



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA**  
**CURSO: COMUNICAÇÃO SOCIAL**  
**DISCIPLINA: MONOGRAFIA**  
**ÁREA: PROPAGANDA E MARKETING**  
**PROFESSORA ORIENTADORA: MARIA GLÁUCIA MAGALHÃES**

**JADSON ALVES NUNES**  
**MATRÍCULA N° 20127163**

**A IMPORTÂNCIA DAS ESTRATÉGIAS DE SERVIÇO -**  
**ESTUDO DE CASO - BANDA CONTRATAQUE**

**Brasília / Novembro**  
**2006**

**JADSON ALVES NUNES**

**Monografia apresentada ao Centro  
Universitário de Brasília – UniCEUB para  
obtenção do grau de bacharel em  
Comunicação Social, habilitação Propaganda  
e Marketing.  
Profª orientadora: Maria Gláucia Magalhães**

**Brasília / Novembro**

**2006**

**JADSON ALVES NUNES**

**Monografia apresentada ao Centro  
Universitário de Brasília – UniCEUB para  
obtenção do grau de bacharel em  
Comunicação Social, habilitação Propaganda  
e Marketing.  
Profª orientadora: Maria Gláucia Magalhães**

**Banca Examinadora**

---

**Profª. Maria Gláucia Magalhães**  
**Orientadora**

---

.....  
**Examinador**

---

.....  
**Examinador**

**Brasília,..... de..... de 2006.**

## RESUMO

Com o propósito de ser uma banda do autêntico rock de Brasília, com músicas próprias e oferecer uma melhor maneira para a banda musical Contrataque se evidenciar no seu ramo, por intermédio de um planejamento estratégico, é necessário sempre usar preços bem baixos do mercado para facilitar a inserção no cenário, um processo onde a banda ajuda o contratante do evento, mostrando qualidade no show, além de investir em táticas de *marketing* e criar um processo de planejamento estratégico, sendo uma maneira de conhecer melhor a empresa e avaliar o mercado.

## SUMÁRIO

|  |    |
|--|----|
| <b>INTRODUÇÃO</b> .....                                | 6  |
| <b>1 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....                 | 8  |
| 1.1 Música / <i>Rock</i> .....                         | 8  |
| 1.2 Planejamento estratégico .....                     | 10 |
| 1.3 Estratégias Competitivas .....                     | 16 |
| <b>2 – METODOLOGIA</b> .....                           | 22 |
| <b>3 – DESCRIÇÃO DO CASO – BANDA CONTRATAQUE</b> ..... | 24 |
| 3.1 Histórico da banda .....                           | 24 |
| 3.2 Composição .....                                   | 26 |
| 3.3 Concorrentes .....                                 | 26 |
| 3.4 Estratégias usadas pela Banda Contrataque .....    | 26 |
| 3.4.1 P – Serviço .....                                | 26 |
| 3.4.2 P – Preço .....                                  | 27 |
| 3.4.3 P – Logística .....                              | 27 |
| 3.4.4 P – Promoção .....                               | 27 |
| <b>4 – ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS</b> .....               | 28 |
| 4.1 Análise <i>SWOT</i> .....                          | 28 |
| 4.2 Estratégias .....                                  | 29 |
| <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....                      | 31 |
| <b>REFERÊNCIAS</b> .....                               | 32 |

## **INTRODUÇÃO**

### **Tema**

Esta monografia acadêmica terá como tema A Importância das Estratégias de Serviço - Estudo de caso: Banda Contrataque.

### **Delimitação do tema**

“O planejamento estratégico é o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças de oportunidades de mercado. O objetivo do planejamento estratégico é orientar os negócios e produtos da empresa de modo que gere lucros e crescimento satisfatórios” (KOTLER, 1998, p. 71).

Cada organização / empresa tem suas estratégias para alcançar o sucesso desejado.

Então, o foco de estudo deste trabalho será um estudo de caso de uma banda de rock iniciante que deseja traçar estratégias para ter um direcionamento e alcançar o sucesso.

### **Formulação do problema**

Por que é importante definir estratégias para obtenção do sucesso de qualquer organização / empresa?

## **Hipótese**

- A elaboração de um planejamento estratégico contribui para o sucesso da empresa;
- A elaboração de um planejamento estratégico não contribui para o sucesso da empresa;

## **Justificativa da escolha do tema**

Este tema foi selecionado, pretendendo propiciar uma melhor maneira para a banda musical Contrataque se destacar das demais, por meio de um planejamento estratégico.

## **Objetivos**

### **Objetivo geral**

Aprofundar conhecimento sobre o tema planejamento estratégico;

### **Objetivos específicos**

- Identificar estratégias utilizadas pela banda;
- Identificar o *mix* de marketing da banda;
- Analisar as oportunidades e ameaças para a banda;

## **Estrutura do trabalho**

Esta monografia acadêmica é composta de uma introdução, em que é descrito o tema e os objetivos do trabalho; a fundamentação teórica que trás a base para o desenvolvimento do trabalho; o aprofundamento do tema, onde são expostas as informações sobre o objeto de estudo - banda Contrataque; metodologia da pesquisa; a análise dos resultados e a conclusão.

## **1 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **1.1 Música / *Rock***

Segundo Taborda (2002, p.12), as primeiras gravações de rock no Brasil aconteceram nos anos 50, mas em versões de sucessos americanos, e é só na década de 60 que o idioma ganhou um sotaque brasileiro. Em 1964, o cantor Ronnie Cord emplaca um dos primeiros sucessos do gênero, a música Rua Augusta (composição de seu pai, Herve Cordovil, que seria regravada depois por Roberto Carlos).

