



UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL

CAMPUS CERRO LARGO

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

MARCO ANTONIO KAZMIERCZAK CIUPKA

**PROPOSTA DE PLANO DE MARKETING PARA UMA EMPRESA DE
CONDICIONAMENTO FÍSICO**

CERRO LARGO

2016

MARCO ANTONIO KAZMIERCZAK CIUPKA

**PROPOSTA DE PLANO DE MARKETING PARA UMA EMPRESA DE
CONDICIONAMENO FÍSICO**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação
apresentado como requisito para obtenção de grau de
Bacharel em Administração da Universidade Federal
da Fronteira Sul *Campus* Cerro Largo.
Orientadora: Prof.^a Dr.^a Dionéia Dalcin

CERRO LARGO

2016

DGI/DGCI - Divisão de Gestão de Conhecimento e Inovação

Ciupka, Marco Antonio Kazmierczak

Proposta de plano de marketing para uma empresa de condicionamento físico/ Marco Antonio Kazmierczak
Ciupka. -- 2016.

76 f.

Orientadora: Dionéia Dalcin.

Trabalho de conclusão de curso (graduação) -
Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de
Administração , Cerro Largo, RS, 2016.

1. Marketing . 2. Estratégia competitiva. 3.
Academia. I. Dalcin, Dionéia, orient. II. Universidade
Federal da Fronteira Sul. III. Título.

MARCO ANTONIO KAZMIERCZAK CIUPKA

PLANO DE MARKETING PARA UMA EMPRESA DE CONDICIONAMENTO
FÍSICO

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação apresentado como requisito para obtenção de grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul *Campus* Cerro Largo.

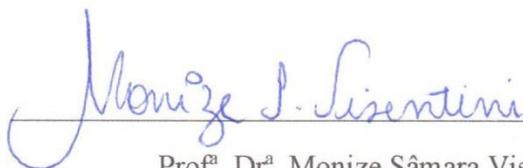
Orientadora: Prof.^a Dr.^a Dionéia Dalcin

Este trabalho de conclusão de curso foi defendido e aprovado pela banca em: 16/11/16

BANCA EXAMINADORA



Prof.^a Dr.^a Dionéia Dalcin - UFFS



Prof.^a Dr.^a Monize Sâmara Visentini - UFFS



Me. Daiane Lindner Radons - UFFS

RESUMO

Visto o grande número de empresas no mercado e, conseqüentemente, o grande número de concorrentes, as organizações precisam estar em constante evolução para manterem-se ativas e, portanto, alcançar seus objetivos. Neste sentido, o marketing apresenta-se como uma função empresarial utilizada para alavancar as vendas e assim obter vantagem competitiva perante a concorrência, alcançando um patamar acima da média. Como ferramenta do marketing surge o plano de marketing, documento formal resultante de um processo de planejamento, este que muitas vezes é ignorado pelos gestores, principalmente nas empresas de menor escala. Com isso, o presente estudo teve como objetivo propor um plano de marketing como estratégia competitiva para uma empresa de condicionamento físico, no município de Guarani das Missões, tendo como base o plano proposto por Las Casas (2011). A realização deste estudo justificou-se pelo fato de que muitas empresas não fazem uso regular de processos de planejamento, bem como o cenário atual vem mostrando-se favorável à área do condicionamento físico. Ainda, buscou-se dar uma importância especial às organizações cadastradas como MEI, categoria na qual se encaixará a empresa. Constatou-se assim, a importância do plano de marketing para o desenvolvimento da empresa, formulando através das análises ambientais os objetivos, estratégias e planos de ação plausíveis à situação da empresa.

Palavras-chave: Marketing. Estratégia competitiva. Academia.

ABSTRACT

Given the large number of companies in the market and, therefore, higher number of competitors, organizations need a constant evolution to remain active and thusly, achieve their goals. For this reason, marketing presents itself as a role to leverage sales on business and thus obtain competitive advantage over competitors, reaching an above-average level. Marketing plan emerges as a marketing tool, a formal document as a consequent of a planning process, which is often forgotten by managers, especially on smaller companies. That so, the following study aimed to propose a marketing plan as competitive strategy to a fitness company of Guarani das Missões city, based on the proposed plan of Las Casas (2011). This study development is justified, once many companies do not utilize regular planning processes and also, the actual scenario that shows itself auspicious for fitness enterprises. Moreover, a special importance was conceded to organizations registered as MEI, category on which the company fit in. Hereby, the marketing plan importance for the company's development was verified, establishing through environment analysis the goals, strategies and action plans plausible with the company's situation.

Keywords: Marketing. Competitive Strategy. Gym.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - 4 “P’s” de marketing	16
Figura 2 - Plano estratégico	18
Quadro 1 - Os três níveis de planejamento	17
Quadro 2 - Plano proposto por Machline et al. (2011)	23
Quadro 3 - Plano proposto por Kotler e Keller (2006)	24
Quadro 4 - Plano proposto por Churchil Jr. e Peter (2010)	25
Quadro 5 - Plano proposto por Las Casas (2011)	26
Quadro 6 - Análise ambiental: ameaças e oportunidades	27
Quadro 7 - análise de pontos fortes e fracos	27
Quadro 8 - Plano de ação	29
Quadro 9 - Projeção de vendas e lucros	29
Quadro 10 - Roteiro para um plano de marketing	31
Quadro 12 - Análise do Macroambiente	43
Quadro 13 - Análise do Microambiente	49
Quadro 14 - Precificação com acompanhamento específico	56
Quadro 15 - Precificação sem acompanhamento específico	56
Quadro 16 - Ações para conquista do mercado alvo	59
Quadro 17 - Ações de produto	60
Quadro 18 - Ações de preço	62
Quadro 19 - Ações de Praça	63
Quadro 20 - Ações de Promoção	64
Quadro 21 - Ações mensais	67

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
1.1	OBJETIVOS	10
1.1.1	Objetivo geral	10
1.1.2	Objetivos específicos	10
1.2	JUSTIFICATIVA	10
1.3	ESTRUTURA DO TRABALHO	12
2	REFERÊNCIAL TEÓRICO	13
2.1	MARKETING	13
2.1.1	Composto de marketing	14
2.2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	16
2.3	VANTAGEM COMPETITIVA	18
2.3.1	Planejamento de marketing	19
2.3.1.1	Plano de marketing	21
2.3.1.2	Modelos e estruturas.....	22
2.3.1.2.1	Plano de marketing para uma empresa de condicionamento físico.....	26
3	METODOLOGIA	33
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	33
3.2	COLETA DE DADOS	33
3.3	ANÁLISE DOS DADOS E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	35
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	36
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	69
	REFERÊNCIAS	71
	APÊNDICE A - Roteiro de Entrevista Semiestruturada	74
	APÊNDICE B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)	75

1 INTRODUÇÃO

O ser humano desde seus primórdios até a atualidade vive repleto de necessidades, as quais podem ser separadas de forma hierárquica através da Pirâmide de Maslow, como necessidades básicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização (CHURCHILL JR.; PETER, 2010). Os autores relatam que o homem, ao tomar conhecimento de uma destas necessidades, cria motivação para sanar tal condição, o que por consequência pode vir a tornar-se no processo de criação de um cliente, visto que este necessitará adquirir um produto ou serviço para suprir uma exigência.

Tendo conhecimento desta condição, as empresas vem adaptando-se às exigências do consumidor, as quais fundamentam-se justamente no atendimento de tais necessidades. Kotler e Keller (2006, p. 76) destacam que “as empresas bem-sucedidas reconhecem as necessidades e as tendências não atendidas e tomam medidas para lucrar com elas”. Estas medidas possuem grande ligação com o marketing, visto que o sucesso financeiro de uma empresa, muitas vezes, depende das habilidades do marketing, deixando outras áreas sem sentido, já que a demanda por produtos e serviços é de extrema importância para o êxito da organização (KOTLER; KELLER, 2006).

Apesar da grande relevância aqui dada ao marketing, cabe destacar que em uma empresa bem sucedida deve haver um trabalho entre os departamentos que se desenvolva de forma harmoniosa, como salienta Machline et al. (2011), afirmando que o marketing integra o conjunto de funções da empresa, como produção, finanças e outras, as quais gerenciam recursos e geram resultados para agregar valor econômico ao processo empresarial como um todo. Desta forma, o marketing não atua de forma isolada, mas sim em conjunto com todas as outras áreas da empresa.

Nestas áreas, cabe aos gestores a realização de esforços que visem o alcance de seus objetivos específicos, os quais devem estar em conformidade com o objetivo geral da empresa. É nesse contexto que surge o planejamento de cada área, e, subsequentemente os planos ditos táticos. Delimitando especificamente à área do marketing, os planos oferecem inúmeros benefícios, como o auxílio aos membros do departamento de marketing a reconhecer onde seus esforços devem estar concentrados e a identificação das melhores oportunidades de mercado (CHURCHILL JR.; PETER, 2010). Da mesma forma, Machline et al. (2011) destacam que o plano é utilizado para direcionar o trabalho das pessoas do departamento, para coordená-lo com o trabalho dos

outros departamentos, para prestar contas à alta direção e prover os recursos necessários para a execução do plano. Além disso, Las Casas (2011, p. 10) destaca que ele serve “para concretizar a criatividade, a imaginação e a inovação”, o que apresenta grande relevância, visto que tais pontos normalmente estão presentes somente em pensamento, tomando forma em um documento escrito.

Estes benefícios são destacados nas considerações finais de um estudo proposto por Silva (2001), que conclui que o plano de marketing torna-se “suficiente tanto para direcionar os processos de planejamento em pequenas empresas, como também para indicar formas e metodologias de planejamento a serem utilizadas e os fatores que influenciam sua implementação e resultados”, sendo que no estudo constatou-se a importância do planejamento para a amostra pesquisada, identificando um aumento no faturamento nas empresas que adotaram a elaboração dos planos.

Apesar da relevância dada à elaboração destes estudos, são inúmeras as empresas que não aplicam esforços para a elaboração dos mesmos. Fato evidenciado na Academia “Superação”¹, uma empresa de Guarani das Missões que prestava serviços na área de condicionamento físico, sendo que no período em que esteve ativa demonstrou bom desempenho, apesar da falta de um planejamento formal.

No município onde a academia estava situada existe outra empresa que atua neste ramo, prestando um serviço voltado para a prática esportiva, contribuindo para a ampliação do número de pessoas ativas fisicamente. É o que Martins (2011) destaca, ao afirmar que este tipo de empresa busca prestar um serviço voltado para a redução da condição de sedentarismo, decorrente da falta de hábito da realização de atividades físicas.

Apesar de que se tem apenas uma empresa ativa prestando este tipo de serviço no município, Capinussú (2006) destaca que a partir do momento em que atividades envolvendo academias começaram a ser desenvolvidas no Brasil, houve um crescimento evidente no número de adeptos de atividades físicas e, conseqüentemente, um aumento no número de estabelecimentos que prestassem serviços relacionados à área. Segundo a Agência Sebrae de Notícias (2014), em apenas cinco anos, o setor teve um crescimento de 133%, sendo que em 2007 eram 9,3 mil micro e pequenas empresas atuando nesse ramo, já em 2012 esse número pulou para 21,7 mil.

¹ Nome fictício dado a uma empresa real.

Ainda segundo a ASN (2014), das 21,7 mil academias do país, 99,75% são micro ou pequenas empresas, sendo que estas atendem apenas a 1,4% da população brasileira, mostrando um grande potencial no mercado. A Agência ainda divulga que

68% (14.805) das empresas desse setor no país estão concentradas em seis estados, sendo três na região sudeste (São Paulo, Minas Gerais e Rio de Janeiro), dois na região Sul (Rio Grande do Sul e Paraná) e um da região Nordeste (Bahia). São Paulo é o campeão nacional em número de academias com 6.349 (AGÊNCIA SEBRAE DE NOTÍCIAS, 2014).

Ganha destaque o fato de que estas empresas são prestadoras de serviços, sendo que as aplicações do marketing não diferem entre estas e as ofertantes de bens materiais. É o que esclarece Churchill Jr. e Peter (2010) ao afirmar que o marketing aplica-se tanto para produtos como para serviços, sendo que em ambos os casos se faz necessária a coleta e interpretação das informações sobre o que os compradores potenciais valorizam.

Também, frisa-se que o ramo de serviços vem tendo grande visibilidade, não só nacionalmente como internacionalmente. Segundo Zeithaml, Bitner e Gremler (2014), no mundo todo há uma crescente prevalência de economias voltadas para o setor de serviços, sendo que em muitos países existe prioridade no crescimento desta área. No Brasil, Gracioso (2013) destaca que 67,5% da riqueza produzida resulta de atividades envolvendo serviços, sendo que o segmento vem crescendo em todo território nacional.

Estes dados mostram que o ambiente onde a Academia “Superação” estava situada era favorável ao crescimento, sendo que a aplicação de técnicas corretas poderia gerar oportunidades ainda maiores. Dessa forma, a aplicação do marketing poderia trazer uma vantagem competitiva em relação à concorrência, ou seja, o alcance de um desempenho melhor que o dos concorrentes na oferta de algo que o mercado valorize (CHURCHILL JR.; PETER, 2010).

Tendo em vista tais elementos, pretende-se desenvolver um plano de marketing para uma nova empresa, onde serão utilizados como base os dados da Academia “Superação”. Desta forma, o presente estudo apresenta como problema a seguinte situação: Como desenvolver um plano de marketing que traga vantagem competitiva à uma empresa de condicionamento físico?

