

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

MARIEL NOGUEIRA TRAGTENBERG

PLANO DE MARKETING PARA A ACADEMIA MARCELO AMIN

**FLORIANÓPOLIS
2007**

MARIEL NOGUEIRA TRAGTENBERG

PLANO DE MARKETING PARA A ACADEMIA MARCELO AMIN

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentada à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em Marketing.

Professor Orientador: Allan Augusto Platt, Dr.

FLORIANÓPOLIS
2007

MARIEL NOGUEIRA TRAGTENBERG

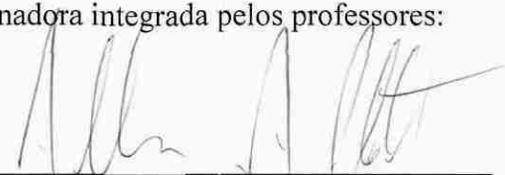
PLANO DE MARKETING PARA A ACADEMIA MARCELO AMIN

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

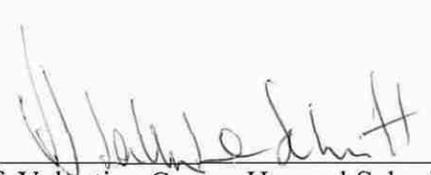


Prof. Rudimar Antunes da Rocha, Dr.
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Prof. Allan Augusto Platt, Dr.
Orientador



Prof. Valentina Gomes Haensel Schmitt, Mestre
Membro



Prof. Andressa Sasaki Vasques Pacheco, Mestre
Membro

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Marcelo e Marcia pelo apoio em todas as situações possíveis e imagináveis, por não medirem esforços em proporcionar a mim, uma educação de qualidade e por serem, acima de tudo, exemplos de honestidade, humildade e dedicação.

Aos meus amigos Rafael, Julio, Andrei e Nelson pelos momentos de descontração, eventos esportivos ao longo do Curso de Administração e por representarem uma fonte de compreensão e equilíbrio nos momentos difíceis.

Ao meu professor e orientador Allan Augusto Platt, o qual despertou o meu interesse pelo marketing em suas aulas.

Ao Marcelo Couto, gerente da Academia Marcelo Amin, que viabilizou o desenvolvimento deste estudo de caso e disponibilizou as informações solicitadas com muita atenção e seriedade.

Aos meus colegas e professores do Curso de Administração pela inesquecível vivência ao longo de quatro anos e meio de muito aprendizado, que certamente deixarão saudades.

RESUMO

TRAGTENBERG, Mariel Nogueira. **Plano de Marketing para a Academia Marcelo Amin.** 2007 (103f.). Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

O presente trabalho tem como objetivo elaborar um plano de marketing a ser implementado pela Academia Marcelo Amin cujo resultado esperado é um aumento de 20% na receita da empresa. A justificativa para o trabalho se deu principalmente pelo fato da longa vivência do acadêmico como cliente da empresa e pelo mesmo ter percebido a necessidade da empresa em se “adequar” ao mercado e à concorrência. Com relação à metodologia, o estudo se caracterizou inicialmente como exploratório, e em seguida como descritivo. A pesquisa foi predominantemente qualitativa e como técnicas de pesquisa utilizou-se a bibliográfica, entrevistas semi-estruturadas e a análise documental. Com base em informações da Academia Marcelo Amin, será verificado o histórico da empresa, seu composto de marketing e aspectos relevantes à atividade da mesma. Na seqüência do presente estudo será desenvolvido um diagnóstico organizacional, com o intuito de analisar os ambientes externo à empresa, considerando as principais forças que influenciam o funcionamento da Academia Marcelo Amin. No entanto, um dos principais objetivos do plano de marketing, é a análise e a comparação da empresa perante seus concorrentes diretos. A partir do caracterização dos ambientes interno e externo, será realizada uma análise SWOT, considerando os pontos fortes e fracos da empresa e as principais oportunidades e ameaças advindas do ambiente externo. Em seguida será elaborado um prognóstico, onde será definido o público-alvo e os principais objetivos da empresa. Posteriormente serão elaboradas as estratégias, acompanhadas de um plano de ação e a implementação, avaliação e o controle, que servirão como ferramentas para o alcance dos objetivos.

Palavras-chave: Plano de Marketing; Mercado; Estratégia.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Níveis de Adição de Valor	20
Figura 2. Modelo das cinco forças de Porter.....	35
Figura 3. Plano Estratégico	39
Figura 4. Logo da Empresa	53
Figura 5. Localização da Academia	59

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Principais Planos da Academia Marcelo Amin.....	58
Tabela 2. Principais Estados Arrecadadores de ICMS em 2007.....	65
Tabela 3. Planos Simples – Academia Powerfit	75
Tabela 4. Planos Especiais – Academia Powerfit	75
Tabela 5. Páginas das Empresas Analisadas	83

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Colaboradores divididos por setor.....	53
Quadro 2. Número de Clientes Matriculados por Mês.....	62
Quadro 3. Principais Planos - Forma Esporte Clube.....	76
Quadro 4. Modalidades por academia.....	79
Quadro 5. Comparação Academia Marcelo Amin e Forma.	82
Quadro 6. Plano de Ações (11/2007 a 10/2008)	91
Quadro 7. Demonstrativo de Resultados Projetados (em Reais)	92

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	6
LISTA DE TABELAS	7
LISTA DE QUADROS	8
1. INTRODUÇÃO	12
1.1 Contextualização do tema e apresentação do problema.....	12
1.2 Objetivos	14
1.2.2 Objetivo Geral:	14
1.2.2 Objetivos Específicos:.....	14
1.3 Justificativa.....	14
1.4. Estrutura do Trabalho.....	16
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1 Marketing e o Composto de Marketing.....	17
2.1.1 Produto	18
2.1.2 Preço	20
2.1.3 Praça	21
2.1.4 Promoção.....	22
2.2 Diagnóstico Organizacional	23
2.2.1 Ambiente interno	24
2.2.2 Ambiente Externo	27
2.3 Planejamento Estratégico	37
2.4 Estratégia	39
2.4.1 Diferenciação	40
2.4.2 Posicionamento	41
2.5 Objetivos e Metas.....	42
2.6 Marketing Esportivo.....	43
2.7 Plano de Marketing	43
3. METODOLOGIA	47
3.1 Características da Pesquisa.....	47
3.2 Método	48
3.3 Limitações	49
4. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	50
4. 1 Ambiente Interno.....	50

4.1.1 Histórico da Empresa	50
4.1.2 Sobre o Empreendedor	51
4.2 Sobre a Empresa	51
4.2.1 Estrutura da Empresa	52
4.2.2 Pessoas	52
4.2.3 Produto	53
4.2.4 Praça (Ponto)	58
4.2.5 Promoção	59
4.2.6 Finanças	61
4.2.7 Relacionamento	63
4.3 Ambiente externo	63
4.3.1 Macroambiente	64
4.3.2 Microambiente	72
4.4 Análise dos Concorrentes	79
4.4.1 Produto	79
4.4.2 Preço	80
4.4.3 Praça (Ponto)	82
4.4.4 Promoção	83
4.4.5 Aspectos Gerais	84
5. ANÁLISE SWOT	85
5.1 Oportunidades e Ameaças	85
5.1.1 Oportunidades	85
5.1.2 Ameaças	85
5.2 Pontos Fortes e Fracos	86
5.2.1 Pontos Fortes	86
5.2.2 Pontos Fracos	86
6. PROGNÓSTICO	87
6.1 Missão	87
6.2 Visão	87
6.3 Objetivos	88
6.4 Público-alvo	88
6.5 Estratégias	88
6.6 Plano de Ação	89
6.6.1 Estratégia Integrada	91
6.7 Plano de Resultados	91
6.8 Implementação, Avaliação e Controle	93
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	95
REFERÊNCIAS	97

APÊNDICE A - Descrição das Modalidades	100
ANEXO 1 - ACADEMIA MARCELO AMIN - HORÁRIO	103
ANEXO 2 - PLANOS DA ACADEMIA MARCELO AMIN	104
ANEXO 3 - PLANOS DA ACADEMIA FORMA ESPORTE CLUBE	105

1. INTRODUÇÃO

Na introdução serão abordados a contextualização do tema, a apresentação do problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos, a justificativa e a estrutura do presente trabalho.

1.1 Contextualização do tema e apresentação do problema

A globalização da economia implica numa adaptação das empresas a um fluxo de informação cada vez maior. Num ambiente turbulento é imprescindível buscar incessantemente novas informações relacionadas a novos produtos, serviços e tendências que surgem no mercado. Além dessas preocupações as mudanças na conjuntura econômica, seja ela de ordem municipal, estadual, nacional ou mundial, podem influenciar, direta ou indiretamente a atividade de uma organização. Nesse sentido, cabe ao administrador estar ciente das mudanças que ocorrem no ambiente externo a cada dia e, a partir dessas informações, formular estratégias que possam amenizar as ameaças e até mesmo proporcionar vantagens competitivas.

O objeto do presente estudo é a Academia Marcelo Amin, fundada há 20 anos e desde então atuante nas áreas da saúde, esportiva e estética. Ao longo de sua história, a empresa sofreu inúmeras reformulações, tanto no seu espaço físico, como na gama de produtos e serviços disponibilizados, com o intuito de atender, da melhor forma possível às necessidades de seus clientes.

Por se tratar de um plano de marketing, são abordados aspectos referentes ao mercado. Para Day (2001), um ponto em discussão permanente é se a empresa pode ser ao mesmo tempo orientada para o mercado e para os concorrentes. Empresas orientadas para o mercado não estão preocupadas apenas em perceber as necessidades dos clientes, mas também em prever os movimentos de suas rivais. Dessa forma, a rivalidade competitiva pode ser comparada a um jogo de xadrez multidimensional onde o tabuleiro muda constantemente de tamanho e forma.

Na análise do ambiente externo é indispensável contar com informações relativas à atividade da concorrência. A partir dessas informações muitas ações podem ser antecipadas por meio da identificação de oportunidades. No presente estudo, foram caracterizados os concorrentes diretos da Academia Marcelo Amin com o objetivo de situar a empresa no mercado onde ela está inserida.

O aumento nos índices de doenças ocupacionais, doenças decorrentes do alto nível de estresse e aquelas causadas pelo sedentarismo, como a obesidade, apresenta uma forte tendência no aumento da procura por atividades físicas. Nos centros urbanos como Florianópolis, as academias de ginástica são uma das principais empresas do ramo de serviços ligadas atividades físicas. Como prova dessa tendência, verifica-se o grande número de novas academias na cidade nos últimos anos, com serviços cada vez mais diferenciados.

De acordo com a Associação Brasileira de Academias (2004), o setor onde as academias estão inseridas conecta-se a três outros setores já bem estabelecidos: a estética, o entretenimento e a saúde. Basicamente, são essas as três principais motivações que levam um cliente a procurar uma academia de ginástica.

A Academia Marcelo Amin está situada no município de Florianópolis, mais precisamente no bairro Lagoa da Conceição. Segundo a Prefeitura Municipal de Florianópolis (2007), o bairro se destaca como um dos principais pontos turísticos da capital, de beleza paisagística excepcional, famosa pela oferta de gastronomia típica. Com relação aos serviços, a Lagoa da Conceição possui uma boa estrutura, e é hoje considerado um bairro autônomo.

Segundo Giuliani (2003), nas últimas décadas, o marketing tem evoluído com uma velocidade absolutamente espantosa, vem aumentando cada vez mais sua integração com outras áreas existentes na empresa, tem estendido sua atuação para os campos político, institucional e até mesmo no terceiro setor.

Observa-se que no mundo empresarial existem inúmeras ferramentas que auxiliam os administradores e estrategistas a traçarem diferentes caminhos para as organizações. Nesse contexto, o plano de marketing aparece como um guia, norteando as iniciativas mercadológicas da organização para torná-la mais competitiva, contribuindo para alcançar os objetivos. O plano de marketing é uma ferramenta importante para o planejamento estratégico das empresas. O principal intuito do documento é suprir a administração de informações e estratégias bem formuladas para que a empresa possa alavancar seu crescimento.

Diante deste contexto, apresenta-se o problema de pesquisa: **quais estratégias devem ser adotadas pela Academia Marcelo Amin, visando à adequação dos seus produtos e serviços com o mercado e um aumento em 20% na receita da empresa, considerando o período de novembro de 2007 a outubro de 2008, observadas as informações de janeiro de 2005 a julho de 2007.**

1.2 Objetivos

Os objetivos se apresentam como um guia para o presente trabalho e estão divididos em: geral e específicos.

1.2.2 Objetivo Geral:

Elaborar um plano de marketing para a empresa Academia Marcelo Amin, considerando o período de novembro de 2007 a outubro de 2008, objetivando a adequação da empresa no mercado e um aumento de 20% na sua receita.

1.2.2 Objetivos Específicos:

- a) Realizar um levantamento bibliográfico sobre as características conceituais de um plano de marketing;
- b) Traçar um diagnóstico organizacional da empresa considerando os ambientes interno e externo;
- c) Identificar as ameaças e oportunidades;
- d) Analisar a empresa perante seus concorrentes diretos;
- e) Propor estratégias e ações que melhorem os resultados da empresa.

1.3 Justificativa

Um primeiro fator a ser considerado na elaboração deste trabalho é que o acadêmico foi cliente da Academia Marcelo Amin nos primeiros anos de vida da empresa e posteriormente por mais dois anos e pôde visualizar, pela ótica do cliente, características marcantes como os diferenciais e as principais limitações da empresa. Esta posição de cliente também proporcionou um maior contato com a empresa e facilidade acesso a informações. Além de ter sido cliente da empresa, o acadêmico também foi cliente de um dos seus principais concorrentes, o que enriquece ainda mais a análise da empresa frente a seus concorrentes diretos. Este estudo analisa a situação da empresa frente a seus concorrentes considerando seus pontos fortes e fracos, visando à elaboração de estratégias que possam contribuir com positivamente com a atividade da Academia Marcelo Amin.

A elaboração deste estudo é justificada pela desatenção da empresa em desenvolver ações considerando retornos de médio prazo. Os investimentos realizados nos últimos anos visaram essencialmente melhorias de curto prazo. Portanto, a elaboração de um plano de marketing se mostra de extrema importância no sentido de propor estratégias visando alcançar objetivos de médio e longo prazo.

Um aspecto importante para o presente estudo é a caracterização da empresa no mercado onde ela está inserida. Isso se deve aparentemente à abordagem diferenciada da Academia Marcelo Amin perante a concorrência. Ao comparar fatores como a precificação, o relacionamento e os serviços disponíveis em relação aos concorrentes, podem ser identificados aspectos relevantes à atividade da empresa.

Segundo Castro (apud MATTAR, 1999), os critérios que devem ser atendidos para que uma pesquisa se justifique são: importância, originalidade e viabilidade.

Quanto à importância no presente trabalho podem ser destacadas a caracterização da empresa, identificando suas forças e fraquezas e principalmente a proposição de estratégias balizadas nas oportunidades identificadas no ambiente externo à empresa. A escolha do tema justificou-se também pela importância do planejamento para as organizações, sejam elas de pequeno, médio ou grande porte e principalmente por se tratar de uma empresa com potencial de crescimento considerável e por estar focada especialmente na eficiência operacional.

Ao longo dos seus vinte anos, a Academia Marcelo Amin jamais avaliou suas ações de marketing, considerando os ambientes interno e externo, com o intuito de formular estratégias que possam significar a obtenção de melhores resultados. Portanto, nesse sentido, o trabalho preserva o fator originalidade.

Quanto à viabilidade é importante verificar se os prazos e a disponibilidade de informações são realmente suficientes para a realização da pesquisa. Um estudo que visa à proposição de estratégias deve ser fundamentado na relevância das informações coletadas e também na disponibilidade dessas informações até certo ponto confidenciais. Com relação ao exposto, o trabalho conta com o aval dos responsáveis pela administração da empresa, que disponibilizaram as informações pertinentes ao desenvolvimento deste estudo.

1.4. Estrutura do Trabalho

O Trabalho estruturou-se em seis capítulos. O capítulo 1 é composto pela Introdução, em que se descreveu uma breve exposição sobre o tema de estudo, o problema de pesquisa, a justificativa e os objetivos geral e específicos do presente trabalho.

O capítulo dois compreende a fundamentação teórica, com as definições necessárias para o embasamento teórico e para que o trabalho tenha validade científica.

No Capítulo três é abordada a metodologia utilizada neste trabalho, com as características da pesquisa, método utilizado e as limitações da pesquisa.

No capítulo quatro encontra-se a caracterização da empresa, seu histórico, sua estrutura, seus recursos humanos e aspectos relevantes na análise das variáveis: produto, preço, praça e promoção. É também analisado o ambiente externo à empresa, para estabelecer um diagnóstico organizacional.

O capítulo cinco compreende a análise SWOT, considerando os pontos fortes e fracos, assim como as oportunidades e ameaças identificadas no Diagnóstico Organizacional.

O capítulo seis trata do Prognóstico, que compreende a elaboração das estratégias de um plano de ação para o alcance dos objetivos.

E, por fim, no sexto e último capítulo, são apresentadas as Considerações Finais do presente trabalho, seguidas das Referências, Apêndice e Anexos.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Na fundamentação teórica são apresentados os embasamentos teóricos, que servem como referência na elaboração do plano de marketing para a Academia Marcelo Amin. Dessa forma, os referenciais teóricos estabelecem o caminho a ser seguido, proporcionando a compreensão dos fatos abordados no presente estudo.

2.1 Marketing e o Composto de Marketing

Para Cobra (1991), marketing pode ser traduzido em algumas palavras-chave que definem o termo como: necessidades, desejos, trocas, demanda, produtos e mercados.

Marketing segundo Richers (2000), é simplesmente a intenção de entender e atender o mercado. O autor argumenta que para que o consumidor possa ser atendido, primeiramente é necessário entendê-lo.

“Marketing é o processo de planejar e executar a concepção, precificação, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais” (FERRELL; HARTLINE, 2005, p. 5). Os autores complementam este conceito, afirmando que o marketing é paralelo a outras funções do negócio, como produção, pesquisa, recursos humanos, entre outras. No entanto, a função do marketing é conectar a organização com seus clientes.

Já para Kotler e Armstrong (1998), o marketing deve ser entendido como uma ferramenta para satisfazer as necessidades do cliente. Onde a satisfação do cliente depende do desempenho percebido na entrega de valor feita pelo produto, em relação às expectativas do comprador.

Marketing é área de conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade (LAS CASAS, 2004, p. 26).

Segundo Giuliani (2003), marketing é um conjunto de esforços criativos e táticos que devem ser utilizados para adaptar o produto ou serviço ao mercado, às mudanças ocorridas no macroambiente, com foco de conservar e tornar leal o cliente.

Já para McCarthy (apud RIES; TROUT, 1989), marketing é a execução das atividades que buscam realizar os objetivos de uma organização, prevendo as necessidades do cliente e dirigindo um fluxo de bens e serviços para satisfação dessas necessidades.

O conceito de marketing vem associado a metas organizacionais determinando necessidades e desejos dos mercados-alvo sendo oferecido de forma mais eficaz e eficiente do que os concorrentes. As necessidades devem ser satisfeitas de forma rentável, e o cliente ouvido e respeitado (KOTLER, 1998). Ainda conforme Kotler (1998), marketing é como uma filosofia empresarial que orienta toda a organização, cuja meta é satisfazer o cliente de forma lucrativa, criando relacionamentos que agreguem valor tanto para o cliente como para a empresa. O autor acrescenta que marketing é a análise, organização, planejamento e controle dos recursos da empresa, gerados a partir do consumidor, com o objetivo de satisfazê-lo em suas necessidades e desejos de forma lucrativa para a organização.

Para Richers (2000), a maioria das empresas ainda adota a forma operacional do marketing na condução das tarefas, que consiste em delegar e executar, onde cada pessoa é responsável por determinada função. No entanto, a forma operacional está sendo descartada pela abordagem sistêmica, onde os processos são conduzidos por equipes de trabalho.

Já na visão de Mattar (1999), a dimensão filosófica do conceito de marketing se refere à orientação para o consumidor. Neste caso, todas as decisões da empresa atuam no sentido de satisfazer as necessidades e desejos dos seus clientes.

Contudo, para que os desafios possam ser superados, a empresa deve utilizar o composto de marketing que, conforme Kotler (1998) é o conjunto de ferramentas que a empresa usa para atingir seus objetivos de marketing no mercado alvo.

A partir dos conceitos apresentados percebe-se a importância do marketing para as empresas. Além disso, nota-se a sua relação direta com o relacionamento com o cliente, as características dos produtos e análise dos mercados e dos concorrentes.

2.1.1 Produto

Segundo Kotler e Armstrong (1998), produto é qualquer coisa que possa ser oferecida a um mercado para atenção, aquisição, uso ou consumo, e que possa satisfazer um desejo ou necessidade.

Para Cobra (1991), o produto é a própria razão de ser de muitas organizações. O autor acrescenta justificando que a organização e o produto estão às vezes tão próximos, que acabam se confundindo.

Produto é “o objeto principal das relações de troca que podem ser oferecidos num mercado para pessoas físicas ou jurídicas, visando proporcionar satisfação a quem os adquire ou consome”. (LAS CASA, 2004 p. 164).

Quando existem diversas categorias de produto, Rapp e Collins (1999) afirmam que há uma tendência à “*commoditização*”. Com isso, para poder competir no mercado são lançados produtos simples, convenientes e baratos.

Ferrell e Hartline (2005) consideram o produto e as decisões em torno dele, um dos elementos básicos da estratégia de marketing. Por sua vez, essa importância depende da conexão entre o produto e as necessidades do consumidor. Os autores estabelecem uma definição muito simples de produto como sendo algo que pode ser adquirido por meio de troca, para satisfazer uma necessidade ou desejo.

Um produto, na visão de Giuliani (2003) é algo oferecido por profissionais de marketing para clientes com propósito de troca, sendo que as pessoas satisfazem suas e desejos com produtos.

De acordo com Levitt (1990) o produto é também um símbolo complexo que revela status, gosto, realização, aspiração, etc. Já para Kotler e Armstrong (1998), produto é algo que pode ser oferecido a um mercado para apreciação, aquisição, uso ou consumo e para satisfazer um desejo ou uma necessidade.

“A maioria dos produtos são como trepadeiras, só se desenvolvem apoiados num tronco”. (RICHERS, 1996, p. 58). A partir dessa metáfora, o autor afirma que é necessário distinguir as invenções primárias, que mudam o comportamento humano de forma radical e invenções que “apenas” fazem sentido a partir da ocorrência das invenções tronco. O autor complementa afirmando que para sobreviver tanto produtores como consumidores precisam de produtos que se adequem à demanda.

Conforme a Figura 1., Kotler (1998) classifica os produtos em cinco níveis que acrescentam mais valor para o consumidor.

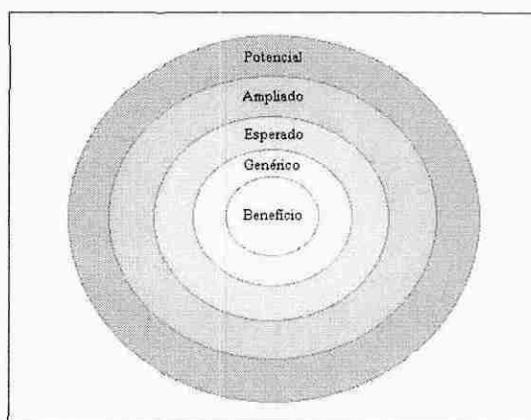


Figura 1. Níveis de Adição de Valor

Fonte: Kotler (1998)

- a) **Benefício:** corresponde ao serviço ou benefício fundamental que o consumidor está comprando;
- b) **Genérico:** neste caso, o benefício corresponde a um produto básico;
- c) **Esperado:** a empresa apresenta um conjunto de atributos e condições que os consumidores concordam quando compram esses produtos;
- d) **Ampliado:** a empresa prepara um produto ampliado que atenda aos desejos dos consumidores além de suas expectativas e que apresente um diferencial;
- e) **Potencial:** envolve todas as transformações que o produto deve sofrer no futuro. Nesse nível, as empresas buscam por novas maneiras de satisfazer aos consumidores e distinguir suas ofertas.