A Jovem Guarda inseriu de vez o rock no Brasil, tendo na linha de frente Roberto Carlos chegando as paradas de sucesso com a canção Negro Gato em 1966 e Erasmo Carlos em 1967 com a música Vem Quente Que Eu Estou Fervendo.

No final dos anos 60, Os Mutantes, de Rita Lee, lança vários sucessos, mostrando que o rock nacional trocava a ingenuidade da Jovem Guarda pela contestação e uma cultura fora do padrão da época.

Ainda Taborda (2002, p.12) diz que, a consolidação do rock brasileiro se deu no início dos anos 70 com Raul Seixas, que liderava o principal grupo baiano da Jovem Guarda, Raulzito e os Panteras.

A inovação em bandas de rock foi se tornando cada vez maior, com mistura de rock e MPB, visuais andrógenos e carregados de maquiagem, que teriam influenciado até o grupo Kiss, o Secos & Molhados obtiveram recorde de vendas na época.

Nos anos 80, Lulu Santos vira um artista radiofônico, espécie de compositor de canções de sucesso dessa geração, com várias composições sempre nas primeiras posições em todas as rádios, tendo seguidores como Gang 90 & Absurdettes e Blitz.



Taborda (2002, p.13) ainda diz que outras bandas no cenário nacional tinham uma linhagem musical mais ligada ao punk, enfatizando o protesto contra o governo e situações retratando o cotidiano brasileiro, inclusive a primeira remessa de bandas de Brasília para o cenário nacional, as quais se destacaram Plebe Rude, Capital Inicial e Legião Urbana.

O rock crescia cada vez mais no Brasil. São Paulo vinha com destaque para o Titãs, RPM, Tóquio (Supla) e IRA! na mesma linha musical das bandas de Brasília, o Ultraje a Rigor vinha com letras mais extrovertidas, no Rio de Janeiro, Barão Vermelho e depois Cazuza em carreira solo, Kid Abelha & Os Abóboras Selvagens, Celso Blues Boy, Biquíni Cavado, Hanoi Hanoi e Lobão, e um infiltrado da Bahia, Camisa de Vênus.

Uma banda dos anos 80 que se destacou pela fusão de sons foi o Paralamas do Sucesso. Juntamente com o rock'n roll, misturou ritmos afros e latinos juntamente com o reggae, sendo inclusive na época alvo de críticas negativas de bandas como Titãs e Lobão, falando que o faziam não era rock e não podiam estar inseridos no mesmo grupo e tocando nos mesmos festivais, preconceito que depois foi superado depois que a banda se consolidou no cenário.

Outra década que Taborda (2002, p.14) aborda é os anos 90, impulsionada inclusive por Paralamas do Sucesso, a mistura de ritmos passou a ser cada vez maior, os estilos musicais hard core e o hip hop ganharam muito espaço nessa década, as letras das músicas ficaram ainda maiores na maioria das bandas dessa nova safra dessa década.

Fernanda Abreu mostrava o Funk para o Brasil, o rapper Gabriel Pensador vinha com letras políticas e grandes sátiras de personagens contemporâneos, Cidade Negra vinha como a maior banda de reggae do Brasil, Chico Science & Nação Zumbi faziam mistura de rock com novas tecnologias sonoras e sons regionais batizado pela mídia de Mangue Beat, os Mamonas Assassinas mostravam que o rock também poderia ser tocado com bastante humor.

Nessa década, mais um estado brasileiro mostrou para o Brasil que o rock continuava crescendo, e em Minas Gerais, mais precisamente na cidade de Belo Horizonte, vieram grandes bandas como Skank, Pato Fu, Jota Quest, seguido num cenário mais regional por Mary's Band e Tianastácia.

Duas bandas cariocas marcaram história nessa década, Planet Hemp com seus vocalistas rappers Marcelo D2, BNegão e Black Aliem faziam grandes apologias ao uso de Maconha, e O Rappa com seu rock, rap, funk com letras de forte discurso político.

Ainda Tabora(2002, p.14) cita as duas maiores bandas dessa década foram Charlie Brown Jr. e Raimundos, a primeira sendo voltada ao público jovem ligado a skate e esportes radicais, com batidas de metal melódico misturado com ska e rock californiano, banda que foi superada pela crítica apenas pelo Raimundos que saiu de Brasília com uma proposta interessante de som, misturando hard core com forró e letras cheias de palavrões, a banda teve grande reconhecimento não só no Brasil, mas também no exterior, terminou em 2001 depois que o vocalista Rodolfo Abrantes se tornou evangélico.

O Rappa e Charlie Brown Jr. se consolidam como umas das grandes bandas do cenário nacional, Marcelo D2 sai do Planet Hemp e faz carreira solo trocando letras de apologia a maconha por temas variados voltados ao cotidiano carioca inclusive misturando rap com samba.

Novidade no cenário apenas Los Hermanos, CPM22 e Pitty, mostrando que o rock ainda sobrevive, mas não tem a força que tinha antigamente.

## **1.2 Planejamento estratégico**

Para Kotler (1993, p. 249), o processo de planejamento estratégico é uma maneira de conhecer melhor a empresa e avaliar o mercado, inserido-se em um ambiente constantemente em mutação, para que se possam traçar estratégias, a

fim de tornar a empresa mais competitiva, possibilitando sua expansão no mercado.