1.1 OBJETIVOS

A delimitação dos objetivos assume importante papel durante a realização de um trabalho, pois como relata Gonsalves (2007) eles servem para dar a direção à ação do pesquisador e para definir a natureza do trabalho. Sendo assim, pode-se através dos objetivos acompanhar o andamento do projeto e verificar se o que foi proposto será alcançado. Desta forma, foram elaborados o objetivo geral e os objetivos específicos para o estudo.

1.1.1 Objetivo geral

Propor um plano de marketing como estratégia competitiva para uma empresa de condicionamento físico.

1.1.2 Objetivos específicos

- a) Determinar a situação em que se encontrava a empresa “Superação”;
- b) Criar a missão, a visão e os valores para a empresa de condicionamento físico;
- c) Destacar as condições ambientais que possam afetar a empresa de condicionamento físico;
- d) Elaborar objetivos para o plano de marketing;
- e) Desenvolver estratégias de marketing para o alcance dos objetivos do plano;
- f) Criar um plano de ação para implementação do plano de marketing;
- g) Propor uma avaliação e controle do plano de marketing.

1.2 JUSTIFICATIVA

Em um mercado saturado por empresas de diversos ramos, torna-se primordial o uso de instrumentos que de alguma forma possam trazer vantagem competitiva aos que buscam se destacar perante os demais. Segundo Vasconcelos e Cyrino (2000), esta vantagem é resultado de estratégias adotadas pelas empresas, incidindo em um nível de performance acima da média. Estas estratégias são elaboradas pelos profissionais responsáveis por suas determinadas áreas, como no marketing, onde dado um processo

de planejamento, obtêm-se o plano de marketing, formado pelos objetivos e estratégias planejadas.

Apesar da vantagem competitiva ser meta de muitas organizações, nota-se que o esforço dedicado ao desenvolvimento de técnicas para seu alcance é modesto. Pesquisas apontam que o número de empresas que não se utilizam de nenhuma ferramenta para alcançar esta vantagem é muito elevada, tendo como exemplo o caso do Vale do Itajaí, onde um estudo proposto por Veiga et al. (2015) constatou que mais de 50% dos Micro Empreendedores Individuais do local não realizaram nenhum tipo de planejamento antes de 2012. Segundo a mesma autora, o número de empresários que fazem projetos, que realizam análise de mercado e que buscam informações do ambiente externo também é baixo, evidenciando o despreparo no gerenciamento de seus negócios.

Constata-se esta mesma situação ao tomar como base a empresa “Superação”, a qual é tida como base para elaboração deste estudo. A empresa, apesar do bom desempenho, não utilizava nenhuma técnica de planejamento formal, contribuindo para as estatísticas negativas. Tendo isso em vista, Andrade e Boff (2014) salientam que

a falta de informação quanto à gestão financeira e ao planejamento da empresa geram dúvidas e, em alguns casos, estes microempresários não conseguem separar a atividade empresarial da sua vida particular. Neste sentido, faz-se necessário o suporte e acompanhamento à gestão deste microempreendedor no processo de expansão e crescimento empresarial (ANDRADE; BOFF, 2014, p. 59).

É neste sentido que Las Casas (2011, p. 10) destaca a importância do plano de marketing como ferramenta para as pequenas empresas, visto que ele é o “resultado de um processo de planejamento”. Segundo o autor, apesar de existir uma melhora no índice de pequenos empresários que realizam planejamento, ainda são muitos os casos onde nenhum estudo é realizado, o que acaba acarretando em resultados negativos. No entanto, nota-se que nos casos onde os resultados são positivos existem estudos de demanda e de clientela, bem como análises de concorrência e de pontos fortes, aplicando, portanto, os princípios do planejamento formal (LAS CASAS, 2011).

Destaca-se que a empresa “Superação” atuava no ramo de condicionamento físico e que sua clientela vinha aumentando nos últimos meses, o que pode justificar-se pelo fato de que o número de pessoas que praticam algum tipo de atividade física vem aumentando no país, conforme demonstra o site Portal Brasil (2014) que apresenta uma

pesquisa realizada entre 2009 e 2013, constatando um aumento de 11% no número de pessoas que realizam algum tipo de atividade física no tempo livre, o que leva a conclusão de que o brasileiro está cada vez mais consciente dos benefícios trazidos pela prática de atividades físicas, como ressalta Matsudo (2009), ao afirmar que a atividade física pode ter efeitos no controle ou na diminuição da gordura corporal, na manutenção ou no incremento da massa muscular, na melhora da flexibilidade, dentre vários outros.

Ainda, destaca-se que o Brasil está passando por um período que garante uma grande visibilidade à prática esportiva, devido principalmente aos jogos olímpicos e paraolímpicos que foram realizados no país. Segundo o Ministério do Esporte (2015), as olimpíadas serão o ponto de partida para o incentivo à iniciação esportiva no interior do país, tendo como objetivo incluir o esporte e a atividade física no cotidiano e torná-los parte da formação integral da população.

Portanto, a elaboração de uma proposta de plano de marketing justifica-se pelo fato de que são poucas as empresas de pequeno porte que realizam processos de planejamento, buscando apresentar as vantagens de realização destes processos. Também, destaca-se o cenário favorável, que indica crescimento na área de condicionamento físico. Por fim, busca-se dar uma importância especial às empresas cadastradas como MEI tentando demonstrar que quando aplicadas de forma correta, as técnicas de marketing podem resultar em uma vantagem competitiva, independente do tamanho da organização.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está dividido em cinco capítulos, sendo eles a introdução, o referencial teórico, a metodologia, os resultados e as considerações finais. Na parte introdutória é feita uma contextualização do tema, explicitando o problema do estudo, seguidos dos objetivos e da justificativa da realização do trabalho. No referencial teórico são apresentados aspectos tidos como relevantes para uma melhor compreensão do estudo, seguidos da metodologia, a qual detalha a classificação da pesquisa, bem como o método utilizado para coleta e interpretação dos dados. Posteriormente são apresentados os resultados, sendo estes o plano de marketing propriamente dito. Por fim, são feitas as considerações finais, apresentando os resultados e as limitações da pesquisa, sugerindo também trabalhos futuros.

2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

Nesta seção será apresentada a fundamentação teórica para elaboração do plano. Primeiramente serão discutidos aspectos do marketing, seguidos de concepções a cerca do composto de marketing. Posteriormente, serão apresentados elementos referentes ao planejamento estratégico e à vantagem competitiva, seguidos do planejamento de marketing, do plano de marketing e de seus modelos e estruturas. Por fim é detalhado o modelo tido como base para elaboração da proposta de plano de marketing para a empresa de condicionamento físico.

2.1 MARKETING

A ideia básica do marketing está centrada em transferir valor para o cliente e através de trocas gerar valor para todas partes envolvidas. Dentro dessa lógica, são vários os autores que utilizando-se de uma linguagem própria, exibem uma ideia um tanto semelhante. Um conceito de fácil entendimento é o de Kotler e Armstrong (2007, p. 04), que o definem o marketing como “o processo pelo qual as empresas criam valor para os clientes e constroem fortes relacionamentos com eles para capturar seu valor em troca”. De forma um pouco mais detalhada, Machline et al.(2011, p. 2), esclarecem que:

O conceito de marketing pode ser entendido como a função empresarial que cria continuamente valor para o cliente e gera vantagem competitiva duradoura para a empresa, por meio da gestão estratégica das variáveis controláveis de marketing: produto, preço, comunicação e distribuição (MACHLINE et al. 2011, p. 2).

Machline et al. (2011) ainda apresentam uma outra definição de marketing, onde este é entendido como um processo voltado para a satisfação de desejos e necessidades de pessoas e organizações, através de produtos e serviços que geram valor para as partes envolvidas no processo. Da mesma forma, Churchil Jr. e Peter (2010, p. 4), salientam que “a essência do marketing é o desenvolvimento de trocas em que organizações e clientes participam voluntariamente de transações destinadas a trazer benefícios para ambos”. Assim, o marketing torna-se não apenas uma área organizacional, mas também um agente que faz com que o cliente possa tomar decisões que lhes tragam benefícios e atendam aos seus desejos e necessidades.

Também, de forma simplificada, Kotler e Keller (2006) definem o marketing como algo que envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais, assim, suprimindo necessidades de forma lucrativa. Com tais colocações, evidencia-se a importância do marketing para suprir necessidades e para gerar vantagem às empresas, sendo que Hooley, Piercy e Nicoulaud (2011) ressaltam que em mercados cada vez mais competitivos, só terá sucesso quem satisfizer necessidades melhor que os concorrentes.

Destaca-se que as aplicações do marketing não baseiam-se somente em produtos, mas também em serviços, tendo estes a mesma relevância dada aos bens tangíveis, visto a variedade de serviços que podem ser ofertados. Cabe aqui destacar a definição do termo serviço, que segundo Kotler e Keller (2006, p. 397) “é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada”, ou seja, é um trabalho que não resulta em um bem material.

Esse ramo possui quatro características principais, que segundo Kotler e Keller (2006) não devem ser desprezadas, pois eles podem afetar enormemente a elaboração de programas de marketing. A primeira característica refere-se a intangibilidade, ou seja, a inexistência de um produto físico para troca. A segunda, diz respeito à inseparabilidade, sendo esta a incapacidade de separação entre produção e consumo, sendo tudo um mesmo processo. A terceira, refere-se à variabilidade, visto que um mesmo serviço pode ser ofertado por mais de uma pessoa, podendo haver grandes variações na forma de prestação entre um e outro. E a quarta que diz respeito à perecibilidade, já que estes não podem ser estocados.

Levados estes pontos em consideração, podem ser elaboradas estratégias de marketing mais eficazes que transpassem a essência do marketing, que é tornar um objeto atrativo aos olhos de um possível cliente, criando com isto valor para as partes envolvidas. Estas estratégias estão presentes no composto de marketing, que detalha elementos centrais envolvendo o marketing.

2.1.1 Composto de marketing

O composto de marketing é um conjunto de ferramentas muito utilizado na área do marketing, sendo que Churchil Jr. e Peter (2010) destacam que estas devem ser combinadas de forma coerente para se obter a máxima eficácia, já que elas trabalham

com variáveis controláveis pelo gestor. Tais variáveis são conhecidas como quatro “P’s” de marketing, sendo que estas devem estar em conformidade com o mercado-alvo a ser atingido. Devido a grande importância destes quatro elementos, os mesmos serão detalhados a seguir:

a) Produto: Segundo Basta et al. (2006, p. 34) produto refere-se a “um conjunto de benefícios que satisfaz um desejo ou necessidade do consumidor e pelo qual ele está disposto a pagar em função de sua disponibilidade de recursos”. De forma mais resumida, Churchil Jr. e Peter (2010) destacam que o elemento produto refere-se ao que os profissionais de marketing oferecem ao cliente. Ressalta-se que o termo produto pode referir-se a bens tangíveis ou intangíveis, como os serviços, sendo que as principais decisões a cerca da escolha do produto giram em torno da marca, do design e das embalagens e rótulos (BASTA et al., 2006).

b) Preço: Para Basta et al. (2006, p. 39), “preço é o valor agregado que justifica a troca, sendo que a transferência de posse de um produto é planejada e adequada por esse elemento”. Da mesma forma, Churchil Jr. e Peter (2010) salientam que o elemento preço refere-se à quantidade de dinheiro ou outros recursos que os profissionais de marketing pedem por aquilo que oferecem. Destaca-se que para a definição desta variável devem ser levados em consideração tanto fatores internos como externos que interferem no negócio, pois qualquer alteração pode interferir no custo dos produtos, e conseqüentemente no preço repassado ao cliente (BASTA et al., 2006).

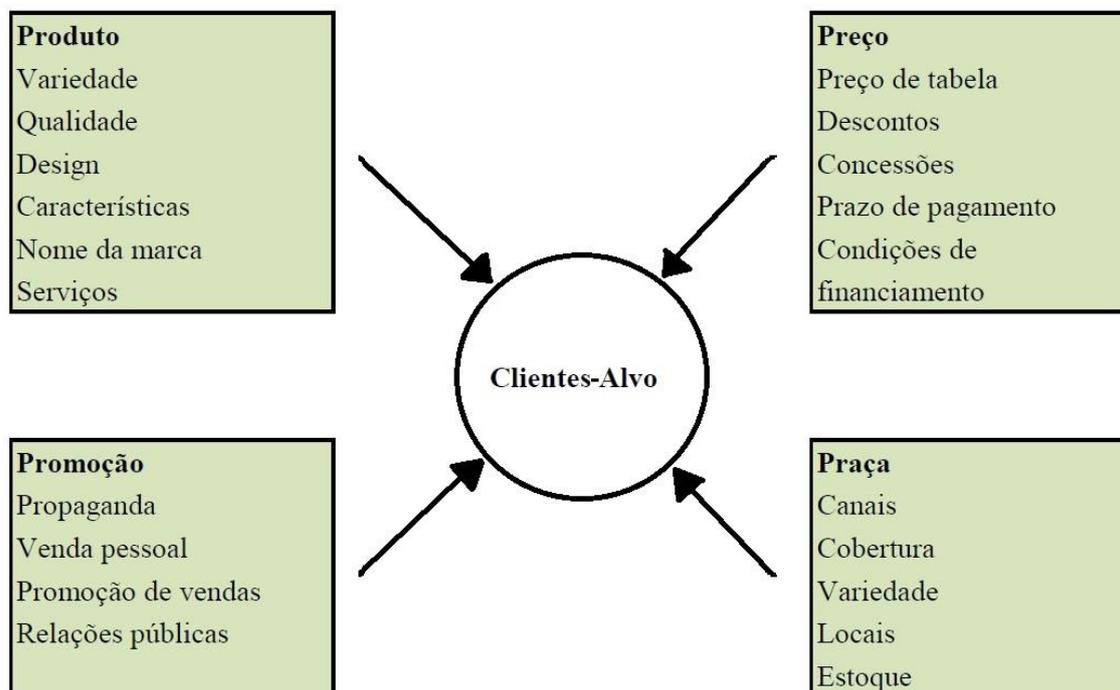
c) Praça: Segundo Basta et al. (2006, p. 40) “praça é o local ou o meio pelo qual é oferecido o produto”, podendo este ser físico ou não. Com a mesma lógica, Churchil Jr. e Peter (2010) salientam que a praça refere-se a como produtos e serviços são entregues aos mercados para se tornarem disponíveis para trocas. Nesta seção devem ser abordados pontos sobre como o produto será colocado no mercado, levando em consideração quatro perguntas: onde? Como? Quando? E sob que condições? (BASTA et al., 2006).

d) Promoção: A variável promoção considera a forma como o produto será apresentado ao cliente. Basta et al. (2006, p. 40) destaca que a promoção tem como fim “estabelecer as diversas formas de comunicação que visam promover os seus produtos, benefícios, valores e marca, bem como fortalecer o relacionamento a longo prazo com o cliente”. Já Churchil Jr. e Peter (2010) destacam que o elemento promoção refere-se a como os profissionais de marketing informam, convencem e lembram os clientes sobre produtos e serviços. Esta variável possui grande importância, pois estabelece a imagem

que se obterá da empresa, da marca ou do produto, podendo ser fundamental na decisão de compra do consumidor.

