o ponto fixo para acompanhamento e seguimento de perto, assim conhecendo e podendo prever seus futuros desejos, ou seja, as tendências do mercado que esta inserido.

No caso do Ballet Danniele Pinheiro, seus clientes são alunos e alunas entre a faixa etária dos 3 anos aos 55 anos. Abrangendo desde as classes iniciais do balé clássico, como a aula do Baby Class, até as aulas do ballet adulto. Por ter o maior público menor de idade, cabe destacar que na maioria dos casos, a escolha da escola acaba sendo dos pais do aluno e não da criança em si. Por isso, como vimos no posicionamento em organizações educacionais, pode-se citar três categorias de clientes alvo do Ballet, que são: os influenciadores, entre eles os amigos, colegas de escola e parentes dos alunos; os usuários, que são os alunos de balé em si; e os pagantes, na maioria das vezes são os pais e responsáveis dos alunos.

Os fornecedores são de supra importância para que a empresa consiga entregar o produto ou serviço com valor agregado aos seus consumidores. Eles estão diretamente ligados a decisão de preço e da qualidade para entrega do produto, além de poder influenciar também no prazo de entrega e distribuição de tal produto.

Honorato (2004) fala que fornecedores:

Independente do ramo de atividade de uma empresa, a compra de matéria-prima ou de produtos acabados ocorre por meio de uma transação comercial. Por essa razão, a empresa precisa necessariamente estabelecer uma boa política de compras para que os resultados finais possam ser traduzidos em benefícios, sejam eles econômicos ou não (HONORATO, 2004, p. 38).

Já no Ballet Danniele Pinheiro, temos diferentes ocasiões onde depende-se de fornecedores para a entrega de valor agregado ao serviço. Na parte de uniformes e produtos personalizados para as aulas, a escola conta com a parceria de uma pequena malharia de Alegrete. Lá são fabricados malhas, saiotos, camisetas, moletons, abrigos, casacos e entre outros produtos comercializados pelo Ballet.

Anualmente há a ida da escola a diversas cidades para participação de festivais de dança, além do espetáculo de final de ano feito na cidade de Alegrete para demonstração das coreografias trabalhadas durante o ano inteiro. Para ambas as atividades, o Ballet conta com outra fornecedora, uma costureira que é responsável pela fabricação das fantasias desenhadas pela Lucia Pinheiro para cada coreografia que será dançada. Além disso, no espetáculo anual, conta-se também com a contratação da empresa responsável por som e luz para a apresentação e aluga-se também o clube onde a disponibilidade de palco e estrutura para receber os convidados do espetáculo na cidade. Todos os fornecedores, assim como a escola, são de pequeno porte que cotam com o contrato renovado para que possam promover mais um ano de trabalho juntos, conseguindo a reciprocidade no crescimento das empresas.

A concorrência pela liderança de um mercado não significa desvantagem para as empresas que não o lideram, mas pode ser encarada como uma sadia corrida por oferecer o melhor valor agregado do seu produto ou serviço ao seu consumidor alvo. Zamberlan, Sparemberger e Daronco (2009) apontam duas oportunidades para uma empresa aumentar sua participação no mercado adotando uma boa estratégia de marketing, sendo a prospecção de mais clientes e conseqüentemente o aumento de sua participação no mercado, ou vencendo os seus concorrentes com o desbravamento de novos mercados. Por vezes, essa concorrência pode ocorrer diretamente, saciando as necessidades do cliente de maneira semelhante; ou indiretamente, onde esta necessidade é saciada de maneira diferente.

Analisando o mercado da cidade de Alegrete por observações de guias da cidade e propagandas espalhadas na mesma, o Ballet Danniele Pinheiro tem como concorrência direta duas escolas de balé, sendo a Escola de Dança Ballerina há 30 anos instalada na cidade e com mais de 200 alunos; e a Escola de Dança Coppélia com 15 anos de história e com menos de 50 alunos. Ambas concorrentes são focadas no balé clássico, o que difere a escola analisada que tem como base o clássico em suas aulas, mas tem como inspiração para suas coreografias o balé

moderno, seguindo assim o novo e diferenciado. Além disso, normalmente costuma-se ter disponíveis aulas de balé nos colégios particulares das séries iniciais ou até mesmo em creches, o que também pode-se citar como concorrentes diretos principalmente para as crianças entre 3 e 7 anos.

Figura 11 – Escolas de Balé da cidade de Alegrete

Escola	Tempo de Mercado	Número de Alunos	Posicionamento
Escola de Dança Ballerina	30 anos	Mais de 200	“A Escola da comunidade.”
Ballet Danniele Pinheiro	8 anos	Mais de 100	“O clássico com alma moderna.”
Escola Coppélia	15 anos	Menos de 50	“15 anos de história.”

Fonte: Elaborada pela Autora

Visto a concorrência direta, o Ballet concorre indiretamente com outras escolas de atividades físicas e danças, como: invernadas artísticas, vôlei, futebol, basquete, lutas marciais, natação e entre outros. Estas que aumentam as opções na hora da decisão por uma atividade física para o filho ou até mesmo para si próprio.

4.1.2 Análise das Cinco Forças Competitivas

Como já citado no presente trabalho, as cinco forças competitivas de Porter ajudam a analisar o mercado em que uma empresa está inserida, conseguindo assim ter uma melhor visibilidade do atual cenário competitivo e assim conseguindo, por exemplo, analisar estratégias de melhoria. Por isso, as cinco forças competitivas foram analisadas focando no mercado em que o Ballet Danniele Pinheiro está inserido e assim, ajudando a entender, distinguir e compreender seus atuais concorrentes, entrantes potenciais, substitutos, compradores e seus fornecedores.

4.1.2.1 Ameaça de Entrada

Analisando o mercado alegretense das escolas de balé, há a evidencia de apenas duas dessas fontes de barreira de entrada, a diferenciação do produto e os custos de mudança. Na parte da diferenciação, há escolas com muitos anos de existência na cidade de Alegrete, como no caso da concorrente maior do Ballet Danniele Pinheiro, a Escola de Dança Ballerina.