Esse planejamento tem como foco as medidas positivas que uma empresa poderá tomar para enfrentar ameaças e aproveitar as oportunidades, podendo crescer e progredir se conseguir ajustar-se à conjuntura. Assim, esta estratégia é uma técnica comprovada para que tais ajustes sejam feitos com inteligência.

O mais importante na utilização do planejamento estratégico é o seu estreito vínculo com a administração estratégica nas organizações. Não se pode tratar isoladamente o planejamento estratégico sem entrar no processo estratégico, contribuindo mais eficazmente com a gestão dos administradores na obtenção de seus resultados, sendo um processo contínuo.

Sempre existirão problemas empresariais. O que diferencia a sua solução é a maneira como são encarados – de frente e solucionados o mais rápido possível. Muitas vezes, a receita mais eficiente é a mais simples. Portanto, tomar atitudes é a melhor maneira de resolver as questões. Atitudes sempre trarão resultados e quanto mais preventivas, melhor, comprovando-se a necessidade de um planejamento estratégico.

A empresa precisa ter difundido, em todos os níveis de sua hierarquia interna, as diversas táticas e planos operacionais, que precisam estar alinhados com sua estratégia. Para se definir a estratégia empresarial, é importante a compreensão entre as pretensões dos dirigentes e as reais possibilidades da empresa, além de profundo conhecimento da estrutura empresarial, da concorrência e consumidores.

Para implementar um planejamento estratégico, é necessária flexibilidade para mudanças contínuas e definição de prioridades e estratégias. Definições estratégicas demandam informações, criatividade e planejamento, que, muitas vezes, esbarram na necessidade de maiores mudanças.

A instituição que compreende a relevância deste planejamento adquire uma

visão mais ampla do futuro, capaz de prever situações, tornando-se preparada para enfrentá-las.

O planejamento estratégico teve muito de sua evolução atrelada ao desenvolvimento do conceito de estratégia empresarial, que surgiu como um processo para viabilizar a concretização da estratégia. Kotler (1993, p. 126) identifica que os fatores que levam as empresas a obter sucesso na sua atividade são os compromissos em criar consumidores satisfeitos e o fato das empresas saberem se adaptar e responder a um mercado em constantes mudanças. Desta forma, define-se:

Além das firmas acompanharem a evolução do cenário, precisam também conhecer suas forças e fraquezas, reconhecendo suas limitações e vantagens em relação à concorrência. Após ter identificado as estratégias, adotadas pelos concorrentes, a empresa deve ficar atenta ao que cada concorrente busca no mercado. Este possui um conjunto de objetivos que pode ser aumento de participação no mercado, lucratividade atual, fluxo de caixa, liderança tecnológica ou liderança no atendimento como um serviço personalizado. Uma empresa pode antecipar suas ações, sabendo como cada concorrente pondera estes objetivos.

Segundo Kotler (1993, p. 231), planejamento é determinar os objetivos e os meios eficazes para alcançá-los. Esses objetivos devem se realizar no futuro. Portanto, admitindo que o contexto não seja estável, torna-se necessário realizar uma análise do futuro, observando os processos de mudança e trabalhando com a incerteza e a complexidade que deve ser respeitada. O planejamento pode ser entendido como um processo de tomada de decisão antecipada.

Para Kotler (2000, p. 125), é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando ao maior grau de interação com o ambiente.

Os autores apresentam, também seguindo a mesma perspectiva, que o objetivo principal do planejamento estratégico não está em prever o futuro, mas

em analisar a variedade de alternativas para que se possa priorizar e optar pela proposição adequada no sentido de minimizar ações incorretas e prever os meios e recursos necessários no intuito de buscar a redução de incertezas, minimizar os riscos.

Segundo Chiavenatto (1999, p. 231), por meio do planejamento estratégico são determinados antecipadamente os objetivos a serem atingidos e as ações que serão necessárias para alcançá-los. O planejamento define aonde se pretende chegar, o que deve ser feito, quando, como e em que seqüência.

Colaborando com o pensamento de Chiavenatto (1999, p. 232), que define planejamento estratégico como: “o processo de decisão dos objetivos da empresa, das mudanças nesses objetivos, dos recursos utilizados para atingi-los e das políticas que deverão governar a aquisição, utilização e disposição desses recursos”.

Kotler (1993, p. 233) ressalta que o planejamento estratégico oferece uma estrutura unificada, na qual os executivos podem solucionar os principais problemas da organização, identificar mais facilmente novas oportunidades, avaliar as forças que podem ser potenciadas e as fraquezas que devem ser corrigidas.

Chiavenatto (1999, p. 241) considera que o planejamento estratégico é a maneira pela qual uma organização implementará suas estratégias. A formulação do planejamento estratégico exige quatro fases distintas: a formulação dos objetivos organizacionais a serem alcançados; análise interna das forças e limitações da empresa; análise externa do meio ambiente e formulação das alternativas estratégicas.

Planejamento é a destinação de recursos avaliados, visando ao alcance de determinados objetivos a curto, médio e longo prazos, em um ambiente altamente competitivo e dinâmico, ou seja, é saber qual o resultado que se espera desse planejamento.