Kotler e Armstrong (2007) destacam que o composto de marketing combina estas quatro variáveis para que se produza a resposta desejada no mercado-alvo. Para os autores, ele “consiste em tudo o que a empresa pode fazer para influenciar a demanda de seu produto” (KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p. 42). De forma sucinta, a Figura 1 apresenta os 4 “P’s” de marketing.

Figura 1- 4 “P’s” de marketing



Fonte: Adaptado de KOTLER e ARMSTRONG (2007, p. 42).

A Figura 1 dá como exemplo alguns itens que se enquadram dentro do produto, do preço, da promoção e da praça, mostrando como os “P’s” de marketing devem atuar em função dos clientes-alvo.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Antes de se iniciar uma discussão sobre conceitos envolvendo o termo planejamento estratégico, faz-se relevante a definição de estratégia. Para Wright, Kroll e Parnell (2011, p. 24) a estratégia “refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização”. Da

mesma forma, Chiavenato e Sapiro (2010, p. 05) definem estratégia como “o padrão que integra os objetivos globais de uma organização em um todo coerente e com propósito”, assim a estratégia é um meio para se atingir um fim, ou seja, os objetivos da empresa, que irão orientar os administradores no seu planejamento (LAS CASAS, 2011).

Como forma de alcançar um fim, torna-se necessária a escolha de estratégias que se tornem as mais eficientes para o ramo. É nessa lógica que surge o planejamento estratégico, definido por Las Casas (2011, p. 04) como o ato de “planejar a estratégia, os meios para atingir os fins, os objetivos de uma empresa, considerando-se determinado ambiente”. Druker (1984, apud CHIAVENATO; SAPIRO, 2010) ainda define o planejamento estratégico como o processo contínuo de tomar decisões que envolvam riscos futuros aos resultados esperados. Assim ele torna-se um ato de estudo, de planejamento, visando o alcance dos objetivos organizacionais da forma mais eficiente possível.

Chiavenato e Sapiro (2010) destacam que o planejamento estratégico não atua de forma independente, mas sim de forma integrada e articulada com o planejamento tático, sendo este o que abrange cada departamento ou unidade da organização e o planejamento operacional, que abrange cada tarefa ou atividade específica. Desta forma, têm-se três níveis de planejamento na organização, detalhados no Quadro 1.

Quadro 1 - Os três níveis de planejamento

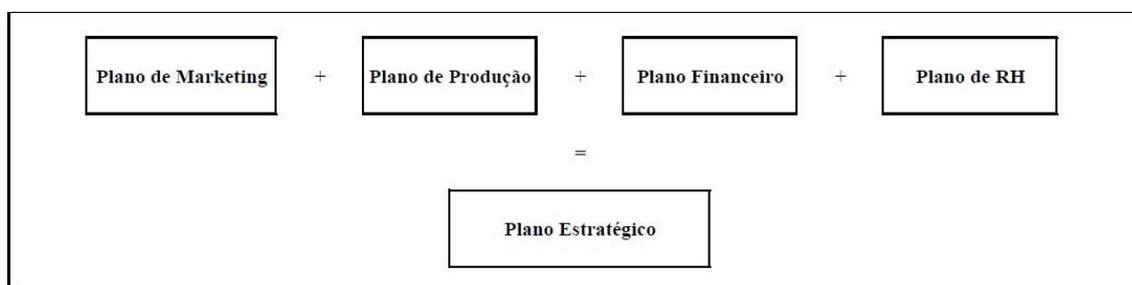
Planejamento	Horizonte temporal	Abrangência	Conteúdo
Estratégico	Longo Prazo	Macro-orientado. Aborda a organização como um todo.	Genérico
Tático	Médio Prazo	Aborda cada unidade da organização separadamente.	Detalhado
Operacional	Curto Prazo	Micro-orientado. Aborda cada tarefa ou operação apenas.	Específico

Fonte: CHIAVENATO e SAPIRO (2010, p. 31).

Nota-se que o planejamento estratégico atua no longo prazo, abrangendo a organização como um todo e possuindo um conteúdo genérico. Já o planejamento tático considera o médio prazo, abordando cada área da organização separadamente com um conteúdo detalhado, diferentemente do planejamento operacional, que atua no curto prazo, abordando cada tarefa ou operação com um conteúdo específico.

Las Casas (2011) salienta que muitas vezes o planejamento estratégico confunde-se com o planejamento de marketing, visto que quase toda atividade de uma empresa tem como base a relação produto/mercado, sendo que o diferencial entre eles é o fato de que o planejamento de marketing aborda uma única área. Destaca-se que o planejamento estratégico engloba o planejamento de marketing, juntamente com o planejamento das demais áreas da empresa, como finanças e produção, presentes no nível tático. É desse processo de planejamento que surgem os planos específicos para cada área, sendo que estes documentos escritos coordenarão suas devidas equipes, vide Figura 2.

Figura 2 - Plano estratégico



Fonte: LAS CASAS (2011, p. 08).

Na figura acima é representada uma situação com quatro áreas, sendo elas o marketing, a produção, as finanças e os recursos humanos, contendo seus respectivos planos, sendo que estes quando unidos formam o plano estratégico da empresa. Apesar de exposto somente quatro departamentos, destaca-se que o plano estratégico pode englobar também outras áreas, como a contabilidade e a logística.

2.3 VANTAGEM COMPETITIVA

Entende-se por vantagem competitiva o elemento ou a combinação de elementos da estratégia empresarial que fornece uma vantagem importante sobre concorrentes existentes e futuros (AAKER, 2012). Desta forma, ela representa o alcance de um patamar desejável em um mercado repleto de empresas que buscam o melhoramento de suas atividades todo dia.

Aaker (2012) destaca que uma Vantagem Competitiva Sustentável (VCS) dependerá, em parte, das estratégias e programas funcionais, e de como é feita a

competitividade na organização. Além disso, o autor destaca que uma VCS eficaz também envolverá outros aspectos da estratégia empresarial, como ativos e competências, a proposição de valor e a seleção de produto-mercado (AAKER, 2012).

Já para Kotler e Armstrong (2007), o alcance da vantagem competitiva resulta de dois passos que acabam por posicionar solidamente a empresa contra seus concorrentes. O primeiro passo é realizar uma análise da concorrência, que para os autores pode resultar em estratégias efetivas de marketing, onde a empresa deve descobrir o maior número de informações possíveis sobre seus concorrentes. Nesta análise, primeiramente deve ser feita a identificação dos principais concorrentes, passando por uma análise dos mesmos, a qual resultará em uma seleção dos concorrentes que se deve atacar ou evitar. O segundo passo é o desenvolvimento de estratégias competitivas de marketing, que após selecionados os concorrentes, proporcionarão técnicas para oferecer valor superior ao cliente.

Apesar da abordagem proposta por Kotler e Armstrong (2007) estar baseada na orientação para a concorrência, os autores destacam que é preciso que haja um equilíbrio entre orientação para o concorrente e para o cliente, uma vez que a “empresa pode se tornar tão centrada no concorrente que perde de vista até mesmo seu foco mais importante, que é manter relacionamentos lucrativos com o cliente” (KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p. 481).

É justamente este relacionamento contínuo com o cliente que a vantagem competitiva busca alcançar, tornando esta uma vantagem contínua (AAKER, 2012). Ainda para que esse processo aconteça, é necessário que o mercado valorize a estratégia adotada, sendo que estes não podem ser facilmente copiados ou neutralizados pelos concorrentes. Nesse sentido, deve haver um esforço amplo dos profissionais de marketing, visto que a maioria das estratégias passam por esta área. Com tamanha importância demonstrada, torna-se relevante o levantamento de aspectos sobre o planejamento de marketing.

2.3.1 Planejamento de marketing

Segundo Churchill Jr. e Peter (2010, p. 86) “num mundo que muda tão rápido, os profissionais de marketing precisam pensar interruptamente no futuro se quiserem continuar criando valor para seus clientes”. Segundo os autores, as mudanças podem criar problemas e oportunidades, e é este ato de planejar que faz com que os

profissionais estejam prontos para agir criando estratégias caso estes fatos ocorram. Assim, “os profissionais de marketing precisam planejar, precisam definir metas e determinar como alcançá-las” (CHURCHILL JR.; PETER, 2010, p. 86).

Kotler e Armstrong (2007) destacam que este planejamento de marketing deve trabalhar em conformidade com os outros departamentos da empresa, como as finanças e a contabilidade, para, dessa forma, cumprir os objetivos estratégicos. Apesar da necessidade da união de esforços, os autores destacam que muitas vezes existe grande resistência de alguns departamentos, visto que

o marketing tenta desenvolver satisfação para o cliente, fazendo com que os outros departamentos desenvolvam um trabalho ruim do ponto de vista deles. Isso por que as ações do departamento de marketing podem aumentar o custo da compra, destruir os cronogramas da produção, aumentar os estoques e gerar problemas no orçamento. Assim, os outros departamentos podem resistir aos esforços do departamento de marketing (KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p. 38).

É neste sentido que Churchill Jr. e Peter (2010) destacam que as análises ambientais e o planejamento de marketing podem beneficiar a empresa como um todo, ajudando todos os níveis a trabalhar de forma mais eficaz. Para os autores, isso acontece pois “ao forçar os profissionais de marketing a se concentrar no futuro, o planejamento também reduz as chances de que eles também sejam surpreendidos por uma nova lei, um novo produto concorrente ou outras mudanças” (CHURCHILL JR.; PETER, 2010, p. 86).

Além de auxiliar os demais departamentos, Kotler e Armstrong (2007, p. 37) salientam que o planejamento de marketing tem papel fundamental no planejamento estratégico da empresa, visto que “ele proporciona informações aos elaboradores do planejamento estratégico”. Assim, os resultados obtidos através do processo de planejamento de marketing não abrangem apenas um departamento, mas sim a organização como um todo.

Feito este processo de planejar, cabe aos gestores transformar as informações obtidas em algo mais formal. É neste processo que surge o plano de marketing, que vai detalhar as informações obtidas, apresentando objetivos e estratégias para seu alcance.

2.3.1.1 Plano de marketing

O Plano de marketing, como ressalta Kotler e Keller (2006, p. 58) “é um dos produtos mais importantes do processo de marketing”. Segundo tais autores, ele resume o que o profissional de marketing sabe sobre o mercado e indica como a empresa planeja alcançar seus objetivos. Para Machline et al. (2011), o plano de marketing possui aplicações tanto para a parte interna como externa da empresa, sendo que internamente ele

pode ser utilizado para direcionar o trabalho das pessoas do departamento, para coordená-lo com o trabalho dos outros departamentos, para prestar contas à alta direção e para convencer a direção a provar os recursos necessários para a execução do plano (MACHLINE et al., 2011, p. 476).

Já externamente, ele pode ser utilizado principalmente para criar relações com outras instituições, podendo este ser fundamental para garantir um acordo ou cancelá-lo (MACHLINE et al., 2011).

Em relação às características de um bom plano, Kotler e Keller (2006) destacam que o conteúdo, bem como o processo que se dá o plano de marketing varia de empresa para empresa. Machline et al. (2011) destacam que um plano que seja ótimo para uma empresa pode ser superficial para outra, mostrando assim que não existe um plano padrão, e cada empresa deve se adequar e produzir um plano condizente aos objetivos da organização.

Mesmo variando de empresa para empresa, Machline et al. (2011, p. 480), destacam alguns pontos que um bom plano deve seguir, independente do tamanho da organização.

O comum a todos bons planos de marketing é que eles identificam e analisam as condições de mercado básicas que afetam o setor em que a empresa atua, focalizando claramente seus esforços em prioridades que agregam valor à companhia e fornecem detalhes suficientes para poderem ser implementados e avaliados (MACHLINE et al., 2011, p. 480).

Dentro deste conceito, Machline et al. (2011) destacam que um bom plano deve obedecer a três premissas. São elas:

1 - Plano de marketing como um roteiro: O plano deve dizer às pessoas o que elas devem fazer, quando e com quais recursos, além de garantir que todos conheçam as

suas responsabilidades. Segundo essa ideia ele torna-se um guia, o qual deverá ser seguido por todos que fazem parte do mesmo (MACHLINE et al., 2011).