Esta que conta com mais de 30 anos de história, é referencia na cidade e é a primeira escola sempre lembrada pelos alegretenses. Sendo de grande importância, no momento de inserção no mercado, a utilização de meios de comunicação e ações promocionais para que seja notada como uma segunda, ou até mesmo terceira opção na hora da escolha para a matrícula na escola de balé.

Porter (2004) defende a diferenciação de produto como consequência de futuros prejuízos iniciais e que costumam durar por muito tempo, para que a marca seja concretizada na mente do público-alvo e assim primeiramente se tornando mais uma opção de escolha e futuramente podendo liderar o mercado como a principal escolha.

No caso do Ballet Danniele Pinheiro, por não conter muitos investimentos em publicidade, 8 anos de história foram necessários com muita participação em eventos na cidade, utilização de meios como redes sociais e jornais locais para divulgação de espetáculos e de premiações em festivais fora da cidade, para que assim o Ballet começasse a opção nas mentes alegretenses na hora da escolha.

A retaliação prevista aos entrantes potenciais na reação dos concorrentes atuais no mercado, pode ser vista também como influenciadora na barreira de entrada. Porter (2004) afirma que “se dos concorrentes já estabelecidos é esperada uma resposta rigorosa para tornar difícil a permanência do recém-chegado na indústria, a entrada pode ser dissuadida (PORTER, 2004, p.14). No mercado alegretense, há uma grande retaliação prevista as novas escolas de balé, por meio das escolas mais antigas evidenciar sua experiência em meios publicitários ou até mesmo com a utilização de pacotes promocionais e entre outros.

Já na parte dos custos de mudança são poucos, pois de custos são apenas a aquisição de uniformes da escola nova e readaptação a mensalidades e horários desta. Porém há um grande apego emocional ao escolher uma escola de dança. Uma vez que as escolas participam de festivais fora da cidade e espetáculos dentro

dela, que faz com que haja uma disputa. Disto resulta uma pequena margem de migração de uma escola para outra.

Como entrantes potenciais na cidade de Alegrete, atualmente, pode-se citar as alunas anualmente formadas pelas escolas existentes. Que por vezes são submetidas a estágios em escolas públicas ou até mesmo escolas e creches particulares e que dependendo da performance acabam sendo convidadas a permanecerem no local e assim começando a construir pequenas turmas de balé internas e que podem se tornar escolas de dança no futuro. Pois as barreiras de entradas deste mercado são poucas, não havendo custos de mudanças muito elevados na hora de uma possível troca da escola na percepção dos pais e alunos e também não havendo a necessidade de um capital alto para inserção neste mercado. Para realização de aulas, a infra-estrutura necessária básica é apenas de uma sala, esta que raras as vezes é feita com piso especial, equipamento de som e estrutura de barras de apoio para os exercícios. Por isso, a realização de aulas em colégios e creches é cada vez mais comum.

4.1.2.2 Intensidade da Rivalidade entre os Concorrentes Existentes

Porter (2004) afirmava que fatores estruturais que proporcionam a iniciativa da concorrência poderiam ser: concorrentes numerosos ou bem equilibrados; crescimento lento da indústria; custos fixos ou de armazenamentos altos; ausência de diferenciação ou custo de mudança; capacidade aumentada em grandes incrementos; concorrentes divergentes; grandes interesses estratégicos; barreiras de saída elevadas. Apenas um destes fatores será abordado conforme realidade do mercado e da empresas estudado.

No caso do mercado alegretense de balé há poucos concorrentes, mas, porém bem equilibrados, com estruturas semelhantes e tamanhos equivalentes de espaço de mercado. Por isso, esta concorrência está mais adepta a retaliações rigorosas entre os envolvidos. Estas retaliações podem estar ligadas tanto a preço, quanto estratégias de igualação na performance coreográfica e didática na sala de aula. O que era diferenciação para uma escola, acaba se tornando regra para as outras. Um exemplo do ocorrido é a readaptação das coreografias da concorrente Escola Ballerina, após o posicionamento claro do Ballet Danniele Pinheiro ao balé moderno. A concorrente que utilizava o clássico em suas apresentações, após o

sucesso bem quisto do Ballet Danniele Pinheiro com o balé moderno passou a utilizar e readaptar suas coreografias deixando mais alinhada ao moderno.

4.1.2.3 Pressão dos Produtos Substitutos

Analisando o mercado em que o Ballet Danniele Pinheiro está inserido, evidenciam-se concorrentes substitutos do balé danças distintas como a invernada, esta que tem forte procura e oferta na cidade de Alegrete. Além de outros exercícios físicos disponíveis na cidade, como lutas de karatê, muay thai, judô, jiu-jitsu e boxe; escolas de futsal, vôlei, basquete e handball; e atividades de natação. Todos resultam na prática de exercícios físicos tendo a mesma faixa etária do público-alvo do Ballet, tornando-os concorrentes indiretos.

Dependendo da atividade o preço da mensalidade é mais baixa que os valores das escolas de balé, como por exemplo, nas atividades de esportes como futsal, vôlei, basquete e handball. Já as opções de lutas e natação, são valores mais alinhados com a modalidade presente neste estudo.

O Ballet Danniele Pinheiro tem alguns poucos casos de alunos que após mais ou menos três anos de prática, optaram em largar as aulas de balé para prática de alguns destes exercícios físicos citados acima. Mas com isso, torna-se assim concreto a concorrência entre eles.

4.1.2.4 Poder de Negociação dos Compradores

Há algumas circunstâncias que definem um grupo de compradores poderoso. Duas delas estão levemente presentes no público consumidor do Ballet Danniele Pinheiro, que são poucos custos de mudança enfrentados e os compradores com total informação sobre o mercado.

Como já mencionado, os custos de mudança em si são baixos com apenas aquisição de troca de uniforme e adaptação da mensalidade e horários da turma nova, além claro do custo emocional de trocar de escola. Porém, estamos falando de custo muito baixo o que não dificulta a troca de escola, se o consumidor assim deseja.

Porter (2004) explica que quando os compradores têm informações sobre os preços do mercado, dos fornecedores e da demanda tornam-se assim mais

suscetíveis a negociação com a empresa, pois terão argumento para levar o acordo a seu favor. No caso dos alunos de balé, o fato do mercado ser pequeno e de ter poucos concorrentes, torna facilmente visível os preços, a qualidade do serviço, o estilo didático e a infra-estrutura oferecida pelas escolas. O consumidor podendo assim balancear e decidir onde será mais rentável e com retorno mais rápido para seu objetivo final.