O planejamento estratégico é um importante instrumento de gestão para as organizações na atualidade, constituindo uma das mais relevantes funções administrativas e é por meio dele que o gestor e sua equipe estabelecem os parâmetros que vão direcionar a organização da empresa, a condução da liderança, assim como o controle das atividades.

O objetivo do planejamento é fornecer aos gestores e suas equipes uma ferramenta que os municie de informações para a tomada de decisão, ajudando-os a atuar de forma pró-ativa, antecipando-se às mudanças que ocorrem no mercado em que atuam.

Saber utilizar os instrumentos de planejamento de forma coerente, adaptando-se à realidade da empresa e às suas necessidades, pode ser uma excelente arma competitiva. Para utilizá-la eficazmente, é importante que os gestores conheçam bem cada um dos elementos do planejamento e suas funções, assim como as mudanças que estão ocorrendo no contexto competitivo, as quais estão influenciando na própria prática do planejamento e lançando alguns desafios para a sua gestão nas empresas.

Ainda Kotler (1993, p. 302) distingue três tipos de planejamento nos grandes níveis hierárquicos: estratégico, tático e operacional. Portanto, nesta situação, têm-se basicamente os planos de ação ou planos operacionais e correspondem a um conjunto de partes homogêneas do planejamento tático.

Quanto ao tópico acima, tem abaixo o esclarecimento:

O estratégico é pertinente à organização como um todo;  
O tático está relacionado com as diversas áreas da organização.  
Como por exemplo, um plano financeiro e um plano de *marketing*;  
O operacional é a operacionalização do plano tático, ou seja, ele orienta a alocação de recursos para cada parte do plano tático (KOTLER, 1993, p. 299).

A organização que consegue implantar o planejamento estratégico está orientada ao cliente, preparada para o futuro, considera, nos processos de mudança, sua experiência passada, capitalizam, em seu benefício, as mudanças ocorridas no ambiente externo, realiza alianças estratégicas com outras

organizações, com a finalidade de obter o efeito sinérgico quando dois ou mais diferenciais competitivos são utilizados conjuntamente, está em mutação permanente para permitir o desenvolvimento de novas potencialidades e assume responsabilidades sociais.

Para o sucesso do planejamento estratégico de uma empresa, deve-se também prestar bastante atenção no momento da implementação da estratégia, pois é nessa fase que o planejamento irá se concretizar. Os gestores, geralmente, buscam resolver esse problema, ampliando o controle, buscando gerenciar a cultura organizacional ou ainda, colocando a culpa nos executantes, alegando que esses são incapazes de colocar em prática o que foi formulado. Entretanto, o verdadeiro problema pode estar além: na separação entre formulação e implementação, na dissociação entre pensar e agir.

Durante muito tempo, entendido como um processo *top-down*, definido formalmente pela alta gerência e repassado para os demais níveis, o planejamento é visto e praticado em muitas empresas da mesma forma que um processo contínuo de reflexão sobre onde se quer chegar (objetivos) e de como se chegará lá (estratégia). Nesses casos, o planejamento deixa de ser uma função exclusiva de um departamento da empresa, passando a ser uma atribuição de todos os níveis (estratégico, tático e operacional).

Enfim, se o planejamento estratégico, se bem aplicado, pode tornar a gestão empresarial mais competitiva, atuando como um instrumento de comunicação, de acompanhamento e principalmente de promoção do aprendizado nas organizações.

O planejamento estratégico é mais simples do que se imagina, podendo ser eficaz sem experientes especialistas, mas apenas com profissionais gabaritados tendo uma ampla visão das mudanças ambientais do país e suas influências na política e na economia.

Um sistema de planejamento estratégico poderá adicionar valor às organizações ao providenciar informações relevantes e equilibradas de maneira

concisa, criando um ambiente propício para o desenvolvimento e crescimento, baseados no aprendizado contínuo, e eliminando a necessidade de se escolher um tipo de sistema de controle para cada situação.

### 1.3 Estratégias Competitivas

Kotler (1993, p. 303) afirma que as empresas que desejam obter vantagem no mercado, normalmente se utilizam de uma das seguintes estratégias: redução de custos, melhoria da qualidade ou inovação. Porém, tais estratégias são mais efetivas quando são sistematicamente coordenadas com práticas de Gestão de Pessoas, ou seja, diferentes estratégias competitivas requerem diferentes habilidades e comportamentos dos empregados. Assim, os autores buscaram estabelecer vínculos, baseados em exemplos empresariais, entre as estratégias citadas, algumas práticas de Gestão de Pessoas e características esperadas dos empregados. Os resultados estão sumarizados na tabela a seguir.

#### **Relações entre práticas de gestão de pessoas e características dos empregados com estratégias competitivas**

| <b>Estratégia de Redução de Custos</b>   | <b>Estratégia de Melhoria da Qualidade</b> | <b>Estratégia de Inovação</b>             |
|--|--|---|
| <b>Características dos empregados</b>    | <b>Características dos empregados</b>      | <b>Características dos empregados</b>     |
| Comportamento repetitivo, previsível     | Comportamento repetitivo, previsível       | Comportamento inovador, criativo          |
| Foco no curto-prazo                      | Foco no médio-prazo                        | Foco no longo-prazo                       |
| Comportamento relativamente independente | Algum comportamento cooperativo            | Comportamento interdependente cooperativo |
| Preocupação modesta com a qualidade      | Preocupação alta com a qualidade           | Preocupação modesta com a qualidade       |
| Alta preocupação com quantidade          | Modesta preocupação com quantidade         | Modesta preocupação com quantidade        |