2 - Plano de marketing como um relatório: O plano de marketing serve para coordenar os departamentos, para informar à gerência sobre as atividades e para manter um registro histórico. Dessa forma ele passa a ter um caráter de documento informativo, que poderá ser acessado a qualquer momento (MACHLINE et al., 2011).

3 - Plano de marketing como ferramenta de persuasão: Segundo essa ideia, o plano pode ser utilizado como forma de conquistar novas relações empresariais. Para Machline et al (2011), ele pode atrair novos investidores, bem como pode persuadir novos empresários a tornarem-se parceiros da empresa, o que pode trazer mais recursos financeiros à empresa, auxiliando no alcance de seus objetivos.

Churchil Jr. e Peter (2010, p. 101), também ressaltam que “um plano de marketing bem feito ajuda os membros do departamento de marketing a reconhecer onde seus esforços devem estar concentrados e a observar e tirar o melhor proveito das oportunidades no mercado”. Assim, o plano torna-se um guia, o qual apesar de poder variar dentre as organizações, torna-se uma ferramenta fundamental aos gestores de marketing para o alcance dos objetivos organizacionais.

Machline et al. (2011) ainda destacam que uma importante característica de um plano não é intrínseca a ele, mas sim ao seu uso, sendo que, o plano deve guiar as atividades de maneira coerente, sendo revisto com regularidade. Caso haja a constatação de que os resultados esperados não estão sendo alcançados, existe uma grande possibilidade de que o plano está ultrapassado, de que ele não é realista ou talvez não tenha sido bem concebido, por isso a importância de que ele seja revisto regularmente (MACHLINE et al., 2011).

Apesar das características aqui citadas para o desenvolvimento de um plano, existem vários modelos propostos por diversos autores, sendo que cada um destes apresentam estruturas diferenciadas, onde o gestor deve optar pelo que melhor se enquadre em sua empresa.

2.3.1.2 Modelos e estruturas

Serão apresentados quatro autores com seus respectivos modelos de plano, evidenciando aspectos que tais agentes julgam mais relevantes para sua estruturação.

Estes autores são: Machline et al. (2011), Kotler e Keller (2006), Churchil Jr e Peter (2010) e Las Casas (2011).

a) Plano proposto por Machline et al. (2011)

Machline et al. (2011) salientam que independente do tamanho da organização, um plano de marketing deve incluir seções que tratem sete assuntos. Tais seções são apresentadas e detalhadas no Quadro 2.

Quadro 2 - Plano proposto por Machline et al. (2011)

Seção	Descrição das atividades
Análises	Compreende a coleta e análise de dados para que a situação da empresa possa ser compreendida. Além disso, a análise deve tornar úteis as informações disponíveis, refletindo o que elas significam.
Situação atual de mercado	Apresenta as questões chave de mercado, sendo considerada uma visão resumida da análise de mercado. Também, fornece a base a partir da qual o resto do plano será lido e avaliado.
Objetivos	Definem de que forma a empresa reagirá ao mercado. Devem estar sempre relacionados ao lucro, evidenciando como o marketing irá contribuir para o resultado da empresa.
Estratégias	Correspondem à maneira como a equipe de marketing vai atingir aos objetivos do plano. Nelas se aplicam as variadas ferramentas de marketing para a situação específica e atual.
Implementação	Apresenta o roteiro de ação no plano terminado, funcionando como um teste de realidade do processo. Apresenta quem é responsável pelo quê, em quais prazos e com quais recursos.
Resumos	Apresentam uma descrição breve do plano, fornecendo as informações mais importantes de forma sintética e fácil de ler. Devem ser compreendidos sem a necessidade de explicações adicionais.
Páginas de apresentação	Traz informações sobre o relatório em si, ajudando o leitor a entender o conteúdo do plano de marketing e a encontrar o que deseja. Apesar de ser a última a ser redigida, deve ser a primeira a ser lida.

Fonte: Adaptado de MACHLINE et al. (2011).

Nota-se que no plano o autor não se restringe apenas a realizar o plano em si, mas busca também realizar etapas que facilitarão o entendimento do leitor na compreensão do trabalho. Machline et al. (2011) também salientam que o processo de

redação de um plano deve ser um processo recursivo, ou seja, cada parte deve ser bem desenvolvida, sendo razoável e coordenada com as outras partes do plano. Para os autores, não é um retrocesso revisar seções precedentes do plano, sendo esse um processo de aprimoramento.

b) Plano proposto por Kotler e Keller (2006)

Segundo Kotler e Keller (2006), um plano precisa ter cinco seções indispensáveis. Estas seções são apresentadas e detalhadas no Quadro 3.

Quadro 3 - Plano proposto por Kotler e Keller (2006)

Seção	Descrição das atividades
Resumo executivo e sumário	Apresenta um breve resumo das principais metas e recomendações, permitindo a compreensão e o direcionamento geral do plano, sendo que o sumário deve segui-lo delineando o resto do plano com seus fundamentos e detalhes operacionais.
Análise da situação	Apresenta informações antecedentes e atuais de microambiente e macroambiente. Tais informações devem ser utilizadas para elaboração de uma análise SWOT.
Estratégia de marketing	São definidas a missão e os objetivos financeiros e de marketing do plano. Define também quais grupos e necessidades o produto deve satisfazer, bem como estabelece o posicionamento competitivo da linha de produtos, orientando o plano de ação.
Projeções financeiras	Incluem previsão de vendas e de despesas e uma análise do ponto de equilíbrio. Apresentam informações detalhadas a cerca de dados financeiros.
Controles	Descreve os controles para o seu monitoramento, apresentando metas e orçamento para cada mês ou trimestre, sendo possível realizar uma análise por período para tomada de ações corretivas.

Fonte: Adaptado de KOTLER e KELLER (2006).

Este plano apresenta uma forma um pouco mais sucinta, mas não menos detalhada. Diferente do plano proposto por Machline et al. (2011), incluem-se as projeções financeiras e o controle.

c) Plano proposto por Churchil Jr. e Peter (2010)

De forma mais objetiva, Churchil Jr. e Peter (2010) destacam quatro etapas para realização de um plano, conforme Quadro 4.

Quadro 4 - Plano proposto por Churchil Jr. e Peter (2010)

Seção	Descrição das atividades
Exame do plano estratégico da organização	Inclui uma análise do plano estratégico organizacional, onde são observados a missão e os objetivos da empresa, os quais direcionarão as tarefas do marketing.
Condução de uma análise ambiental	Identificam-se e avaliam-se as forças e deficiências da empresa e as oportunidades e ameaças do ambiente, considerando fatores internos e externos que podem se alterar.
Objetivos e estratégias de marketing	Criam-se objetivos e estratégias para tirar vantagens de oportunidades no mercado. As medidas aqui tomadas devem ser coerentes aos objetivos organizacionais.
Custos e benefícios financeiros	Consideram-se recursos financeiros necessários para executar o plano e seus prováveis resultados, havendo uma preparação de orçamentos para todas atividades de marketing.

Fonte: Adaptado de CHURCHIL JR. e PETER (2010).

Churchil Jr. e Peter (2010) dão ênfase a uma estrutura precisa, trazendo para o plano pontos extremamente essenciais. Diferente dos autores já citados, neste caso inclui-se o exame do plano estratégico da organização.

d) Plano proposto por Las Casas (2011)

Las Casas (2011) destaca que os planos devem variar conforme a estrutura da empresa, apresentando assim um modelo de plano com seis seções para a empresa de pequeno porte, vide Quadro 5.

Quadro 5 - Plano proposto por Las Casas (2011)

Seção	Descrição das atividades
Análise ambiental – dados externos	Determinação de ameaças e oportunidades.
Análise ambiental – dados internos	Determinação de pontos fortes e fracos da empresa e dos concorrentes.
Objetivos e metas	Determinação de objetivos quantitativos e qualitativos.
Estratégias de marketing	Determinação do público-alvo, do posicionamento e do composto de marketing.
Projeção de lucros e perdas	Determinação de vendas e lucros para determinado período.
Controle	Observação de fatores que podem influenciar as ações.

Fonte: Adaptado de LAS CASAS (2011).

Percebe-se no plano proposto por Las Casas (2011), uma estrutura bem detalhada, o que facilita a compreensão do leitor, que muitas vezes pode ter pouca experiência no tema, visto que este dedica-se às empresas de pequeno porte.

2.3.1.2.1 Plano de marketing para uma empresa de condicionamento físico.

A proposta de plano de marketing realizada para a empresa de condicionamento físico terá como base o plano proposto por Las Casas (2011). O autor destaca que a proposta de planejamento para pequenas empresas é a de apresentar um formato simplificado com os elementos essenciais para elaboração de um bom plano, por isso ele não é demasiadamente estendido. Para uma compreensão mais profunda, estes elementos serão detalhados a seguir.

a) Análise ambiental: ameaças e oportunidades

O plano de marketing tem seu início a partir de uma análise de forças que não podem ser controladas pelo gestor. Esta análise pode partir de qualquer fonte de informação confiável, visto que estas sejam atuais, e buscam informações que podem afetar o negócio, como economia, política, demografia, legislação, dentre outros (LAS CASAS, 2011). Feito este processo, cria-se um quadro explicativo, vide Quadro 6.

Quadro 6 - Análise ambiental: ameaças e oportunidades

Eventos	Ameaças	Oportunidades	Sugestões
Descrição de eventos que não podem ser controlados.	Descrição de ameaças tendo em vista tais eventos.	Descrição de oportunidades tendo em vista tais eventos.	Sugestões a partir da análise dos eventos, das ameaças e das oportunidades.

Fonte: Adaptado de LAS CASAS (2011).

No quadro são expostos eventos que possam afetar o negócio, bem como possíveis ameaças e oportunidades que possam surgir de tal evento. Também são levantadas possíveis sugestões tendo em vista tais colocações.

b) Análise de pontos fortes e fracos

A descrição de pontos fortes e fracos tem seu início a partir de uma análise da própria empresa, juntamente com uma análise dos principais concorrentes. Segundo Las Casas (2011), esta análise tem enfoque interno e externo, enquanto a análise anterior possuía enfoque somente externo. Nesta etapa são comparados aspectos de sua empresa com os concorrentes, apontando pontos fortes e fracos nesta comparação. Tal situação está explícita no Quadro 7.

Quadro 7 - análise de pontos fortes e fracos

Aspectos analisados	Concorrente 1	Concorrente 2	Empresa X
Áreas como marketing, finanças, equipamentos, dentre outros.	Análise da área para o concorrente 1.	Análise da área para o concorrente 2.	Análise da área para a empresa em estudo.

Fonte: Adaptado de LAS CASAS (2011).

Primeiramente são citados aspectos que serão comparados entre os concorrentes e a empresa em estudo, como no caso o marketing, as finanças, e os equipamentos. Posteriormente é feita uma análise destes pontos tendo em vista os concorrentes e a empresa, destacando os aspectos que são tidos como fortes ou fracos para cada concorrente bem como para sua empresa.

c) Objetivos

Segundo Las Casas (2011), a formulação dos objetivos é o passo inicial para o processo de planejamento, sendo que para sua elaboração deve ser levando em conta tudo o que já foi levantado nas análises ambientais. Las Casas (2011) estabelece dois parâmetros: objetivos quantitativos e objetivos qualitativos, sendo que o primeiro expressa números, medidas, já o segundo qualidades a serem conquistadas. Ressalta-se que ambos possuem grande importância, pois eles darão a direção para o passo a seguir, as estratégias (LAS CASAS, 2011).

d) Estratégias de marketing

Nesta etapa são elaboradas estratégias para o alcance dos objetivos, tendo como base todas informações que foram coletadas anteriormente (LAS CASAS, 2011). A seguir serão apresentados alguns pontos que devem ser considerados para sua elaboração:

- Público-alvo: Estabelecimento do principal público que se deseja alcançar, como homens ou mulheres, Classe A, B ou C, jovens ou idosos, dentre outros. Leva-se em consideração a análise de ameaças e oportunidades (LAS CASAS, 2011).
- Posicionamento: Definição da posição que se deseja ocupar na mente do consumidor, procurando enfatizar por meio da comunicação atributos do produto (LAS CASAS, 2011).
- Estratégia do composto: Determinação do que se espera vender e como será feita a comercialização, considerando-se como base os 4 “Ps”: Produto, preço, praça e promoção (LAS CASAS, 2011).

e) Plano de ação

Segundo Las Casas (2011), esta etapa determina o que deverá ser feito e quem deve fazê-lo, apresentando as atividades, o(s) encarregado(s), o período e o orçamento. Tal situação está exemplificada no Quadro 8.

Quadro 8 - Plano de ação

Atividades	Encarregado	Período	Orçamento
Lista de atividades a serem desenvolvidas.	Encarregado da execução da atividade.	Tempo determinado para execução da atividade.	Valores estimados para execução da atividade.

Fonte: Adaptado de LAS CASAS (2011).

O Quadro 8 inicia-se com uma lista de atividades a serem desenvolvidas, sendo que ao lado de cada atividade é identificado o encarregado da mesma. Também é apresentado o período para execução desta atividade, juntamente com os valores estimados para execução de cada atividade.

f) Projeção de vendas e lucros

Las Casas (2011) destaca que devem ser estipulados as quantidades que se busca vender em determinado período, bem como o lucro bruto que se busca alcançar. Se forem necessárias, observações devem ser feitas. Tal colocação está exposta no Quadro 9.

Quadro 9 - Projeção de vendas e lucros

Período	Vendas	Lucro (Bruto)	Observações
Período de apuração.	Quantidades a serem vendidas.	Valores que se estima alcançar.	Colocações relevantes.