Os conceitos apresentados evidenciam a importância no desenvolvimento de um produto e da adequação do mesmo com a atividade da empresa e com as necessidades do mercado consumidor.

2.1.2 Preço

De acordo com Kotler e Armstrong (1998), preço é a quantia de dinheiro que se cobra por um produto ou serviço, ou seja, é a soma de todos os valores que os consumidores trocam pelos benefícios de obter ou utilizar um produto ou serviço.

Antes de estabelecer o preço, a empresa deve decidir qual será sua estratégia para o produto. Se ela escolheu cuidadosamente seu mercado-alvo e seu posicionamento, então sua estratégia para o mix de marketing, incluindo o preço, será razoavelmente descomplicada (KOTLER; ARMSTRONG, 1998, p. 263).

Na concepção de Cobra e Ribeiro (2000), a estratégia de preço deve ser focada de forma diferente, considerando o tipo de bem ou serviço, ou seja, o preço não deve ser fixado com base em custos. Cobra (1991) afirma que muitas empresas adotam o preço como única estratégia, onde os objetivos dessa estratégia tem sido, exclusivamente o volume de vendas. O autor acrescenta que os preços são influenciados pela ação da concorrência e pela demanda.

De acordo com Ferrell e Hartline (2005), o preço tem uma conexão direta com a demanda do consumidor, essa conexão faz do preço o elemento mais manipulado do composto de marketing.

O preço ajuda a dar valor ao produto ou serviço e representa uma troca pelo esforço feito pela empresa vendedora através da alocação de recursos, capital e mão-de-obra nos produtos comercializados (LAS CASAS, 2004).

O preço é a quantidade de recurso que deve ser dada em troca de produtos e serviços. É importante considerar os custos e despesas na formação do preço, assim como em qual segmento o preço está concentrado (GIULIANI, 2003). Para o autor entender como formar o preço é uma atividade fundamental para adequação da empresa com o mercado. A formação do preço pode ser interna, ou seja, baseada nos custos, na produção ou nos serviços; e externa, com base no preço praticado no mercado.

Na visão de Kotler (2000), o preço se difere dos outros três elementos do mix de marketing, pois é o único que gera receita, enquanto os outros três geram custos.

“O valor que um consumidor atribui a um produto é muito mais uma função da sua imagem de marca e dos benefícios que derivam do consumo do que do preço do produto em si” (RICHERS, 2000, p. 231).

A formação de preço é uma atividade extremamente importante para o posicionamento da empresa. Uma formação de preço baseada nos custos proporciona, na maioria das vezes, um preço não adequado ao mercado. Além disso, essa atividade permite mudanças muito rápidas, sem custos para a organização.

2.1.3 Praça

Para Las Casas (2004), somente um bom produto e um preço adequado não são suficientes para assegurar boas vendas. É necessária também a existência de uma forma eficiente de conduzir os produtos até os compradores finais.

Já para Kotler (2000), as empresas devem estar cientes que suas escolhas quanto à distribuição estabelecem um compromisso longo, com o qual terão que conviver mesmo se surgirem novos e mais eficientes canais.

A estratégia de distribuição é muito importante, pois a venda depende em grande parte da disponibilidade do produto para consumo. O número de intermediários necessários à colocação de um produto no mercado varia de acordo com o tipo de negócio, do tempo e do tipo de desafio que uma empresa tem no momento. (COBRA, 1991 p. 75).

O autor acrescenta que para uma abordagem eficiente desse elemento é preciso identificar as necessidades do consumidor e os canais de distribuição existentes.

Com relação à praça, Westwood (1996) afirma que os esforços devem estar voltados para disponibilizar para o cliente informações sobre o produto, acesso facilitado a qualquer hora. Assim, o cliente deve ser o centro da distribuição.

Já para Kotler e Armstrong (1998), a praça é um processo de oferecimento de um produto ou serviço para uso ou consumo de um consumidor final ou usuário empresarial. Assim como os fabricantes de mercadorias físicas possuem intermediários na venda para os consumidores finais, o mesmo ocorre com os prestadores de serviços. Para tanto, Churchill e Peter (2000) consideram a praça apenas como uma alavanca para o escoamento do produto aos fornecedores.

A partir dos conceitos apresentados é perceptível a importância da escolha dos canais de distribuição e sua implicação na estratégia da empresa. Nesse estudo esse fator está limitado à localização da unidade de negócio.

2.1.4 Promoção

Segundo Kotler e Armstrong (1998), é preciso desenvolver programas de comunicação e promoção que consistem na propaganda, promoção de vendas, relações públicas, marketing direto e on-line, especialmente quando as organizações estão orientadas para utilizar o marketing como estratégia de sucesso.

Para Las Casas (2004), a promoção está relacionada às várias formas de informar os consumidores a respeito de seus produtos, serviços ou formação da imagem da empresa.

A utilização da promoção de forma mais abrangente é enfatizada por Giuliani (2003), que afirma que a promoção se refere a utilizar de forma criativa as ferramentas como

publicidade, venda pessoal, promoção de vendas, relações públicas, marketing direto, procurando informar, convencer e lembrar os clientes sobre os produtos e serviços.

Com relação à força de vendas, Kotler (2000) justifica que apesar de ser uma ferramenta de comunicação cara, apresenta a vantagem de ser muito mais eficaz que uma série de anúncios ou até mesmo que peças de mala direta. “Nos casos em que os produtos e preços são muito similares, o vendedor pode construir o único fator capaz de afastar o cliente de um fornecedor e fazê-lo prender a outro” (KOTLER, 2000, p. 144).

Na concepção de Ferrell e Hartline (2005), no marketing moderno, o termo promoção foi substituído por comunicação integrada de marketing (CIM). Os autores afirmam que as metas da CIM são informar, persuadir e lembrar os consumidores. Ainda segundo os autores, não há dúvidas que a promoção e a comunicação de marketing são um dos elementos que mais aparecem na estratégia de marketing de uma empresa, já que as atividades promocionais são necessárias para comunicar os recursos e benefícios de um produto para os mercados-alvos desejados.

Ainda com relação às estratégias de promoção, Richers (2000) afirma que muitos produtos possuem características capazes de tocar a alma do consumidor, como o sabor, a aparência ou o valor nutritivo. Cabe ao profissional de marketing não só reconhecer essas características, mas também hierarquizá-las, antes de elaborar uma estratégia promocional.

Já para Cobra (1991), a estratégia de promoção é relativa ao planejamento, implementação e controle de comunicações persuasivas com os clientes. Para o autor, estas estratégias podem estar voltadas para a propaganda, a venda pessoal, para promoção de vendas, para o *merchandising* ou para uma combinação de um ou mais destes elementos.

O composto promocional é uma ferramenta importantíssima, principalmente na prospecção de novos clientes e no fortalecimento da marca. A boa utilização de esforços promocionais refletem diretamente no posicionamento da empresa.

2.2 Diagnóstico Organizacional

Segundo Coopers e Lybrand (1996), é necessário fazer um diagnóstico, pois muitas vezes a organização está cega, entretanto a soma das partes com diferentes visões conduz à real situação da empresa, antes obscura, podendo assim aumentar a qualidade dos produtos e serviços com base nas correções.

Na visão de Kluyver e Pearce II (2007), os componentes essenciais de uma avaliação detalhada do desempenho atual da empresa envolvem fatores estruturais como tendências pertinentes aos ambientes econômico, sociopolítico, legal e tecnológico. Essa análise é importante no sentido de identificar oportunidades e ameaças no ambiente setorial e pontos fortes e fracos internos.

O diagnóstico organizacional compreende uma pesquisa exploratória que servirá como base para a análise SWOT e o prognóstico.

2.2.1 Ambiente interno

De acordo com Ferrell e Hartline (2005), a análise do ambiente interno da empresa considera aspectos como recursos humanos, a idade da empresa, a capacidade dos equipamentos ou da tecnologia, a disponibilidade de recursos financeiros e as lutas políticas e de poder na estrutura da empresa. Além disso, esse segmento resume os atuais objetivos e o desempenho de marketing da empresa.

Para Kotler (2000), na análise do ambiente interno são estudadas as competências do mix de marketing da empresa (produto, preço, praça e promoção), para que possam ser identificados os pontos fortes e fracos da organização.

2.2.1.1 Estrutura

Segundo Ferrell e Hartline (2005), as questões estruturais a serem consideradas no ambiente interno da empresa incluem a sua orientação geral para seus clientes, questões relacionadas à motivação e ao compromisso dos funcionários com a empresa e a ênfase no planejamento de curto, médio e longo prazo.

Day (2001) considera a estrutura como o relacionamento estreito entre cultura, aptidões e processos da empresa. Ela inclui aptidões para “sentir” o mercado e se relacionar com ele. “Uma estrutura errada pode condenar ao fracasso todas as outras iniciativas orientadas para o mercado na organização” (DAY, 2001, p. 200).

“Ao se considerarem opções estruturais, é importante perceber que não há uma forma certa de organização, cada solução estrutural tem vantagens e desvantagens específicas” (KLUYVER; PEARCE II, 2007, p. 24).

Na concepção de Schermerhorn (1999), o modo pelo qual as partes de uma empresa são arrumadas é denominado normalmente de sua “estrutura”.

Para Porter (1989), a possibilidade de as empresas modelarem sua estrutura coloca uma carga particular nos seus líderes. Segundo o autor, as empresas freqüentemente fazem escolhas estratégicas sem considerar as conseqüências a longo prazo para a sua estrutura.

É importante considerar a estrutura da empresa como um fator que reflete diretamente na sua atividade. Portanto, deve-se ter cuidado com a escolha da estrutura a ser adotada, pois como foi citado anteriormente por Day (2001), uma escolha errada pode afetar negativamente outras iniciativas da empresa.

2.2.1.2 Pessoas

Para Schermerhorn (1999), os traços pessoais considerados fundamentais para a liderança são: determinação, honestidade, integridade, autoconfiança, inteligência, conhecimento e flexibilidade.

“Ativar, motivar e reter as pessoas certas, se tornaram importantes objetivos estratégicos. Depois de vários episódios de *downsizing* e *rightsizing* irresponsáveis, muitas empresas descobriram como é caro substituir conhecimento e talento” (KLUYVER; PEARCE II, 2007, p. 25).

Segundo Porter (1989), a administração dos recursos humanos afeta a vantagem competitiva em qualquer empresa, através de seu papel na determinação de qualificações, na motivação dos empregados e no custo da contratação e do treinamento.

A administração dos recursos humanos é uma tarefa vital para empresas, onde a identificação dos traços apresentados por Schermerhorn (1999) deve ser acompanhada por iniciativas que visam o melhor aproveitamento do capital humano.

2.2.1.3 Finanças

Para Kluyver e Pearce II (2007), a análise de índices financeiros pode fornecer uma rápida visão geral da saúde financeira de uma empresa ou unidade de negócio.

“As várias perguntas que devem ser feitas quando se está formulando os objetivos de um plano de marketing levam em consideração dados financeiros de uma empresa e seus custos” (RICHERS, 2000, p. 73).

Embora com funções diferentes e incompatíveis em um primeiro momento, as finanças e o marketing podem e devem operar de forma conjunta. Para tanto, deve haver interação e afinidade nos objetivos finais e na missão da organização (GIULIANI, 2003).

De acordo com Kotler (2000), um dos piores erros que uma empresa pode cometer é estabelecer e avaliar metas financeiras sem observar outras medidas indicativas da saúde e do desempenho financeiro da empresa.

Além da importância dos aspectos levantados pelos autores, um pré-requisito para a saúde financeira de qualquer empresa é a manutenção de um controle financeiro eficiente.

2.2.1.4 Marketing de Relacionamento

Segundo Kotler e Armstrong (1998), marketing de relacionamento significa criar, manter e acentuar sólidos relacionamentos com os clientes e outros públicos.

De acordo com Rapp e Collins (1999), o poder da propaganda de imagem continua importante, porém o relacionamento com o cliente passou a ocupar posição de destaque no pensamento estratégico.

McKenna (1992) apresenta um conceito mais amplo, afirmando que o marketing tem a tarefa de integrar o cliente à elaboração do produto e desenvolver um processo sistemático de interação que estabelece firmeza à relação, sendo que o marketing de relacionamento realiza plenamente esta tarefa. Para o autor, os consumidores definem uma hierarquia de valores, desejos e necessidades com base em opiniões, referências e experiências anteriores.

Na visão de Richers (1996), a preocupação das empresas não deve estar relacionada em enfatizar que ela possui os melhores produtos e sim que o consumidor sugira um produto ou serviço de sua preferência (diferenciado).

Já para Levitt (apud COBRA; RIBEIRO, 2000), o relacionamento com o cliente transcende os limites do marketing, exigindo programas de manutenção, investimento e melhoria contínua do produto. “As empresas podem evitar problemas e realçar sua posição reconhecendo logo de início a necessidade de administrar seu relacionamento com os clientes” (LEVITT, 1990, p. 120).

Shaw e Stone (apud COBRA; RIBEIRO, 2000) definem marketing de relacionamento como o estágio final de aplicação de programas de marketing. Segundo os autores, a maioria das empresas utiliza banco de dados para sustentar ações de marketing, mas de forma isolada em cada departamento.

“Clientes que reclamam e têm sua queixa atendida satisfatoriamente costumam se tornar mais fiéis do que clientes que nunca ficaram insatisfeitos”.(KOTLER, 1998, p. 167). Para o autor, além de fiéis, os clientes normalmente se tornam defensores da empresa, sendo que sua palavra tem forte influência sobre amigos e familiares, na medida em que não há nenhum interesse específico em estar divulgando positivamente a organização.

A partir do exposto percebe-se a crescente importância do marketing de relacionamento para as empresas e seu papel na manutenção e fidelização dos clientes.

2.2.2 Ambiente Externo

De acordo com Richers (1996), as empresas estão sujeitas às ondas do seu setor de atividades. Muitas delas acabam resistindo e se opondo a essas ondas e acabam sofrendo conseqüências drásticas.

Para Churchill e Peter (2000), na avaliação do ambiente externo são estudados todos os diferenciais, informações relativas aos concorrentes, políticas governamentais, fornecedores, legislação e fatores econômicos que afetam os esforços de marketing tanto na esfera global como na doméstica.

Já para Kotler (1998), o ambiente externo é constituído por agentes e forças que estão fora do controle da organização, sendo formado por um macroambiente e um microambiente, que afetam de uma forma ou de outra a estrutura, a conduta e a atuação dos sistemas de marketing nas organizações.

2.2.2.1 Macroambiente

Para Cobra (1991), o macroambiente de uma empresa é constituído por fatores externos que agem de forma direta ou indireta sobre ela. O autor acrescenta que o diagnóstico organizacional deve se basear nos fatores que afetam o desempenho da empresa. A partir dessa análise é possível prever as repercussões econômicas, ambientais, sociais, tecnológicas e competitivas que tenham influência no negócio da empresa.

Segundo Kotler (1998), o macroambiente é composto por forças sociais maiores que afetam todo como as forças demográficas, econômicas, físicas, tecnológicas, políticas e culturais. Reforçando o conceito apresentado, Giuliani (2003) considera que no

macroambiente existem fatores incontrolláveis, sendo que o composto de marketing tem uma função importante no alcance dos resultados esperados no mercado alvo.

2.2.2.1.1 Ambiente Econômico

Segundo Kotler e Armstrong (1998), o ambiente econômico consiste em fatores que afetam o poder de compra e o padrão de consumo das pessoas. Da mesma forma, Cobra (1992) afirma que o mercado é constituído de pessoas com renda e disposição para gastar. Portanto, é necessário avaliar com clareza a influência da economia nas estratégias de uma organização, pois sem renda não há consumo.

Na visão de Las Casas (2004), as empresas devem adaptar-se constantemente ao ambiente que se apresenta normalmente bastante dinâmico no que se refere à economia. Em contrapartida, Kotler (2000) justifica que somente uma população não define um mercado. As pessoas têm que estar prontas, dispostas e serem capazes de comprar. O autor afirma que as empresas distinguem seus consumidores basicamente entre as classes de alta, média e baixa renda.

Kim e Mauborgne (2005) afirmam que, embora o ambiente econômico indique um aumento na criação de novos mercados, muitas pessoas tendem a acreditar que a probabilidade de sucesso dessas empresas seja pequena na criação de novos espaços em mercados já estabilizados.

Já para Nickels e Wood (1999), deve se pensar a respeito da forma pela qual as mudanças econômicas influenciam a demanda por seus produtos e como elas modificam o acesso a recursos e insumos.

As variáveis econômicas são indispensáveis para a atividade de uma empresa. De nada adianta possuir um excelente produto, com um preço competitivo, se não houver poder de compra por parte dos consumidores.

2.2.2.1.2 Ambiente Demográfico

Las Casas (2004) acredita que mudanças nos índices de natalidade, hábitos de compra e o envelhecimento da população são fatores que influenciam as estratégias de longo prazo das empresas.

De acordo com Rapp e Collins (1999), as mudanças demográficas e no estilo de vida estão acabando com a divisão de consumidores em grupos-alvo, grandes, simples e visíveis. Já na visão de Kluyver e Pearce II (2007), essas mudanças resultantes de melhorias na saúde assumirão uma importância estratégica, como fatores determinantes de fluxos globais, financeiros e de produtos.

Entender o mercado significa compreender a demografia e suas forças, pois os mercados são constituídos de pessoas. Isso significa entender a população no que diz respeito a sua distribuição geográfica, densidade, tendências de mobilidade, distribuição por idade, sexo, etc. (COBRA, 1992, p. 129).

“Acompanhar as mudanças demográficas ajuda a revelar a possível demanda futura por determinados tipos de produtos” (NICKELS; WODD, 1999, p. 48).

Segundo Kotler (2000), os dados sobre migração são extremamente importantes, pois há lugares em que a população cresce, enquanto em outros ela diminui. Essas informações são válidas porque o consumo de determinados produtos está diretamente relacionado com o tamanho, faixa etária, nível educacional, etnia, entre outros fatores.

Entender a demografia é extremamente importante pelo fato de envolver pessoas e as pessoas constituem mercados (KOTLER; ARMSTRONG, 1998).

2.2.2.1.3 Ambiente Tecnológico

Segundo Kotler e Armstrong (1998), as forças que geram novas tecnologias, criando novos produtos e oportunidades de marketing, apesar de gerarem novos mercados, substituem as tecnologias anteriores, tornando-as obsoletas.

Para McKenna (1992), a tecnologia é tão penetrante, que é praticamente inútil traçar distinções entre empresas de setores tecnológicos e não tecnológicos. Da mesma forma, Levitt (1990) acredita que o fator que distingue as indústrias de serviço, é o enorme auxílio que obtiveram da tecnologia. “Assim, o grande desabrochar tecnológico do setor industrial também auxiliou o setor de serviços e, em alguns casos, houve uma expansão de produtividade muito mais dramática neste do que naquele” (LEVITT, 1990, p. 235).

“Mudanças no ambiente tecnológico assumem uma presença de primeiro plano, em se tratando de avanços mais perceptíveis para o consumidor e acabam por criar novas oportunidades de marketing” (FERRELL; HARTLINE, 2005, p. 69).

O principal propulsor da nova economia digital, na concepção de Giuliani (2003) é a inovação tecnológica, incluindo o compromisso com uma contínua renovação de produtos, sistemas, processos, marketing e pessoas. Para o autor, o desenvolvimento de novas tecnologias é a principal ferramenta para o alcance da inovação contínua.

Conforme Kotler (2000), a paisagem tecnológica aparece na forma de novos produtos com novos conceitos como satélites, filmadoras, telefones celulares. Para o autor, a tecnologia configura não apenas a infra-estrutura material da sociedade, mas também os padrões conceituais humanos.

Uma peça fundamental na gestão de marketing nas organizações é a presença de um sistema de informações. Para Mattar (1999), os sistemas de informação têm como principal objetivo fornecer informações pertinentes a determinado assunto, servindo como uma base de dados de extrema importância para as ações de marketing.

A partir dos conceitos expostos percebe-se a necessidade das empresas investirem em tecnologia. Além de representar diferenciais competitivos, esse fator é um pré-requisito para o funcionamento em inúmeros mercados.

2.2.2.1.4 Ambiente Político-Legal

De acordo com Kotler e Armstrong (1998), o ambiente político-legal consiste em leis, órgãos governamentais e grupos de pressão que afetam e limitam a atividade das organizações e indivíduos, sendo que para Las Casas (2004), o administrador deve estar sempre familiarizado com a legislação que mais afeta seus negócios para evitar problemas futuros.

Cobra (1992) afirma que as leis que interferem em diversas empresas de diferentes setores surgem a cada dia. São leis que regulam a localização de empresas, que impedem a poluição, que regulam a propaganda, que controlam os preços, que protegem os consumidores, e assim por diante. Diante do exposto, Kotler (2000) reforça a importância de monitorar o desenvolvimento de políticas, leis e normas que possam favorecer ou prejudicar o negócio da empresa.

Com relação às mudanças na esfera política, Kotler (2000) complementa que elas podem representar um grande acontecimento, assim como uma catástrofe para as empresas. Para o autor, as empresas devem monitorar estreitamente os projetos políticos, legislativos, normativos e fiscalizadores.

Na visão de Ferrell e Hartline (2005), as questões legais e regulamentares apresentam íntimas ligações com eventos do ambiente político. Um grande número de leis e regulamentos tem potencial para influenciar as decisões e atividades de marketing da empresa.

Para Nickels e Wood (1999), as forças político-legais determinam quais produtos e serviços que uma empresa pode oferecer. Não importa o ramo de atuação da empresa, sempre haverá leis e regulamentações que influenciam a sua atividade.

Conforme o exposto, as leis e regulamentações são fatores que estabelecem limites nas atividades. Portanto, a análise das leis e regulamentações que afetam uma atividade deve ser extremamente criteriosa.

2.2.2.1.5 Ambiente Sociocultural

Para Churchill e Peter (2000), o ambiente sócio-cultural é constituído pelas pessoas de uma sociedade e seus valores, crenças e comportamentos. Dessa forma, o nível cultural e educacional também é bastante relevante na análise de uma população. Da mesma forma, Ferrell e Hartline (2005) consideram que as influências sócio-culturais causam mudanças em atitudes, crenças, normas, costumes e estilos de vida. Considerando que essas forças afetam profundamente o modo em que as pessoas vivem.

Já para Kotler e Armstrong (1998), o ambiente cultural é composto por instituições e outras forças que afetam os valores, as percepções, as preferências e os comportamentos básicos de uma sociedade. Complementando o exposto, Cobra (1991) afirma que é essencial entender as atitudes e os hábitos que o público em geral está tomando com relação aos negócios e os produtos de uma empresa. “Como qualquer outro ambiente, o ambiente cultural e o social estão em constante mutação, e o impacto dessas mudanças pode vir a alterar as preferências dos consumidores ou redefinir as praticas de marketing” (COBRA, 1992, p. 137).

Ainda na visão de Cobra (1992), os valores culturais de um povo tendem a estabelecer uma linha de comportamento influenciada por valores e crenças.

A partir da análise do ambiente sociocultural é possível estabelecer que estratégias de marketing são mais indicadas para uma determinada população.

2.2.2.2 Microambiente

Segundo Kotler e Armstrong (1998), o microambiente é constituído de forças próximas à empresa que afetam sua capacidade de atender seus clientes. São eles, os clientes, fornecedores e concorrentes. Na mesma vertente, Giuliani (2003) considera o microambiente como as forças próximas à empresa, que afetam a capacidade de atender seus consumidores, fornecedores e concorrentes.

“O microambiente de uma empresa é constituído de fatores externos e que dizem respeito ao dia-a-dia de uma organização” (COBRA, 1992, p. 75). Segundo o autor o microambiente é dividido em clientes ou consumidores, fornecedores e nos prestadores de serviço.