|  |  |   |
|--|--|---|
| Alta preocupação com resultados                    | Alta preocupação com processos                             | Modesta preocupação com resultados                        |
| Baixa flexibilidade a mudanças                     | Modesta flexibilidade a mudanças                           | Flexibilidade a mudanças                                  |
| Baixa tolerância à ambigüidade                     | Modesta tolerância à ambigüidade                           | Alta tolerância à ambigüidade                             |
| Estreita aplicação de habilidades                  | Modesta aplicação de habilidades                           | Ampla aplicação de habilidades                            |
| Baixo envolvimento com o trabalho                  | Alto envolvimento com o trabalho                           | Modesto envolvimento com o trabalho                       |
| <b>Práticas de RH</b>                              | <b>Práticas de RH</b>                                      | <b>Práticas de RH</b>                                     |
| Baixa participação                                 | Alta participação  | Alta participação   |
| Desenvolvimento de carreira estreito               | Desenvolvimento de carreira estreito                       | Desenvolvimento de carreira amplo                         |
| Critério de avaliação por resultados               | Critério de avaliação por resultados, na maioria das vezes | Critério de avaliação por resultados e processos          |
| Foco no curto-prazo                                | Foco no curto-prazo, na maioria das vezes                  | Foco no longo-prazo                                       |
| Critérios de avaliação individuais, principalmente | Alguns critérios de avaliação em grupo                     | Alguns critérios de avaliação em grupo                    |
| Pouca segurança no emprego                         | Alguma segurança no emprego                                | Alguma segurança no emprego                               |
| Poucos incentivos                                  | Alguns incentivos  | Muitos incentivos   |
| Remuneração hierárquica                            | Remuneração eqüitativa                                     | Remuneração eqüitativa                                    |
| Pouco treinamento                                  | Treinamento extensivo                                      | Treinamento extensivo                                     |
| Relações de trabalho tradicionais                  | Relações de trabalho baseadas na cooperação e colaboração  | Relações de trabalho baseadas na cooperação e colaboração |

Fonte: Kotler (1993, p. 303).

Nessa linha, há também o exemplo de Welch (2001, p. 62) que relata sua experiência na organização *General Electric*. Segundo o autor, toda empresa deve tornar-se uma organização que aprende, pois sua maior vantagem competitiva são as pessoas de talento e, para atrair e obter a lealdade de funcionários competitivos e talentosos, basta lhes oferecer excelência em treinamento, ótimo ambiente de trabalho e oportunidades de crescimento pessoal e profissional. Em outras palavras, políticas profícuas de Gestão de Pessoas. Via de regra, segundo Welch, funcionários vítimas destas políticas serão comprometidos.

Pfeffer e O'Reilly III (2001, p. 321), em suas pesquisas sobre o papel das pessoas nas organizações, tentaram, em um estilo prescritivo, sumarizar a "fórmula do sucesso" das empresas ditas orientadas para as pessoas. Segundo os autores, tais empresas parecem agir da seguinte maneira:

- ✓ colocam os valores e a cultura em primeiro lugar para constituir a base de suas estratégias de gestão e de sua competitividade;
- ✓ colocam tais valores em prática com coerência por meio de eficiente seleção e desenvolvimento, uma profícua comunicação interna, sistemas baseados em equipes e bons mecanismos de recompensas e reconhecimento;
- ✓ lideram em vez de meramente administrar, ou seja, a missão primária dos líderes é assegurar que os valores se mantenham e sejam realidade para todas as pessoas que trabalham nas empresas.

As conclusões dos estudos de Pfeffer e O'Reilly III mostram que as empresas que implantaram políticas e práticas profícuas de Gestão de Pessoas obtiveram um aumento significativo em índices organizacionais como vendas e lucratividade. Eis alguns exemplos.

A *Southwest Airlines* possui uma cultura orientada para as pessoas e forte ênfase no atendimento ao cliente além de ser apontada como uma das melhores empresas para se trabalhar nos Estados Unidos. Dentre suas políticas e práticas, pode-se citar: recrutamento dirigido, treinamento, remuneração que constrói a cultura e compartilhamento de informações para envolver as pessoas. A *Cisco Systems* possui grande foco no gerenciamento de sua cultura com atenção especial à comunicação por meio de reuniões trimestrais com todos os funcionários, otimização do uso da intranet (*internet* interna) para transmitir informações, e festas criativas para os empregados. Um aspecto curioso é que os executivos têm o mesmo espaço que os outros funcionários (cubículos de 3,5m por 3,5m) só que os funcionários levam vantagem por ficar com as janelas.

Já a *The Men's Wearhouse* empreende algumas políticas e práticas de Gestão de Pessoas para valorizar seus empregados como remuneração diferenciada baseada em desempenho, desenvolvimento de carreira (quase todos os executivos seniores vieram dos escalões mais baixos), liderança e comunicação (boletins mensais e vídeos exibidos seis vezes por ano nas lojas divulgando a cultura, missões e metas corporativas). A *PPS World Medical* busca tratar todo cliente como se fosse único e reconhece que os colaboradores são seu ativo mais valioso, demonstrando isso por meio de um sistema de recompensas, distribuição de lucros, treinamento contínuo em sua universidade corporativa, gestão transparente ("portas e livros abertos"), delegação de poder e responsabilidades e, ainda, compartilhamento de informações.