4.1.2.5 Poder de Negociação dos Fornecedores

Vendo a realidade do Ballet Danniele Pinheiro no mercado alegretense da dança, temos como fornecedores a costureira das fantasias dos espetáculos, a malharia fornecedora dos uniformes da aula e produtos personalizados da escola. Além também do clube alugado anualmente para as apresentações e da empresa de sonorização e iluminação para tal evento também.

Porter (2004) cita algumas situações em que o poder de barganha dos fornecedores se torna alto perante seus compradores. Duas delas podem ser analisadas e adaptadas ao mercado de Alegrete.

Fornecedores como a empresa Container Sonorizações, esta responsável pela iluminação e sonorização dos espetáculos e o Clube Casino de Alegrete, este alugado anualmente para as mesmas apresentações, podem ser considerados como produtos diferenciados na cidade pela qualidade dos equipamento e infra-estrutura. Não tendo concorrentes que possuam a mesma qualidade no serviço e no produto oferecido. Há inclusive uma situação de uma possível troca de data do espetáculo anual do Ballet Danniele Pinheiro por conta da falta de data de um desses fornecedores para atendê-lo.

Outra situação de poder de barganha alta com relação aos fornecedores do Ballet Danniele Pinheiro é com a costureira responsável pela confecção das fantasias dos espetáculos e apresentações da escola. A troca da atual costureira Marli, poderia ocasionar custos de mudanças por se tratar de uma elaboração e costura diferente das roupas normais, pois há detalhes e produções detalhadas como, por exemplo, o tutu. Podendo assim, haver erro de confecção e falhas nos prazos de entrega e por conseqüência ocasionando desconforto com os pais e alunos. Além, claro, de resultar em gastos extras para resolver tais imprevistos e falhas.

4.2 ANÁLISE DOS CONCORRENTES EXISTENTES

Através do método de pesquisa exploratória de dados existentes serão descritas as duas principais escolas de balé concorrentes existentes no mercado alegreense atual, a Escola de Dança Ballerina e a Escola Copélia.

4.2.1 Escola de Dança Ballerina

A Escola de Dança Ballerina está em atividade na cidade de Alegrete desde 17 de dezembro de 1987 e é a maior escola e a mais antiga da cidade. Criada pela proprietária, diretora, coreógrafa e bailarina Jacqueline Zacarias Silveira conta com mais de 200 alunos atualmente e com uma equipe de nove colaboradores divididos entre professores, administrador, pedagoga, secretária e entre outros. Desde sua inauguração, a escola se mantém no mesmo endereço, próximo de uma das maiores escolas estadual da cidade e também, próximo ao centro onde há diversas outras escolas estaduais e particulares. Sua filosofia foca no ensino do balé clássico como base para que seu aluno possa interagir no contexto social através da teoria e da prática da arte da dança. Assim como na sua missão e em seus valores, que também foca no ensino da dança para integração da família e da comunidade com a escola. O que vemos presente em seu posicionamento no slogan: “A escola da comunidade”.

A escola promove fortes ações durante o ano letivo que geram a integração da família e da comunidade envolta da mesma. Ações essas que são inclusas em seu calendário forçam o convívio com a metodologia e perspectiva que a mesma quer passar em diversas atividades de lazer, como: noite do pijama, gincana cultural, almoços de confraternização, eventos especiais com familiares e entre outros. Além disso, espetáculos anuais, quiçá semestrais dependendo do ano, mostram o trabalho a comunidade. Com uma parceria desenvolvida em conjunto com a prefeitura, seu espetáculo é mostrado em ambiente público e de forma gratuita para todas as classes sociais da cidade, o que ajuda na sua popularidade. Também há fortes participações durante o ano em festivais em diversas cidades do país, sempre trazendo prêmios para a cidade e assim mostrando a comunidade da dança, a qualidade em seu trabalho.

A metodologia de ensino da Escola de Dança Ballerina é focada no balé clássico, sendo utilizado como base na sala de aula e em suas coreografias e espetáculos de dança onde há grande presença de empenho e rigidez no ensino clássico e inspiração coreográfica. Além de aulas de balé clássico, a escola oferece também aulas de jazz e dança de salão.

Seu espaço físico passou por reformas no ano de 2011, tornando-se uma escola moderna com uma estrutura privilegiada, ampliada e tradicional com diversas salas de aulas apropriadas para dança, salas de lazer, cantina, recepção, loja com materiais personalizados da escola e entre outros.

Figura 12 – Sede da Escola de Dança Ballerina



Fonte: Site Escola de Dança Ballerina

A escola também conta com diversos projetos, além da parceria com a prefeitura para seu espetáculo ser apresentado na rua da cidade. Sendo três projetos no total: Projeto Primeiros Passos; Projeto com a Ballerina Canudos dança; e AES Sul Cidadania.

O projeto “Primeiros Passos” oferece aulas gratuitamente a alunos da rede de ensino municipal de Alegrete, contando novamente com a parceria e apoio da prefeitura e secretaria de educação e cultura do município. Já o segundo projeto chamado “com a Ballerina Canudos dança” dá oportunidade de ensino de dança

gratuitamente no bairro humilde da cidade chamado Canudos. E por fim, a parceria com a AES Sul Cidadania dispõe aulas a crianças órfãs que estão na Moradia Transitória da cidade.

Por fim, além da promoção e divulgação nestes projetos, atividade na cidade e espetáculos anuais, a Escola de Dança Ballerina conta com ferramentas de comunicação bem presentes no dia-a-dia dos alegretenses. Há um site bem atualizado disponível na rede, além de redes sociais como Facebook e Twitter ativos e atualizados diariamente. Também há divulgação em guias da cidade e colunas semanais em jornais locais, se tornando sempre presente na lembrança dos alegretenses em geral e de seus consumidores, como alunos, pais e familiares.