2.2.2.2.1 Clientes

Para Kotler e Armstrong (1998), os diferentes mercados consumidores são formados por indivíduos e famílias que compram bens e serviços para consumo pessoal. Complementando o exposto, Cobra (1992) afirma que as necessidades dos clientes não são estáticas, e a tendência da empresa é centrar o seu negócio nessas necessidades, sendo que muitas vezes essas mudanças obrigam a empresa a alterar suas estratégias de marketing.

Conforme Day (2001), além da capacidade para compreender mercados, a empresa movida pelo mercado está mais apta para atrair e reter clientes importantes, alavancando com maior eficiência seus investimentos no mercado.

Considerando o ambiente político-legal, Giuliani (2003) considera que com a criação do Código de Defesa do Consumidor em 1991, decretou-se o fim do cliente resignado e com o avanço da tecnologia da informação. Aliada à crescente valorização da cidadania, o perfil do novo consumidor é mais consciente de seus direitos, mais atuante e disposto a propagar sua insatisfação.

Na visão de Kotler (2000), as grandes empresas devem se esforçar, tanto em obter novos clientes como em mantê-los. “O marketing pode ser definido como a arte de conquistar e manter clientes” (KOTLER, 2000, p. 155).

“Os consumidores constituem diversos mercados, e esses mercados representam um fenômeno dinâmico, que é influenciado pelas necessidades e desejos dos seus consumidores-alvo e envolve a variável tempo” (COBRA; RIBEIRO, 2000, p. 34). Segundo os autores, o foco no cliente tem que ser permanentemente repensado, onde a opinião do cliente é o

principal fator na revisão dos produtos e serviços disponibilizados. Dessa forma, a atenção com os clientes deve ser entendida como uma atividade permanente da empresa.

2.2.2.2.2 Fornecedores

“Outra influência externa sofrida pelas empresas está associada ao mercado fornecedor. Dessa forma, dependendo do poder de barganha das empresas, o reflexo nos preços de venda poderá ser grande” (GIULIANI, 2003, p. 128).

Para Kotler e Armstrong (1998), os fornecedores constituem um elo fundamental no sistema de entrega de valor para o cliente da empresa. “O comportamento dos fornecedores precisa ser cuidadosamente monitorado, pois as alterações de custos freqüentemente afetam o preço final do produto da empresa, uma vez que a matéria prima é um importante item do custo total” (COBRA, 1992, p. 126).

De acordo com Kluyver e Pearce II (2007), os fornecedores influenciam a competição em determinado setor, exercendo pressão sobre os preços, a qualidade ou a quantidade demandada ou vendida.

A qualidade e a disposição dos fornecedores de uma empresa têm um grande impacto no sucesso dela. Fornecedores que despacham mercadoria de baixa qualidade, entregam com atraso e são difíceis de contatar ou sujeitos a greve são uma praga na vida de uma empresa (KOTLER, 2000, p. 111).

Para Porter (1989), o simples fato de satisfazer as necessidades do comprador, também pode ser o resultado da coordenação com fornecedores. Uma íntima coordenação com fornecedores pode reduzir o tempo de desenvolvimento de um novo modelo, se os fornecedores trabalharem de acordo com a necessidade da empresa. A partir do exposto, percebe-se a necessidade de cooperação com fornecedores.

2.2.2.2.3 Concorrentes

Segundo Kluyver e Pearce II (2007), na análise dos concorrentes imediatos são utilizadas cinco perguntas-chave:

- f) Quem são os concorrentes diretos agora e num futuro próximo?
- g) Quais são os principais pontos fortes e fracos deles?
- h) *Como eles se comportaram no passado?*
- i) *Como eles devem se comportar no futuro?*

j) Como as ações dos concorrentes podem afetar a empresa?

Ainda segundo Kluyver e Pearce II (2007), ao analisar padrões de competitividade, pode ser muito útil atribuir papéis aos concorrentes. Muitas vezes é possível identificar um líder, um ou mais desafiadores e um número de seguidores. Embora seja muito simples rotular os concorrentes, tal análise pode fornecer informações sobre a dinâmica competitiva do setor.

Na visão de McKenna (1992), as atitudes da concorrência podem transformar um produto tanto num sucesso como num fiasco. Segundo o autor, os estreantes geralmente subestimam seus concorrentes já estabelecidos.

Na concepção de Richers (1996), os novos empreendedores, apesar de possuírem o capital optam por não pesquisar o mercado e o produto simplesmente por falta de paciência. O autor afirma que o desconhecimento das práticas de mercado é um dos fatores principais das freqüentes falhas que caracterizam a criação de novas empresas no Brasil. Para Cobra (1992) é graças à atuação da concorrência que uma empresa tende a organizar-se, adaptar-se e até mesmo inovar.

Na visão de Porter (apud KLUYVER; PEARCE II, 2007), as regras da concorrência estão englobadas em cinco forças competitivas segundo a Figura 2. Assim, o poder do comprador influencia os preços praticados pelas empresas, da mesma forma que a ameaça de substituição dos produtos. O poder de barganha dos fornecedores pode influenciar ou determinar os custos das matérias-primas e de outros insumos, interferindo diretamente na competição entre as empresas. E a ameaça de entrada de novos concorrentes, também é outro fator que deve ser considerado na análise de um setor.

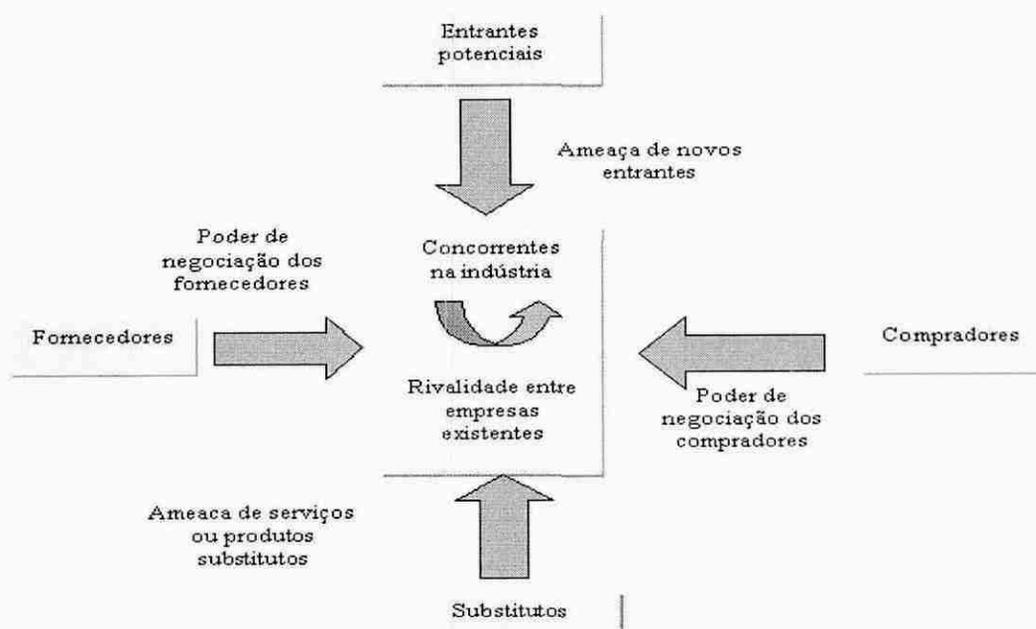


Figura 2. Modelo das cinco forças de Porter

Fonte: Kluyver; Pearce II (2007).

Para Ries e Trout (1989), para obter sucesso, uma empresa precisa ser orientada para a concorrência e deve procurar seus pontos fracos, e lançar contra eles ataques de marketing. Os autores acrescentam que a verdadeira ação de marketing envolve, na verdade o conflito entre empresas e não a satisfação das necessidades dos clientes.

Segundo Levitt (1990), a concorrência geralmente ocorre no nível ampliado, ou seja, ela está relacionada com o que as empresas acrescentam a seus produtos sob a forma de *armazenagem*, *condições de entrega*, *embalagem*, *financiamento*, *propaganda*, *serviços*, *sugestão do consumidor*, etc. No entanto, devem ser feitas algumas considerações sobre o produto ampliado como *custo extra*, *expectativas dos consumidores* e *preço baixo para produto básico*.

Resgatando a competitividade ao extremo, Ries e Trout (1989) afirmam que em uma guerra de marketing, assim como em uma militar, a melhor abordagem não é necessariamente a mais direta, e sim a aquela que tem uma maior probabilidade de minar a posição do concorrente.

2.2.3 Análise SWOT

De acordo com Churchill e Peter (2000), a análise SWOT é a avaliação sistemática dos pontos fortes e fracos internos de uma empresa e de oportunidades e ameaças externas.

Da mesma forma, Kotler (2000) afirma que nesta etapa é feita a relação de forças e fraquezas da empresa relacionadas a fatores internos, enquanto a relação de ameaças e oportunidades descreve fatores externos.

A análise SWOT, na visão de Ferrell e Hartline (2005) aponta fatores internos (forças e fraquezas) e externos (oportunidades e ameaças), derivados da análise da situação dos ambientes interno e externo. Estas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças devem ser analisadas em relação às necessidades do mercado e da concorrência. Essa análise ajuda a empresa a determinar o que ela faz bem e onde precisa melhorar.

2.2.3.1 Oportunidades e Ameaças

O ambiente externo apresenta grandes chances de crescimento e estabilização. Por outro lado, no mesmo ambiente se encontram os perigos mais relevantes para o sucesso ou fracasso de uma empresa. Assim, a análise das oportunidades e ameaças é extremamente importante para nortear a atividade de uma empresa, considerando o mercado. Nesta análise, devem ser considerados fatores como a economia, a demografia, as leis e regulamentações, fatores sócio-culturais, a clientela, os fornecedores e a concorrência.

“Os profissionais que avaliam oportunidades e ameaças devem concentrar-se em mudanças, tanto no mercado local como no externo, mudanças essas que transformam ameaças em oportunidades”. (CHURCHILL; PETER, 2000, p. 95).

Kotler (1998) considera que as ameaças e oportunidades podem ser representadas por novos concorrentes entrando ou saindo do mercado, uma nova legislação que abre mercado ou traz barreiras para a comercialização de um produto, uma nova política fiscal e a disponibilidade de mão-de-obra no mercado.

Oportunidade conforme Richers (2000) é a capacidade de olhar para o futuro em busca de novos nichos de mercado, novas formas de financiamento e novas tecnologias. Para o autor, a conquista de oportunidades, apesar de estar ligada ao contexto externo à empresa, depende mais de os gestores manterem seus olhos abertos para o surgimento de tendências de consumo. O autor ainda acrescenta que muitas oportunidades e ameaças resultam de mudanças pouco aparentes, como as variações sutis de preços no varejo, que surgem em decorrência do lançamento de um produto, do poder aquisitivo de uma classe específica da população ou do impulso por meio de uma ação do governo.

2.2.3.2 Pontos Fortes e Fracos

Na visão de Richers (2000), os pontos fortes e fracos surgem a partir de um confronto entre as qualidades e as limitações de uma empresa, em relação às empresas do seu setor. Esse diagnóstico não sensibiliza a empresa somente com relação aos problemas, mas também quanto à importância das consequências desses problemas.

“Toda organização tem seus pontos fortes sobre os quais apóia sua força motriz, ou seja, a sua mola propulsora e suas sinergias com as quais poderá rapidamente, por exemplo, produzir ou distribuir novos produtos” (COBRA, 1991, p. 65).

Para Kotler (2000), toda e qualquer empresa deve decidir quais forças precisam ser intensificadas e quais fraquezas devem ser corrigidas, com base nas oportunidades e ameaças identificadas.

Em relação às necessidades do mercado e características dos concorrentes, o gerente de marketing deve começar a pensar em termos do que a empresa pode fazer bem e onde estão suas deficiências. Forças e Fraquezas existem por causa de recursos possuídos (ou não possuídos) pela empresa, ou da natureza do relacionamento da empresa com seus clientes, empregados ou organizações externas (FERRELL; HARTLINE, 2005, p. 89).

2.3 Planejamento Estratégico

Cobra (1991) afirma que o planejamento estratégico é uma ação administrativa que visa prever o ambiente futuro e os desafios que uma organização deverá enfrentar, definindo as decisões cruciais para o direcionamento estratégico. Ainda na visão de Cobra (1991), deve-se enfatizar que o método varia de acordo com a necessidade que a empresa enfrenta, da natureza do negócio, ou seja, da unidade estratégica de negócio e do ambiente competitivo.

“Todas as organizações requerem um planejamento eficaz e uma sólida estratégia de marketing para atingir suas metas e objetivos. Sem esses esforços vitais, elas não serão capazes de satisfazer as necessidades e desejos de seus consumidores” (FERRELL; HARTLINE, 2005 p. 1).

Planejamento estratégico na visão de Richers (2000), envolve dois aspectos importantes, um deles consiste em facilitar o trabalho de traçar o caminho por antecedência, o outro diz respeito a indicar instrumentos que permitam antecipar ações voltadas para determinado alvo.

O planejamento estratégico é o processo gerencial de desenvolver e manter uma direção estratégica, alinhando as metas e os recursos da organização e preparando-a, para as mutantes oportunidades do mercado (KOTLER, 1998).

Kotler e Armstrong (1998) justificam que um planejamento formal pode trazer muitos benefícios para todos os tipos de empresa, sejam elas grandes ou pequenas, novas ou maduras. O planejamento estimula a administração a pensar adiante de forma sistemática, ele força a empresa a aprimorar seus objetivos e políticas. Para os autores, o planejamento estratégico é o processo de desenvolver e manter um ajuste estratégico entre os objetivos e a capacidade da empresa considerando as oportunidades do mercado.

Segundo Porter (1989), uma prática comum do planejamento estratégico é utilizar a parcela de mercado para descrever a posição competitiva de uma unidade empresarial.

De acordo com Kluyver e Pearce II (2007), um sistema de planejamento estratégico formal tenta estruturar o desenvolvimento e a implementação da estratégia, como um processo primariamente linear e seqüencial. No entanto, os autores ressaltam que as mudanças ambientais e competitivas não são ditadas pelo calendário.

Já para Ries e Trout (1989), o planejamento estratégico tem uma importância cada vez maior na elaboração e administração das estratégias. Segundo os autores, as empresas terão de aprender como “atacar” pela frente e pelos flancos sua concorrência, como “defender” suas posições e como e quando fazer guerrilha.

“Planejar estrategicamente é criar condições para que as organizações decidam rapidamente diante de oportunidades e ameaças, otimizando as vantagens competitivas em relação ao ambiente concorrencial em que atuam” (COBRA 1991, p. 16). Para o autor, o planejamento estratégico é uma ação administrativa que visa prever o futuro ambiente e os desafios que uma organização deverá enfrentar, definindo as decisões cruciais para o direcionamento dos negócios.

Planejamento Estratégico é o processo gerencial, em sintonia com o mercado, que desenvolve e mantém uma direção estratégica que alinhe metas e recursos com as oportunidades apresentadas pelo mercado (LAS CASAS, 2001). De acordo com a Figura 3., o plano estratégico é o somatório dos planos de marketing, produção, financeiro e de recursos humanos.



Figura 3. Plano Estratégico

Fonte: Las Casas (2001)

Conforme Richers (2000), tanto o planejamento como a ação estratégica, obrigam os executivos a “saírem” da empresa, como se estivessem sobrevoando a empresa num helicóptero, para assim, compreender como ela se posiciona no ambiente como um todo.

De acordo com o exposto, é perceptível a ligação entre o plano de marketing como parte do planejamento estratégico.

2.4 Estratégia

De acordo com Kluyver e Pearce II (2007), estratégia diz respeito a posicionar uma organização para a obtenção de vantagem competitiva e envolve escolhas a respeito de que setores participar, quais produtos e serviços oferecer e como alocar recursos corporativos.

Richers (2000) considera que a estratégia é a busca de um caminho para a empresa como um todo, buscando relacionar as dúvidas e preocupações com as idéias, a análise e a ponderação.

“Um novo tipo de raciocínio estratégico em marketing oferece uma importante vantagem àqueles que o utilizarem primeiro. É o ápice de uma mudança gradual que vem ocorrendo há várias décadas” (RAPP; COLLINS, 1999, p. 27).

De acordo com Ferrell e Hartline (2005) a estratégia descreve o plano de competição da organização para o sucesso. Os autores complementam afirmando que para uma organização ter alguma chance de atingir seus objetivos e metas é preciso que ela tenha uma estratégia.

Já para McKenna (1992), para o desenvolvimento de uma estratégia, inicialmente a empresa precisa conhecer-se muito bem seus pontos fortes e fracos. Segundo o autor, se os gerentes da empresa tiverem visões divergentes, a empresa nunca conseguirá desenvolver uma estratégia bem-sucedida.

Contraopondo os conceitos tradicionais, Kim e Mauborgne (2005) apresentam o conceito de estratégia do oceano azul, que prevê a busca por um mercado inexplorado, onde a concorrência é um fator irrelevante. Porém no oceano vermelho (ambiente competitivo), onde se encontra a imensa maioria das empresas, existem regras relacionadas à competição, na medida em que o mercado se torna saturado, perspectivas de lucro e crescimento são reduzidas.

Kotler e Armstrong (1998) argumentam que na elaboração das estratégias de marketing, cada empresa deve considerar seu tamanho e sua posição no setor, comparando esses dados com os de seus concorrentes. Para os autores, planejamento estratégico envolve o trabalho de desenvolver uma estratégia para a sobrevivência e crescimento da empresa a longo prazo. O planejamento formal oferece vários benefícios, como pensamento sistemático, melhor coordenação de esforços da empresa, objetivos mais definidos e uma melhor avaliação do desempenho da empresa.

Nickels e Wood (1999) afirmam que para se fazer uma distinção nítida entre ação estratégica e planejamento, a ação estratégica deve ser elaborada com os olhos voltados para a ação, enquanto planejamento deve ser visto apenas como um meio para facilitá-la.

“Uma estratégia é um plano amplo usado para guiar as decisões e ações de todos dentro da organização. Em suma, a estratégia é um resumo de onde você está, para onde quer ir e como chegar lá” (NICKELS; WOOD, 1999 p. 20).

Já para Porter (1999), qualquer organização deve cultivar a excelência operacional para implementar sua estratégia específica. Já a proposição de valor deve representar o que a organização oferece para seus clientes, e não como a organização gerencia seus processos internos. Ainda na visão de Porter (1989), existem três tipos genéricos de estratégia que fornecem um bom ponto de partida para o pensamento estratégico: liderança total em custos, diferenciação e foco. Baseados nesses tipos estratégia, Kluyver e Pearce II (2007) distinguem duas posturas estratégicas competitivas denominadas genéricas, porque se aplicam a qualquer negócio ou setor, são elas: baixo custo e diferenciação.

2.4.1 Diferenciação

Segundo Kluyver e Pearce II (2007), a diferenciação requer uma abordagem diferente, pois a preocupação é com o valor agregado. Conforme os autores, a diferenciação

tem múltiplos objetivos, sendo o principal deles, redefinir as regras que levam os consumidores a suas decisões de compra, oferecendo-lhes algo único e que seja valioso.

Para Porter (apud RICHERS, 2000), diferenciar um produto ou serviço na oferta de uma empresa, implica em criar algo que é percebido por todo setor como único. Para o autor, a identificação de uma marca cria uma barreira, forçando os recém-chegados a realizarem pesadas despesas para quebrar a lealdade de clientes. Ainda na visão de Porter (1989), uma empresa que pode obter e sustentar uma diferenciação será um competidor acima da média, sendo que a lógica da estratégia da diferenciação exige que uma pessoa escolha atributos que sejam diferentes dos de seus rivais.

“A maneira pela qual uma empresa gerencia seu marketing pode tornar-se a mais poderosa forma de diferenciação” (LEVITT, 1990, p. 97). Segundo o autor, a seleção do mercado e a política de preços são os fatores onde as empresas mais se diferenciam entre si.

2.4.2 Posicionamento

Posicionamento, segundo Cobra (1991), é uma tarefa tão crítica e importante, que muitas vezes acaba absorvendo boa parte do tempo do estrategista. Assim, o posicionamento se torna um esforço muito mais amplo que uma simples ação tática.

Posicionamento é geralmente entendido como um lugar no mercado em que um produto é colocado com um mínimo de interferência de outras marcas do mesmo gênero, para obter vantagens competitivas (RICHERS, 2000).

De acordo com McKenna (1992), o posicionamento é determinado, em grande parte pelas percepções das pessoas que fazem parte da infra-estrutura, pois é nesse ponto que o posicionamento do produto se estabelece.

Segundo Porter (1999), o ponto de partida do desenvolvimento de uma estratégia competitiva eficaz, é ter em mente o objetivo principal de obter um bom retorno sobre os investimentos para os acionistas e demais colaboradores. Seguem abaixo os princípios do posicionamento estratégico segundo o autor:

- a) O posicionamento estratégico deve começar com o objetivo certo: superioridade no longo prazo do retorno sobre o investimento;
- b) A estratégia da empresa deve possibilitar o cumprimento de uma proposição de valor, ou um conjunto de benefícios para os clientes, diferente do oferecido pelo concorrente.

- c) A estratégia deve refletir-se numa cadeia de valor específica. Para desenvolver vantagem competitiva sustentável, a empresa precisa executar atividades diferentes dos rivais ou executar de maneira diferente as mesmas atividades dos rivais;
- d) As estratégias poderosas envolvem *trade-offs*. As empresas precisam fazer escolhas, elas devem abandonar ou abrir mão de algumas características dos produtos, serviços, ou atividades, a fim de serem inigualáveis em outras;
- e) A estratégia define o modo como se encaixam os elementos das atividades das empresas. A estratégia envolve o exercício de escolhas interdependentes, ao longo de toda a cadeia de valor e todas as atividades da empresa devem ser mutuamente reforçadas;
- f) A estratégia requer continuidade de direção. A empresa deve definir uma proposição de valor a ser sustentada no longo prazo, mesmo que isso signifique a renúncia a certas oportunidades.

2.5 Objetivos e Metas

Os objetivos da empresa apresentam os critérios fundamentais para a tomada de decisão são a base para o planejamento a longo prazo e dão aos empregados um sentido de finalidade que faz com que seu trabalho pareça útil (KOTLER; ARMSTRONG, 1998).

Para que sejam estabelecidos objetivos e metas, segundo Ferrell e Hartline (2005), é necessária uma análise completa da situação. Assim, as metas e objetivos de marketing devem estar integrados à estratégia corporativa ou à estratégia da unidade de negócios.

“Os objetivos devem ser convertidos em metas mensuráveis, para que possam fornecer orientação e controle”(KOTLER, 2000, p. 213). O autor ilustra sua afirmação exemplificando que a meta é uma tradução quantitativa do objetivo.

Drucker (2001) considera impossível ser eficiente sem decidir o que se pretende realizar. O autor afirma que não se pode administrar sem antes definir uma meta, nem mesmo é possível definir a estrutura de uma organização a menos que se saiba a que propósito deve atender e como medir seu desempenho.

Na concepção de Ferrell e Hartline (2005), as metas e objetivos de marketing devem ser coerentes com a missão e visão geral da empresa, uma vez que a empresa tenha uma declaração de missão, que descreva claramente o que ela é e o que representa. Dessa maneira, “metas são realizações gerais desejadas, enquanto objetivos fornecem referências específicas

e quantitativas que podem ser usadas para aferir o progresso no sentido da realização das metas de marketing” (FERRELL; HARTLINE, 2005, p. 102).

Na visão de Richers (2000), os objetivos da empresa são estratégicos quando abrangem a empresa como um todo e se referem a períodos superiores a um ano. Quanto mais distante for o horizonte melhor, desde que a empresa não confunda o objetivo com o sonho.

O estabelecimento de metas é de extrema importância para nortear onde a empresa deseja chegar, dentro de um período pré-estabelecido.