Branham (2002, p. 186), estudando os fatores de valorização e motivação dos talentos nas organizações, baseado em estudos em várias empresas, sugere algumas práticas de Gestão de Pessoas no sentido de reter ou fidelizar os melhores colaboradores. Estas práticas foram subdivididas em 4 grandes grupos que podem ser entendidos como políticas. São elas:

- ✓ ser uma empresa na qual as pessoas queiram trabalhar (exemplo de prática: inspire compromisso para uma visão clara e objetivos definidos);
- ✓ selecionar as pessoas certas logo de início e isso passa por um processo parcimonioso de definição de perfil (exemplo de prática: compreenda porque algumas pessoas saem e outras ficam);
- ✓ proporcionar um excelente começo (exemplo de prática: dê autonomia e recompense a iniciativa);
- ✓ recompensar para manter o compromisso (exemplo de prática: reconheça os resultados e divirta-se mais).

Branham (2002, p. 137) ressalta que para se desenvolver uma estratégia que considere efetivamente as pessoas e seu alinhamento com os valores da empresa é preciso envolvê-las nas decisões importantes, educá-las, treiná-las continuamente e contemplá-las de forma financeira, social e psicológica para que realizem suas metas. O autor lembra que, segundo as pesquisas da revista americana *Fortune* sobre as empresas atraentes para se trabalhar, destacam-se aquelas que promovem as condições em que as pessoas realmente possam agregar valor e aquelas cuja cultura é baseada em princípios, confiança e em *empowerment* (“empoderamento”, ou seja, dar autonomia e poder às pessoas). Neste contexto, segundo Branham, é mister que as políticas de Gestão de Pessoas tenham como premissa básica a valorização das pessoas.

Kotler (2003, p. 202), nesta linha, discute a importância dos empregados para as organizações enfatizando que os empregados devem vir em primeiro lugar nas estratégias empresariais. O autor traça algumas citações de empresas como a *The Body Shop*: “nossas pessoas são a nossa primeira linha de clientes”; e a *Disney*: “jamais se terá bons relacionamentos com clientes sem bons relacionamentos com os empregados”, concluindo que o nível de satisfação dos empregados é, em última instância, o nível de satisfação dos clientes. O autor também enfatiza que uma remuneração generosa é uma política de Gestão de

Pessoas que assume especial relevância atualmente trazendo conseqüências como baixa rotatividade, custos de contratação mais baixos (os talentos vão à empresa) e menores despesas com treinamento (os novos empregados são mais capazes). Por fim, Kotler ressalta que os empregados devem sentir-se parte de uma organização que vale a pena, executando funções que realmente agreguem valor e contribuindo para resultados importantes. Na verdade, isso só é possível em empresas com culturas organizacionais fortes e valores compartilhados, na opinião de Kotler.

Zaltman (2003, p. 173), em pesquisa realizada pela *Harvard Business School* em organizações tidas como bem-sucedidas, obteve os construtos relativos ao que os clientes entendem como empresas zelosas e pelas quais optariam para fazer suas compras. São eles: zelo pelo pessoal, confiabilidade, honestidade, inovação e criatividade, caráter moral, orientação pró-ativa e hospitalidade. No que tange ao zelo pelo pessoal, o autor destaca que este se refere às percepções dos consumidores de como a empresa trata seus próprios empregados, principalmente em termos de salários, benefícios e formas de relacionamento, entendendo tais fatores como importantes políticas de Gestão de Pessoas.

## 2 - METODOLOGIA

Segundo Gil (1991, p.214), a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Tem como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições. É bastante flexível e, na maioria dos casos, assume a forma de pesquisa bibliográfica, completando o respectivo autor: “a pesquisa exploratória é desenvolvida com o objetivo de proporcionar uma visão geral, de tipo aproximado, acerca de determinado fato” Gil (1991, p. 215).

Pesquisa exploratória é:

A investigação de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com o ambiente, fato ou fenômeno para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos (MARCONI & LAKATOS, 2002, p. 85).

Esta área pode ser considerada, principalmente no Brasil, de natureza exploratória, por ser um problema cujos pressupostos teóricos não estão claros ou são difíceis de encontrar. Nessa situação, faz-se pesquisa não apenas para conhecer o tipo de relação existente, mas, sobretudo para determinar a existência de relação (RICHARDSON, 1999, p. 127).

Gil (1991, p. 197) afirma que a pesquisa exploratória é realizada para prover dados sobre questões ainda insipientes; gerar idéias para futuros estudos mais rigorosos; ou testar um palpite do pesquisador sobre determinado fenômeno, ou seja, é designada para prover insights de um problema quando o fenômeno ainda não está bem definido.

O método desta pesquisa é estudo de caso, porque envolve a) levantamento bibliográfico; b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com problema pesquisado; e c) análise de exemplos que estimulem a

compreensão (GIL, 1991, p. 195).

Quanto às técnicas de pesquisa utilizadas neste trabalho para coleta de informações, tem-se pesquisa bibliográfica, documental e de campo. É bibliográfica pelo fato de incluir os conceitos da pesquisa bibliográfica, utilizando revistas, livros e consulta à *Internet*, contendo informações relevantes ao trabalho.

Vergara (1998, p. 48) diz: “bibliográfica é a pesquisa realizada por meio de material já publicado em livros, revistas e redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público”.