4.2.2 Escola Coppélia

A Escola Coppélia atua na cidade de Alegrete durante 15 anos e diferente de suas concorrentes, tem história porém não se desenvolveu durante esse tempo se mantendo uma pequena escola com sua didática defasada e com menos de 50 alunos, estes de classes mais baixas. Desde sua inauguração se mantém no mesmo endereço, onde não há escolas próximas a sua sede, com instalação na casa da proprietária, professora e bailarina Elza.

Seu posicionamento frente aos concorrentes é baseado na sua história, mantendo o apelo no slogan: “15 anos de história”. Sua metodologia, assim como a Escola de Dança Ballerina, é focado e baseado no balé clássico, porém a escola também oferece sapateado, dança flamenca e jazz. Seus espetáculos anuais seguem a referência do clássico, utilizando a remontagem de balés de repertório ou músicas dos mesmos, são pouco procurados e divulgados.

Diferente de suas concorrentes, a escola não participa de festivais fora da cidade, não tem projetos em andamento e tem pouca participação em eventos em Alegrete. O que dificulta a referência e lembrança dos habitantes da cidade, estes que ao lembrarem de escolas de balé citam concorrentes e não ela. Além disso suas ferramentas de comunicação são precárias, utilizando apenas a rede social do Facebook, esta que está a tempos desatualizada e com poucas informações da escola.

4.3 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS QUALITATIVAS EM PROFUNDIDADE

Para melhor entendimento e conhecimento do público consumidor de Alegrete em relação ao mercado atual de escolas de dança na cidade, foi aplicada uma entrevista qualitativa descritiva em profundidade semi-aberta com utilização de um roteiro com questões semi-estruturadas sobre fatores influenciadores na hora da escolha de uma escola de dança, o mapeamento da concorrência e a percepção do público perante o Ballet Danniele Pinheiro. Estas entrevistas foram transcritas para melhor entendimento da autora, podendo assim analisar melhor cada uma das questões indagadas ao público entrevistado.

Nesta seção será analisada uma amostragem de 34 entrevistas no total, segmentadas em quatro grupos diferentes, sendo: de alegretense sem contato direto com universo de escolas de dança; de alunos de balé; de familiares de praticantes de balé; e de amigos de praticantes de balé. Os entrevistados eram tanto do sexo feminino quanto do sexo masculino, entre 12 e 72 anos e com renda mensal média de 4 mil a 18 mil reais.

4.3.1 Fatores Influenciadores para Escolha

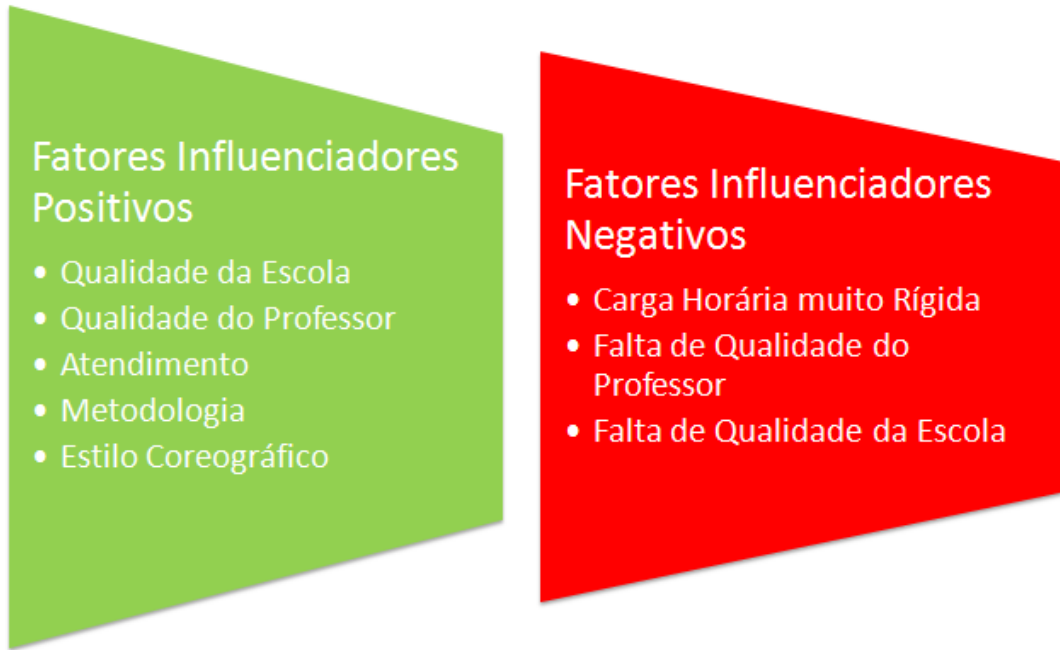
Durante as entrevistas, foram perguntados alguns pontos para entendimento de quais fatores são mais influenciadores na hora da escolha por uma escola de dança, tanto para si próprio, como para familiares ou até mesmo para caso futuramente procure uma escola.

Dos 34 entrevistados, 15 responderam que a principal característica na hora da escolha da escola de dança é a qualidade da escola e do professor responsável por ela. Outra característica citada por 12 entrevistados foi o atendimento, pois a grande maioria comentou sobre ser comum a falta de bom atendimento em algumas escolas grandes de dança. Também foi citada por 8 dos entrevistados como característica o estilo coreográfico e metodologia usados pela escola, esta principalmente respondida por praticantes de balé.

Na hora que foi questionada a característica que influencia na não escolha por uma escola de dança, 10 dos entrevistados responderam a carga horária. Alegando que normalmente escolas de balé clássico, muito rígidas acabam tendo uma carga horária exagerada, podendo transformar a atividade da dança numa

atividade maçante e desagradável. Outros 10, dos mesmo que responderam a qualidade do professor como característica de escolha, acabaram citando-a novamente, porém a falta dela ocasionaria na não escolha na hora da decisão.

Figura 13 – Fatores Influenciadores na hora da Escolha



Fonte: Elaborada pela Autora

Quando questionados qual atributo os entrevistados achavam importante e influenciador na hora da decisão, 17 dos entrevistados responderam a localização. Escolas mais próximas de casa ou da própria escola de ensino são as mais procuradas de imediato. Já 11 dos entrevistados, citaram a estrutura e ambiente físico como principal atributo influenciador na hora da escolha.