2.6 Marketing Esportivo

Muitas empresas estão utilizando o marketing esportivo como uma forma de divulgação, aproveitando seu grande potencial para atingir o público, com a finalidade de tornar seus nomes mais conhecidos e conseqüentemente melhorar seus resultados. Esse contexto se aplica, principalmente a empresas voltadas à prática esportiva.

“O marketing esportivo é um tipo de marketing promocional, que atua na dimensão institucional, objetivando difundir a marca, melhorar sua imagem e fixá-la melhor na mente do consumidor” (MELO NETO, 1998, p. 33). Na visão do autor, o esporte favorece a segmentação, pois compreende diferentes modalidades, praticadas por públicos diferenciados.

Para Afif (2000), o marketing esportivo é uma das estratégias que utiliza o esporte para atingir metas. Segundo o autor, existem duas formas de definir essa prática. A primeira delas se faz por intermédio do marketing de produtos e serviços voltados a consumidores que, de alguma maneira, se relacionam com algum esporte. A segunda está relacionada a uma estratégia que emprega o esporte como meio de divulgar produtos, sem que estes tenham ligação com atividades esportivas.

2.7 Plano de Marketing

O plano de marketing é a base do plano estratégico, pois determina, por intermédio de estudos de mercado, o que, como e quando será produzido um serviço para a posterior venda a indivíduos ou grupos (COBRA, 1991). “As estratégias de marketing constantes do plano de marketing devem ser consistentes com as estratégias que figuram no planejamento estratégico” (COBRA, 1991, p. 177).

Segundo Westwood (1996), o plano de marketing disciplina o planejador a colocar suas idéias, fatos e conclusões de uma maneira lógica que pode ser seguido por outros. Para o autor, o plano de marketing mostra à empresa onde ela está indo, além de ser uma ferramenta de comunicação, que combina todos os elementos do processo mercadológico em um plano de ação coordenado.

De acordo com Las Casas (2001), o plano de marketing estabelece objetivos, metas e estratégias em sintonia com o plano estratégico geral da empresa. Ainda segundo Las Casas (2004), um plano de marketing é o documento que contém todos os detalhes para a ação a ser desenvolvida pelos administradores responsáveis. O autor descreve seis passos a serem seguidos na elaboração de um plano de marketing, são eles:

- a) Levantamento de Informações;
- a) Listas de Problemas e Oportunidades;
- b) Determinação de objetivos;
- c) Desenvolvimento de Estratégia;
- d) Determinação de Orçamento;
- e) Projeção de Vendas e Lucros.

Um plano de marketing bem feito ajuda os membros do departamento de marketing a reconhecer onde seus esforços devem estar concentrados em observar e tirar o melhor proveito das oportunidades no mercado. Também proporciona um meio de medir o desempenho do departamento de marketing pela comparação dos resultados com os objetivos (CHURCHILL e PETER, 2000, p. 101).

Um plano de marketing, na visão de Ferrell e Hartline (2005) é um documento que fornece um esquema das atividades de marketing da empresa que inclui a implementação, avaliação e controle das atividades. Para os autores, o plano de marketing fornece uma explicação das ações necessárias para a execução do programa de marketing, exigindo um grande esforço da organização como um todo para elaborá-lo e implementá-lo.

Para Kotler (2000), as empresas preparam planos de marketing para cada uma das principais áreas de ação de marketing, o que implica em seis tipos de planos:

- a) Planos de marketing de marca;
- b) Planos de marketing por categoria de produto;
- c) Planos para novos produtos;
- d) Planos por segmento de mercado;
- e) Planos por mercado geográfico;
- f) Planos por cliente.

Na visão de Cobra (1992), o plano de marketing identifica as oportunidades que podem gerar bons resultados para a organização, mostrando como penetrar com sucesso para obter as posições desejadas nos mercados. Segundo o autor, o plano de marketing tem como objetivo principal munir a cúpula administrativa de um conciso, mas completo sumário financeiro e de marketing, contendo objetivos e resultados a serem alcançados.

Vale ressaltar que o plano de marketing deve fazer parte do plano corporativo, devendo ser executado como parte do planejamento global da empresa (WESTWOOD, 1996).

De acordo com Richers (2000), um plano de marketing é composto pelos seguintes elementos:

- a) Sumário Executivo: apresenta os objetivos do plano resumindo as principais recomendações;
- b) Avaliação da Situação Atual: é feita uma análise crítica dos pontos fortes e fracos da empresa, mostrando como a empresa posiciona seus produtos em relação a seus concorrentes;
- c) Apreciação do Cenário: Descreve o ambiente externo à empresa, apontando oportunidades e ameaças inerentes;
- d) Recomendações Estratégicas: Nessa parte são apresentadas as inovações sugeridas, onde as recomendações devem estar alinhadas com os objetivos estratégicos da empresa;
- e) Formas de Implementação: São descritas as ações específicas a serem seguidas. Essas ações devem estar direcionadas para o atendimento dos objetivos estratégicos;
- f) Orçamento: Aqui as ações propostas no plano devem ser financeiramente estimadas e comparadas entre si, considerando o investimento necessário e o retorno esperado.

Já para Ferrell e Hartline (2005), um plano de marketing apresenta uma estrutura similar com algumas peculiaridades:

- a) Sumário Executivo: apresenta uma sinopse do plano de marketing;
- b) Análise da Situação: são abordados o ambiente interno, o ambiente do consumidor e o ambiente externo;
- c) Análise SWOT: são analisados fatores internos (forças, fraquezas, ameaças e oportunidades) derivados da análise dos ambientes interno e externo;
- d) Metas e Objetivos de Marketing: os objetivos e metas têm suas bases num cuidadoso estudo da análise SWOT;

- e) Estratégia de Marketing: descreve, em linhas gerais, como a empresa atingirá seus objetivos de marketing;
- f) Implementação de Marketing: descreve como as estratégias de marketing serão executadas;
- g) Avaliação e Controle: mostram como os resultados serão avaliados e controlados por meio de indicadores como padrões de desempenho, volume de vendas, lucratividade.

Foram utilizados como base para o desenvolvimento do plano de marketing para a Academia Marcelo Amin, os modelos apresentados por Richers (2000) e Ferrell e Hartline (2005), de acordo com a descrição dos mesmos. Sendo que, tanto na elaboração do diagnóstico organizacional como no prognóstico, foram realizadas adaptações, para que o plano fosse direcionado para o objeto de estudo.

3. METODOLOGIA

Este Capítulo apresenta a metodologia de pesquisa utilizada no desenvolvimento do presente estudo. De acordo com Kerlinger (apud MATTAR, 1999 p. 50) “pesquisa científica é uma investigação sistemática, controlada, empírica e crítica de proposições hipotéticas sobre as relações presumidas entre fenômenos naturais”.

3.1 Características da Pesquisa

De acordo com Vergara (1997), a metodologia pode ser entendida sob dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa é classificada inicialmente como exploratória, sendo que "esse tipo de pesquisa é particularmente útil quando se tem uma noção muito vaga do problema de pesquisa" (MATTAR, 1999, p. 80), onde foram observadas as particularidades da empresa, considerando os ambientes interno e externo. Posteriormente a pesquisa se caracterizou como descritiva, pois foi utilizada com o propósito de verificar a existência de relação entre variáveis e descrever as características de grupos (MATTAR, 1999). Nessa etapa foram descritas principais características da empresa e do mercado, para finalmente definir as estratégias a serem implementadas.

Quanto aos meios a pesquisa se enquadra como um estudo de caso, o qual segundo Vergara (1997), ocorre quando a pesquisa se restringe a um estudo aprofundado e detalhado de uma ou poucas unidades. Nesse caso, o estudo foi baseado na atividade de unidade única de negócio, a Academia Marcelo Amin.

A pesquisa foi predominantemente qualitativa, onde se buscou verificar a presença ou ausência de algo (Mattar, 1999). Entre os aspectos analisados com base no caráter qualitativo estão a estrutura da empresa, seus recursos humanos, seu relacionamento e sua posição frente a seus principais concorrentes. Foram enfatizados os principais pontos fortes e fracos da empresa, considerando os fatores produto, preço, praça e promoção. A pesquisa também apresentou elementos quantitativos, que aparecem, principalmente na análise da formação de preços da Academia Marcelo Amin. A pesquisa é classificada como aplicada, pois é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos (VERGARA, 1997).

3.2 Método

A primeira etapa da elaboração do presente estudo consistiu na pesquisa bibliográfica, onde foram verificados aspectos importantes na estruturação e elaboração de um plano de marketing. De acordo com Vergara (1997), a pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado como: livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, entre outros.

Segundo Parra e Almeida (1998), os melhores resultados alcançados nas entrevistas são obtidos na forma presencial, mediante a atuação de um entrevistador. Na coleta dos dados o principal instrumento utilizado foi a entrevista. Na presente pesquisa foram utilizadas entrevistas semi-estruturadas, baseadas em um roteiro pré-estabelecido. Foram realizadas ao todo quatro visitas à empresa. As informações pertinentes à pesquisa foram obtidas também por meio de entrevistas via telefone e e-mail, sendo nestas ocasiões foram abordadas, principalmente, informações adicionais àquelas obtidas da forma presencial.

Outra fonte importante de informação foi a análise documental que segundo Souza et al (2007), fundamenta-se na utilização materiais que ainda não receberam tratamento analítico. A análise de relatórios obtidos pelo sistema de informação utilizado pela empresa serviu como base para analisar o desempenho da empresa de acordo com diferentes fatores. Um levantamento realizado pela empresa em 2005, também forneceu importantes informações, principalmente relacionadas à demanda pelos serviços da Academia Marcelo Amin.

Com relação às informações sobre os concorrentes diretos da academia, as informações foram obtidas na página das empresas na rede mundial de computadores, em contatos via telefone e por meio de uma visita a cada uma das três concorrentes analisadas. Nessas visitas foram coletadas informações sobre a atividade das empresas e observadas as instalações das mesmas. Em um dos concorrentes (Powefit), o fato do acadêmico já ter sido cliente da empresa, ajudou tanto na coleta das informações como na análise pelo ponto de vista do cliente.

Quanto à natureza dos dados coletados, para Mattar (1999) as fontes primárias são aquelas portadoras de dados brutos, que nunca foram coletados, tabulados e analisados, já as secundárias são aquelas onde os dados estão à disposição para consulta, ou seja, já foram previamente coletados, tabulados analisados. Na coleta de dados do presente estudo foram

utilizadas tanto fontes primárias por meio de entrevistas, como dados secundários, como as características do mercado de academias.

Na pesquisa foi utilizado o método da observação na coleta de dados, que serviram como base para a caracterização da Academia Marcelo Amin e de seus concorrentes. Sendo que o perfil do cliente de cada uma das empresas foi um aspecto observado de grande valia para o presente estudo.

3.3 Limitações

A principal limitação do presente estudo foi a ausência de uma pesquisa do mercado de academias de ginástica em âmbito nacional, estadual e municipal. Dessa forma, apesar de o mercado apresentar um crescimento aparente, esse fato não pôde ser comprovado numericamente.

4. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

A elaboração do diagnóstico organizacional avalia diferentes aspectos sobre variáveis internas e externas à empresa que servirão de subsídios para a elaboração das estratégias.

O diagnóstico organizacional da Academia Marcelo Amin foi realizado durante aproximadamente três meses. Esta etapa conta com a caracterização da empresa considerando a estrutura, pessoas e tecnologia, Além de uma análise mercadológica considerando os produtos e serviços, a praça, os preços e as promoções. Neste período foram levantados os aspectos relacionados ao ambiente externo, considerando os ambientes econômico, demográfico, tecnológico, político-legal e sociocultural, aspectos. Posteriormente foram levantadas informações referentes ao microambiente considerando as esferas do cliente, da concorrência e dos fornecedores.

4.1 Ambiente Interno

Na visão de Ferrell e Hartline (2005), o primeiro aspecto de um diagnóstico organizacional envolve a avaliação crítica do ambiente interno da empresa considerando seu desempenho, alocação de recursos e características estruturais.

No ambiente interno serão analisados fatores como o histórico da empresa, característica do empreendedor, estrutura, relacionamento, recursos humanos e suas finanças. Além dos aspectos mercadológicos: produto, preço, praça e promoção.

4.1.1 Histórico da Empresa

A Academia Marcelo Amin foi fundada em 1987 e tem como proprietário o professor de Educação Física Marcelo Amin. Marcelo iniciou suas atividades como professor de Natação numa piscina no fundo da casa de seus pais. Com o aumento da procura pela Natação, com um número crescente de clientes, surgiu a necessidade de ampliar as instalações.

Em 1994 foi inaugurada uma piscina maior, que utilizava uma forma diferente de tratamento de água a base de sal de cozinha, a fim de amenizar problemas normalmente

associados ao cloro no tratamento da água, tais como: irritação dos olhos, problemas respiratórios, entre outros.

Com o aumento da procura pela Musculação entre as academias, em 1995 foi construído um ambiente amplo destinado a esta modalidade, juntamente com quadra de *squash*, sendo que *ambos* já sofreram uma série de reformulações.

Em 1996 foram construídos novos ambientes tais como um uma sala de fisioterapia e massagem, com o objetivo de tornar a Academia Marcelo Amin, cada vez mais completa.

Desde então, a empresa mantém a mesma estrutura física e conta com uma equipe de profissionais qualificados, para satisfazer as necessidades e desejos dos seus clientes, da melhor forma possível.

4.1.2 Sobre o Empreendedor

Marcelo Amin, o empreendedor e proprietário da empresa, é formado em Educação Física pela Universidade Federal de Santa Catarina e está à frente da empresa desde a sua fundação. O empresário sempre esteve envolvido com esportes, tendo participado de competições de Natação por muitos anos, inclusive de travessias em mar aberto e em provas de Triathlon. Hoje, além de administrar a academia, Marcelo também atua como presidente da Federação Catarinense de Natação.

A principal característica do proprietário da empresa é o seu carisma. Marcelo é conhecido pela imensa maioria dos clientes da empresa e por grande parte da comunidade local. O empresário é também conhecido por tratar a todos com grande entusiasmo e atenção. Especialmente entre os praticantes da Natação, é notável como a figura do proprietário é cativante e ao mesmo tempo, motivadora para os alunos.

Com relação à administração da empresa, Marcelo demonstra uma grande confiança em seu gerente, Marcelo Couto. Em muitas decisões importantes, o proprietário confia incondicionalmente em seu gerente, principalmente nas decisões não relacionadas à Natação.

4.2 Sobre a Empresa

Nessa etapa serão analisadas a estrutura da empresa, recursos humanos, o relacionamento, finanças e seu composto de marketing (produto, preço, praça e promoção) da Academia Marcelo Amin.

4.2.1 Estrutura da Empresa

A Academia Marcelo Amin conta com duas piscinas, uma sala ampla para a Musculação, uma sala para a administração, outra para fisioterapia e massagem, dois vestiários e um ambiente anexo onde funciona um salão de beleza. A empresa está instalada num terreno com 1260 m², com área construída de 1000 m² e ainda conta com dois estacionamentos com capacidade para trinta carros.

A empresa não possui nenhuma filial, e está enquadrada como uma sociedade por quotas de responsabilidade limitada, onde os sócios são Marcelo Amin e seu irmão, que não está envolvido nas atividades da empresa. Como tal, ela obedece às leis específicas para empresas desse porte.

O horário de funcionamento da empresa é de segunda a quinta-feira das 06h00min às 22h00min, sexta-feira das 07h00min às 12h00min e das 16h00min às 22h00min e sábado das 17h00min às 20h00min. Com relação ao horário diferenciado na sexta-feira, isso ocorre devido à limpeza das dependências da academia, que por estar localizada numa área residencial, não pode realizar a limpeza durante o fim de semana devido ao barulho.

A empresa opera atualmente com alvará de funcionamento fornecido pela Prefeitura Municipal de Florianópolis. Para a obtenção do alvará foram realizados inúmeros ajustes na estrutura física da empresa. Segundo o gerente da academia, na região onde a empresa atua são raros os estabelecimentos que operam com alvará de funcionamento.

Com relação aos recursos áudio-visuais e tecnológicos, a Academia Marcelo Amin conta com dois aparelhos de televisão e um sistema de som extremamente deficientes na sala de Musculação. A empresa também possui quatro computadores, sendo que todos eles têm acesso à Internet e um desses computadores é disponibilizado na recepção, para uso dos clientes da academia.

4.2.2 Pessoas

A Academia Marcelo Amin conta com vinte e quatro colaboradores, sendo que quatro deles são estagiários. Entre os profissionais da empresa, vale ressaltar a alta qualificação daqueles que trabalham nas atividades Natação e Musculação. Todos os três colaboradores efetivos da Musculação possuem o ensino superior completo em Educação

Física, sendo que dois deles possuem especialização em Musculação. Um destes profissionais também trabalha como Professor Universitário. O Quadro 1. apresenta todos os colaboradores da empresa divididos por setor.

Recepção	2 Profissionais e 1 estagiário
Musculação	3 Instrutores e 1 estagiário.
Transporte:	1 Profissional
Manutenção	1 Profissional
Piscina	6 Professores e 2 estagiários
Gerência	2 Marcelo Couto e Marcelo Amin
Administrativo	2 Profissionais
Limpeza	2 Faxineiras
Massagem	1 Massoterapeuta
Fisioterapia	1 Fisioterapeuta
<i>Squash</i>	1 Professor

Quadro 1. Colaboradores divididos por setor

Fonte: Dados Primários

4.2.1.2 Missão da Empresa

“Incentivar a saúde, a aptidão física, a melhoria da qualidade de vida e o bem-estar, sustentada na dedicação, lealdade, profissionalismo e alegria de sua equipe, proporcionando um atendimento amigo e familiar”.

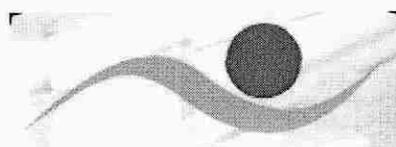


Figura 4. Logo da Empresa

Fonte: Academia Marcelo Amin (2007)

O logo da empresa retrata a principal atividade da empresa, a Natação. Percebe-se a preocupação da empresa em evidenciar o seu principal produto.

4.2.3 Produto

Os produtos e serviços disponibilizados pela Academia Marcelo Amin são a Natação adulta e infantil (“carro-chefe” da empresa), a Hidroginástica, a Musculação, o *Squash* e o transporte. Entre os serviços terceirizados prestados na empresa está a Fisioterapia,

massagem, salão de beleza, e cantina, sendo que estes serviços contribuem com um percentual dos lucros auferidos em cada mês.

De acordo com Marcelo Couto, gerente da academia, as modalidades que mais geram retorno para a empresa, em ordem decrescente, são a Natação, a Musculação e a Hidroginástica. Além de analisar estas três modalidades, será abordado o *Squash*, o único produto disponibilizado exclusivamente pela Academia Marcelo Amin no bairro onde atua.

4.2.3.1 Natação

Para a Associação Brasileira das Academias (2007), na área médica, a Natação tem grande credibilidade e se posiciona como uma atividade esportiva com inúmeros benefícios associados à saúde, especialmente a da criança. Além dos inúmeros benefícios, a modalidade incorpora o prazer do esporte relacionado a um hábito saudável de uma atividade física desde a infância.

A Academia Marcelo Amin conta com duas piscinas. A menor delas tem oito metros de comprimento por quatro de largura, e é utilizada na iniciação de novos alunos e em aulas desenvolvidas especialmente para mães com filhos com menos de um ano de idade. Já a outra piscina possui dezessete metros de comprimento por oito de largura, sendo utilizada para aulas de condicionamento e aperfeiçoamento, subdivididos em adulto e infantil. Os horários da Natação são predeterminados conforme apresentado no Anexo 1. A piscina grande é considerada excelente, tanto para iniciantes como para competidores e a conservação da água da piscina utiliza sal de cozinha, ao contrário do cloro, como já foi citado anteriormente.

Vale ressaltar que o serviço de transporte é disponibilizado para a Natação Infantil e é cobrado separadamente do valor da mensalidade. Com relação ao custo deste serviço, o valor cobrado dos alunos é inferior ao custo do transporte público coletivo. Esse serviço abrange as regiões do “centrinho” da Lagoa da Conceição, Canto da Lagoa, Canto dos Araçás, Retiro da Lagoa e Barra da Lagoa. Os pontos fortes do transporte são a segurança e a comodidade para os pais das crianças, que não precisam se preocupar em levar e buscar seus filhos. Esse serviço existe desde a fundação da empresa.

Na Natação, a empresa adota a Metodologia Gustavo Borges, que consiste em práticas para ensinar e treinar Natação para alunos a partir dos seis meses de idade, facilitando a operacionalização de suas atividades aquáticas em qualquer tamanho de piscina (ACADEMIA MARCELO AMIN, 2007). O programa é a sistematização do conhecimento e

experiência acumulados nos mais de 20 anos de carreira do nadador Gustavo Borges e da sua equipe de técnicos e profissionais. O método é baseado em níveis de dificuldade, além de ser uma metodologia reconhecida, sua utilização pode ser comparada a uma certificação de qualidade no ensino da modalidade. O próprio Gustavo Borges, um dos ícones da Natação no Brasil já esteve na Academia Marcelo Amin, atraindo a atenção da mídia local e trazendo inúmeros espectadores à empresa.

Os professores dessa modalidade são todos formados em Educação Física e devidamente credenciados pelo Conselho Regional de Educação Física (CREF), com exceção dos dois estagiários que lecionam, sempre que possível, com a supervisão de um professor. Além da utilização da metodologia Gustavo Borges, todos os professores têm participado de cursos sobre as novas tendências no ensino da Natação, oferecido pela equipe responsável pela elaboração do método.

Apesar de haver atualmente uma lista de espera por vagas na Natação Infantil, existem horários com vagas ociosas, principalmente naqueles de menor movimento.

4.2.3.2 Musculação

Segundo o *site* Saúde na Rede (2007), existem inúmeros benefícios relacionados à prática da Musculação, que auxilia na coordenação motora, fortalecimento dos ossos, prevenção da osteoporose, diminuição dos níveis de colesterol e melhora na postura e na consciência corporal.

Na Academia Marcelo Amin, o cliente que optar por praticar a Musculação pode freqüentar a empresa durante todo o seu horário de funcionamento. Como já foram citados anteriormente, os profissionais que atuam nessa modalidade na Academia Marcelo Amin são extremamente gabaritados e durante todo o horário de funcionamento há um instrutor “de plantão”.

Os equipamentos de Musculação da empresa são excelente qualidade, sendo produzidos e comercializados pela TRG, uma empresa catarinense localizada em Blumenau, que conta com uma variada linha de equipamentos. Na Academia Marcelo Amin, há uma grande variedade de equipamentos à disposição dos clientes. No entanto, a quantidade de equipamentos é menor, em comparação com os principais concorrentes da empresa. Outro aspecto importante é o espaço físico da sala de Musculação, que foi recentemente ampliada, o que proporcionou uma melhor disposição dos equipamentos dentro da sala.

Um aspecto interessante observado nessa modalidade, especialmente no período matutino é a presença de tanto pessoas na faixa dos 40 a 50 anos, como da terceira idade. Como foi citado anteriormente, estudos comprovam o fortalecimento dos ossos nessa modalidade, prevenindo assim a osteoporose, que aparece principalmente em mulheres depois do período da menopausa.

Quanto ao retorno financeiro da Musculação para a empresa, os custos de manutenção dessa modalidade são extremamente baixos. Sendo que a modalidade é, depois da Natação, a maior fonte de receita para a empresa. Em 2004, a modalidade teve seu auge na empresa, declinando em 2005 e se manteve estável até outubro de 2007. Ou seja, a modalidade já foi mais rentável, porém se manteve estável nos últimos dois anos.

4.2.3.3 Hidroginástica

Segundo o *site* Saúde na Rede (2007), a hidroginástica apresenta as seguintes vantagens:

- a) Melhora dos níveis de força e desenvolvimento dos grupos musculares;
- b) Aumento da circula o sang nea e da resistência do sistema cardio-respiratório;
- c) Tonifica os músculos, torneando braços, pernas e glúteos;
- d) Melhora a flexibilidade das articula es;

Na Academia Marcelo Amin, a Hidroginástica   ministrada somente por profissionais formados em Educa o Física e credenciados junto ao Conselho Regional de Educa o Física (CREF).