### 3 - DESCRIÇÃO DO CASO – BANDA CONTRATAQUE

#### 3.1 Histórico da banda

Criado em maio de 2003 com o nome de Cai Dentro, a banda Contrataque foi formada com a união de amigos do curso de Propaganda e Marketing do UniCEUB com o intuito de fazer um conjunto musical de rock.

Composto por Alexandre Braia (vocal e guitarra), Ivo Netto (bateria) e Jadson Nunes (baixo e vocal), a banda fez vários shows ao longo do ano, inclusive tocando na Calourada do UniCEUB em 2003.

O trabalho passou a ficar mais sério, e exato um ano depois, em maio de 2004, a banda muda o nome de Cai Dentro para Contrataque, já que, além de diversas pessoas não acharem o nome muito sugestivo para o gênero musical, já existia um trio de choro mais antigo e com o mesmo nome no mercado. Contrataque foi uma escolha feita através de um *brainstorm*, uma pesquisa de Internet em sites de busca e relacionamentos e através do INPI (Instituto Nacional da Propriedade industrial), para ver se o nome já estava registrado, com o resultado a banda foi batizada com esse novo nome inclusive já o registrando.

Nessa nova etapa, em 2004, Ivo Netto sai da bateria e dá lugar a Thiago Martins.

A grande quantidade de pedidos de cd da banda pelos amigos e nos shows, a banda sente na necessidade de divulgação de suas músicas e entra no estúdio para gravar seu primeiro cd de divulgação.

Com Gustavo Schettini Guimarães e Guilherme M. Negrão como técnicos de som e Rodrigo Nogueira como técnico de bateria, a banda entra no estúdio Blue Records em Brasília para a gravação de seu primeiro cd de divulgação com cinco músicas.

Depois de dois meses de gravação, a banda cresce musicalmente e integra



cada vez mais no cenário do rock da cidade, fazendo divulgação de seu som para os amigos e em Internet.

Esse advento fez a banda amadurecer ainda mais e os integrantes decidem não fazer o lançamento do cd, pois não estava nos padrões radiofônicos como linhagem de tempo das músicas e arranjos fora de acordo desses padrões.

O baterista Thiago Martins sai do projeto para se dedicar aos estudos e vai morar em Campinas no começo de 2006, com isso, a banda vai atrás de outro baterista, onde vários chegaram a tocar, mas não se fixaram no projeto. Nesse meio tempo, em setembro o Contrataque toca num importante festival em Goianésia, o Festival do Cerrado, que tiveram bandas do Brasil todo, inclusive como atrações principais tocaram Rock Rocket, Moptop, Ramirez, Los Hermanos, Móveis Coloniais de Acaju e IRA.

No meio de agosto, Veruska, aluna do instituto de bateria Bateras Beat, vê um anúncio da procura de baterista em seu instituto e comunidades do site de relacionamento da Internet o Orkut e entra em contato com os integrantes. Depois disso, fizeram uns ensaios, reuniões, e ela entrou fixa na banda como baterista.

Em outubro de 2006, a banda está apenas em estúdio fazendo músicas novas e pretende continuar com essa filosofia até o final do carnaval de 2007, quando a partir daí irão em busca de shows e se prepararão para gravar um cd com uma grande produção no final de 2007.

## **3.2 Composição**

A banda é formada por três integrantes: Alexandre Braia (guitarra e vocal), Jadson Nunes (baixo e vocal) e Veruska Maia (bateria).

## **3.3 Concorrentes**

Com a chegada do ano 2000, vários outros segmentos musicais cresceram como o forró e o reggae, depois a vinda do tecno (som eletrônico), fazendo o rock'n roll não ter tanta expressão e força como em décadas anteriores.

### **Concorrentes indiretos:**

- Dj de música eletrônica;
- Bandas de forró;
- Bandas de reggae;

### **Concorrentes diretos:**

- No cenário regional: Sapatos Bicolores, Di Boresti, Capotones, Game Over, Supergalo, Etno.
- No cenário nacional: CPM22, Charlie Brown Jr., Pitty, Haaten, Los Hermanos, Moptop, Rock Rocket, Ramirez.

## **3.4 Estratégias usadas pela Banda Contrataque**

### **3.4.1 P - Serviço**

Banda de rock composta por três integrantes chamada Contrataque.

### **3.4.2 P - Preço**

Tendo um custo mensal, a banda gasta R\$50,00 (cinquenta reais) com equipamentos, sendo baquetas e cordas para os instrumentos. Com transporte, são gastos R\$80,00(oitenta reais) por mês para os três integrantes. Com a equipe técnica de mesário de som e *roadies* são gastos R\$100,00(cem reais) por show. Com quatorze horas ensaios mensais, são gastos R\$140,00(cento e quarenta reais). Para a promoção do show são gastos R\$50,00(cinqüenta reais) para a distribuição de adesivos e alguns cds. A mão de obra é cobrada com o custo de R\$60,00(sessenta reais) por integrante, dando um total de R\$180,00 (cento e oitenta reais). E para reserva de caixa, será somado R\$100,00(cem reais) por show.

Somando os custos, o promocional e a mão de obra da banda, o valor de um show será de R\$700,00(setecentos reais) independente da duração.

### **3.4.3 P - Logística**

Divulgação de shows e cds em Brasília, entorno e cidades do estado de Goiás.

### **3.4.4 P - Promoção**

A banda faz divulgação de seu trabalho através do site [www.contrataque.com.br](http://www.contrataque.com.br) e outros sites de hospedagem de bandas. Faz distribuição gratuita de cds para amigos e em shows. A divulgação de sua imagem é feita através de distribuição de adesivos e venda de camisetas.