Fonte: Adaptado de LAS CASAS (2011).

No Quadro 9 apresentam-se inicialmente os períodos de apuração, seguidos das quantidades a serem vendidas em cada período. Tendo isso em vista, são alavancados os valores que se estima alcançar. Se necessário, após esse processo são feitas observações que possam ser relevantes.

g) Controle

O controle possui grande relevância na implementação de um plano, pois como destaca Las Casas (2011, p. 45) “à medida que o ambiente vai mudando, há necessidade de adaptações e por isso deve haver uma observação constante das variáveis

ambientais”. Além disso, é preciso observar se as metas estão sendo atingidas, fazendo com que o plano permaneça em ação (LAS CASAS, 2011). Assim, destaca-se a importância da análise ambiental constante, sendo que quando novos eventos forem identificados devem ser realizadas revisões no plano, e a partir daí identificar se adaptações devem ou não ser realizadas.

Apresentadas e detalhadas as etapas do plano de marketing proposto por Las Casas (2011), têm-se uma visão da estrutura do plano de forma dissociada. Esta estrutura já unificada está expressa como um roteiro no quadro 10.

Quadro 10 - Roteiro para um plano de marketing

1 - Análise ambiental						
1a - Ameaças e Oportunidades						
Eventos	Ameaças		Oportunidades		Sugestões	
1b - Pontos fortes e fracos						
Aspectos analisados	Concorrente 1		Concorrente 2		Empresa X	
	Ponto Forte	Ponto Fraco	Ponto Forte	Ponto Fraco	Ponto Forte	Ponto Fraco
<i>Pessoal</i>						
Quantidade						
Qualificação						
<i>Equipamentos</i>						
Capacidade instalada						
Tecnologia						
<i>Finanças</i>						
Recursos Financeiros						
Possib. de empréstimos						
<i>Marketing</i>						
Produto						
Preço						
Distribuição						
Propaganda						
Equipe de vendas						
Promoção						
2 - Objetivos						
a - Quantitativos:						
b - Qualitativos:						
3 - Estratégias de Marketing						
3a - Público-alvo:						
3b - Posicionamento:						
3c - Estratégia do composto:						
Produto:						
Preço:						
Praça:						
Promoção:						
4 - Plano de ação						
Atividades	Encarregado		Período		Orçamento	
5 - Projeção de vendas e lucros						
Período	Vendas		Lucros		Observações	

Fonte: LAS CASAS (2011, p. 35).

No Quadro 10 visualiza-se a estrutura completa do plano proposto por Las Casas (2011), unindo as etapas que anteriormente foram detalhadas separadamente. Segundo o autor, este modelo contém os elementos básicos, que devem ser utilizados no primeiro planejamento. Após habituar-se ao processo, Las Casas (2011) aconselha aos gestores que se utilizem de mais ferramentas, tanto para análise como para a elaboração.

3 METODOLOGIA

Em um estudo, se faz de grande importância a delimitação dos métodos que serão utilizados para o alcance dos objetivos, pois como relata Gonsalves (2007), eles apresentam o caminho pelo qual se chegará a um fim, ou seja, quais serão os passos a serem seguidos para o alcance dos objetivos.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Com base nos objetivos deste estudo, a pesquisa classifica-se como descritiva, pois como relata Gonsalves (2007, p. 67) ela busca “escrever as características de um objeto em estudo”, sendo que ela se restringe em apresentar características de algo e não o por quê disso. Quanto aos procedimentos de coleta, o estudo classifica-se como estudo de caso, visto que ele buscará realizar uma pesquisa minuciosa em um caso particular, objetivando futuramente colaborar na tomada de decisões no caso em estudo (GOLSALVES, 2007).

Quanto à natureza do estudo, este foi qualitativo, pois como ressalta Gonsalves (2007, p. 69), ela preocupou-se “com a compreensão, com a interpretação do fenômeno, considerando o significado que os outros dão às suas práticas”. Da mesma forma, para Kauark, Manhaes e Medeiros (2010, p. 26) esta

considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa (KAUARK; MANHÃES; MEDEIROS, 2010, p.26).

Os autores ainda relatam que “o ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento chave” (KAUARK; MANHÃES; MEDEIROS, 2010, p. 26), sendo que neste tipo de pesquisa não aplicam-se métodos estatísticos.

3.2 COLETA DE DADOS

Os dados internos foram coletados junto à Academia “Superação”, sendo este um nome fictício atribuído a uma empresa real que atuava no município de Guarani das Missões. Com estas informações buscou-se elaborar um plano de marketing para uma

empresa de condicionamento físico, tendo como base uma empresa do ramo que vinha mostrando resultados satisfatórios, mas que deixou de exercer suas atividades. Este plano foi projetado para ser aplicado de janeiro a dezembro de 2017.

A coleta das informações para a realização do primeiro objetivo específico se deu por meio de entrevista semiestruturada (Apêndice A) com dois funcionários da empresa, os quais atuavam como Personal Trainer, realizando atividades diretamente com o público, bem como gerenciavam a mesma, realizando atividades administrativas. Esta entrevista foi aplicada na primeira quinzena de julho, sendo transcrita manualmente e não sendo gravada. Seu roteiro contém quinze questões. Para tanto os respondentes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), conforme Apêndice B, o qual foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisas (CEP/UFFS).

Ainda, com os dados obtidos junto aos funcionários da Academia “Superação” cumpriu-se o segundo objetivo específico, onde algumas informações foram utilizadas para elaboração da missão, da visão e dos valores da empresa de condicionamento físico.

Para a realização do terceiro objetivo específico, foram buscadas informações junto à concorrência utilizando-se de recursos como artigos e notícias, jornais da indústria, relatórios de analistas, os sites das empresas, marketing colateral, relatórios das empresas e assim por diante. Também, por meio de busca geral em blogs para saber o que seus clientes e os demais acham das empresas e dos produtos que elas oferecem. Eventos e feiras são ótimas oportunidades para coletar dados sobre seus competidores, portanto, todas as informações utilizadas são públicas. Por meio desta análise dos concorrentes foram identificados os pontos fortes e fracos das mesmas, os quais não terão seus nomes divulgados.

Quanto à coleta de dados para os demais elementos da análise ambiental, a mesma se deu por meio de pesquisas junto a sites, revistas e jornais, buscando informações sobre as condições econômicas, tecnológicas, entre outras que estão ou poderão afetar a empresa, ou seja, eventos que possam trazer ameaças ou oportunidades ao negócio, itens estes presentes na seção de análise ambiental externa do plano.

Para realização do quarto objetivo específico, fez-se necessária a reaplicação da entrevista semiestruturada (Apêndice A) aos dois ex-funcionários da Academia “Superação”, os quais atuavam como Personal Trainer e administravam a empresa. A aplicação dessa entrevista foi nos mesmos moldes da primeira, sendo que foi dada ênfase ao item 13, o qual diz respeito ao desempenho da empresa historicamente. Esta

entrevista foi aplicada na primeira quinzena de outubro, sendo transcrita manualmente e não sendo gravada.

Para o alcance do quinto e do sexto objetivos específicos, se teve como referências as análises ambientais, juntamente com os objetivos de marketing, desenvolvendo a partir daí estratégias de marketing e planos de ação para cada estratégia.

Por fim, propôs-se uma forma de avaliação e controle do plano de marketing, concluindo assim o sétimo objetivo específico. Coube, portanto, a elaboração do plano ao pesquisador.

3.3 ANÁLISE DOS DADOS E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Os dados foram analisados pelo pesquisador através de uma análise qualitativa, que, segundo Alves e Silva (1992, p. 61) “se caracteriza por ser um processo indutivo que tem como foco a fidelidade ao universo de vida cotidiano dos sujeitos, estando baseada nos mesmos pressupostos da chamada pesquisa qualitativa”. Sua interpretação teve como base a estrutura de plano de marketing proposta por Las Casas (2011), como destacado no item (2.3.1.2.1).

Na seção referente à análise ambiental externa, os dados buscados foram transcritos, sendo destacados os eventos identificados, juntamente com as ameaças e as oportunidades resultantes destes eventos. A partir disso, algumas sugestões foram feitas. Também, na seção referente à análise ambiental interna, os dados da empresa e dos concorrentes foram transcritos, sendo destacados os pontos fortes e fracos da nova empresa e de seus concorrentes.

Na sequência, com as informações adquiridas, foram elaborados os objetivos quantitativos e qualitativos para o plano, seguidos das estratégias, compostas pela delimitação do público-alvo, do posicionamento da empresa e das estratégias para o composto de marketing. Com isso, foi elaborado o plano de ação, seguido de uma proposta de avaliação e controle.

Destaca-se que a partir dos dados obtidos junto à empresa “Superação”, foram estabelecidas a missão, a visão e os valores para a nova empresa, estes que deram a base para continuidade do plano.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção os dados buscados foram organizados e expostos tendo como modelo o plano de marketing proposto por Las Casas (2011). Dessa forma, criou-se o plano de marketing para uma empresa de condicionamento físico, sendo que primeiramente foi elaborada a missão, a visão e os valores para a nova empresa. Em seguida, foram destacadas seções referentes às análises ambientais do macroambiente e do microambiente, os objetivos qualitativos e quantitativos do plano, as estratégias de marketing, o plano de ação e a avaliação e controle. Este plano está exposto a s seguir.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
CAMPUS CERRO LARGO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**PLANO DE MARKETING PARA UMA EMPRESA DE CONDICIONAMENTO
FÍSICO**

CERRO LARGO

2016

4.1 MISSÃO, VISÃO E VALORES PARA A EMPRESA DE CONDICIONAMENTO FÍSICO

Para elaboração da missão, da visão e dos valores para a nova empresa, tomou-se como base o serviço antes disponibilizado pela Academia “Superação”, podendo assim dar continuidade a um trabalho de qualidade. A antiga empresa não tinha definido estes tópicos, mas sempre passou ao cliente um serviço diferenciado, buscando satisfazer suas reais necessidades.

Na empresa, sempre houve a busca da prestação de um serviço excelente, priorizando aquilo que o cliente realmente buscava. Para isso, realizava-se um acompanhamento próximo do cliente, controlando horários e supervisionando a execução de suas atividades.

Dessa forma, foram elaborados a missão, a visão e os valores para a nova empresa, as quais serão levadas como premissas para elaboração do plano. Estes são apresentados a seguir:

- **Missão:** Promover o bem-estar físico e mental, através de atividades físicas supervisionadas, contribuindo assim para a melhoria da qualidade de vida.
- **Visão:** Tornar-se reconhecida em âmbito regional pelo padrão de serviço prestado.
- **Valores:** Bem estar físico e mental, saúde e satisfação pessoal com o corpo.

4.2 ANÁLISE AMBIENTAL ORGANIZACIONAL DA EMPRESA DE CONDICIONAMENTO FÍSICO

A análise e a compreensão do ambiente em que a empresa está inserida é fundamental para a formulação de estratégias e para a conquista do maior público possível. Kotler e Armstrong (2007) destacam que os componentes do ambiente de marketing afetam a capacidade de administração de marketing de construir e manter bons relacionamentos com clientes-alvo. Dessa forma a observação do ambiente e a adaptação a ele se tornam primordial para o sucesso da empresa (KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p. 56).

Este ambiente de marketing é formado pelo macroambiente e pelo microambiente da empresa. Las Casas (2011) identifica que os fatores macroambientais, ou seja, aqueles que não podem ser controlados pelo gestor como variáveis envolvendo economia, política, concorrência e tecnologia resultam em ameaças e oportunidades para o negócio. Da mesma forma, o autor destaca que os fatores microambientais, que são aqueles que podem ser manipulados pelo gestor, como fatores da própria empresa, fornecedores, clientes e públicos resultam em pontos fortes ou fracos do negócio. Desta forma, foram identificados fatores ambientais que podem influenciar direta ou indiretamente no desempenho da empresa projetada, os quais estão destacados a seguir.

4.2.1 Análise do Macroambiente

Foram identificados quatro elementos que podem oferecer oportunidades ou ameaças ao negócio. Estes referem-se à demografia, à economia, à legislação e à cultura, os quais são detalhados a seguir.

- **Ambiente demográfico**

Segundo Kotler e Armstrong (2007, p. 58) “Demografia é o estudo da população humana em termos de tamanho, densidade, localização, idade, sexo, raça, ocupação e outros dados estatísticos”. Dessa forma, os profissionais de marketing podem se utilizar destes dados para analisar mercados, identificar clientes a criar valor para eles (CHUCHILL JR; PETER, 2010).

Assim, identificaram-se aspectos que podem vir a tornar-se oportunidades ou ameaças ao negócio. Primeiramente destaca-se o tamanho da população do município onde a empresa estará situada, que segundo o site do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2016) era de 8.115 habitantes no ano de 2010. Destes, 3.951 eram homens totalizando 48,7% da população, já as mulheres eram 4.164, sendo 51,3% do total. Com isso percebe-se uma certa igualdade de gêneros no município, não havendo grande predominância de nenhum sexo. Este fato pode tornar-se uma oportunidade, visto que podem ser ofertados serviços que agradem tanto homens quanto mulheres.

No que se refere à taxa de crescimento da população, o site do IBGE (2016) apresenta tabelas que demonstram pouca estimativa de crescimento populacional de 2010 para 2015. Segundo estas informações, no ano de 2010 a população do município era de 8.115 habitantes, estimando-se um crescimento de apenas 0,43% em cinco anos, passando para 8.150 habitantes em 2015. Isto pode vir a tornar-se uma ameaça, pois sabe-se que a estimativa de crescimento é baixa, podendo, em caso de abertura de novos concorrentes, trazer riscos ao negócio, devido a falta de público.