Todos os 34 entrevistados responderam que a indicação influencia na hora da pesquisa e da decisão por uma escola de balé na cidade. Além disso, 13 entrevistados responderam que também utilizam a internet e redes sociais para pesquisa sobre as escolas disponíveis, analisando assim seu trabalho e divulgação. Todos os entrevistados falaram que após a indicação eles visitam a escola para realmente ver se a adaptação ocorrerá, levando em conta o primeiro contato com a escola.

Quando solicitado aos entrevistados que falassem sobre o mercado atual disponível em Alegrete, 17 responderam que haviam três escolas na cidade. Outros

10 entrevistados responderam que haviam duas escolas, mostrando a falha da comunicação de uma das escolas da cidade, a Copélia. Outros 7 entrevistados falaram que não tinham conhecimento profundo sobre este mercado, porém sabiam que haviam escolas disponíveis e de qualidade.

Ao indagar o que os entrevistados achavam das escolas disponíveis na cidade, 25 responderam que as escolas eram diferentes, cada uma com sua característica e qualidade. 10 deles citaram a qualidade de duas escolas, sendo citadas Ballerina e Ballet Danniele Pinheiro, alguns citando os resultados em festivais fora da cidade como prova da qualidade das escolas da cidade. Já 8 entrevistados citaram a rigidez e cobrança excessiva da Ballerina como diferencial do Ballet Danniele Pinheiro, onde o moderno permite mais flexibilidade e oportunidade para todos os biótipos de bailarinos. Outros 7 citaram a diferenciação com referência nas coreografias apresentadas em espetáculos e mostras de dança na cidade, onde o estilo clássico da Ballerina e o estilo moderno do Ballet Danniele Pinheiro se diferem.

O balé como uma atividade foi respondido por 15 entrevistado como uma das atividades mais completas que existe, listando assim o trabalho físico e emocional. Já 7 entrevistados, citaram a convivência social como motivo para escolha do balé como atividade. Concentração, postura e trabalho psicomotor foram citados pelos demais entrevistados. Demonstrando assim, a consciência do público geral da importância da prática do balé para o crescimento e desenvolvimento de crianças e adultos fisicamente e emocionalmente.

4.3.2 Mapeamento de Concorrentes

Para melhor entendimento da concorrência, os entrevistados foram questionados sobre as escolas disponíveis na cidade e sobre seus pontos de diferenciação. Quando questionados de qual a primeira escola de balé alegreense que vinha a sua cabeça, 20 dos 34 entrevistados citaram a Escola de Dança Ballerina, os mesmos citaram o Ballet Danniele Pinheiro como segunda escola que vinha a cabeça deles. Já 19 entrevistados responderam o inverso, apontando o Ballet Danniele Pinheiro como a primeira escola que vinha a cabeça e a Escola de Dança Ballerina como a segunda escola em suas mentes. O que mais chamou atenção, era que a segunda pergunta questionava quais as outras escolas que vem

a cabeça, e apenas 6 entrevistados citaram a Escola Coppélia após ter citado outra escola anteriormente.

Três entrevistados também citaram uma escola que não existe mais na cidade, a que foi a pioneira na cidade “Escola Maria Waleska” e um entrevistado citou uma escola antiga que não se mantém mais ativa na cidade também, o Ballet Studio 1. Neste que a proprietária do Ballet Danniele Pinheiro, estudou por anos e se formou.

Quando questionados sobre atributos, características e diferenciação entre as escolas mencionadas houveram diversas respostas que indicavam as mesmas características, porém de maneira diferente. Onde 18 dos entrevistados mencionaram a Escola de Dança Ballerina como a escola que tem o ensino e metodologia mais rigorosos, principalmente por sua carga horária, estas com aulas em feriados e finais de semana, onde o foco na perfeição técnica que o balé clássico exige é sempre presente. Já sobre o Ballet Danniele Pinheiro, 11 dos entrevistados o definiram como diferente, por sua metodologia, por sua composição coreográfica e por sua estrutura e atendimento. Sete dos entrevistados, mencionaram o balé moderno do Ballet Danniele Pinheiro como mais flexível e dinâmico, tanto na percepção dos bailarinos quanto na percepção de pessoas não ligadas a dança. A Escola Coppélia, quando mencionada, 3 dos entrevistados responderam que não tinham conhecimento sobre a escola para comentar, e 16 respondentes comentaram da falta de qualidade tanto na metodologia de ensino na sala de aula, quanto nas coreografias apresentadas ao público.

Outra característica mencionada por 7 pessoas foi a diferenciação na estrutura do Ballet Danniele Pinheiro, onde há estrutura muito dinâmica e inovadora na cidade interligada a academia de musculação; e da Escola de Dança Ballerina, onde há disponível uma estrutura física avantajada focada apenas na dança. Mostrando que o público não diferencia apenas por metodologia e estilo coreográfico, mas também leva em consideração o espaço físico oferecido pelas escolas.

Abaixo temos a Figura 14 comparativa ilustrativa, com as características e atributos comentados nas entrevistas de cada escola.

Figura 14 – Características das Escolas de Balé de Alegrete



Fonte: Elaborada pela Autora

Quando questionados sobre que atividade poderia substituir o balé, 12 dos entrevistados responderam não haver nenhuma atividade que poderia substituir o balé, mostrando assim, a preferência e a consciência do público sobre a atividade do balé como uma das atividades mais completas disponíveis para todas as idades e independente do sexo. Os outros 22, responderam nove outras atividades que na opinião deles é substituta, sendo: internada artística, yoga, natação, karatê, vôlei, futebol, handebol, tênis e aulas de piano. Sendo a natação mencionada por 9 dos 22 entrevistados.