De acordo com o horário das atividades apresentados no Anexo 1, nas manhãs de segunda, terça e quarta-feira, são ministradas aulas de Hidroginástica destinadas especialmente   terceira idade, o que proporciona a integra o dessas pessoas e uma metodologia voltada especialmente a este tipo de cliente.

4.2.3.4 Squash

A única modalidade disponibilizada somente pela Academia Marcelo Amin no bairro Lagoa da Concei o   o *Squash*. De acordo com a Academia Marcelo Amin (2007), esta modalidade   muito procurada devido   sua diversidade de movimentos que ela proporciona. Geralmente, a modalidade   recomendada para pessoas que buscam uma atividade física

dinâmica, competitiva, intelectual, e que consome uma grande quantidade de energia, em um curto espaço de tempo. Trata-se de um ótimo exercício cárdio-respiratório, fornecendo bons níveis de capacidade aeróbia, força e flexibilidade das costas e do abdômen.

Ainda com relação ao *Squash*, além de locar a quadra, a academia recentemente vem disponibilizando aulas com um professor. Porém, a procura por este esporte no momento está muito baixa por se tratar de um esporte não é muito difundido no Brasil. No momento o retorno gerado por essa atividade é pequeno.

4.2.3.5 Outros

Além das modalidades já citadas, a academia também oferece os serviços de massagem e fisioterapia realizados por profissionais especializados e terceirizados. Dessas atividades, a que mais gera retorno para a empresa é a massagem. Com relação à cantina e o salão de beleza, os mesmos contribuem à empresa com um percentual de seus lucros. Estas quatro atividades não serão analisadas a fundo, pois além de serem terceirizadas, não geram um retorno expressivo para a Academia Marcelo Amin.

A Academia Marcelo Amin também comercializa artigos para a prática da Natação como toucas, maiôs, sungas, óculos específicos e tampões de ouvido, bem como alguns acessórios para Musculação como luvas e roupas de ginástica (para o público feminino). Sendo que os itens que mais geram retorno são aqueles relacionados à Natação.

4.2.4 Preço

Com relação aos planos, a Academia Marcelo Amin apresenta, indiferentemente das modalidades inclusas, as periodicidades mensal, semestral, de oito meses e anual.

A Tabela 1, apresenta os três principais planos da academia, sendo que a configuração e os valores detalhados de todos os planos da empresa estão apresentados no Anexo 2. As modalidades inclusas no plano são a Natação (infantil e adulto), a Musculação, a Hidroginástica e o *Squash*. Vale ressaltar que no pagamento à vista dos planos é oferecido um desconto de cinco por cento.

PRINCIPAIS PLANOS	
Musculação	
Mensal	R\$ 92,00
6 meses	R\$ 77,00
8 meses	R\$ 73,00
12 meses	R\$ 69,00
Natação 2x/Semana	
Mensal	R\$ 87,00
6 meses	R\$ 72,00
8 meses	R\$ 69,00
12 meses	R\$ 65,00
Plano Musculação + Piscina 2x	
Mensal	R\$ 147,00
6 meses	R\$ 123,00
8 meses	R\$ 117,00
12 meses	R\$ 111,00

Tabela 1. Principais Planos da Academia Marcelo Amin

Fonte: Academia Marcelo Amin (2007)

4.2.4 Praça (Ponto)

A Academia Marcelo Amin está localizada em Florianópolis, no Bairro Lagoa da Conceição, mais especificamente num condomínio de alto padrão chamado Village, na Rua Liberato Carioni, número 520 próximo ao Lagoa Iate Clube.

O local onde a academia está instalada é extremamente tranquilo, por se tratar de um bairro residencial onde não há um elevado fluxo de pessoas, somente por parte dos moradores e clientes da empresa. Por outro lado, a Academia Marcelo Amin não está localizada num lugar visível, o que prejudica a prospecção de clientes. Na Figura 5. está evidenciada a localização da empresa, representada por um ponto branco.



Figura 5. Localização da Academia

Fonte: Marcelo Amin (2007)

Recentemente foi inaugurado um empreendimento imobiliário chamado Marina Philippi, localizado a aproximadamente trezentos metros da Academia Marcelo Amin. Trata-se de um loteamento residencial de luxo, que conta com trinta mil metros quadrados de área verde, pavimentação, playground e sistema de segurança próprio com monitoramento eletrônico. Seguramente, os futuros moradores desse condomínio serão clientes em potencial da empresa.

4.2.5 Promoção

Segundo Kotler e Armstrong (1998), a promoção inclui as atividades desempenhadas pela empresa para comunicar e promover seus produtos no mercado potencial.

As competições de Natação promovidas em Santa Catarina são organizadas pelo proprietário da Academia Marcelo Amin, que também atua como presidente da Federação Catarinense de Natação. Nessas competições, a empresa é representada por seus atletas, que divulgam sua marca. Além disso, as inscrições para estas competições podem ser efetuadas na própria página da empresa.

Durante o ano, a Academia Marcelo Amin promove alguns eventos internos como festivais de Natação, festa junina, festa de fim de ano, etc. O intuito desses eventos é, além de criar uma identificação daqueles que já são clientes, promover uma imagem de empresa que preocupada com seus clientes.

Como outro esforço promocional, existe a iniciativa “Esporte com Sorte”, onde são sorteados brindes para os alunos todos os meses. Um fato interessante desta iniciativa é que somente o aluno que paga sua mensalidade em dia tem o direito a concorrer a prêmios. Ao longo da piscina da academia estão dispostos uma série de *banners* de outras empresas ao custo de R\$ 70,00 mensais. No entanto, o valor não é pago em dinheiro e sim em prêmios a serem sorteados nessa promoção. Já foram sorteados cursos de idiomas, passagens aéreas, pranchas de Surfe, entre outros.

A divulgação da empresa em veículos de comunicação acontece principalmente no bairro onde ela atua. Isso ocorre porque a imensa maioria dos atuais clientes reside na região, assim como os clientes em potencial. A divulgação acontece através da realização de eventos relacionados à Natação como travessias, festivais e competições.

Com relação à mídia impressa, a empresa anuncia constantemente nos Jornal da Lagoa, um jornal que circula somente na Lagoa da Conceição e pode ser adquirido gratuitamente. A empresa também anuncia no jornal Miguelito que circula na cidade de Florianópolis.

Todo ano são realizados o “Festival do Picolé” e o “Festival do Chocolate”. Estes são eventos internos, organizados exclusivamente para a Natação Infantil, onde todos os participantes ganham, além de uma medalha, um picolé ou um chocolate. Esses eventos são realizados em finais de semana e contam com a presença dos pais dos alunos na platéia.

Uma forma adotada pela Academia Marcelo Amin para atrair novos clientes foi fornecer desconto para funcionários de empresas que atuam em outras empresas da região. O desconto concedido para estas empresas é de quarenta e cinco por cento. São “parceiras” dessa iniciativa as empresas MilenioBaby, Posto Galo, Restaurante Kai Fu e Kanaloa. Essa iniciativa não gera nenhum valor para a empresa, pois o nome da empresa não é evidenciado e o valor que pago pelos funcionários das outras empresas é muito abaixo do estabelecido pela Academia Marcelo Amin.

Um aspecto promocional citado anteriormente foi a adoção da Metodologia Gustavo Borges na Natação. Ao associar a Academia Marcelo Amin à imagem do nadador Gustavo

Borges, sendo ele um medalhista olímpico, representa uma enorme credibilidade à empresa com o seu principal produto.

A Academia Marcelo Amin conta com uma página na rede mundial de computadores, onde constam informações como o seu histórico, os eventos promovidos, fotos da empresa, os produtos e serviços disponibilizados, as futuras competições de Natação, um espaço para questionamentos e a missão da empresa. No entanto, os planos e seus respectivos valores não estão à disposição na página. Quanto à aparência da página, o design é extremamente simples e os textos relacionados às modalidades disponíveis na academia apresentam limitações.

Como esforço promocional ligado ao esporte, a Academia Marcelo Amin apóia os atletas da equipe Mormaii-Aragua de Surfe. O Aragua é um centro de treinamentos de Surfe, localizado na Praia Mole e conta com uma excelente estrutura. A preparação desses atletas envolve a prática da Yoga, aulas de alongamento postural, orientação de um nutricionista, uma psicóloga do esporte, um fisioterapeuta entre outros profissionais. Toda essa estrutura é patrocinada pela reconhecida marca Mormaii, que também patrocina os atletas que freqüentam o centro. São ao todo vinte atletas, na sua maioria crianças e adolescentes, que além de toda a estrutura do seu centro de treinamento contam também com a piscina e a sala de Musculação da Academia Marcelo Amin para complementar seus treinamentos. Nessa parceria não é exigido nenhum retorno promocional por parte dos atletas. Além desses, a Academia Marcelo Amin também apóia um competidor de corridas de aventura, um competidor no *Sandboard* (Surfe de areia) e outro de Jet Ski.

4.2.6 Finanças

Com relação às finanças não serão analisados dados contábeis, e sim as implicações das finanças na atividade fim da empresa e a importância do controle financeiro.

O controle financeiro é fornecido por um software que indica todas as entradas e saídas, contas a pagar, contas a receber. No entanto, esse software apresenta limitações, sendo que informações importantes como o índice de inadimplência e o número total de alunos pagantes, não são fornecidos. Com relação à inadimplência, como em grande parte das empresas, ela está sempre presente. Na Academia Marcelo Amin não há um controle que forneça um percentual exato, é comum clientes atrasarem as mensalidades e pagarem com atraso. Por outro lado, raramente os clientes deixam de pagar a mensalidade por vários meses,

sem quitar a dívida. O índice aproximado de inadimplência é de 5%, segundo o gerente da empresa. A partir do exposto, verifica-se um controle financeiro deficiente.

Nos últimos anos, foram extremamente raras as ocasiões em que a empresa utilizou financiamentos. A maioria dos investimentos e reformas é promovida com capital próprio, incluindo a aquisição de novos equipamentos para a sala de Musculação.

Entre as atividades disponibilizadas, a que apresenta o menor custo operacional é a Musculação. Apesar dos equipamentos serem relativamente caros, a manutenção dos mesmos e a remuneração dos profissionais são os únicos custos desta atividade, que pode atender um grande número de pessoas durante o horário de funcionamento da empresa.

De acordo com o gerente da empresa, a única meta da Academia Marcelo Amin, é manter o número de clientes estável durante todas as épocas do ano. Quando questionado sobre o principal concorrente, o mesmo considerou a sazonalidade na procura pelos serviços, que declina consideravelmente nos meses de Julho e Agosto e de Dezembro a Fevereiro de acordo com o Quadro 2. A partir do exposto, nota-se um estilo de administração que desconsidera, tanto a utilização de metas como a presença de concorrentes.

Período: setembro de 2004 a agosto de 2005												
set/04	out/04	nov/04	dez/04	jan/05	fev/05	mar/05	abr/05	mai/05	jun/05	jul/05	ago/05	MÉDIA
570	589	579	442	388	446	553	541	532	536	434	504	509,5

Quadro 2. Número de Clientes Matriculados por Mês

Fonte: Academia Marcelo Amin (2005)

Quanto à ocupação das vagas, na Natação, apesar de haverem poucos horários não preenchidos, como foi apresentado anteriormente, atualmente existe uma lista de espera de clientes (pelos horários mais procurados). Já na Musculação e na Hidroginástica existem mais vagas ociosas, principalmente na Musculação, que por funcionar sem horários determinados, apresenta horários com maior e menor fluxo de clientes.

Quanto aos salários dos colaboradores, os mesmos nunca foram atrasados e os valores são ligeiramente acima dos praticados pelo mercado.

4.2.7 Relacionamento

Para Kotler e Armstrong (1998), os princípios do marketing de relacionamento são esforços como a análise de oportunidade, seleção dos consumidores alvo, desenvolvimento do mix de marketing e a administração do esforço de marketing.

O relacionamento com o cliente é, indiscutivelmente, o principal diferencial da Academia Marcelo Amin. É facilmente observado na empresa, o tratamento atencioso dos colaboradores para com os alunos. Na empresa, há uma grande preocupação por parte do proprietário, em garantir a satisfação dos clientes quanto à maneira com que os mesmos são tratados nas dependências da empresa.

Quando questionado sobre o principal ponto forte da empresa, o gerente da empresa considerou o “clima familiar” e o relacionamento com o cliente. Segundo ele, o cliente da Academia Marcelo Amin não é somente mais um cliente. Esse tratamento diferenciado aparece tanto através dos colaboradores como pelo próprio proprietário da empresa.

Eventos como os festivais do picolé e do chocolate, citados anteriormente são exemplos de iniciativas para manter os clientes, proporcionando um momento de diversão e integração entre os alunos da Natação Infantil. Para os alunos da Musculação, são realizados eventos como uma festa junina e uma festa de confraternização no final do ano.

A prospecção dos clientes é uma atividade que poderia ser melhor trabalhada pela empresa. Os esforços para manter os atuais clientes, apesar de ocorrerem de uma forma extremamente natural e espontânea demonstram resultados ruins. No momento em que um cliente manifesta o seu interesse em cancelar sua matrícula, o mesmo não é questionado e tampouco são oferecidas vantagens, para convencê-lo a permanecer na empresa.

Há aproximadamente três anos, quando a empresa passava por uma fase muito boa, existiam inúmeras iniciativas, tanto para manter como para atrair novos clientes. Na época eram promovidos campeonatos de Surfe com a participação dos alunos, eram organizados jogos de Futebol entre os alunos da Musculação, porém atualmente, os esforços são voltados predominantemente para a Natação.

4.3 Ambiente externo

“A questão final e mais ampla num diagnóstico organizacional é a avaliação do ambiente externo, que inclui os fatores competitivos, econômicos, políticos, legais e

regulamentares, tecnológicos e socioculturais” (FERRELL; HARTLINE, 2005, p. 62). Além dos fatores citados, serão abordados aspectos relacionados aos clientes, concorrentes e fornecedores.

4.3.1 Macroambiente

Para entender onde a empresa está inserida, é extremamente importantes analisar a economia, a demografia, as leis e regulamentações, a tecnologia disponível e os aspectos sócio-culturais.

4.3.1.1 Ambiente Econômico

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia Estatística - IBGE (2007), o Produto Interno Bruto do Brasil em 2006 teve um crescimento de 2,9% em relação à 2005. Essa taxa resultou da elevação de 2,7% do valor adicionado a preços básicos e do aumento de 4,4% nos impostos sobre produtos. A elevação do valor adicionado decorreu do desempenho dos três setores que o compõem: agropecuária (3,2%), indústria (3,0%) e serviços (2,4%). Apesar de ser superado pelos setores da agropecuária e da indústria, o setor de serviços, onde está inserida a Academia Marcelo Amin, tem uma representação significativa na economia brasileira.

Santa Catarina ocupa desde 1985 o sétimo lugar no ranking nacional de participação do PIB brasileiro, índice que vem variando de 3,66% a 3,9% conforme índices divulgados pelo IBGE em 2003.

Outra variável importante para a análise do ambiente econômico nacional é a taxa Selic, que segundo o Banco Central (2007) tem vital importância na economia, por representar a taxa básica de juros praticados no mercado. Em setembro de 2005 a taxa estava em 19,50%, e após uma trajetória de cortes, em agosto de 2007 a Selic estava em 11,50%. No entanto, segundo o banco são esperadas reduções menos significativas nas próximas reuniões do Comitê de Política Monetária (Copom), órgão que estabelece as diretrizes da política monetária e define a taxa Selic. Como as taxas de juros cobradas pelo mercado são balizadas pela Selic, com a queda da mesma, os financiamentos disponibilizados para as empresas apresentam juros mais atraentes, o que torna os financiamentos mais atraentes para as empresas, proporcionando crescimento, geração de empregos e o aquecimento da economia.

Como toda empresa, a Academia Marcelo Amin está sujeita às variações da economia, especialmente das elevadas taxas de juros praticadas no Brasil. Por outro lado, a variação cambial não influencia a atividade da empresa, pois tanto os produtos que a empresa vende como os equipamentos e suprimentos são fabricados no Brasil.

Segundo o Ministério do Trabalho e Emprego, o Programa de Geração de Emprego e Renda (PROGER) é um conjunto de linhas de crédito destinadas a financiar quem quer iniciar ou investir no crescimento de seu próprio negócio, tanto na área urbana quanto na área rural. As taxas de juros praticadas nesta modalidade de financiamento são consideravelmente menores que as demais taxas do mercado. Este é um recurso para qualquer empresário, que deseja investir no seu negócio a um custo de capital baixo. O Proger Urbano beneficia, especialmente empresas de menor porte, como a Academia Marcelo Amin, na aquisição de novos e equipamentos e na realização de reformas estruturais.

O cenário econômico nacional apresenta excelentes perspectivas de crescimento. De acordo com a Agência Brasil (2007), com o Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), o governo brasileiro prevê taxas de crescimento econômico de 4,5% em 2007 e 5% nos próximos anos.

De acordo com Tabela 2., Santa Catarina é o sétimo estado em arrecadação do imposto sobre circulação de mercadorias e serviços (ICMS). Os dados acima também demonstram uma estabilidade na arrecadação do imposto ao longo do ano de 2007.

	SP	RJ	MG	RS	PR	BA	SC	Brasil	%
Jan	5 018	1 421	1 582	1 136	876	713	599	15 616	81,4
Fev	4 733	1 231	1 498	902	766	695	571	14 273	81,8
Mar	4 657	1 197	1 424	844	735	658	550	13 814	82,0
Abr	4 970	1 251	1 517	989	826	742	571	14 869	82,0
Mai	5 148	1 240	1 532	993	788	689	571	14 984	81,6
Jun	5 089	1 185	1 576	1 013	811	740	581	15 134	81,6
Jul	5 165	1 224	1 622	946	833	728	553	15 331	81,2
Total 2007	34 779	8 749	10 751	6 824	5 635	4 966	3 996	104 021	571,6

Tabela 2. Principais Estados Arrecadadores de ICMS em 2007

Fonte: Banco Central (2007)

De acordo com a Associação Brasileira das Academias (2004), com relação ao mercado mundial das academias, os Estados Unidos apresentam os números mais expressivos, sendo que em seu território existem 20.249 academias, freqüentadas por 39,4 milhões de americanos, que representam 14% da população americana. Nos Estados Unidos, esse

mercado movimentou 14,1 bilhões de Dólares em 2004. A Inglaterra é o segundo maior mercado de academias e conta com 4.050 academias, sendo 1.943 privadas, movimentando 1,6 bilhões de Libras de faturamento no mesmo período, com aproximadamente 3,4 milhões de clientes, que representam 5,7% da população inglesa.

Ainda segundo a Associação Brasileira das Academias (2007), nos Estados Unidos, na Europa e mesmo na Ásia, o mercado observa a evolução de um firme processo de concentração, com a formação de várias redes que já atingiram centenas de unidades, expandindo-se, inclusive para outros países. Muitas delas apresentam faturamento anual superior a cem milhões de Dólares, como por exemplo, as norte-americanas *Bally*, *Lifetime*, *Sports Club Company*, e a Inglesa *Virgin Active*.

Segundo levantamentos preliminares, realizados com representantes de vários estados, em 2004 existiam aproximadamente 7000 academias em todo o país, empregando aproximadamente 120.000 pessoas, sendo que apenas 40.000 profissionais de Educação Física eram registrados nos Conselhos Regionais de Educação Física. Admitindo-se uma média de 400 clientes por unidade, chegamos a um total de 2,8 milhões de pessoas freqüentando as academias (1,6 % da população), gerando um faturamento anual de 1,5 bilhões de Reais. Trata-se de um mercado altamente pulverizado, constituído essencialmente por micro e pequenas empresas, com mínima estrutura gerencial. Começam a despontar no mercado brasileiro as primeiras redes de academias (franquias), com gestão profissionalizada, mas que, por fatores estruturais e conjunturais da economia brasileira, enfrentam dificuldade para financiar suas estratégias de crescimento. No Brasil estima-se R\$ 150 milhões para o mercado profissional e o triplo desse valor para o mercado de equipamentos para residências. (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS ACADEMIAS, 2004).

Dentro do contexto apresentado, a Academia Marcelo Amin pode ser enquadrada como uma das empresas com “mínima estrutura gerencial”. Com relação às franquias mundiais nesse setor, na cidade de Florianópolis já existe uma unidade da rede de academias norte-americana *World Gym*, localizada no bairro Itacorubi.

4.3.1.2 Ambiente Demográfico

“Acompanhar as mudanças demográficas ajuda a revelar a possível demanda futura por determinados tipos de produto” (NICKELS; WOOD, 1999, p. 48).

Segundo a Folha Online (2007), a o planeta Terra era habitado por cerca de 6,5 bilhões de pessoas em 2005, segundo estimativas dos demógrafos do Instituto Nacional de Estudos Demográficos (INED). O crescimento explosivo da população mundial tem importantes implicações para os negócios, no entanto, não significa necessariamente crescimento de mercados, a não ser que esses mercados tenham poder de compra suficiente.

O balanço do Instituto Brasileiro de Geografia Estatística - IBGE (2003) demonstra, que o ritmo de crescimento da população brasileira está diminuindo. A taxa de crescimento da população recuou de 3% ao ano, no período entre 1950 e 1960, para 1,44% ao ano, em 2004, com previsão de 0,24% em 2050. De acordo com as projeções do instituto, a esperança de vida do brasileiro vai aumentar em 2050 e deve atingir uma média de 81,3 anos. Esses dados só vêm confirmar a tendência da formação de uma população cada vez mais idosa. Esta tendência é ainda mais forte quando analisamos a situação de da cidade de Florianópolis. Por apresentar, em termos nacionais e estaduais, níveis de desenvolvimento maiores que a média da população brasileira, há fatores demográficos que aproximam a cidade de países do primeiro mundo. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia Estatística - IBGE (2007), Florianópolis possuía uma população estimada em de 406.564 habitantes em julho de 2006.

De acordo com Instituto para o Desenvolvimento Ambiental – IDA (2007), a Lagoa da Conceição, bairro onde está localizada a Academia Marcelo Amin se encontra na porção centro-leste da Ilha de Santa Catarina, com uma área de aproximadamente 17,6 km², estendendo-se de norte a sul ao longo de 15 km. Segundo o instituto, a população existente na área compreende cerca de 30.000 pessoas.

Ainda de acordo com o Instituto para o Desenvolvimento Ambiental – IDA (2007), com o crescimento populacional acelerado da última década e um fluxo turístico que ultrapassa a 1.500.000 visitantes por ano, a Lagoa da Conceição é um bairro que sofre os efeitos desse crescimento. A atividade da Academia Marcelo Amin está diretamente influenciada pela população dessa região, sendo que o seu crescimento acelerado representa uma oportunidade para a empresa.

4.3.1.3 Ambiente Tecnológico

Para Churchill e Peter (2000), o desenvolvimento de novas tecnologias proporciona inúmeras oportunidades para melhorar o valor oferecido aos clientes. O ambiente tecnológico

merece a atenção dos gestores, no sentido de estarem atualizados com relação às inovações tecnológicas, e de tirarem proveito delas da melhor forma possível.

De acordo com a Info Wester (2007), a computação era inicialmente tida como um mecanismo que tornava possível automatizar determinadas tarefas em grandes empresas e nos meios governamentais. Com o avanço tecnológico, as então "máquinas gigantes", começaram a perder espaço para equipamentos cada vez menores e mais poderosos. A evolução das telecomunicações permitiu que, aos poucos, os computadores passassem a se comunicar, como conseqüência, tais máquinas deixaram de simplesmente automatizar tarefas e passaram a lidar com Informação e com o cotidiano das empresas. Como foi citado anteriormente, a Academia Marcelo Amin conta com quatro computadores, porém não os utiliza para a comunicação interna.