Ainda, destaca-se que segundo o IBGE (2016), a população que frequentava escola no ensino fundamental ou ensino médio no ano de 2015 era de 1.354 habitantes, sendo 16,6% da população total. Apesar deste percentual não ser muito elevado, acredita-se que este público pode ser bem explorado, trazendo à empresa uma oportunidade, realizando ações nestes locais específicos de ensino.

- **Ambiente econômico**

Kotler e Armstrong (2007, p. 66) destacam que “o ambiente econômico consiste em fatores que afetam o poder de compra e o padrão de gastos das pessoas.” Churchill Jr. e Peter (2010, p. 28) complementam que o estudo do ambiente econômico “ajuda os profissionais de marketing a determinar se os clientes estarão dispostos e terão condições de gastar dinheiro em produtos e serviços”. Assim, o entendimento das variáveis que compõe esse fator pode ser fundamental para o desenvolvimento do negócio, tais como renda per capita, taxa de desemprego, taxa de inflação e taxa de juros.

Segundo o Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil (2016), a renda per capita de Guarani das Missões em 2010 era de R\$615,87, sendo que no mesmo ano a renda per capita nacional era de R\$793,87. Apesar da renda do município estar abaixo

da renda nacional neste período, nota-se que o percentual de elevação entre o município e o país vem sendo muito similar entre os anos de 1991 e 2010, estando próximos dos 4,5%. Isso mostra que apesar da renda média dos habitantes de Guarani das Missões não ser muito elevada, ela vem crescendo no mesmo ritmo da renda do País. Este fato caracteriza-se tanto como uma ameaça, como uma oportunidade.

Quanto à taxa de desemprego, não foram encontrados dados atualizados do município, mas destaca-se o cenário nacional. Segundo o site do Bradesco (2016), a taxa de pessoas desempregadas no ano de 2013 foi de 7%, caindo para 6,7% em 2014, sendo que em 2015 ela deu um salto, passando para 8,4%. Segundo o site, a estimativa para 2016 é de que esse número passe para 11%, aumentando ainda mais em 2017, passando para 11,9%. Estes dados trazem uma ameaça tanto para empresas que já estão no mercado como para novas empresas, visto que a renda da população é oriunda do trabalho.

No que se refere à inflação, o site G1 (2016) apresenta informações indicando baixa no Índice de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA), considerado a inflação oficial do país. Segundo o site, o mercado financeiro está baixando sua estimativa de inflação para este ano e para 2017, mas apesar desta melhora, estima-se que 2016 feche com inflação em torno de 7,26%, o que ainda está além do teto máximo estipulado pelo governo, que fica em 6,5%. Esta incerteza caracteriza-se claramente como uma ameaça, visto que a cada momento ocorrem mudanças nas estimativas, sendo que nenhuma delas é otimista para os próximos períodos.

Esta estimativa de baixa também está prevista para a taxa de juros no País, que segundo o G1 (2016), deve fechar o ano em 13,75%, abaixo do que se tem hoje, 14,25%, sendo a maior dos últimos 10 anos. Para o ano de 2017 é prevista uma taxa de 11% ao ano, pressupondo uma queda contínua. Apesar destas previsões, fica claro que os indicadores em conjunto pressupõem uma grande instabilidade econômica, caracterizando-se como uma ameaça à empresa, já que o poder de compra da população pode diminuir, juntamente com os investimentos, que podem se tornar inviáveis.

- **Ambiente político legal**

As decisões tomadas dentro da empresa, seguidas dos resultados, podem ter grande influência do ambiente político, este que segundo Kotler e Armstrong (2007, p. 72), “consiste em leis, órgãos governamentais, e grupos de pressão que influenciam ou limitam várias organizações e indivíduos de determinada sociedade”. Assim, a empresa precisa ficar atenta às condições que lhes são propostas para o seu devido funcionamento.

Destaca-se que o negócio está enquadrado na categoria de Micro Empreendedor Individual (MEI), este que possui certas vantagens perante as demais categorias. A primeira é que sua formalização pode ser feita de forma online pelo próprio empreendedor, não tendo nenhum custo, apenas o pagamento mensal do Documento de Arrecadação do Simples Nacional (DAS), sendo incluso nele as retenções de INSS, de ISS e de ICMS, estes que são os únicos impostos a serem pagos. Ainda, conforme o Portal do Empreendedor (2016), como a empresa terá um funcionário, deverá ser recolhido um valor mensal de INSS e FGTS do mesmo. Tudo isso vem a ser uma vantagem para a empresa, devido às facilidades trazidas por esta categoria.

Para concessão do Alvará definitivo emitido pela Prefeitura Municipal, deve ser obtido o Alvará de Preservação e Proteção contra Incêndio (APPCI) junto ao Corpo de Bombeiros, juntamente com um certificado de curso de prevenção contra incêndios. Ainda, será necessário uma licença ambiental expedida por órgão competente e o alvará sanitário. Apesar de que alguns destes documentos podem demorar um certo tempo para serem concedidos, percebe-se aqui mais uma oportunidade, visto que a Prefeitura fornece Alvarás Provisórios até o recebimentos dos demais documentos.

Como a empresa é prestadora de serviços envolvendo atividades físicas, os profissionais que vierem a atuar devem ter o curso de bacharel em educação física, estando devidamente licenciados e com suas carteirinhas em dia, tendo a empresa a obrigação de realizar um cadastro junto ao Conselho Regional de Educação Física da Segunda Região. Todos estes elementos se encaixam como uma ameaça, visto que profissionais capacitados para execução destas atividades estão escassos no município. Também destaca-se que todos estes procedimentos junto ao CREF terão custos, alguns podendo ser elevados.

- **Ambiente cultural**

Cada comunidade vive em determinado ambiente no qual existe uma determinada cultura, esta que normalmente é levada para vida toda do indivíduo. É o que esclarece Kotler e Armstrong (2007), ao relatar que crenças e valores básicos são moldados por essa força, que afeta os valores, as percepções, as preferências e os comportamentos básicos.

Hoje, dentre vários valores e preferências, existe um crescente culto à boa forma física. Mattana (2013) destaca que a estrutura corporal das pessoas vem sofrendo pressão da sociedade, onde corpos magros e musculosos são vistos como ideais. A autora ainda destaca que há uma associação de felicidade e beleza a estas formas, demonstrando que esta pressão exercida se caracteriza como uma oportunidade para empresas que atuam no ramo.

Com esta análise de forças que não podem ser controladas pelos gestores foi elaborado um quadro explicativo, detalhando cada evento, ameaça e oportunidade, vide Quadro 12.

Quadro 11 - Análise do Macroambiente

Eventos	Ameaças	Oportunidades	Sugestões
Demografia: Gênero da população		Dois gêneros em número semelhante	Prestar serviço que se encaixe tanto para homens quanto para mulheres
Taxa de crescimento da população	Baixo índice de crescimento, podendo fazer com que não haja público em caso de aparecimento de novos concorrentes		Criação de estratégias de fidelização de clientes
População que frequenta escola		Possível público da empresa presente em um determinado local de fácil acesso	Realização de propaganda exclusivamente em escolas
Economia: Renda per capita do município abaixo do	Pouco poder de compra do consumidor	Possível aumento futuro do poder de compra	Realização de estratégias de preço que favoreçam a prática de

Eventos	Ameaças	Oportunidades	Sugestões
índice nacional, mas em ritmo de expansão			atividades em mais dias da semana
Taxa de desemprego elevada	Falta de fonte de renda por parte do consumidor		Realização de estratégia de preço para que os alunos frequentem a academia ao menos um dia na semana
Alto índice de inflação	Necessidade de aumento de preços ao consumidor		Em caso de necessidade, ajuste na tabela de preços no mesmo mês de ajuste do salário mínimo
Taxa de juros elevada, mas com previsão de baixa	Dificuldades na concessão de financiamentos para investimentos	Possível melhora nas condições de financiamentos	Cautela na realização de investimento
Política: Facilidade de abertura e controle de empresas caracterizadas como MEI		Incentivo do governo e possível redução de problemas legais	Controle rigoroso apesar das facilidades impostas
Flexibilidade nos prazos para adquirir o Alvará de funcionamento definitivo		Busca de documentação em períodos distintos, a fim de reduzir custos	Se possível, buscar documentos que tenham custo em um segundo período, quando a situação financeira da empresa estiver estável
Exigência de trabalhadores formados em Ed. Física	Falta de profissionais capacitados		Busca de cursistas de Ed. Física a fim de realizar estágios
Cultura: Crescente culto à boa forma física		Visão da atividade física como sinônimo de beleza e saúde	Publicidade destacando benefícios da realização de atividades físicas

Fonte: Elaborado pelo Autor (2016).

No quadro 12 são detalhados os eventos de cada variável, sendo a primeira a demografia, onde identificou-se uma oportunidade tendo em vista o gênero da população, já que a prestação de um serviço para ambos os sexos pode fazer com que

sempre haja demanda. Também, como a taxa de crescimento da população é considerada baixa, sugere-se a criação de estratégias de fidelização dos clientes, a fim de fazer com que estes não troquem de empresa. Quanto à população que frequenta escola, destaca-se a possibilidade de obtenção de vários clientes em um único local, realizando propagandas exclusivas nestes locais.

No item referente à economia, destaca-se a renda per capita do município, sendo uma sugestão a realização de estratégias de preços que favoreçam a prática esportiva mais dias na semana. Também destaca-se o cenário nacional com números elevados de desempregados, sugerindo assim estratégias de preços para quem não possuir condições de frequentar a empresa em mais dias na semana, visto uma possível falta de renda. Quanto à inflação, sugere-se que em caso de reajuste de preços, estes sejam realizados no mesmo período de reajuste do salário mínimo nacional, fazendo com que o consumidor sinta menos seus efeitos. Ainda, como foi identificada uma taxa de juros elevada para o período, sugere-se uma maior cautela na realização de investimentos, aguardando uma melhora nos índices.

Quanto à política, tem-se uma oportunidade tendo em vista as facilidades impostas pela categoria MEI, mas apesar disso, sugere-se um controle rigoroso com a parte burocrática, a fim de evitar problemas. Também destaca-se que a prefeitura municipal concede Alvarás de funcionamento provisórios, deixando, se possível, a busca de documentos que tenham custos para um segundo momento, após o alcance de uma maior estabilidade financeira da empresa. Seguindo, destaca-se a ameaça de falta de profissionais capacitados na região, sendo uma sugestão a busca de estagiários que estejam cursando Educação Física.

Por fim, destaca-se um elemento referente à cultura, onde identificou-se como uma oportunidade a visão de que a atividade física está sendo vista como sinônimo de beleza e saúde. Para isso, sugere-se a realização de publicidade destacando os benefícios da realização de atividades físicas.

4.2.2 Análise do Microambiente

O microambiente, como destaca Kotler e Armstrong (2007), é formado por várias forças, como os fornecedores, intermediários de marketing, clientes e concorrentes, onde deve haver um relacionamento com cada um destes para que se obtenha o sucesso do marketing. Apesar da existência de todos estes pontos, o plano proposto por Las Casas (2011) busca identificar neste momento apenas elementos referentes à concorrência.

Dessa forma, destaca-se que a empresa possuirá dois concorrentes, sendo um deles direto, oferecendo um serviço muito similar e um indireto, oferecendo um serviço distinto, mas ainda relacionado à atividade física. Na sequência, as referidas empresas serão retratadas como empresa “X”, sendo esta o concorrente direto e empresa “Z”, sendo esta o concorrente indireto.

4.2.2.1 Concorrente “X”

A empresa “X” está no município a cerca de 10 anos, oferecendo como principal serviço a musculação, contendo também aulas de zumba, jump e tae-kwon-do. Ela possui apenas uma proprietária, tendo auxílio de mais três funcionários.

Quanto aos equipamentos da empresa, apesar de se ter uma boa diversidade de aparelhos para musculação, além de várias esteiras e demais acessórios, destaca-se a precariedade dos equipamentos, que na grande maioria são muito antigos, acabando por comprometer uma melhor execução das atividades. No que se refere à zumba e ao jump, os equipamentos apesar de não serem novos atendem de forma adequada ao público. Quanto ao tae-kwon-do, a estrutura também é precária, tendo um número pequeno de equipamentos.

No que se refere à condição financeira da empresa, não foram encontrados dados específicos, mas acredita-se que por ser uma empresa que está há vários anos no município e por ter uma clientela visivelmente grande, ela tenha uma condição favorável, podendo ter mais facilidades para conquista de novos empréstimos e financiamentos.

Também, no que diz respeito à área de marketing, destacam-se elementos envolvendo os “4’ps”, sendo que o produto refere-se ao serviço de disponibilização de equipamentos para musculação, juntamente com o desenvolvimento de aulas de zumba,

jump e tae-kwon-do. Quanto ao modo de precificação, estes variam conforme a frequência do aluno, sabendo-se que a empresa é conhecida por oferecer serviços a preços considerados baixos e que estão dentro da realidade do município. Neste ponto, ainda destaca-se que os alunos que optarem por mais de uma modalidade tem direito a um percentual de desconto, sendo este um atrativo a mais para o público.

Todas estas atividades são prestadas em um único endereço, no centro do município. Sua principal forma de promoção é feita através do rádio e de jornais, realizando também entrega de panfletos na cidade. A empresa ainda possui uma página no Facebook, a qual é pouco utilizada.