4.3.3 Percepção dos Entrevistados frente o Ballet Danniele Pinheiro

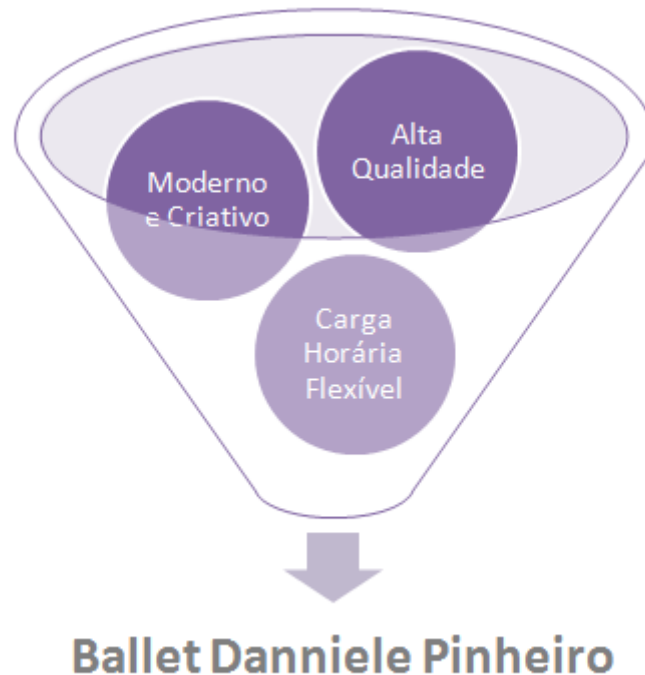
Na última parte da entrevista, o público entrevistado era questionado com perguntas referentes apenas ao Ballet Danniele Pinheiro, focando assim, no entendimento da percepção do público alegretense frente a escola analisada e estudada.

Dos 34 entrevistados, apenas um nunca tinha ouvido falar na escola. Os demais já conheciam o trabalho, ou tinham ouvido falar ou até mesmo tinham alguma relação, como amigos ou parentes praticantes. Quando questionados sobre como o Ballet Danniele Pinheiro se posicionava frente a suas concorrentes, 10 entrevistados responderam que a escola não aparece tanto quanto a sua principal concorrente Escola de Dança Ballerina, sendo aparições em eventos, projetos, redes sociais e entre outros. Outros 13 responderam que a escola foca no seu trabalho em si, não se comparando e tentando se igualar a concorrência, e sim fazendo seu trabalho diferencial e moderno. Mostrando assim, a consciência que parte do público tem da diferenciação da metodologia e composição coreográfica da escola comparada com as demais opções disponíveis na cidade.

Quando questionados se o Ballet Danniele Pinheiro era comparado a outras escolas ou atividades, 26 entrevistados responderam que não se compara a nenhuma já vista. Fato interessante é que houveram três respostas comparativas com escolas conhecidas nacionalmente de balé moderno, como a Cia da Deborah Colker e o Centro de Arte de Porto Alegre do bailarino Aldo Gonçalves. E apenas cinco dos entrevistados responderam que comparam a escola com as demais escolas disponíveis na cidade, a Escola de Dança Ballerina e a Escola Coppélia.

Os entrevistados tiveram que responder qual o principal ponto de diferenciação da escola e houve diferentes respostas, porém três em especial se repetiram. Sendo as coreografias modernas e criativas citada 11 vezes; flexibilidade na carga horária citadas por 10 entrevistados; e a didática com qualidade comentada por 8 pessoas.

Figura 15 – Pontos de Diferenciação do Ballet Danniele Pinheiro



Fonte: Elaborada pela Autora

Na última questão do roteiro, era uma pergunta onde o entrevistado deveria completar dizendo na percepção dele o que o Ballet Danniele Pinheiro era. Assim como na anterior, nesta também foram obtidas diversas respostas, porém apenas duas se repetindo. A resposta “moderno” foi dita por 7 entrevistados, já a resposta “diferente” foi mencionada por 5 dos entrevistados. Mostrando assim, que o posicionamento da escola condiz com a percepção da maioria do público entrevistado. Onde no Ballet Danniele Pinheiro, o clássico tem alma moderna.

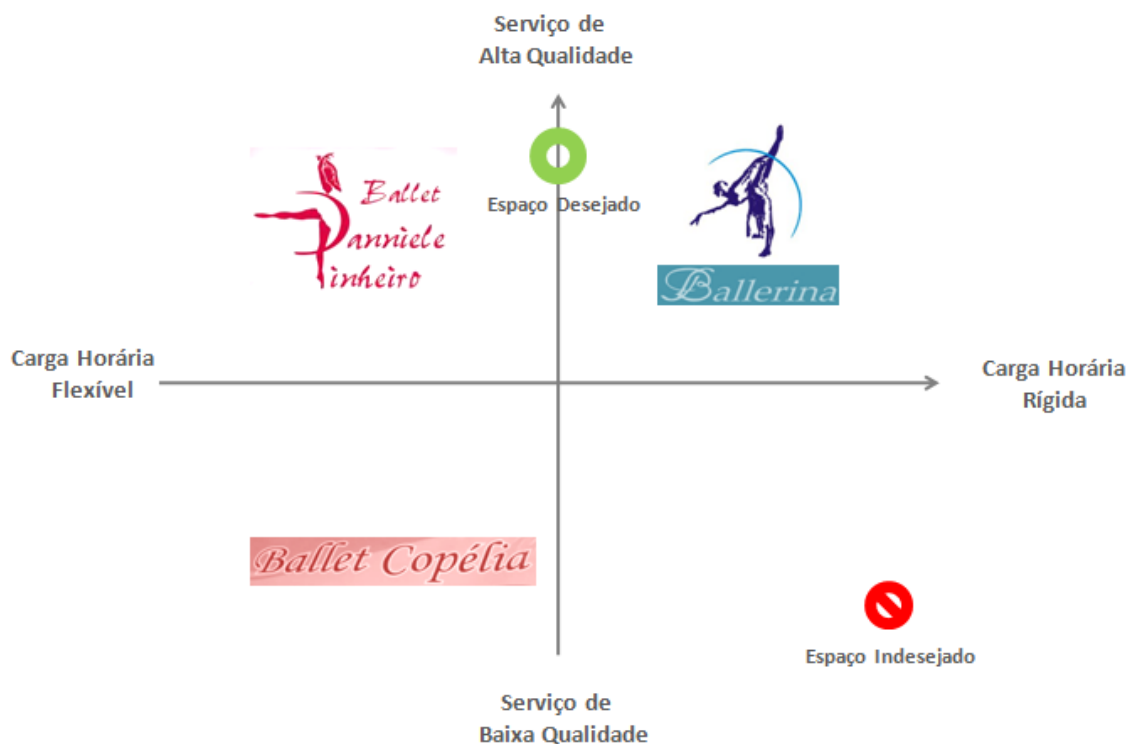
4.3.4 Elaboração do Mapa Perceptual

Dickson (1994) alegava que o mapa perceptual mostrava as posições de todos os concorrentes citados por um grupo de entrevistado conforme os dois atributos mais importantes na hora da compra para este mesmo grupo. Assim, este mapa consegue mostrar se há segmentos não atendidos no mercado do produto ou serviço estudado e se o posicionamento do mesmo oferecido ao consumidor está condizente com o que o consumidor vê, entende e deseja. Por isso, será elaborado um mapa perceptual com as três escolas de balé alegretenses citadas durante as

entrevistas, trabalhando com os dois atributos mais mencionados e considerados como fatores influenciadores na hora de escolha.