De acordo com a Folha Online (2007), os aparelhos eletrônicos desenvolvidos com tecnologia de ponta e com design especial ganham cada vez mais adeptos nas academias, dividindo espaço com os conhecidos colchonetes, pesos e barras de sustentação. Ainda segundo a Folha Online, o sucesso das aulas de *step* (o conceito de *step* está no Apêndice A) fez com que os fabricantes de equipamentos desenvolveram o *stepper*, um aparelho eletrônico que simula uma escada. A principal vantagem da utilização de equipamentos modernos, desenvolvidos com tecnologia de ponta é que, além de provocarem menos impacto sobre as articulações, eles garantem movimentos mais equilibrados, que oferecem riscos menores à saúde das pessoas.

Segundo a Associação Brasileira das Academias (2007), novidades como o *Hidro Jump*, uma pequena cama elástica aquática, desenvolvida em aço inox, que permite ao praticante realizar uma ampla variação de movimentos e exercitar com muita criatividade a resistência cárdio-respiratória, oferecendo uma grande variedade de opções para os clientes de academias. Na área de manutenção de piscinas, foi recentemente apresentado um produto chamado de Biocloro (cloro orgânico), já utilizado por algumas academias brasileiras. Nesse aspecto, a Academia Marcelo Amin utiliza o sal de cozinha na manutenção das piscinas, e os equipamentos de Musculação, apesar de não serem os mais modernos dos mercados, oferecem uma grande variedade de exercícios.

4.3.1.4 Ambiente Político-Legal

Para Giuliani (2003), no Brasil, as influências governamentais na formação dos preços das empresas reduziram muito desde a adoção do Plano Real. No entanto, a política tributária e a política econômica podem inibir ou fortalecer o consumo, impactando diretamente nos preços das empresas.

Uma lei importante que influencia em todos os setores que tem contato direto com o mercado de consumo é a 8.078 de 11 de setembro de 1990, o Código de Defesa do Consumidor, que evita atitudes abusivas por parte do fornecedor para com o consumidor final. No Código de Defesa do Consumidor, o artigo 14 aponta que o fornecedor de serviços responde, independentemente da existência de culpa, pela reparação dos danos causados aos consumidores por defeitos relativos à prestação de serviços, bem como por informações insuficientes ou inadequadas. Dessa forma, o serviço é defeituoso quando não fornece a segurança que o consumidor pode esperar, levando-se em consideração as circunstâncias relevantes, entre as quais:

- a) O modo de seu fornecimento;
- b) O resultado e os riscos que razoavelmente dele se esperam;
- c) A época em que foi fornecido.

Assim, por força do Código de Defesa do Consumidor, é prudente que as academias estabeleçam com os seus clientes que freqüentam aulas que ofereçam riscos à integridade física, um Termo de Isenção de Responsabilidade. Nesse termo, o praticante admite o conhecimento do risco da atividade praticada e isente a academia de qualquer dano que ele venha a sofrer em decorrência desta atividade. Na Academia Marcelo Amin não existe nenhuma iniciativa nesse sentido.

Todos os profissionais e pessoas jurídicas que atuam na área de Educação Física devem ter seu registro no Conselho Regional de Educação Física (CREF, 2007), cuja finalidade é:

- a) Defender a sociedade, exercer função normativa, baixando atos necessários à interpretação e execução das deliberações e resoluções do Conselho Federal de Educação Física;
- b) Zelar pela qualidade dos serviços profissionais oferecidos à sociedade;
- c) Fiscalizar o exercício profissional, adotando providências indispensáveis à realização dos objetivos institucionais;

- d) Supervisionar a fiscalização do exercício profissional da Educação Física em todo o território sob sua jurisdição;
- e) Estimular a o exercício profissional responsável, zelando pelo prestígio e bom nome dos que a exercem;
- f) Estimular, apoiar e promover o aperfeiçoamento e a atualização dos profissionais de Educação Física.

Nesse aspecto, tanto a Academia Marcelo Amin como seus profissionais envolvidos diretamente nas atividades físicas são formados na área e credenciados pelo CREF, com exceção dos estagiários, que estão isentos do credenciamento, porém devem estar matriculados em um curso de nível superior de Educação Física reconhecido pelo Ministério da Educação.

Com relação ao funcionamento do estabelecimento, o alvará de funcionamento, no caso da Academia Marcelo Amin, é emitido pela Prefeitura Municipal de Florianópolis. Quanto a esse aspecto, a empresa foi obrigada a realizar inúmeros ajustes na sua estrutura física para atender às exigências da Prefeitura Municipal de Florianópolis para receber essa autorização pra funcionamento.

Quanto às academias que oferecem a Natação, a higiene nas piscinas é um aspecto de extrema relevância tanto para as academias como para os praticantes. Segundo a Associação Brasileira das Academias (2007), a parceria entre a própria a própria associação e a Secretaria Municipal de Vigilância Sanitária do Rio de Janeiro resultou na criação, em 15 de dezembro de 2003, do PPS (Programa de Piscinas Saudáveis), dando um bom exemplo de que a interação entre organizações públicas e privadas pode gerar bons frutos. Seguem os principais pontos abordados no programa:

- a) As piscinas deverão ser separadas da área de trânsito ou das destinadas aos espectadores por barreira física adequada, de modo a impedir a entrada de não banhistas na área da piscina;
- b) Em todo acesso à piscina deverá ser instalado um chuveiro para uso exclusivo dos banhistas e, quando existir lava-pés, a concentração de cloro livre deverá ser no mínimo, de 3,0 mg/l;
- c) Toda piscina deverá ter marcas indicadoras informando claramente aos usuários as profundidades e mudanças de profundidade no tanque.

Apesar da lei descrita acima não interferir na atividade da Academia Marcelo Amin, a empresa atende às exigências da Prefeitura Municipal de Florianópolis, como foi esclarecido anteriormente.

Para os clientes, se averiguada a conformidade da empresa com as leis e regulamentações será comprovado o compromisso da empresa com a qualidade e adequação dos produtos e serviços. A empresa que cumpre com esses requisitos transmite mais confiança para seus clientes. Já os empresários que estiverem atentos aos rumos das mudanças legais estarão mais bem preparados para se adaptar mais rapidamente às regras estipuladas, aumentando a competitividade de suas empresas.

4.3.1.4 Ambiente Sócio-Cultural

O entendimento da questão cultural por parte do empresário, é de vital importância para a perpetuação do empreendimento. O conhecimento do cliente passa pela questão cultural e social, assim, o entendimento dos hábitos e tendências de um grupo é fundamental, para que se possa agir comercialmente de acordo com o seu interesse, oferecendo produtos e serviços que supram as necessidades dos clientes.

Para a Associação Brasileira de Academias (2007), as academias passaram a ter mais importância com o ritmo de trabalho cada vez mais rápido, não sendo apenas vistas como a preocupação unicamente estética. O número cada vez maior de clientes que procuram as academias, com intuito de socialização e entretenimento impulsiona os administradores a implementar ações estratégicas de marketing direcionadas para esta nova tendência.

Em uma época em que os conceitos de qualidade de vida, combate ao sedentarismo e obesidade infantil estão em evidência, a Natação Infantil apresenta-se como uma solução, assumindo um papel importantíssimo na iniciação esportiva das crianças, sendo considerada, dentro das academias, uma atividade física altamente recomendada para crianças (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ACADEMIAS, 2007).

A cidade de Florianópolis, de acordo com o Instituto para o Desenvolvimento Ambiental - IDA (2007), independente de ter sido apontada recentemente pela ONU como a capital com melhor qualidade de vida do país, a cidade possui um ecossistema considerado um verdadeiro santuário da natureza. Ainda segundo o instituto, além do interesse ecológico e econômico, a Lagoa da Conceição apresenta inúmeros recursos naturais, sendo muito procurada como área de visitação turística, recreação, navegação e pela prática desportiva.

A Academia Marcelo Amin possui um ambiente que favorece a interação social, tanto entre os próprios clientes como entre os colaboradores e clientes. Além disso, a empresa promove inúmeros eventos de confraternização, proporcionando momentos de socialização a seus clientes, como foi citado anteriormente.

4.3.2 Microambiente

Segundo Giuliani (2003), analisar sistematicamente o ambiente dos consumidores e concorrentes, identificar mudanças ambientais significativas, rastrear tendências e procurar oportunidades, são os primeiros passos na elaboração de das estratégias de marketing de uma empresa. Serão analisados no microambiente: os clientes, fornecedores e os concorrentes da Academia Marcelo Amin.

4.3.2.1 Clientes

A análise do ambiente do cliente, segundo Ferrell e Hartline (2005) examina a situação atual com respeito às necessidades do mercado alvo, mudanças previstas nessas necessidades e até que ponto os produtos da empresa atualmente satisfazem essas necessidades.

O perfil do cliente da Academia Marcelo Amin é diferente do perfil de cliente de seus concorrentes diretos. É facilmente observada a relação de cumplicidade tanto entre os próprios clientes, como entre os colaboradores da empresa e os clientes. Pelo ambiente da empresa ser extremamente familiar, essa relação acontece naturalmente. O cliente que frequenta a Academia Marcelo Amin não busca somente uma atividade física. A socialização é outro aspecto que atrai inúmeros clientes de todas as idades para a empresa. Observa-se um ambiente similar ao de um clube nas dependências da empresa.

Segundo a empresa, os clientes da Musculação são predominantemente jovens entre dezoito e vinte e cinco anos, que praticam somente esta atividade. No entanto, é cada vez mais comum pessoas da terceira idade praticarem essa atividade, devido aos benefícios à estrutura óssea. Observa-se, especialmente no horário matutino, muitos clientes pertencentes a essa faixa etária na sala de Musculação.

Os clientes que praticam a Natação são crianças (Natação Infantil), jovens, adultos e idosos (melhor idade). Na Natação Infantil, percebe-se uma grande quantidade de clientes de

muitos anos, sendo que muitos deles participam de competições e festivais. Entre os jovens e adultos, a interação social é menor, sendo que muitos dos praticantes dessa faixa etária têm seus filhos matriculados na Natação Infantil. Quanto à “melhor idade”, como a empresa prefere classificar, os mesmos possuem somente um horário disponível às sextas-feiras, de acordo com o Anexo 1.

Na Hidroginástica é a única atividade que possui horários reservados exclusivamente a terceira idade, onde é facilmente observado a socialização durante e depois das aulas. No final de cada ano, as praticantes da modalidade organizam um café da manhã.

É comum famílias inteiras serem clientes da Academia Marcelo Amin, pela empresa estar localizada em um condomínio residencial, possuir um ambiente “familiar” e pela maioria dos clientes terem um alto poder aquisitivo. A maioria dos clientes da empresa reside na Lagoa da Conceição, especialmente no “centrinho”, nos condomínios Village e Saulo Ramos e nas adjacências do bairro como o Canto da Lagoa, Porto da Lagoa, Canto dos Araçás e Barra da Lagoa. No entanto, o perfil de cliente que predomina é aquele de classe média-alta que reside nos condomínios citados acima e no “centrinho” da Lagoa da Conceição.

Outro aspecto que diferencia o cliente da Academia Marcelo Amin é o objetivo que o leva a procurar a empresa. Enquanto os clientes das concorrentes buscam a atividade física por razões predominantemente estéticas, na Academia Marcelo Amin, o principal objetivo dos clientes é a praticar uma atividade física, simplesmente por ela representar benefícios à saúde e pela razão social.

4.3.2.2 Fornecedores

Segundo a Agência de Apoio ao Empreendedor e Pequeno Empresário - SEBRAE (2007), para se obter uma boa parceria entre comprador e fornecedor é necessário que o empreendedor, ao negociar, tenha previamente definido o prazo e preço que almeja, sempre criando um clima amistoso entre as partes.

De acordo com Kluyver e Pearce II (2007), fornecedores são mais poderosos quando há poucas empresas dominantes e quando o produto fornecido é diferenciado, tornando difícil a mudança para outros fornecedores. Esse não é o caso da Academia da Marcelo Amin, pois existem inúmeras empresas fornecedoras de produtos de *fitness* e Natação e por estes produtos não serem diferenciados.

Em contrapartida, o fornecedor de todos os equipamentos de Musculação e da manutenção dos mesmos é a TRG. Localizada em Blumenau, Santa Catarina, a empresa atua desde 1997 no segmento de fabricação e comercialização de equipamentos para ginástica e está sempre trazendo inovações voltadas à estética, biomecânica e ergonomia.

Os únicos fornecedores fixos mensais são a UFFA que oferece maiôs e sungas e a Zoggs que fornece os óculos para Natação comercializados na Academia Marcelo Amin.

Alguns equipamentos como pranchas para Natação e caneleiras para a Musculação são adquiridos esporadicamente através dos fornecedores Floty Equipamentos Aquáticos, Pro Swim, Aquática, Slade, entre outros (de acordo com o orçamento apresentado).

Por contar com duas piscinas aquecidas a Academia Marcelo Amin é uma grande consumidora de água e energia elétrica fornecidas pela Casan e a Celesc, respectivamente.

4.3.2.2 Concorrentes

Segundo Cobra (1991), uma empresa pode estar atuando em um mercado sob maior ou menor influência da concorrência, sendo que esse fator será decisivo para a elaboração das estratégias de marketing.

No caso da Academia Marcelo Amin, os principais concorrentes da empresa são as academias que disponibilizam basicamente, os mesmo produtos e serviços, localizadas na Lagoa da Conceição. Na cidade de Florianópolis existem inúmeras academias, oferecendo produtos e serviços similares. No entanto, uma característica deste mercado é que a maioria dos clientes reside ou trabalha em locais próximos à academia. Assim, para efeito de caracterização e análise dos concorrentes diretos da Academia Marcelo Amin, serão considerados as academias localizadas na Lagoa da Conceição.

Nessa região existem três academias de porte similar à Academia Marcelo Amin, são elas a Academias Powerfit, a Forma Esporte Clube e a Academia Racer, que está localizada dentro das dependências do Lagoa Iate Clube (clube tradicional de Florianópolis).

4.3.2.2.1 Academia Powerfit

Vale lembrar que a Academia Powerfit mudou de nome recentemente, sendo que os proprietários permaneceram os mesmos. A empresa se chamava Academia Corpus.

A academia Powerfit apresenta os seguintes produtos e serviços: Musculação (principal produto), *Spinning*, Boxe, Ginástica Localizada, Aulas de Alongamento, Aulas Específicas de Abdominal, *Swástia Yoga*, *Power Flex*, Pilates, Duathlon, *Body Jump*, *Gap*, *Step* e *Circuito Express*. Além disso, a empresa conta com um nutricionista especializado em fisiologia do exercício, que realiza avaliações físicas e acompanhamento nutricional dos clientes.

O diferencial desta academia está na vasta combinação de modalidades, sem custo adicional. Dentro de um plano de Musculação, podem ser praticadas todas as modalidades relacionadas acima.

A Powerfit está localizada na Avenida Afonso Delambert Neto (Avenida Principal da Lagoa da Conceição), próxima ao Terminal de Ônibus Integrado do bairro.

Outro aspecto flexível da empresa é seu horário de atendimento, de segunda a sexta das 06h30min às 23h00min e sábado das 08h00min às 12h00min, proporcionando uma grande flexibilidade de horários para seus clientes.

Os planos da Powerfit apresentam a seguinte configuração:

Plano Simples	Valor Mensal
Plano Mensal	R\$ 90,00
Plano Básico Bimestral	R\$ 85,00
Plano Básico Trimestral	R\$ 80,00
Plano Básico Semestral	R\$ 75,00

Tabela 3. Planos Simples – Academia Powerfit

Fonte: Dados Primários

Planos Especiais	Valor
Plano Diário	R\$ 15,00 (por dia)
Plano Semanal	R\$ 50,00 (por semana)
Plano Quinzenal	R\$ 60,00 (por quinzena)

Tabela 4. Planos Especiais – Academia Powerfit

Fonte: Dados Primários

Com relação aos esforços promocionais a Academia Powerfit não apresenta uma página na rede mundial de computadores, há apenas uma página desatualizada com data anterior a 2004. Segundo a empresa, está previsto que uma página seja disponibilizada ainda no mês de novembro (2007). Com relação ao apoio de atletas, a Powerfit conta somente com

dois atletas, sendo uma mulher que compete no Surfe, mais precisamente na modalidade de *Longboard* (também conhecido como “pranchão”) e um homem competidor de provas de corrida.

4.3.2.2 Academia Forma Esporte Clube

Outro concorrente direto da Academia Marcelo Amin é a Forma Esporte Clube. A Forma, como é conhecida na região, se caracteriza por um posicionamento bem definido, onde o público-alvo da empresa são pessoas com alto poder aquisitivo (classe A), sendo que este aspecto reflete nos preços praticados pela academia

Com relação aos produtos e serviços disponibilizados a Forma apresenta a maior variedade de modalidades, sendo que muitas delas são exclusivas da empresa, considerando as outras academias da região. A empresa disponibiliza as seguintes modalidades: aulas de abdominal, aulas de alongamento, bicicleta, Boxe, Circuito, Escolinha Forma, aula especializada em glúteos, grupo de corrida, hidroginástica, Jui-Jitsu, Body Jump, Musculação, Natação, Performance, Pilates Estúdio, Pilates Solo, *Step*, Yoga – *Asthang*a, Yoga – *Iyengar*. Além dos serviços do Espaço Forma e Beleza (salão de beleza), Fisiograma (Fisioterapia), Forma Natural (casa de sucos) e a Formatlética (Loja de material esportivo). Seguem no Quadro 3., os principais planos a serem analisados. Já a relação completa dos planos da Forma está descrita no Anexo 3.

FORMA ESPORTE CLUBE - PRINCIPAIS PLANOS			
Plano Seco			
Mensal	Trimestral	Quadrimestral	Semestral
R\$ 170,00	3x R\$ 140,00	4x R\$ 130,00	6x R\$ 122,50
Todas as modalidades sem piscina			
Plano Molhado 2x semana			
Mensal	Trimestral	Quadrimestral	Semestral
3x R\$ 190,00	3x R\$ 156,00	4x R\$ 146,00	6x R\$ 137,50
Todas as modalidades +2x piscina +horário livre			
Plano Econômico			
Trimestral	3x R\$ 95,00		

Quadro 3. Principais Planos - Forma Esporte Clube

Fonte: Forma Esporte Clube (2007)

Com relação à Natação, a Forma conta com duas piscinas com oito metros de largura por vinte e cinco metros de comprimento e assim como a Academia Marcelo Amin, também oferece a modalidade Natação Infantil.

A Forma Esporte Clube apresenta um conceito completo de academia de ginástica. Os equipamentos são de excelente qualidade, o ambiente é extremamente amplo, o horário de funcionamento é o mais flexível entre as academias da região, sendo de segunda a sexta das 06h30min às 23h00min, sábado das 09h00min às 12h00min e das 17h00min às 21h00min.

Assim como a Academia Powerfit, A Forma Esporte Clube está localizada na Avenida Afonso Delambert Neto (Avenida Principal da Lagoa da Conceição), mais precisamente no trevo de acesso ao Morro da Lagoa e ao Canto da Lagoa. Todos que chegam ou saem da Lagoa da Conceição em direção ao centro de Florianópolis, passam em frente às dependências da empresa.

Quanto aos esforços promocionais a Forma Esporte Clube conta com uma página extremamente completa na rede mundial de computadores. Na página constam inúmeras informações sobre a empresa, desde os inúmeros planos, até os eventos organizados pela empresa. Um dos diferenciais da Forma é o apoio a atletas reconhecidos nacional e internacionalmente em diversas modalidades esportivas como Iatismo, Natação, *Bodyboard* e Surfe. Entre os atletas apoiados pela empresa, se destacam Flavio “Teco” Padaratz no Surfe e Gustavo Kuerten no Tênis. Ao todo são dezesseis atletas que além de serem apoiados divulgam o nome e a marca da empresa. Outra iniciativa da empresa é anunciar numa página muito conhecida entre os surfistas, o *site* Waves, o que demonstra a intenção da empresa em associar sua marca a este esporte, que é muito difundido entre os moradores da Lagoa da Conceição.

A Forma Esporte Clube tem uma parceria no material esportivo utilizado pelos colaboradores da empresa e comercializado na Formatlética com a marca italiana Diadora, reconhecida mundialmente.

São organizados pela Forma eventos esportivos tanto dentro como fora da empresa como a Corrida das Bruxas, treinos de Surf, trilhas, provas de Duathlon, festivais de Natação e campeonatos de Boxe Amador.

4.3.2.2.3 Academia Racer

Localizada no mesmo condomínio residencial que a Academia Marcelo Amin, a Academia Racer (unidade Lagoa da Conceição) esta situada dentro das dependências do Lagoa Iate Clube (LIC), tradicional clube de Florianópolis. A Racer oferece preços diferenciados para sócios e não sócios do Lagoa Iate Clube. A academia Racer possui atualmente cinco unidades na cidade de Florianópolis.

Por estar localizada dentro das dependências do Lagoa Iate Clube, longe dos principais acessos da Lagoa da Conceição, a empresa não é visível para os moradores do bairro. Os esforços de divulgação da empresa nessa região não são muito explorados. O horário de funcionamento da academia é de segunda a sextas das 07h00min às 22h00min e sábado das 13h00min às 18h00min.

Quanto aos produtos e serviços oferecidos, a Racer não apresenta muita variedade disponibilizando: Musculação, *Bike Training*, Trampolim, *Step*, Ginástica Localizada, Alongamento, Pilates e *Personal Training* (treinamento personalizado), além da avaliação física. A empresa não trabalha com o sistema de planos, sendo que o cliente tem apenas a opção de comprar o “pacote” que inclui todas as modalidades citadas acima. O valor da mensalidade da academia é de R\$ 95,00, sendo que para os associados do Lagoa Iate Clube a mensalidade é de R\$ 75,00.

Apesar da Academia Racer também utilizar a Metodologia Gustavo Borges, na unidade da Lagoa da Conceição, não é disponibilizada a Natação.

Um fator relevante na análise dessa empresa é o momento em que se encontra o Lagoa Iate Clube. Assim como os tradicionais clubes de Florianópolis, nos últimos anos o clube vem perdendo cada vez mais seu espaço, onde o número de associados vem caindo drasticamente nos últimos anos. Dessa forma, a decadência do clube pode ocasionar a “contaminação” da atividade da empresa, pelo motivo de menos pessoas circularem nas dependências do clube.

Por ser uma franquia e fazer parte de uma rede que conta com outras cinco unidades em Florianópolis, situadas nos bairros Agronômica, Centro, Palhoça, Trindade e a unidade da Lagoa da Conceição, o ponto forte da empresa é sua marca, presente há muito tempo no mercado. A empresa conta com uma página na rede mundial de computadores, onde constam informações de caráter superficial sobre a empresa e são apresentadas as modalidades disponibilizadas. Além disso, a empresa organiza festas em conhecidas casas noturnas de

Florianópolis, está presente em inúmeras atividades socioculturais como o 15^o Festival de Dança, festivais teatrais, comemorações do dia da criança e eventos de ação social, organizados pela polícia militar que atendeu, na sua última edição, crianças do bairro Saco dos Limões.

4.4 Análise dos Concorrentes

Nessa etapa, serão analisados os concorrentes diretos da Academia Marcelo Amin, considerando o seu composto de marketing (produto, preço, praça e promoção) e aspectos gerais de cada empresa.

4.4.1 Produto

Entre as quatro concorrentes analisadas a Forma Esporte Clube é a mais completa com relação às modalidades disponibilizadas. São ao todo vinte modalidades, seguida pela Powerfit com quatorze e pela Racer com sete. Entre todas as academias analisadas a Marcelo Amin é aquela que apresenta a menor variedade de modalidades com apenas seis, de acordo com o Quadro 4.