4.2.2.2 Concorrente “Z”

A empresa “Z” atua no mesmo município, ofertando serviço de Pilates e fisioterapia, por isso é tratada como um concorrente indireto. Está ativa a cerca de 3 anos, possuindo apenas uma proprietária, a qual trabalha sem auxílio de outros funcionários.

Quanto aos equipamentos da empresa, percebe-se que estes são de boa qualidade, sendo praticamente novos. Apesar disso, nota-se que poderia haver um número maior de aparelhos, juntamente com uma estrutura física mais ampla, o que acarretaria em uma maior qualidade do serviço.

No que se refere à condição financeira da empresa, também não foram encontrados dados, mas acredita-se que ela esteja razoavelmente bem, visto que está ativa há 3 anos, tendo uma demanda considerável. Assim, ela encontra-se em situação favorável para conquista de financiamentos.

Já no que se refere aos “Ps” de marketing, destaca-se que o serviço refere-se à disponibilização de equipamentos para realização de aulas de pilates e de fisioterapia, tendo auxílio de profissional capacitado. Seus modos de precificação variam conforme a frequência do aluno, sendo os valores considerados baixos para este tipo de serviço. Destaca-se que esta possui convênio com a Unimed, sendo este um ponto positivo para a empresa.

As atividades são executadas em endereço fixo no centro do município, juntamente com atendimentos a domicílio para clientes que não podem se locomover. Quanto à promoção, são feitas poucas ações que promovam a empresa.

4.2.2.3 Empresa de condicionamento físico

A nova academia será projetada tendo em vista o que se tinha na Academia “Superação”, aproveitando elementos tidos como bons, buscando aprimorar pontos que não eram satisfatórios, a partir do desenvolvimento de um plano de marketing. Esta empresa contará com apenas um proprietário, o qual possui diploma em bacharel em Educação Física, tendo um funcionário, também formado no mesmo curso. Quanto à estrutura da empresa, esta estará localizada no antigo endereço da empresa “Superação”, contando com equipamentos novos, os quais serão adquiridos tendo em vista as necessidades dos clientes.

Seu principal serviço refere-se à disponibilização do espaço para a prática da musculação, contando com o diferencial da opção de escolha de acompanhamento profissional na execução das atividades, sendo este em horários controlados. Ainda serão realizadas avaliações físicas juntamente com a venda de suplementos alimentares.

Para a musculação, existirão duas modalidades de preço, uma para quem quiser o acompanhamento profissional exclusivo e outra para quem apenas quiser utilizar os equipamentos, o qual ainda terá o acompanhamento profissional, mas menos específico. Assim, eles irão variar entre R\$55,00 e R\$110,00. Já as avaliações físicas irão variar entre R\$10,00 e R\$30,00, dependendo do grau de informação que o cliente desejará. Nos suplementos será aplicado um valor de 20% a 30% sobre o preço de custo.

Quanto à praça, a empresa terá uma estrutura física no centro do município, sendo um local com boa visibilidade e com capacidade para comportar grande número de aparelhos. Para a promoção da empresa, serão feitas propagandas recorrentes em rádios, bem como será realizada a distribuição de panfletos em locais específicos, além de contar com uma página no Facebook, atualizada diariamente.

Um dos pontos fracos da empresa em comparação aos concorrentes é em relação às finanças, visto que a empresa estará iniciando suas atividades, sendo a conquista de novos empréstimos um possível ponto fraco.

Com os dados dos concorrentes, juntamente com alguns dados da empresa, foi elaborado um resumo do que podem ser pontos fracos ou pontos fortes das empresas. Esta análise está expressa no Quadro 13, visto a seguir.

Quadro 12 - Análise do Microambiente

Aspectos analisados	Concorrente “X”		Concorrente “Z”		Empresa	
	Ponto Forte	Ponto Fraco	Ponto Forte	Ponto Fraco	Ponto Forte	Ponto Fraco
Pessoal						
Quantidade	X			X		X
Qualificação		X	X		X	
Equipamentos						
Capac. instalada	X			X	X	
Qualidade		X	X		X	
Finanças						
Recursos Financ.	X		X			X
Possib. Emprést.	X		X			X
Marketing						
Produto		X	X		X	
Preço	X		X		X	
Praça		X		X	X	
Promoção	X			X	X	

Fonte: Adaptado de Las Casas (2011).

Tendo em vista a quantidade de pessoal, identificou-se que o concorrente “X” está em vantagem em relação ao concorrente “Z” e a nova empresa, visto que este possui um total de quatro trabalhadores, diferente da empresa “Z” que conta com apenas um e da nova empresa, que iniciará com dois trabalhadores. Já no que se refere à qualificação, destaca-se que o item aparece como ponto fraco para a empresa “X”, pois acredita-se que alguns dos funcionários não possuem a qualificação necessária para prestação do serviço. O mesmo item aparece como ponto forte ao concorrente “Z”, visto que a profissional responsável possui as qualificações necessárias para prestar o serviço. O mesmo acontece para a nova empresa, já que os dois profissionais estarão devidamente capacitados e qualificados para conduzirem o negócio.

Quanto aos equipamentos, o concorrente “X” conta com grande quantidade de equipamentos, sendo este um ponto forte. Apesar disso, a qualidade dos mesmos encaixa-se como ponto fraco, visto que muitos são antigos, possuindo problemas mecânicos. Já o concorrente “Z” dispõe de um número considerado pequeno de aparelhos, sendo este um ponto fraco para a empresa. Apesar disso, a qualidade dos mesmos é boa, pois todos possuem pouco tempo de uso. Para a nova empresa, destaca-

se como ponto forte a quantidade de equipamentos, visto que estes buscarão atender por completo as necessidades dos clientes. Da mesma forma, sua qualidade se encaixa como ponto forte, já que os mesmos serão novos.

Nas finanças, tanto os recursos financeiros como a possibilidade de empréstimos encaixam-se como pontos fortes para o concorrente “X”, já que este está instalado há mais tempo no município, tendo um período maior para se estabelecer. O mesmo acontece com o concorrente “Z”, que apesar de estar há menos tempo no município, aparece como o único prestador do serviço de pilates e de fisioterapia, tendo uma clientela fidelizada. Diferentemente disso, a nova empresa conta com pontos fracos nos dois quesitos, visto que este será seu primeiro ano ativo, não possuindo uma clientela fidelizada.

No que se refere aos 4 “P’s” de marketing, o produto ofertado pelo concorrente “X” encaixa-se como ponto fraco, visto que este refere-se à disponibilização do espaço e de equipamentos para a musculação de forma tradicional, não havendo nenhum diferencial. Já o serviço ofertado pelo concorrente “Z” é tido como ponto forte, já que ele é o único prestador no município. Para a nova empresa, o tópico é visto como um ponto forte, já que ele terá um diferencial em relação ao serviço tradicional, que é o acompanhamento específico aos que assim solicitarem, juntamente com o controle de horários.

O preço para o concorrente “X” é visto como ponto forte, já que eles são considerados baixos em todas as modalidades ofertadas. Neste item, o concorrente “Z” também tem um ponto forte, pois em outros municípios os preços deste tipo de serviço são maiores, ainda tendo o diferencial do convênio com a Unimed, que acaba repassando ao cliente um valor ainda menor. Da mesma forma, a nova empresa possui um ponto forte em relação a este item, já que existirão preços distintos para os que desejarem o acompanhamento específico e para os que desejarem o serviço tradicional.

Quanto à praça, o local onde o serviço é prestado pelo concorrente “X” apesar de ser bem localizado, acaba não tendo uma boa visibilidade, já que ele encontra-se no segundo andar, tendo ainda problemas com a estrutura física, que encontra-se danificada, juntamente com uma poluição visual, visto que há grande quantidade de equipamentos e cartazes. Neste item, o concorrente “Z” também tem um ponto fraco, pois apesar de que em alguns casos o serviço é prestado a domicílio, sua estrutura física é bem limitada, sendo um local pequeno que não possui boa visibilidade. Já para a nova empresa, o item é visto como ponto forte, já que o serviço será prestado em um local

com boa visibilidade, sendo o prédio praticamente novo, antes utilizado somente pela empresa “Superação”.

No que se refere à promoção, o concorrente “X” tem mais um ponto positivo, pois ele realiza com frequência propagandas em jornais e em rádios, também realizando a divulgação da empresa através da confecção de camisetas juntamente com a entrega de panfletos pela cidade. Já o concorrente “Z” possui um ponto fraco neste tópico, visto que ele realiza poucas ações de promoção. Na nova empresa, este ponto é visto como ponto forte, já que diversas ações serão tomadas para promover a empresa.

4.3 OBJETIVOS

Os objetivos podem expressar tanto números quanto procedimentos. Desta forma, foram elaborados os objetivos quantitativos e qualitativos para o plano de marketing, destacados a seguir.

4.3.1 Objetivos Quantitativos

Os objetivos quantitativos são os que se referem a números, quantidades. Las Casas (2011, p. 79) destaca que “é muito importante que os objetivos sejam determinados com valores expressos em unidades, percentuais, ou valores monetários, pois assim fica mais fácil para determinar as operações táticas de um plano”. Desta forma, com base na entrevista realizada com os funcionários da Academia “Superação”, foram elaborados três objetivos quantitativos, a serem alcançados com a implantação do plano, destacados a seguir:

- Conquistar uma clientela de no mínimo 60 alunos no final de 2017;
- Fidelizar 60% da clientela ao final de 2017;
- Atingir um índice de inadimplência entre 0% e 5% ao final de 2017.

Para delimitação dos objetivos quantitativos se teve como base o mês de abril de 2016, no qual a empresa “Superação” contou com 56 alunos pagantes. Com isso, criou-se o primeiro objetivo, buscando o alcance de no mínimo 60 alunos ao final do período de execução do plano. Para formulação do segundo objetivo, foram observados

quais alunos frequentaram a academia constantemente de abril a julho, constatando um percentual de 57,14%. Assim, será considerado cliente fiel aquele que frequentar a empresa por quatro meses seguidos ou mais, ao final do ano de 2017. Quanto à inadimplência da empresa “Superação”, constatou-se que raramente aconteciam casos, visto que as mensalidades eram cobradas no início das atividades. Dessa forma se objetiva alcançar números mínimos de inadimplência, tendo um limite máximo de 5%.

4.3.2 Objetivos Qualitativos

Os objetivos qualitativos referem-se à qualidade, não envolvendo números. Las Casas (2011, p. 80) explica que estes objetivos “são determinados para uma qualidade específica, como melhorar a imagem da empresa, treinar os vendedores, capacitar as recepcionistas”. Assim, foram elaborados três objetivos para o plano, destacados a seguir:

- Repassar ao cliente um serviço diferenciado, distinto do que se tem tradicionalmente no ramo;
- Conquistar um nível de satisfação elevado dos clientes para com a empresa;
- Ser vista como a melhor empresa de condicionamento físico do município;

Para conquista do primeiro objetivo qualitativo, busca-se dar continuidade ao serviço que já era prestado pela Academia “Superação”, atendendo o cliente de forma diferenciada. A partir disso, almeja-se conquistar um nível de satisfação considerável dos clientes, refletindo no alcance de uma visão de empresa padrão e de qualidade pela população do município.

4.4 ESTRATÉGIAS

Após a determinação dos objetivos, estabelecem-se as estratégias, estas que devem auxiliar no alcance dos objetivos anteriormente citados. Las Casas (2011) estabelece três passos para realização desta etapa, sendo eles a determinação do mercado-alvo, a determinação do posicionamento e a escolha da estratégia do composto de marketing. Estes passos estão descritos a seguir.

4.4.1 Público Alvo

Como já destacado, existe um público bom a ser explorado nas escolas do município, sendo que na empresa “Superação” havia predominância de público jovem. Desta forma, o público alvo da empresa serão pessoas de ambos os sexos, com idade entre 12 e 30 anos, que busquem a realização de atividades físicas. Apesar disso, a empresa atenderá sem nenhum problema pessoas que estão acima desta idade e que tenham interesse na prática esportiva. Com isso, as ações a serem adotadas para a conquista do público e para fidelização destes são as seguintes:

- Distribuição de panfletos em escolas do município;
- Realização de propaganda do serviço na página do Facebook;
- Contato com clientes que deixarem de frequentar a academia.

Busca-se com os panfletos, fazer uma breve apresentação do que será a empresa, destacando seus pontos fortes, juntamente com um esclarecimento da importância da realização de atividades físicas direcionado ao público jovem. Da mesma forma, com a propaganda no Facebook, busca-se alcançar um número maior de pessoas, tendo em vista o grande número de usuários da rede social, que segundo o site Techtudo (2016), chega a 8 em cada 10 pessoas conectadas. Essa propaganda se dará através de postagens e compartilhamentos de conteúdos relacionados à prática esportiva. Por fim, o contato com clientes que deixarem de frequentar a empresa buscará identificar e corrigir pontos que possam ter contribuído para a desistência do aluno.

4.4.2 Posicionamento

A empresa buscará se posicionar como sinônimo de qualidade em atendimento ao público e acompanhamento dos clientes, tendo a atenção ao que o aluno realmente busca como destaque. Assim, quando citado o nome da empresa, pretende-se criar a imagem de um serviço especializado e excelente.

4.4.3 Estratégias do Composto

As estratégias do composto de marketing relacionam-se a quatro elementos, estes que devem estar em conformidade entre si para que os objetivos possam ser alcançados. Assim, para elaboração de tais estratégias, tomou-se como base os “4 P’s” da Academia “Superação”, estes detalhados a seguir.