## 4 - ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS

### 4.1 Análise *SWOT*

#### Micro Ambiente

##### Pontos Fortes:

- Boa organização da banda;
- Integrantes com iniciativa;
- Especialização técnica do integrante Alexandre Braia, que fez o curso de Engenharia de Som no IAV (Instituto de Áudio e Vídeo) em São Paulo;
- Presença de uma equipe técnica na estrutura da banda;
- Bom poder aquisitivo dos integrantes;
- Estrutura de equipamentos próprios;
- Boa identidade visual;
- Boa produção musical;
- Ter registrado o nome da banda no INPI (Instituto Nacional da Propriedade Industrial);

##### Pontos Fracos:

- Pouco tempo de criação de banda;
- Falta de um estúdio próprio para ensaios;
- Falta de continuidade da gravação para o lançamento do cd;
- Não possuir um site próprio;

## Macro Ambiente

### Oportunidades:

- Ser uma banda de Brasília, que é apelidada de Capital do Rock;
- Presença constante de festivais de rock em Brasília e em Goiânia;
- Grandes possibilidades de divulgação com a internet;
- Contato direto com formadores de opinião em Brasília;

### Ameaças:

- Crescente cultura de shows de música *cover* em Brasília;
- Crescimento da música eletrônica no Brasil;
- Ausência de uma rádio rock em Brasília;
- Poucos espaços destinados ao rock em Brasília;

## 4.2 Estratégias

### Mercado-Alvo

Jovens e adolescentes na faixa etária de 13 a 25 anos, de ambos os sexos, de todas as classes que moram em Brasília, entorno e cidades do estado de Goiás. E pessoas que buscam conhecer novas bandas e músicas pela internet.

### Posicionamento

Ser uma banda do autêntico rock de Brasília, com músicas próprias.

## **Preço**

Usar preços para facilitar a inserção no cenário, um processo onde a banda ajuda o contratante do evento, mostra qualidade no show e em seguida se mostra indispensável.

## **Pontos de distribuição**

Shows, internet, lojas de skate e estúdios de ensaio.

## **Promoção**

- Pocket Shows em faculdades e escolas de ensino médio no intervalo (intervalos culturais);
- Envio gratuito de uma música para *mail-list* direcionado ao público-alvo, que juntamente no e-mail tem informações sobre a banda Contrataque, *link* para o *site* da banda e comunidade no site de relacionamentos Orkut;
- Parcerias com revistas de público jovem, como a 100% Skate, Tribo e Bizz, para envio de adesivo gratuito.

## **Pesquisa e desenvolvimento**

Buscar o contato com novos instrumentos, ritmos, sonoridades e tecnologias de gravação, um processo de melhoria contínua.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Valorizar a relação com os telespectadores é um importante fator a considerar no dia-a-dia da organização.

Assim também como os telespectadores trazem suas necessidades e expectativas para a organização, este grupo musical carrega sentimentos e desejos para o seu local de trabalho.

A atenção, interesse, cortesia, dedicação, respeito, atendimento ético, simpatia e um canal de comunicação aberto são os elementos, formadores do conjunto de expectativas, que os ouvintes têm em relação à Banda Contrataque, a qual, se desejar usufruir as vantagens, oriundas de uma boa relação com os ouvintes, deverá colocar estas características na sua prática diária.

Conclui-se que para ser uma banda do autêntico rock de Brasília, com músicas próprias e oferecer uma melhor maneira para a banda musical Contrataque se evidenciar no seu ramo, por intermédio de um planejamento estratégico, é necessário sempre usar preços bem baixos do mercado para facilitar a inserção no cenário, um processo onde a banda ajuda o contratante do evento, mostrando qualidade no *show*, além de investir em táticas de *marketing* e criar um processo de planejamento estratégico, sendo uma maneira de conhecer melhor a empresa e avaliar o mercado.

Em poucas palavras, convém salientar: quem quer se fortalecer e atrair telespectadores cada vez mais fiéis aos seus negócios não pode se dispersar com a fidelização para aqueles que são a razão de a organização existir. Fechar os olhos para as novas formas de buscar a satisfação deles não está no "dicionário" das organizações que almejam lugares satisfatórios e desejados no mercado em que estão inseridas.

## REFERÊNCIAS

BENNY K. C, MARTINHO I. R. de A. **Estratégia perspectivas e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2002.

BRANHAM, L. **Motivando as pessoas que fazem a diferença**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. São Paulo: Atlas, 2000.

CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**: Uma idéia, uma paixão e um plano de negócios: Como nasce um empreendedor e se cria uma empresa. São Paulo: Cultura, 1999.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios**: textos e casos. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

HAMEL, G; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

KOTLER, P. **Administração de *marketing*, a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P. **Administração de *marketing***: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1993.

KOTLER, P. **Liderando a mudança**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.



LAKATOS, M. MARCONI, M. de A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2002.

PFEFFER, J. ***Competitive advantage through people: unleashing the power of the work force***. Boston: Harvard Business School Press, 1994.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

TABORDA, Felipe. **A imagem do som do rock-pop brasileiro**: concepção e curadoria Felipe Taborda. São Paulo: Globo, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

WELCH, J. **Jack definitivo**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

ZALTMAN, G. **Afinal, o que os clientes querem?** Rio de Janeiro: Campus, 2003.