Forma	Powerfit	Racer	Marcelo Amin
Musculação	Musculação	Musculação	Natação
Alongamento	<i>Spinning</i>	<i>Bike</i>	Musculação
Abdominal	Boxe	Trampolim	Hidroginástica
Bicicleta	Localizada	<i>Step</i>	<i>Squash</i>
Boxe	Alongamento	Localizada	Fisioterapia
Circuito	Abdominal	Alongamento	Massagem
Escolinha	Gap	Pilates	
Glúteos	Swástia Yoga		
Grupo de Corrida	<i>Power Flex</i>		
Hidroginástica	Duathlon		
Jiu-Jitsu	<i>Body Jump</i>		
<i>Jump</i>	<i>Step</i>		
Natação	<i>Circuito Express</i>		
Performance	Pilates		
Pilates Estúdio			
Pilates Solo			
<i>Step</i>			
Fisioterapia			
Yoga Asthanga			
Yoga Iyengar			

Quadro 4. Modalidades por academia

Fonte: Dados Secundários

Analisando o quadro acima, percebe-se que as três concorrentes possuem muitas modalidades em comum como: Boxe, Ginástica Localizada, Yoga (apesar de diferentes métodos), *Body Jump* (ou *jump*), Abdominal, sendo que o Alongamento, *Step* e o Pilates são disponibilizados pelas três concorrentes. No Apêndice A estão disponíveis informações sobre todas as modalidades citadas acima, explicando no que consistem cada uma delas.

Vale ressaltar que a Musculação, única modalidade disponibilizada pelas quatro empresas é considerada uma espécie de requisito básico para o funcionamento de uma academia atualmente. Quanto a esse aspecto as academias Forma e Powerfit são as que apresentam o maior espaço físico destinado à modalidade, sendo que a Forma é aquela que possui maior variedade de equipamentos.

Nesse aspecto, a Academia Marcelo Amin, por apresentar a menor variedade de modalidades, demonstra uma limitação da empresa. Por outro lado, a partir desses dados, a empresa pode voltar sua atuação para as atividades que possui vantagens sobre os concorrentes. Com relação à Nataação, principal produto da academia, por estar no mercado há vinte anos, a empresa possui mais credibilidade que a rival Forma Esporte Clube. Já nos horários disponíveis para a Nataação, a Forma apresenta a opção pelo horário livre, onde o cliente pode optar por qualquer horário de acordo com sua preferência.

As únicas academias da Lagoa da Conceição que oferecem a Nataação é a Academia Marcelo Amin e a Forma Esporte Clube. Vale ressaltar que as duas academias contam com duas piscinas, no entanto as piscinas da Forma apresentam dimensões muito maiores, o que reflete numa maior capacidade de “alocar” clientes. Apesar do menor tamanho das piscinas, um fator muito relevante, além da credibilidade já mencionada, outro aspecto relevante nessa análise é a figura carismática do seu proprietário.

4.4.2 Preço

Os preços praticados entre as concorrentes correspondem a atividades distintas, o que torna a análise dos valores mais difícil. No entanto, para esta análise, serão considerados os seguintes planos citados anteriormente: os três planos apresentados da Forma Esporte Clube, o plano simples da Academia Powerfit, o “plano único” da Racer e os três planos apresentados da Academia Marcelo Amin.

Considerando a periodicidade dos planos, as academias Powerfit e Forma apresentam uma maior flexibilidade enquanto a Racer não apresenta nenhum plano e a Academia Marcelo Amin apresenta planos de um, seis, oito e doze meses.

Com relação aos valores, comparando o plano mensal da Academia Marcelo Amin que abrange somente a Musculação, com o plano mensal da Academia Powerfit, nota-se que o valor do plano da Powerfit apresenta um valor mais baixo, mais flexível, pois ainda oferece a condição bimestral e trimestral com uma considerável redução de 6% e 13% respectivamente. Resumindo, o plano da Powerfit compreende quatorze atividades, contra apenas uma da Academia Marcelo Amin, possui um horário mais flexível, um preço menor e planos com periodicidades mais flexíveis.

O plano de Musculação da Academia Marcelo Amin comparado ao plano econômico da Forma Esporte Clube, que oferece todas as vinte modalidades não muita diferença entre os valores, não apresenta muita diferença quanto aos valores. Enquanto o plano mensal da Academia Marcelo Amin apresenta um valor de R\$ 92,00, o da Forma apresenta R\$ 95,00, sendo que com o pagamento à vista o valor passa para R\$ 90,25. No entanto, o horário “econômico” da Forma é extremamente restrito (de segunda a sexta das 06h30min às 07h30min, das 12h30min às 14h30min e das 21h00min às 23h00min e sábado das 09h00min às 12h00min e das 17h00min às 21h00min). Dependendo da disponibilidade dos clientes, o plano da Forma pode ser muito mais atraente.

O plano que abrange a Natação (duas vezes por semana) e a Musculação da Academia Marcelo Amin, apresenta um valor mensal de R\$ 147,00, reduzido para R\$ 123,00 no plano semestral. Em comparação, o plano da Forma que engloba todas as vinte modalidades, incluindo a Musculação e a Natação (também duas vezes por semana em horário livre), apresenta o valor mensal de R\$ 190,00, reduzido para R\$ 156,00 no plano trimestral. Apesar dos valores mais elevados, o número de modalidades e a flexibilidade de horários da Forma são muito maiores, sem contar a maior variedade de equipamentos de Musculação.

Ainda com relação à Natação, segundo o Anexo 3, a Forma apresenta planos exclusivamente para a modalidade. Nesse caso, considerando um plano que compreende dois dias por semana, o valor mensal da Forma é de R\$ 140,00, passando para R\$ 105,00 em um plano semestral. Já na Academia Marcelo Amin, o plano com esta mesma configuração apresenta o valor de R\$ 87,00 para o plano mensal e R\$ 72 para o semestral. De acordo com o quadro abaixo, percebe-se uma grande diferença entre os preços das duas empresas. Apesar da

Forma contar com piscinas de maiores dimensões, a diferença entre os preços das duas empresas é muito grande. Considerando planos de três dias por semana a diferença entre as duas academias é ainda maior, de acordo com o Quadro 5.

NATAÇÃO			
Duas Vezes por Semana			
	Marcelo Amin	Forma	Diferença
Plano Mensal	R\$ 87,00	R\$ 140,00	62,14%
Plano Semestral	R\$ 72,00	R\$ 105,00	68,57%
Três Vezes por Semana			
	Marcelo Amin	Forma	Diferença
Plano Mensal	R\$ 109,00	R\$ 150,00	72,67%
Plano Semestral	R\$ 91,00	R\$ 115,00	79,13%

Quadro 5. Comparação Academia Marcelo Amin e Forma.

Fonte: Dados Primários

Como a Academia Racer não apresenta o sistema de planos, o cliente tem somente a opção de pagar um valor fixo (R\$ 95,00 para não sócios do Lagoa Iate Clube), que possibilita a prática de todas as sete modalidades, incluindo a Musculação, sendo que a empresa não oferece a Nataação. Comparando o pacote de produtos da Racer com o plano mensal de Musculação da Academia Marcelo Amin, observam-se valores parecidos, sendo que a Racer disponibiliza mais atividades em um horário de funcionamento ligeiramente menos abrangente.

4.4.3 Praça (Ponto)

Apesar da Academia Marcelo Amin estar localizada num condomínio de alto padrão, não significa que os moradores irão escolher a empresa somente pela sua localização. As Academias Powerfit e Forma estão localizadas a aproximadamente oitocentos metros do condomínio Village.

Com relação à localização, os concorrentes Forma Esporte Clube e Academia Powerfit estão situadas na Avenida Principal da Lagoa da Conceição, obtendo uma visibilidade muito maior que a Academia Marcelo Amin e a Academia Racer, localizadas no condomínio Village. Nesse aspecto as empresas mais “visíveis” possuem uma localização mais vantajosa.

4.4.4 Promoção

Com relação aos esforços em promover e divulgar seus produtos e serviços, entre as quatro empresas analisadas, a Forma Esporte Clube se mostra a mais preocupada em divulgar tanto seus produtos e serviços como a sua marca. São ao todo dezesseis atletas em nove diferentes esportes apoiados pela empresa, que tem sua imagem associada a nomes conhecidos mundialmente, como foi citado anteriormente. A página da empresa disponível na Internet é, sem dúvida, a mais completa entre as empresas analisadas. Além disso, a empresa promove inúmeros eventos esportivos.

Já a Academia Marcelo Amin apresenta um “mix promocional” limitado, com iniciativas de divulgação na mídia impressa local, além de apoiar atletas em diferentes esportes. Apesar da página da empresa na rede mundial de computadores apresentar limitações, estão presentes informações relevantes à atividade da empresa.

Com relação à parceria da Academia Marcelo Amin com o Centro Esportivo Aragua, vale ressaltar que não é exigido nenhum retorno promocional, por parte dos atletas, sendo que o principal motivo de manter esta parceria é a amizade entre os responsáveis pelo Aragua e a administração da Academia Marcelo Amin.

O principal diferencial da Academia Racer é sua marca, presente há muitos anos em Florianópolis e divulgada em cinco unidades de negócio. Além disso, a empresa divulga sua marca em festas realizadas conhecidas casas noturnas de Florianópolis e em inúmeras atividades sócio-culturais.

Já a Academia Powerfit é aquela que apresenta o pior composto promocional entre as empresas analisadas. O único fator que facilita sua divulgação é a sua localização, na Avenida Principal da Lagoa da Conceição.

Segue na tabela abaixo na Tabela 5., uma análise comparativa das páginas de cada empresa na rede mundial de computadores. Foram utilizados como base os conceitos: Excelente, Muito Bom, Bom, Regular, Ruim e Muito Ruim.

	Informações Gerais	Info. Específicas	Atualização	Design	Interatividade	Navegabilidade
Forma	Excelente	Excelente	Muito Bom	Excelente	Muito Bom	Muito Bom
Marcelo Amin	Muito Bom	Regular	Regular	Ruim	Regular	Regular
Racer	Bom	Ruim	Ruim	Bom	Regular	Bom
Powerfit			Não Possui			

Tabela 5. Páginas das Empresas Analisadas

Fonte: Dados Primários

4.4.5 Aspectos Gerais

Um aspecto relevante quanto ao funcionamento das academias é a presença de roletas eletrônicas que controlam o fluxo dos alunos nas academias. Entre as concorrentes analisadas, todas utilizam o método de controle. Vale lembrar que a roleta funciona com uma senha para cada cliente, sendo que o cliente inadimplente tem seu acesso restringido. Em contrapartida, a Academia Marcelo Amin não utiliza esse recurso. Segundo a empresa, todos se conhecem na empresa, o que torna a presença de “falsos clientes” inviabilizada. Quanto aos clientes inadimplentes, a empresa apresenta uma postura, até certo ponto tolerante

Um aspecto característico observado apenas da Academia Marcelo Amin com relação a seus clientes, é a presença predominante da atividade física relacionada à saúde. Enquanto isso, nas três concorrentes analisadas há a predominância da preocupação da atividade física voltada para a estética. Ainda com relação aos clientes, é observada uma grande cumplicidade entre os mesmos na Academia Marcelo Amin. Novamente, esse aspecto foi observado somente nessa academia, o que reforça o clima “familiar” na empresa e reflete no posicionamento da empresa.

Com relação aos recursos áudio-visuais, a Academia Marcelo Amin é a que apresenta o menor investimento. Tanto a Forma Esporte Clube como a Academia Powerfit apresentam um excelente equipamento de som para a sala de Musculação.

Com relação ao porte das Academias a Forma Esporte Clube é aquela que apresenta o maior porte, seguida pela Academia Marcelo Amin e pela Academia Powerfit, que apesar de não contar com nenhuma piscina, possui um espaço físico destinado à Musculação mais amplo que o da Academia Marcelo Amin. Já a Academia Racer apresenta a menor estrutura entre as academias analisadas.

5. ANÁLISE SWOT

“A análise SWOT é a avaliação dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades externas e ameaças de uma empresa, e é uma ferramenta útil para gerar uma lista de fatores para consideração estratégica” (KLUYVER; PEARCE II, 2007, p. 88).

5.1 Oportunidades e Ameaças

Na visão de Cobra (1991) a análise do ambiente externo permite à empresa detectar oportunidades e ameaças, facilitando, assim, a tarefa de minimizar o impacto e orientar esforços para o resultado.

A partir do diagnóstico organizacional foram identificadas as seguintes e oportunidades e ameaças, observadas no ambiente externo.

5.1.1 Oportunidades

- a) Disponibilização de outras modalidades relacionadas ao conceito “saudável”;
- b) Crescimento do bairro Lagoa da Conceição;
- c) Desenvolvimento de parcerias com empresas da mesma região;
- d) Moradores das imediações da empresa com boa situação financeira.

5.1.2 Ameaças

- a) Sazonalidade na procura pelos serviços;
- b) Preços praticados são maiores que o da concorrência e compreendem menos serviços;
- c) Planos menos abrangentes que os da concorrência;

- d) Clientes que buscam a atividade física com fins estéticos.

5.2 Pontos Fortes e Fracos

A análise do ambiente interno da empresa considera os quatro componentes do mix de marketing (produto, preço, praça e promoção), assim como aspectos como a estrutura, as pessoas e as finanças, possibilitando a identificação dos pontos fortes e fracos da Academia Marcelo Amin.

5.2.1 Pontos Fortes

- a) Relacionamento com o cliente;
- b) Trabalha um conceito de atividade física como uma prática saudável e não com fins estéticos;
- c) Profissionais extremamente capacitados;
- d) Credibilidade na Natação;
- e) Personalidade carismática do proprietário da empresa.

5.2.2 Pontos Fracos

- a) Horários menos flexíveis que todos os concorrentes analisados;
- b) Localização em bairro residencial, pouco visível;
- c) Espaço físico da sala de Musculação menor que o dos concorrentes;
- d) Administração voltada para a eficiência operacional.

6. PROGNÓSTICO

Concluído o diagnóstico organizacional, onde foram analisados os ambientes interno e externo e apontadas as oportunidades e ameaças, assim como os pontos fortes e fracos, cabe nesta etapa elaborar o prognóstico.

O prognóstico está dividido em três partes. Na primeira delas serão definidas a missão, a visão e os objetivos da empresa de acordo com o que foi analisado no diagnóstico organizacional. Na segunda etapa serão elaboradas as estratégias de marketing. Já na terceira etapa será descrito o plano de ações, acompanhados da projeção de resultados e da implementação e avaliação do plano.

6.1 Missão

Para Cobra (1991), a missão deve definir o seu negócio, ou seja, explicitar que necessidades devem ser supridas, em que mercado, com quais produtos e com que tecnologia, de forma a refletir valores, crenças, desejos e aspirações dos responsáveis pela direção da organização, bem como de seus públicos reivindicantes.

Conforme citado na caracterização da empresa, a missão da Academia Marcelo Amin é a seguinte:

“Incentivar a saúde, a aptidão física, a melhoria da qualidade de vida e o bem-estar, sustentada na dedicação, lealdade, profissionalismo e alegria de sua equipe, proporcionando um atendimento amigo e familiar”.

A partir da missão da empresa percebe-se primeiramente uma preocupação com a saúde e a qualidade de vida do cliente, garantida pela ação dos profissionais, focando no relacionamento “familiar” com o cliente.

6.2 Visão

Segundo Kluyver e Pearce II (2007), numa declaração de visão deve ser levado em consideração, o fato de a maioria das empresas de sucesso concentra-se em um número pequeno de atividades e as desempenha de maneira eficaz. A visão representa os limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar considerando objetivos de longo prazo.

Como a Academia Marcelo Amin não possui uma declaração de visão, foi desenvolvida a seguinte:

“Garantir a satisfação do cliente por meio de relacionamentos de confiança, preservando a qualidade de vida e a saúde nos serviços oferecidos”.

6.3 Objetivos

Para Kotler e Armstrong (1998), os objetivos da empresa devem ser definidos em termos de satisfazer necessidades do ambiente externo.

A partir da análise do ambiente interno da empresa, fornecido no diagnóstico organizacional serão formulados objetivos compatíveis com a real capacidade e o potencial da empresa. Seguem abaixo os objetivos da empresa:

1. Aumentar em 20% a receita da empresa.
2. Adequar a atividade da empresa ao mercado onde ela está inserida.
3. Ampliar a gama de serviços disponibilizados.

6.4 Público-alvo

Pessoas de todas as idades que moram no bairro Lagoa da Conceição e adjacências que procuram uma atividade física com o objetivo de manter uma vida saudável, recebendo um tratamento diferenciado.

6.5 Estratégias

Para atingir os objetivos estipulados, as estratégias a serem implementadas são as seguintes:

- a) Estabelecer esforços efetivos na prospecção de novos clientes e na manutenção dos atuais;
- b) Oferecer novos produtos condizentes com o posicionamento da empresa;
- c) Fortalecer a marca e divulgar os serviços da empresa;
- d) Estabelecer uma formação de preço baseada no mercado;
- e) Promover a utilização plena dos recursos e instalações da empresa.

6.6 Plano de Ação

Esta etapa consiste na especificação das ações que a empresa deverá promover para atingir os objetivos estabelecidos baseadas nas estratégias formuladas. O plano de ação consiste em definir as ações a serem implementadas, as pessoas responsáveis, o custo de cada atividade e o período de início e término de cada ação.

Estratégia A: Estabelecer esforços efetivos na prospecção de novos clientes e na manutenção dos atuais.

Ação A1: Selecionar e contratar um profissional especializado em vendas.

Ação A2: Oferecer desconto de 10% no pagamento à vista para clientes que indicarem novos clientes para a empresa.

Ação A3: Promover um plano de Musculação para universitários que ofereça 15% de desconto nas mensalidades.

Ação A4: Ampliar o horário de funcionamento até as 23h00min.

Ação A5: Contratar mais uma faxineira para acabar com reclamações relacionadas à limpeza.

Estratégia B: Oferecer novos produtos condizentes com o posicionamento da empresa

Ação B1: Realizar uma pesquisa entre os atuais clientes da empresa, sobre quais outras atividades eles estariam dispostos a praticar.

Ação B2: Promover a adaptação da quadra de *Squash* em uma sala destinada a outras atividades.

Ação B3: Selecionar e contratar 3 profissionais capacitados nas modalidades mais citadas entre os atuais clientes: (exemplo: Yoga, Pilates e Alongamento).

Ação B4: Adquirir equipamentos para a prática das novas modalidades.

Ação B5: Oferecer planos que contemplem essas novas atividades juntamente com a Natação e a Musculação.

Estratégia C: Fortalecer a marca e divulgar os serviços da empresa.

Ação C1: Contratar uma empresa especializada para a confecção de um página mais completa, que evidencie as principais qualidades da empresa na rede mundial de computadores.

Ação C2: Patrocinar 2 atletas que sejam conhecidos na região de atuação da empresa e que tenham uma imagem “saudável”, sendo um surfista e um windsurferista.

Ação C3: Disponibilizar em uma via de acesso do bairro Lagoa da Conceição um *outdoor* evidenciando os produtos e serviços oferecidos pela empresa.

Ação C4: Promover a divulgação da empresa por meio de parcerias com estabelecimentos da mesma região, que tenham um “conceito” similar ao da empresa (exemplo: casas de sucos, centros culturais, escolas de Surfe e *Windsurf*).

Ação C5: Disponibilizar para os alunos da Musculação um horário todas as semanas em um campo de Futebol da região para a integração dos mesmos e divulgação da empresa, fornecendo um uniforme com a empresa evidenciada.

Estratégia D: Estabelecer uma formação de preço baseada no mercado (considerando a três novas modalidades).

Ação D1: Introduzir de forma permanente os planos bimestrais e trimestrais que abrangem todas as modalidades exceto a Natação. Sendo a mensalidade do bimestral R\$ 80,00 e o trimestral R\$ 75,00.

Ação D2: Posicionar o preço da Musculação ligeiramente abaixo do concorrente Powerfit.

Ação D3: Criar um plano com a Natação (horário livre, porém somente em horários de menor movimento) com a Musculação.

Estratégia E: Promover a utilização plena dos recursos e instalações da empresa

Ação E1: Realizar promoções nos períodos próximos ao verão e inverno (épocas com menor movimento).

Ação E2: Criar um plano de Musculação somente em horário de menor movimento a um preço 35% mais baixo.

Ação E3: Disponibilizar um plano especial que contemple apenas os períodos com pouco movimento na Musculação e na Natação.

Ação E4: Implementar um sistema semestral de avaliação dos serviços oferecidos pela empresa.

Ação E5: Equipar a sala de Musculação com sistema de som e com televisores de boa qualidade.

6.6.1 Estratégia Integrada

O objetivo das estratégias elaboradas é modificar a estrutura física da empresa, seu processo de formação de preço e sua imagem para que em março de 2008, a empresa apresente essas modificações para aumentar em 20% sua receita.

AÇÃO	RESPONSÁVEL	PERÍODO	RECURSOS
A1	Marcelo Couto	a partir de novembro	R\$ 2.000,00
A2	Marcelo Amin	a partir de novembro	-
A3	Marcelo Amin	a partir de novembro	-
A4	Marcelo Amin	a partir de março de 2008	R\$ 4.000,00
A5	Marcelo Amin	a partir de março de 2008	R\$ 1.500,00
B1	1 Instrutor de Musc. e 1 estagiário	a partir de novembro	R\$ 100,00
B2	Marcelo Couto	de janeiro a março de 2008	R\$ 15.000,00
B3	Marcelo Amin e Marcelo Couto	a partir de fevereiro de 2008	R\$ 4.500,00
B4	Marcelo Couto	a partir de fevereiro de 2008	R\$ 3.000,00
B5	Marcelo Couto	a partir de março de 2008	-
C1	Marcelo Amin e Marcelo Couto	a partir de fevereiro de 2008	R\$ 2.000,00
C2	Marcelo Amin e Marcelo Couto	de novembro de 2007 a outubro de 2008	R\$ 3.600,00
C3	Marcelo Couto	a partir de março de 2008	R\$ 8.000,00
C4	Marcelo Amin e Marcelo Couto	a partir de março de 2008	-
C5	2 Instrutores de Musculação	a partir de março de 2008	R\$ 2.000,00
D1	Marcelo Couto	a partir de fevereiro de 2008	-
D2	Marcelo Couto	a partir de fevereiro de 2008	-
D3	Marcelo Amin e Marcelo Couto	a partir de fevereiro de 2008	-
E1	Marcelo Couto	a partir de fevereiro de 2008	-
E2	Marcelo Couto	a partir de fevereiro de 2008	-
E3	Marcelo Couto	a partir de fevereiro de 2008	-
E4	Marcelo Couto e 1 Estagiário	a partir de novembro de 2007	R\$ 200,00
E5	Marcelo Couto	a partir de março de 2008	R\$ 6.000,00

Quadro 6. Plano de Ações (11/2007 a 10/2008)

Fonte: Dados Primários

6.7 Plano de Resultados

A prospecção de novos clientes aparece como uma solução para os horários vagos na Natação, principalmente naqueles de menor movimento. A Musculação será a maior beneficiada com a entrada de novos clientes, uma vez que os custos dessa atividade não apresentam muita variação.

Entre as estratégias elaboradas, a mais impactante é aquela que prevê a reestruturação física na empresa (estratégia B), adaptando uma quadra de *Squash* em um ambiente próprio para atividades que não necessitam de aparelhos. Outras ações propostas, também estão relacionadas a essa estratégia, visando obter um retorno ainda maior sobre o investimento. Vale lembrar que a reforma iniciará somente em janeiro de 2008, por esta época apresentar uma queda no número de clientes.

Quanto ao fortalecimento da marca, uma página na Internet é um cartão de visita indispensável para a empresa. Além de fornecer informações importantes sobre a atividade da empresa, essa ferramenta permite que a empresa mostre seu diferencial.

A formação do preço de acordo com o mercado, além de ser uma estratégia sem custo para a empresa, pode ser alterada e remodelada a qualquer momento. A utilização de diferentes planos, aliados à flexibilização no horário de funcionamento, permite mais opções para os clientes. Sem contar nas três novas modalidades a serem oferecidas.