O mapa posicionará as três escolas citadas, o Ballet Danniele Pinheiro, a Escola de Dança Ballerina e a Escola Coppélia. Baseando-se nas respostas obtidas na entrevista em profundidade, foram citadas como fatores influenciadores na hora da escolha da escola a qualidade e a carga horária da mesma. Alguns dos entrevistados levantaram a questão da carga horária como fator negativo quando fosse muito rígido, porém na visão de outros, a flexibilidade nos horários pode ser interpretada como até mesmo falta de qualidade. O que se torna cada vez mais importante a conscientização do público com a metodologia que cada escola oferece.

Figura 16 – Mapa Perceptual Segundo os Entrevistados do Mercado de Escolas de Balé Alegretense



Fonte: Elaborado pela Autora

Podemos perceber no mapa perceptual que cada escola está inserida a um segmento, onde o Ballet Danniele Pinheiro é de alta qualidade e ao mesmo tempo há uma flexibilidade maior na carga horária de suas aulas e ensaios, o que é

conseqüência da metodologia escolhida e trabalhada pela escola. A Escola de Dança Ballerina é também vista com alta qualidade de ensino, porém é vista com uma sobrecarga de carga horária, se tornando mais rígida quanto aos horários e quantidade de aulas e ensaios. Já a Escola Coppélia, está precariamente posicionada frente o público como uma escola de baixa qualidade e carga horária flexível, mesmo tendo o balé clássico como base e foco de metodologia e trabalhos coreográficos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho trouxe como principal objetivo a análise de adequação do posicionamento do Ballet Danniele Pinheiro frente a seu público-alvo. Para que esta análise fosse realizada, houve identificações e descrições do mercado atual; dos concorrentes; de fatores importantes na hora da escolha; da percepção dos clientes frente ao Ballet Danniele Pinheiro.

O cenário atual do mercado alegreense de balé foi descrito após análises realizadas durante o presente trabalho, através de teorias por meio do microambiente e das cinco forças competitivas de Porter, com utilização de dados de pesquisa exploratória com consultas em dados existentes e entrevista informal com a proprietária Danniele Pinheiro. Conseguindo assim visualizar melhor os concorrentes existentes, tanto diretamente como indiretamente; e de situações como barreiras de saídas neste mercado estarem muito mais alinhadas com o lado emocional do que a custos monetários em si. Além de conseguir visualizar alguns serviços que podem ser vistos como substitutos e possíveis futuros entrantes.

Estes dados também foram utilizados para a identificação e descrição dos concorrentes existentes em Alegrete, conseguindo visualizar o que cada escola concorrente tem a oferecer aos consumidores de dança da cidade. Mostrando que a forte atuação na liderança por meio de projetos na comunidade local em parceria da prefeitura e de outros parceiros da cidade é um dos principais diferenciais na atuação de mercado da principal concorrência, a Escola de Dança Ballerina.

Além disso, após a coleta e análise de dados secundários por observação, foi elaborada e realizada uma entrevista em profundidade com 34 alegreenses, baseadas nas informações existentes, para entender melhor os fatores mais relevantes na hora da escolha, e principalmente, para ver a percepção que este público estava tendo do Ballet Danniele Pinheiro e de seus concorrentes. Identificando o público consumidor exigente de escola de dança em Alegrete como um público que preza o atendimento, a metodologia da escola, o estilo coreográfico e a qualidade do ensino e da qualificação da professora, onde este é indispensável no ponto de vista deste público.

A realização de um mapa perceptual, do cenário atual das escolas de dança alegreenses foi elaborado conforme as respostas dos entrevistados, com

características de qualidade e carga horária como as mais citadas, importantes e relevantes na hora de escolha, o que indica que o posicionamento do Ballet Danniele Pinheiro condiz com a percepção dos consumidores. Pois como citado no presente trabalho, a metodologia escolhida e seguida pela escola é a do ballet moderno, onde a rigidez, a carga horária insana e a seleção não são marcantes, diferente do ballet clássico da Escola de Dança Ballerina, sua principal concorrente. Proporcionando assim, para seu público uma linha mais criativa, autoral e com carga horária mais flexível, bem como foi posicionada na percepção dos entrevistados. Andrade (2010) explica o balé moderno como o estilo que deixa de lado a seqüência de passos clássicos, delicados e que precisam ser rigidamente bem executados; e sim dando ênfase aos movimentos corporais assimétricos e criativos com sentimento. Logo, para dançar coreografias de balé moderno são aceitos todos os perfis, estes muitas vezes não aceitos pelo balé clássico onde há uma grande exigência tanto por exigências por padrões de magreza, quando por estilo na execução de passos. O que limita as primeiras bailarinas na hora das coreografias clássicas e de repertório.

A qualidade da escola foi reconhecida por consequência dos presentes trabalhos apresentados a população e também pelos inúmeros prêmios trazidos para a cidade em diversos festivais de dança pelo estado. Mostrando assim, o crescimento e a capacidade da escola que em 8 anos criou seu segmento focado no moderno, diferente a concorrente Ballet Coppélia que tem mais de 15 anos de mercado porém é chamada de defasada e não é reconhecida como escola qualificada.

Conclui-se então, através da percepção dos entrevistados, que o Ballet Danniele Pinheiro está adequadamente posicionado conforme o seu segmento de público-alvo, este público que presa a qualidade do trabalho, o diferente, a flexibilidade e leveza que a dança pode proporcionar. Por possuir uma estrutura e metodologia moderna e diferenciada na cidade, este público gosta destes diferenciais que citam ser moderno, criativo, de alta qualidade e com carga horária flexível. Porém, a outra parte da população ainda não compreende a verdadeira diferença do clássico para o moderno, achando apenas que a principal diferenciação é a rigidez na carga horária, podendo assim julgar ou até mesmo se manter resistente na hora da escolha. Por isso, ações mais próximas ao público para demonstração do trabalho diferenciado da escola para a comunidade em geral e também uma

comunicação mais educacional focada a explicar o moderno e suas vantagens, poderiam ajudar a escola a se fixar ainda mais na mente dos consumidores em geral.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Positioning your product Readings in Marketing Strategy**. 2.ed. USA: The Scientific Press, 1989.

ANDRADE, Dyone. **A História do Ballet Moderno**. 2010. Disponível em: <<https://sites.google.com/site/educacaopeladanca/a-historia-do-ballet-moderno>>. Acesso em: 19 jun. 2014.

BALLET DANNIELE PINHEIRO. Perfil Rede Social. Disponível em: <<https://www.facebook.com/ballet.dannielepinheiro?fref=ts>>. Acesso em: 07 jun. 2014.

BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística: IBGE Cidades. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/painel/painel.php?codmun=430040>>. Acesso em: 17 set. 2013.

CARBALLADA, C.P. **¿Cómo se mide el posicionamiento de una marca?** 2009. Disponível em <<http://marketisimo.blogspot.com.br/2009/10/como-se-mide-el-posicionamiento-de-una.html>>. Acesso em: 03 nov. 2013.

CHURCHILL, G. A.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para os clientes**. 3.ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

COBRA, Marcos; BRAGA, Ryon. **Marketing Educacional: Ferramentas de Gestão para Instituições de Ensino**. São Paulo: Cobra e Marketing & Hoper, 2004.

COLOMBO, Sonia. **Marketing Educacional em Ação: Estratégias e Ferramentas**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

DICKSON, Peter R. **Marketing Management**. The Dryden Press Harcourt Brace College Publishers, 1994.

ESCOLA COPPÉLIA. Perfil Rede Social. Disponível em: <<https://www.facebook.com/balletcoppelia.alegrete>>. Acesso em: 07 jun. 2014.

ESCOLA DE DANÇA BALLERINA. *Site Institucional*. Disponível em <<http://www.escolaballerina.com.br/>>. Acesso em: 07 jun. 2014.

GIL, A.C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HONORATO, G. **Conhecendo o Marketing**. Barueri, SP: Manole, 2004.

HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. A.; PIERCY, N. F. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**. 3.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

MARTINS; TEIXEIRA; SILVA. Marketing Educacional: uma Análise de Atributos e Posicionamento de Instituições de Ensino Superior. **Revista ADM.MADE**. Rio de Janeiro. Janeiro 2009.

MATTAR, Fauze Nakib. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2008.

MONTE, E.F. **Posicionamento: da propaganda ao nível estratégico**. 1998. Disponível em < <http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/c7-Art4.pdf>>. Acesso em: 31 Out. 2013.

OLIVEIRA, B.; CAMPOMAR, M.C. **Revisitando o Posicionamento em Marketing**. 2007. Disponível em < <http://www.regeusp.com.br/arquivos/490.pdf>>. Acesso em: 30 Out. 2013.

PORTER, M.; **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RIES, Al; TROUT, Jack. **Posicionamento: a batalha por sua mente**. São Paulo: M.Books do Brasil Brasil, 2009.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos. **Pesquisa de Marketing: Conceitos e Metodologia**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

TUDO SOBRE MARKETING. **Microambiente e Macroambiente**. Disponível em: <<http://tudosobremarketing.wordpress.com/2009/04/10/microambiente-e-macroambiente/>>. Acesso em: 04 Abr. 2014.

URDAN, André Torres; URDAN, Flávio Torres. **Gestão do composto de marketing: visão integrada de produto, preço, distribuição e comunicação: estratégias para empresas brasileiras: casos e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2006.

ZAMBERLAN, L.; SPAREMBERGER, A.; DARONCO, E. **Marketing Cooperativo**. 2009. Disponível em: <<http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/173/Marketing%20cooperativo.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 04 Abr. 2014.

ANEXO A – ROTEIRO DA ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE

I – PERFIL DO ENTREVISTADO

- Nome
- Idade
- Sexo
- Estado Civil
- Nível de Formação
- Atividade Profissional
- Renda Mensal
- Relação com o Mercado de Ballet Alegretense (Praticante, há praticantes na família, responsável por um praticante...)

II – FATORES INFLUENCIADORES PARA ESCOLHA/MERCADO DE BALLE

- Descreva a principal característica que influencia na decisão e escolha da escola de Ballet. Por quê?
- Descreva a principal característica que influencia na não escolha de uma escola de Ballet. Por quê?
- Que atributos são influenciadores na hora da escolha de uma escola de Ballet (Estrutura? Espaço físico? Localização?)?
- Fale sobre como você pesquisa, escolhe e decide sobre que escola de Ballet matricular-se.
- Fale sobre o mercado de escolas de Ballet atual que há na cidade de Alegrete (Há escolas? Quantas? Quais?).
- Fale o que você pensa sobre as escolas de Ballet disponíveis na cidade de Alegrete.
- Fale o porquê da escolha do balé como uma atividade.

III – MAPEAMENTO DE CONCORRENTES

- Qual a primeira escola de Ballet alegretense que vem a sua cabeça?
- Quais as outras escolas de Ballet que lhe vem a cabeça?
- Que atributos ou características servem para cada uma delas?
- Qual a principal diferenciação de cada uma delas?
- Que atividades você acha substituta ao ballet?

IV – Ballet Danniele Pinheiro

- Você conhece o Ballet Danniele Pinheiro?
- Se sim, comente o que você acha sobre ele e como você acha que ele se posiciona frente aos concorrentes.
- Você compara o Ballet Danniele Pinheiro a que outras escolas ou atividades?
- Para você, qual o principal ponto de diferenciação do Ballet Danniele Pinheiro?
- Na sua percepção, o Ballet Danniele Pinheiro é (moderno, clássico, diferente...)?