Para verificar os resultados projetados, segue abaixo o Quadro 7., que apresenta o Demonstrativo de Resultados Projetados, considerando o período de 01/11/07 a 31/10/08, (doze meses). Na projeção do retorno foram utilizados três cenários. O primeiro deles é o pessimista, que prevê um aumento de apenas 15% nas receita, abaixo do esperado pela empresa. Já no cenário realista verifica-se um aumento de 20% nas receita durante os doze meses do plano. No cenário otimista o aumento na receita da empresa é de 25%, ou seja, acima das expectativas.

RESULTADOS PROJETADOS	Pessimista	Realista	Otimista
Receita Bruta	586.500,00	612.000,00	637.500,00
<i>Impostos e Deduções</i>	-176.640,00	-184.320,00	-192.000,00
Receita Líquida	409.860,00	427.680,00	445.500,00
Custo dos Produtos e Serviços	-240.000,00	-240.000,00	-240.000,00
Resultado Bruto	169.860,00	187.680,00	205.500,00
Despesas Operacionais	-25.000,00	-25.000,00	-25.000,00
Lucro Líquido	144.860,00	162.680,00	180.500,00

Quadro 7. Demonstrativo de Resultados Projetados (em Reais)

Fonte: Dados Primários

Verifica-se que com a análise dos resultados projetados, mesmo com o aumento nos custos dos produtos e serviços e nas despesas operacionais, em decorrência das novas estratégias elaboradas, pode se concluir que a implementação do plano é viável, devido ao aumento considerável na receita da empresa. Vale lembrar que o período correspondente a esses resultados projetados é de novembro de 2007 a outubro de 2008.

Vale ressaltar que nas despesas operacionais está incluída a alteração na estrutura física da empresa. Nos próximos anos essas despesas serão menores, pois a reforma estrutural já estará quitada. Dessa forma, os próximos exercícios irão apresentar 9,22% no Lucro Líquido do exercício seguinte, considerando o cenário realista.

6.8 Implementação, Avaliação e Controle

Este plano de marketing será apresentado aos responsáveis pela administração da empresa, Marcelo Amin e Marcelo Couto e sua implementação está prevista para iniciar no mês de novembro de 2007. Como as inúmeras variáveis analisadas no ambiente externo não são controláveis pela empresa, o mercado em que a empresa está inserida, também está sujeito às mudanças significativas. Para garantir a eficácia do plano, o mesmo poderá sofrer ajustes. Vale lembrar, que o alcance dos objetivos propostos no plano, dependem também do comprometimento daqueles envolvidos na sua implementação.

A cada dois meses será realizada uma reunião, onde serão avaliados os resultados parciais do plano a partir de maio de 2008, quando completarão dois meses da “inauguração” da nova estrutura. Na avaliação dos resultados um responsável de cada área (Natação, Musculação, Hidroginástica e Administrativo) irá elaborar um relatório com a evolução dos resultados.

Nesses encontros serão convocados o profissional responsável por cada área para apresentar seu relatório e, a partir dessas informações, Marcelo Couto (Gerente) irá avaliar a necessidade de ajustar as estratégias elaboradas. Vale lembrar que a revisão das estratégias dependem do aval do proprietário da empresa. A etapa de controle dos resultados se iniciará a partir de março de 2008.

Esse plano pode ser alterado de acordo com os resultados parciais verificados, a demanda por um novo produto e obstáculos e mudanças que ocorrerem durante sua vigência. Um fator importante a ser considerado na avaliação e no controle do plano é o parecer de

peças envolvidas com a empresa e principalmente do gerente da empresa, que possui uma grande experiência no ramo.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a crescente concorrência no mundo dos negócios, estar ciente das mudanças que acontecem é indispensável para a adequação das atividades da empresa com o mercado. Analisar o mercado e o que os concorrentes estão fazendo, é cada vez mais, uma atividade importante para o posicionamento da empresa com relação a seus concorrentes.

O plano de marketing para a Academia Marcelo Amin permitiu compreender de forma clara o funcionamento da empresa, suas potencialidade e limitações, seu compromisso com o cliente, o mercado onde a empresa está inserida, para definir objetivos e elaborar estratégias para melhorar seus resultados.

No presente trabalho foi desenvolvido um diagnóstico organizacional, onde foram considerados aspectos próprios da Academia Marcelo Amin como a sua estrutura, seus recursos humanos, seu composto de marketing, o relacionamento com o cliente, com a intenção de identificar o diferencial da empresa. Também foram analisados forças externas à empresa com o intuito adequar a empresa ao mercado onde a empresa está inserida.

Foi constatado que os concorrentes diretos da empresa oferecem mais serviços que a Academia Marcelo Amin. Com base na comparação do composto de marketing de todas as concorrentes diretas com a empresa, foi observado que a configuração dos planos e os valores dos serviços oferecidos pela Academia Marcelo Amin, se apresentavam em discordância com o que é praticado no mercado local.

Com base no diagnóstico organizacional foram estabelecidos os objetivos, considerando a avaliação dos pontos fortes e fracos da empresa e as oportunidades e ameaças identificadas no ambiente externo. A partir dos objetivos foram elaboradas estratégias para que empresa possa melhorar seu desempenho, sendo que as estratégias propostas traziam uma alteração na estrutura física da empresa, a introdução de novos produtos e a reformulação na política de formação de preço da empresa, o fortalecimento da marca e prospecção de novos clientes.

Foi verificado que a Academia Marcelo Amin apresenta um bom potencial de crescimento, onde o seu relacionamento com o cliente e a credibilidade do seu principal serviço (a Natação), são os principais pontos fortes da empresa. Em contrapartida, a falta de visão estratégica e a desconsideração das características do mercado são suas maiores limitações. Com relação à quantidade de produtos e serviços oferecidos, foi constatada a necessidade de disponibilizar novas modalidades.

Analisando os recursos humanos da empresa, foi constatada a preocupação dos gestores com a qualificação de seus colaboradores. Porém, não existe um profissional especializado em vendas para orientar os clientes em potencial e os atuais quanto às modalidades oferecidas, em quais casos são indicadas e seus principais benefícios.

A partir da elaboração desse plano foi verificado que as ações propostas são viáveis e podem trazer bons resultados para a Academia Marcelo Amin. No entanto, a análise do mercado é uma atividade contínua e merece a atenção dos gestores, no sentido de orientar a empresa a se prevenir das mudanças e aproveitar as eventuais oportunidades futuras.

Como recomendação para trabalhos futuros, além da pesquisa sobre outras modalidades entre os atuais clientes da empresa, seria de grande valia a avaliação do desempenho dos profissionais da empresa.

REFERÊNCIAS

ACADEMIA MARCELO AMIN. **Produtos e Serviços**. Disponível em: <www.marceloamin.com.br>. Acesso em: 10 setembro 2007.

AFIF, A. **A Bola da vez**: o marketing esportivo como estratégia de sucesso. São Paulo: Infinito, 2000.

AGÊNCIA BRASIL. **Programa de Aceleração do Crescimento**. Disponível em: <www.agenciabrasil.gov.br>. Acesso em: 22 setembro 2007.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ACADEMIAS. **Mercado, as tecnologias e aspectos sociais**. Disponível em: <<http://www.acadbrasil.com.br>>. Acesso em: 01 outubro 2007.

BRASIL. Banco Central do Brasil. **Economia Brasileira**. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em: 22 setembro 2007.

BRASIL. Decreto nº 2.181, de 20 de março de 1997. Dispõe sobre a organização do Sistema Nacional de Defesa do Consumidor – SNDC, estabelece as normas gerais de aplicação das sanções administrativas previstas na Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Proger**. Disponível em: <www.mte.gov.br>. Acesso em: 10 outubro 2007.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

_____. **Plano Estratégico de Marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

_____; RIBEIRO, Áurea. **Marketing - Magia e Sedução**. Cobra, São Paulo, 2000.

CHURCHILL, G. A.; PETER, J. P. **Marketing**: criando valor para o cliente. São Paulo: Saraiva, 2000.

Conselho Regional de Educação Física de Santa Catarina - CREF/SC. **Registro e Regulamentação**. Disponível em: <www.crefsc.org.br>. Acesso em: 14 setembro 2007.

COOPERS & LYBRAND. **Remuneração estratégica**: a nova vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1996.

DAY, George S. **A Empresa Orientada para o Mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DRUCKER, Peter F. **O Melhor de Peter Drucker**: A Administração. São Paulo: Nobel, 2001.

FERREL, O. C.; HARTLINE, Michael D. **Estratégias de marketing**. São Paulo: Thomson, 2005.

FOLHA ONLINE. **Demografia Mundial e a Tecnologia nas Academias**. Disponível em: <www.folha.uol.com.br>. Acesso em: 01 outubro 2007.

FORMA ESPORTE CLUBE. **Produtos e Serviços**. Disponível em: <www.formaesportecolube.com.br>. Acesso em: 17 setembro 2007.

GIULIANI, Antonio C. **Marketing em um Ambiente Globalizado**. São Paulo: Cobra e Marketing, 2003.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA ESTATÍSTICA - IBGE. **População e Economia**. Disponível em: <www.ibge.gov.br>. Acesso em: 08 setembro 2007.

INSTITUTO PARA O DESENVOLVIMENTO AMBIENTAL - IDA. **Projeto Lagoa da Conceição – Santuário da Natureza**. Disponível em: <<http://www.ida.org.br>>. Acesso em: 02 outubro 2007.

INFO WESTER. **Tecnologia**. Disponível em: <<http://www.infowester.com>> Acesso em: 21 setembro 2007.

KIM, Chan; MAUBORGNE, Renée. **Blue Ocean Strategy: how to create uncontested market space and make the competition irrelevant**. Boston: Harvard Business School Press, 2005.

KOTLER, Philip **Marketing para o século XXI: como conquistar e dominar mercados**. 4. ed., São Paulo: Futura, 2000.

_____. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1998.

KLUYVER, Cornelis A.; PEARCE II, John A. **Estratégia: uma visão executiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LAS CASAS, Alexandre L.. **Plano de Marketing para micro e pequena empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Marketing de Varejo**. São Paulo: Atlas, 2004.

LEVITT, T. **A imaginação de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing: análise, planejamento e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas 1999.

McKENNA, Régis. **Marketing de Relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

- MELO NETO, Fernando P. **Administração e Marketing de Clubes Esportivos**. Rio de Janeiro: Sprint, 1998.
- NICKELS, William; WOOD, Marian. **Marketing: relacionamento, qualidade e valor**. Rio de Janeiro: LCT, 1999.
- PARRA, Domingos; ALMEIDA, João S. **Metodologia Científica**. São Paulo: Futura, 1998.
- PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**. 27. ed. Rio de Janeiro: Campus 1989.
- PORTER, Michael E. **Estratégias Competitivas Essenciais**. 10 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- PREFEITURA MUNICIPAL DE FLORIANÓPOLIS. **Economia e população de Florianópolis**. Disponível em <www.pmf.sc.gov.br>. Acesso em: 08 setembro 2007.
- RACER ACADEMIA. **Produtos e Serviços**. Disponível em: <www.raceracademia.com.br>. Acesso em: 15 setembro 2007.
- RAPP, Stane; COLLINS; Tom. **A Grande Virada do Marketing**. São Paulo: Futura, 1999.
- RICHERS, Raimar. **Marketing: uma visão brasileira**. São Paulo: Negócio, 2000.
- RICHERS, Raimar. **Surfando as Ondas do Mercado**. 5. ed. São Paulo: RR&Ca, 1996.
- RIES, Ale; TROUT, Jack. **Marketing de Guerra II: a ação**. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.
- SAÚDE NA REDE. Modalidades Esportivas. Disponível em: <www.saudenarede.com.br>. Acesso em: 10 setembro 2007.
- SCHERMERHORN, John R. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- SEBRAE. **Fornecedores**. Disponível em <www.sebrae.com.br>. Acesso em: 12 outubro 2007.
- SOUZA, Antonio C.; PEREIRA, Francisco A.; OTANI, Nilo. **TCC – Métodos e Técnicas**. Florianópolis: Visual Books, 2007.
- VERGARA, Sylvia C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1997.
- WESTWOOD, John. **O Plano de Marketing: como elaborar um plano de marketing competente, objetivo e vencedor**. São Paulo: Makron Books, 1996.

APÊNDICE A - Descrição das Modalidades:

Abdominal - Série de exercícios específicos indicados para alunos que queiram melhorar o condicionamento e a condição dos músculos abdominais.

Alongamento - Aula onde se exercita a extensão dos músculos, além de seu comprimento, aumentando a flexibilidade corporal, possibilitando maior desempenho.

Bike - É a simulação de um passeio de bicicleta por vários tipos de terrenos, principalmente subidas, realizada ao ritmo de músicas contagiantes. Ideal para quem deseja perder calorias, enquanto fortalece os músculos e melhora a capacidade cárdio-respiratória.

Circuito - Série de exercícios que são executados em seqüência durante um tempo determinado. São treinos aeróbios e anaeróbios que trabalhem todo o corpo.

Escolinha da Forma: Atividades para crianças a partir de 4 anos de idade: Natação - Adaptação ao meio líquido, sobrevivência, aprendizado dos 4 estilos da Natação competitiva; Surf - Condicionamento físico adaptado para surfistas, remada com pranchas, apnéia e equilíbrio; Judô - Arte marcial que ensina a disciplina e defesa pessoal e Dança - Aprendizado e aperfeiçoamento, postura e flexibilidade, adaptado para crianças.

Glúteos: Série de exercícios específicos, indicados para pessoas que queiram melhorar o condicionamento, fortalecimento e a estética dos glúteos.

Hidrogenástica: Atividade realizada dentro da piscina, que proporciona o desenvolvimento da resistência aeróbia e muscular, melhorando a estética corporal e ajudando na reabilitação de lesões.

Gap: Conjunto de exercícios localizados, específicos para glúteos, abdômen e pernas com auxílio de caneleiras, bola suíça e outros.

Circuito *Express*: Modalidade realizada em forma de circuito, com diversas estações, onde são praticados exercícios localizados e aeróbicos, que proporcionam um alto gasto calórico.

Jump (ou *Body Jump*): Divertidos exercícios aeróbicos executados sobre uma mini cama elástica. A atividade fortalece os principais músculos das pernas, modela os glúteos, combate à celulite e tem significativo gasto calórico. Além de proporcionar baixo impacto para as articulações.

Performance: A aula de performance consiste em um trabalho localizado visando a melhoria da qualidade de resistência muscular. É uma aula muito dinâmica voltada para todos os perfis de alunos, principalmente para aqueles que não são muito atraídos pela Musculação. Trabalha todos os grupos musculares utilizando música e movimentos pré-coreografados.

Pilates Estúdio: Criado por Joseph Humbertus Pilates durante a primeira grande guerra, o método privilegia a integração corpo-mente. Com exercícios de técnica elaborada e simples movimentos, o Pilates desenvolve a concentração, força, resistência e a flexibilidade. Ideal para todas as idades, o método apresenta as adaptações necessárias a cada tipo de corpo, respeitando as dificuldades de cada indivíduo.

Pilates Solo: Programa baseado em uma série de exercícios, que considera o corpo e a mente como uma unidade. Tem como objetivo o fortalecimento do centro de força e a aplicação dos seis princípios básicos fundamentais: respiração, concentração, controle, alinhamento, fluidez nos movimentos e precisão. O método utiliza princípios específicos para promover o equilíbrio, desenvolvendo corpos fortes, alongados e flexíveis.

Step: Modalidade de desenvolvimento cardio-respiratório e coordenação, utilizando criativas coreografias onde pode ser freqüentada por todas as pessoas de todas as idades.

Yoga – Asthanga: Atividade que utiliza o corpo como instrumento para o auto-conhecimento e o desenvolvimento pessoal. É uma aula com ritmo dinâmico e intenso cujo sistema de ensino consiste na repetição de séries de asanas (posturas) progressivamente mais exigentes, coordenando respiração e movimento no ritmo dos praticantes. Desenvolve a força, resistência, flexibilidade, concentração, vitalidade, relaxamento e total bem-estar, através do calor e da energia, que a respiração consciente provoca. Pode ser feita por todas as idades.

Yoga – Iyengar: A característica marcante deste método é o conceito de alinhamento com precisão e rigor onde a intenção é que o praticante aprenda a interiorizar com sensibilidade e presença, um processo e uma oportunidade de um contato mais próximo e íntimo com seu organismo, encarando e aceitando desafios e limitações, seja na experiência da doença ou da dor, tornando conscientes os condicionamentos que moldam as estruturas musculares.

Spinning – Aula de ciclismo realizada em grupo, onde são utilizadas bicicletas ergométricas, que permite ajustar a resistência ao nível de treinamento. Proporciona um alto gasto calórico, fortalece a musculatura dos membros inferiores e melhora o condicionamento *cárdio-respiratório*.

Duathlon – Atividade subdividida em corrida e bicicleta, realizadas em seqüência e direcionadas a pessoas com bom condicionamento físico e vivência nas duas modalidades.

Ginástica Localizada: Exercícios com pesos que proporcionam o desenvolvimento da resistência e da explosão muscular localizada, trabalhando a coordenação motora, ritmo e equilíbrio.

Swástia Yoga – Visa aumentar as potencialidades do ser humano, a partir do bem estar e da consciência corporal. Suas técnicas ensinam como se concentrar, respirar, relaxar e como trabalhar os músculos e articulações.

Power Flex – Enfatiza a flexibilidade muscular, aumentando a amplitude dos movimentos, aliados à força e resistência muscular. A modalidade trabalha posições de dança e Yoga, proporcionando fluidez e dinamismo. Essa técnica é utilizada pela Companhia de Dança Deborah Colker.

Fonte: Forma Esporte Clube (www.formaesportecolube.com.br) e Academia Powerfit (material disponibilizado pela empresa).

ANEXO 1 - ACADEMIA MARCELO AMIN - HORÁRIO

(Piscina Grande)

Legenda: *Hidro – Hidroginástica / *Cond – Condicionamento / *Ap – Aperfeiçoamento / *Adt – Adulto / *Inic – Iniciante / *MI – Melhor Idade.

Horário	Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta
06:00	Cond	Cond	Cond	Cond	
06:45	Cond - Adt Inic	Cond - Adt Inic	Cond - Adt Inic	Cond - Adt Inic	
07:30	Cond. - Adt Inic	Hidro	Cond. - Adt Inic	Hidro	Cond. - Adt Inic
08:15	Hidro MI	Adulto	Hidro MI	Adt	Hidro MI
09:00	Cond - Adt Inic	Cond-Adt Inic-Ap	Cond. - Adt Inic	Cond - Adt Inic	Natação MI
09:45	Ap 1-2	Ap 1-2	Ap 1-2	Ap. 1-2	Cond
10:30	Cond - Adt Inic	Cond - Adt Inic-	Cond - Adt Inic	Cond - Adt Inic	Cond
11:15	Cond - Adt Inic -Ap	Cond - Adt Inic	Cond - Adt Inic	Cond - Adt Inic	Cond
12:00	Cond	Cond - Adt Inic	Cond	Cond - Adt Inic	Cond
13:00	Cond	Cond - Adt Inic	Cond	Cond - Adt Inic	
14:00	Cond – Ap 1-2-3	Cond – Ap 1-2-3	Cond – Ap 1-2-3	Cond – Ap 1-2-3	
14:45	Ap 1-2-3	Ap 1-2-3	Ap 1-2-3	Ap. 1-2-3	
15:30	Cond – Ap 1-2-3	Cond - Ap 1-2- 3	Cond – Ap 1-2-3	Cond – Ap 1-2-3	
16:15	Cond – Ap 1-2-3	Cond – Ap 1-2-3	Cond – Ap 1-2-3	Cond – Ap 1-2-3	
17:00	Ap. 1-2-3	Cond – Ap 1-2-3	Ap 1-2-3	Cond – Ap 1-2-3	
17:45	Cond – Ap 1-2-3	Ap 1-2-3	Cond – Ap 1-2-3	Ap 1-2-3	
18:30	Cond. - Adt Inic	Cond - Adt Inic	Cond - Adt Inic	Cond - Adt Inic	
19:15	Hidro	Hidro	Hidro	Hidro	
20:00	Cond - Adt Inic	Cond - Adt Inic	Cond - Adt Inic	Cond - Adt Inic	
20:45	Cond - Adt Inic	Cond - Adt Inic	Cond - Adt Inic	Cond - Adt Inic	
21:30	Cond	Cond - Adt Inic	Cond	Cond - Adt Inic	

ANEXO 2 - PLANOS DA ACADEMIA MARCELO AMIN

Musculação ou Squash

Mensal – 92,00
 6 meses – 6 x 77,00
 8 meses – 8 x 73,00
 12 meses – 12 x 69,00

Natação Infantil 1x

Mensal: 69,00
 6 meses: 6 x 58,00
 8 meses: 8 x 55,00
 12 meses: 12 x 52,00

Natação ou Hidro 1x/Semana

Mensal: 66,00
 6 meses: 6 x 55,00
 8 meses: 8 x 52,00
 12 meses: 12 x 49,50

Natação Infantil 2x/Semana

Mensal – 92,00
 6 meses – 6 x 77,00
 8 meses – 8 x 73,00
 12 meses – 12 x 69,00

Natação ou Hidro 2x/Semana

Mensal: 87,00
 6 meses: 6 x 72,00
 8 meses: 8 x 69,00
 12 meses: 12 x 65,00

Plano Musc + Piscina 2x

Mensal: 147,00
 6 meses: 6 x 123,00
 8 meses: 8 x 117,00
 12 meses: 12 x 111,00

Natação ou Hidro 3x/Semana

Mensal: 109,00
 6 meses: 6 x 91,00
 8 meses: 8 x 86,50
 12 meses: 12 x 82,00

Plano Musc + Piscina 3x

Mensal: 167,00
 6 meses: 6 x 140,00
 8 meses: 8 x 133,00
 12 meses: 12 x 126,00

Natação ou Hidro Livre

Mensal: 134,00
 6 meses: 6 x 112,00
 8 meses: 8 x 106,50
 12 meses: 12 x 101,00

Passaporte Livre

Mensal: 187,00
 6 meses: 6 x 150,00
 8 meses: 8 x 142,00
 12 meses: 12 x 135,00

ANEXO 3 - PLANOS DA ACADEMIA FORMA ESPORTE CLUBE

Plano Seco			
Mensal	Trimestral	Quadrimestral	Semestral
R\$ 170,00	3x R\$ 140,00	4x R\$ 130,00	6x R\$ 122,50
Todas as modalidades sem piscina			

Plano Molhado 2x semana			
Mensal	Trimestral	Quadrimestral	Semestral
R\$ 190,00	3x R\$ 156,00	4x R\$ 146,00	6x R\$ 137,50
Todas as modalidades +2x piscina +horário livre			

Plano Molhado 3x semana			
Mensal	Trimestral	Quadrimestral	Semestral
R\$ 200,00	3x R\$ 164,00	4x R\$ 154,00	6x R\$ 145,00
Todas as modalidades +3x piscina +horário livre			

Plano Molhado 5x semana			
Mensal	Trimestral	Quadrimestral	Semestral
R\$ 220,00	3x R\$ 180,00	4x R\$ 170,00	6x R\$ 160,00
Todas as modalidades +5x piscina +horário livre			

Plano Econômico			
Trimestral	3x R\$ 95,00		

Plano Teen - 15 a 18 anos			
Mensal	Trimestral	Semestral	
R\$ 100,00	3x R\$ 95,00	6x R\$ 90,00	

Plano Melhor Idade +60 anos			
Mensal	Trimestral		
R\$ 95,00	3x R\$ 91,00		

Plano Infantil - Escolinha Forma 2x semana - 6 a 14 anos			
Mensal	Trimestral	Semestral	
R\$ 100,00	3x R\$ 95,00	6x R\$ 90,00	

Plano Piscina 2x semana			
Mensal	Trimestral	Quadrimestral	Semestral
R\$ 140,00	3x R\$ 125,00	4x R\$ 115,00	6x R\$ 105,00

Plano Molhado 3x semana			
Mensal	Trimestral	Quadrimestral	Semestral
R\$ 150,00	3x R\$ 135,00	4x R\$ 125,00	6x R\$ 115,00
Hidroginástica e Natação			