- Produto

O Principal serviço da empresa refere-se à disponibilização de aparelhos para prática esportiva bem como o acompanhamento de profissionais para execução desta, sendo ambos com horário previamente definido. Assim, existirão duas modalidades, uma sendo a utilização dos aparelhos com acompanhamento próximo do profissional, realizando o controle de cargas, supervisão de execução das atividades e elaboração de treinos específicos, sendo esta a principal da empresa. Já a outra será a do serviço mais tradicional, sendo apenas a disponibilização do espaço e dos aparelhos para execução das atividades, havendo um acompanhamento menos direcionado.

Ainda, serão feitas avaliações físicas com hora previamente marcada juntamente com a venda de suplementos alimentares, estes que serão um complemento ao serviço principal. Destaca-se que os suplementos estarão disponibilizados em local com boa visibilidade.

No que se refere à prestação do serviço principal, os profissionais irão atuar tendo foco no que o cliente realmente deseja, buscando satisfazer suas necessidades, tendo a atenção e o bom relacionamento como prioridade dentro da empresa. Dessa forma tem-se as principais ações para o serviço:

- Determinação de horários fixos para cada cliente;
- Capacitação profissional a partir de cursos e palestras;
- Atualização semanal de músicas;
- Disponibilização de rede Wireless;
- Utilização da catraca eletrônica com sistema Data Fitness.

Com a determinação dos horários fixos pretende-se fazer com que não haja problemas com excesso de pessoas em horários de pico, normalmente entre 17 e 20 horas, podendo dessa forma manter o padrão do serviço de forma constante, mantendo assim o foco em cada aluno.

Já a capacitação buscará deixar os profissionais sempre atualizados quanto a novas técnicas de treinamentos físicos repassados a clientes, no intuito de entregar um serviço que não seja rotineiro, aplicando em determinado espaço de tempo diferentes atividades e formas de execução. Esta será realizada sempre que houverem eventos na região, normalmente em universidades.

Também, com a atualização semanal das músicas, pretende-se fazer com que o clima dentro da empresa seja sempre agradável, juntamente com a disponibilização de rede wi-fi, que será mais um atrativo, agregando valor ao serviço.

Ainda, como forma de entregar um serviço diferenciado, pretende-se fazer uso recorrente da catraca eletrônica, já que ela possui um sistema inteligente de administração, controlando os horários de acesso e as faltas dos alunos. O sistema ainda conta com diversas funcionalidades, como controle de pagamentos e opções de gerenciamento, o que acaba por entregar um serviço mais seguro.

- Preço

Para a modalidade de musculação com acompanhamento profissional existirá uma faixa de preços, que variará conforme a frequência semanal do aluno. Estes preços irão variar entre R\$ 65,00 e R\$ 110,00, conforme detalha o Quadro 14.

Quadro 13 - Precificação com acompanhamento específico

Frequência semanal	Valor mensal
1 x na semana	R\$65,00
2 x na semana	R\$75,00
3 x na semana	R\$85,00
4 x na semana	R\$100,00
5 x na semana	R\$110,00

Fonte: Elaborado pelo Autor (2016).

No Quadro 14, destacam-se os preços repassados aos clientes que desejarem acompanhamento profissional, sendo a frequência semanal ao lado esquerdo, acompanhados dos respectivos valores correspondentes, destacados ao lado direito do quadro. Observa-se que quem optar por realizar as atividades em mais dias na semana obterá um custo benefício maior, sendo esta uma ação para incentivar uma maior frequência semanal.

Para a modalidade da musculação sem acompanhamento específico o modelo será o mesmo, se alterando apenas os valores. Estes estão expressos no Quadro 15.

Quadro 14 - Precificação sem acompanhamento específico

Frequência semanal	Valor mensal
1 x na semana	R\$55,00
2 x na semana	R\$65,00
3 x na semana	R\$75,00
4 x na semana	R\$90,00
5 x na semana	R\$100,00

Fonte: Elaborado pelo Autor (2016).

Acima estão descritos primeiramente as frequências semanais dos alunos, juntamente com seus determinados valores, logo ao lado. Da mesma forma, o cliente obtém um custo-benefício maior ao utilizar-se mais vezes do serviço, incentivando uma maior prática de atividades em toda semana. Além da aplicação desta forma de precificação, outras ações serão tomadas como estratégias de preço, destacadas a seguir:

- Concessão de 10% de desconto para casais;
- Concessão de 10% de desconto para mais de três membros da família;

- Cobrança de mensalidades no início das atividades.

O desconto para casais será concedido sobre o valor total das mensalidades, sendo um incentivo à prática esportiva. Da mesma forma, com o desconto para três ou mais membros de uma família, busca-se atrair um maior número de alunos, que será valido para pai, mãe, irmãos e avós. Já com a cobrança das mensalidades no início das atividades, pretende-se fazer com que os níveis de inadimplência sejam os mínimos possíveis.

Ainda, no que se refere às avaliações físicas, seus preços serão de R\$ 10,00 para que quiser retirar apenas as medidas corporais e R\$ 20,00 para quem quiser obter a composição corporal completa, sendo R\$ 30,00 as duas informações. Aos suplementos, será aplicado um valor de 10% a 30% sobre o valor de compra, não objetivando maiores ganhos, visto que estes são apenas um complemento do principal serviço.

- Praça

A empresa terá sua estrutura localizada no centro de Guarani das Missões, sendo um prédio construído há poucos anos, o qual foi utilizado somente pela empresa “Superação” por cerca de sete meses. A estrutura possui uma fachada toda de vidro, o que garante boa visibilidade ao local, além de que em frente ao edifício encontra-se uma das principais avenidas do município. Internamente seu espaço é muito amplo, o que possibilita a organização de um bom layout juntamente com a possibilidade de ampliação do negócio. Tendo estes pontos em vista foi estabelecida a seguinte ação:

- Cuidados com o prédio, mantendo o ambiente agradável.

Para conquista de um ambiente agradável serão tomadas algumas medidas frequentes, como limpeza semanal completa da estrutura, juntamente com a limpeza semanal dos aparelhos. Apesar disso, haverá um cuidado diário, sendo que a limpeza, quando necessária, será feita mais vezes na semana. Haverá grande cuidado com vidros e espelhos, visto que neles fica fácil a visualização de impurezas.

- Promoção

Algumas medidas serão tomadas como forma de promover a empresa, utilizando-se de mídias como o rádio e de redes sociais como o Facebook. Ainda, serão realizadas ações e eventos que contenham o nome da empresa, divulgando assim a academia. Todas estas ações estão descritas a seguir:

- Publicação de propaganda na principal rádio da cidade;
- Publicações diárias no Facebook;
- Confeção de camisetas da academia;
- Instalação de faixa adesiva em frente à empresa;
- Realização de evento esportivo.

A publicação da propaganda na rádio será diária, sendo uma pela parte da manhã e uma pela parte da tarde, de segundas a sextas-feiras, a qual será feita na principal rádio do município. Já através da utilização diária do Facebook, serão realizadas postagens e compartilhamento de conteúdos referentes à prática esportiva, a fim de atrair e manter os clientes informados quanto a assuntos relacionados a esta.

A confecção de camisetas será realizada em dois períodos do ano, sendo feita através de encomendas. Com isso, busca-se realizar uma forma diferente de marketing, onde os próprios clientes realizarão a propaganda. Destaca-se que esta ação não terá custos, visto que as camisetas serão adquiridas pelos clientes.

Com a instalação da faixa adesiva busca-se ressaltar o local, sendo destaque nas imagens corpos com biotipos tidos como exemplo de estética e saúde. Estes serão instalados ao alto da fachada de vidro, garantindo boa visibilidade. Por fim, será realizado um evento esportivo diferenciado na cidade, como torneio de Jiu-Jitsu, Tae-Kwon-Do ou outro similar, atraindo o público para algo que não é tradicional. Este será realizado no ginásio de esportes do município.

4.5 PLANO DE AÇÃO

O plano de ação apresenta uma lista de ações a serem desenvolvidas para que as estratégias propostas sejam alcançadas. Dessa forma, as ações foram divididas em

cinco tópicos, detalhando cada atividade a ser executada, período, encarregado, orçamento e estimativa de retorno.

4.5.1 Ações para conquista do mercado alvo

As ações a serem realizadas para conquista do mercado alvo estão descritas a seguir, vide Quadro 16.

Quadro 15 - Ações para conquista do mercado alvo

Ações	Período	Encarregado	Orçamento (R\$)	Retorno Esperado
Distribuição de panfletos em escolas do município	Entre fevereiro e março de 2017	Proprietário	100,00	8 novos clientes ao final de 2017
Realização de propaganda do serviço na página do Facebook	Diariamente, durante todo ano de 2017	Proprietário e funcionário	00,00	5 novos clientes ao final de 2017 e consolidação da empresa
Contato com clientes que iniciaram as atividades em 2017 e deixarem de frequentar a academia	Durante todo ano de 2017	Proprietário e funcionário	30,00 mensais	Redução do percentual de desistência
Total			360,00	13 novos clientes, consolidação da empresa e redução do percentual de desistência ao final de 2017

Fonte: Elaborado pelo Autor (2016).

A distribuição dos panfletos nas escolas do município será realizada no período de volta as aulas, entre fevereiro e março de 2017. Seu encarregado será o proprietário, tendo um custo em torno de R\$100,00 referentes à confecção dos panfletos em gráfica. Pretende-se, com esta ação, conquistar um número maior de clientes logo no mês seguinte, fidelizando em torno de oito ao final de 2017.

Já a realização da propaganda do serviço na página do Facebook será feita de forma diária, durante todo o ano de 2017, tendo como responsáveis tanto o proprietário

como o funcionário da empresa. Esta ação não possui custos, tendo como retorno esperado a conquista de cinco novos clientes ao final de 2017, juntamente com a consolidação da empresa.

Quanto ao contato com clientes que deixarem de frequentar a academia, este se dará durante todo o ano, assim que identificada a cessão das atividades por parte do aluno. Este contato será realizado tanto pelo proprietário como pelo funcionário, tendo um custo mensal de R\$30,00 visto que ele será feito via telefone. Pretende-se com esse contato, averiguar qual foi o motivo de interrupção das atividades, a fim de solucionar o problema quando possível. Com isso, busca-se uma futura redução do percentual de desistência dos alunos.

Com as ações para conquista do mercado alvo, objetiva-se conquistar 13 dos 60 clientes buscados no primeiro objetivo quantitativo, tendo um custo estimado em R\$360,00 anuais.

4.5.2 Ações do produto

As ações referentes ao produto estão descritas junto ao Quadro 17.

Quadro 16 - Ações de produto

Ações	Período	Encarregado	Orçamento (R\$)	Retorno Esperado
Determinação de horários fixos para cada cliente	Durante todo ano de 2017	Proprietário e funcionário	00,00	5 novos clientes ao final de 2017 e aumento da qualidade do serviço
Capacitação profissional a partir de cursos e palestras	Ao decorrer do ano de 2017	Proprietário	500,00	5 novos clientes ao final de 2017 e aumento da qualidade do serviço
Atualização semanal de músicas	Semanalmente, durante todo ano de 2017	Proprietário e funcionário	00,00	2 novos clientes ao final de 2017 e conquista de ambiente mais agradável
Disponibilização de rede wireless	Durante todo ano de 2017	Proprietário	850,00	5 novos clientes ao final de 2017 e maior fidelização da clientela

Ações	Período	Encarregado	Orçamento (R\$)	Retorno Esperado
Utilização da catraca eletrônica com sistema Data Fitness	Durante todo ano de 2017	Proprietário e funcionário	00,00	5 novos clientes ao final de 2017 e aumento da qualidade do serviço
Total			1.350,00	22 novos clientes, aumento da qualidade do serviço, ambiente agradável e maior fidelização da clientela

Fonte: Elaborado pelo Autor (2016).

A determinação de horários fixos aos alunos refere-se à disponibilização do serviço com horários determinados previamente, sendo este um dos diferenciais da empresa. Os responsáveis por este agendamento prévio serão tanto o funcionário como o proprietário, sendo realizado sempre que um novo aluno iniciar as atividades, durante todo o ano. Esta ação não terá custos, tendo como retorno esperado a conquista de 5 novos clientes ao final de 2017, juntamente com um aumento da qualidade do serviço prestado.

Já com a capacitação profissional, pretende-se trazer ao cliente novas técnicas de execução de atividades juntamente com exercícios diferenciados, conquistados através de cursos e palestras repassados aos profissionais. Estes cursos serão feitos no decorrer de 2017, assim que eventos forem divulgados. O encarregado de realizar as inscrições será o proprietário, tendo um custo estimado em R\$500,00 referente inscrições e transporte de ônibus. Com isso, se espera a conquista de 5 novos clientes ao final de 2017, tendo ainda um aumento da qualidade do serviço.

A atualização de músicas será feita semanalmente, durante todo o ano, tendo como responsáveis o proprietário e o funcionário. Esta ação não terá custos, buscando conquistar 2 novos clientes ao final do período do plano, juntamente com um ambiente mais agradável. Também, a disponibilização da rede wireless se dará durante todo ano, tendo como encarregado o proprietário. Esta ação terá um custo total em torno de R\$850,00 referentes à instalação e às mensalidades. Com isso estima-se conquistar 5 novos clientes ao final de 2017, contando ainda com uma maior fidelização da clientela.

A utilização da catraca eletrônica será feita durante todo o ano, tendo como responsáveis pelo seu uso o proprietário e o funcionário. Parte-se do pressuposto de que ela já estará instalada, não tendo assim novos custos. Com sua utilização, busca-se

conquistar 5 clientes ao final de 2017, juntamente com um aumento da qualidade do serviço, visto que ela auxilia em vários pontos, como controle de horários e controle de pagamentos.

Dessa forma, estima-se um orçamento em torno de R\$1.350,00 para as ações de produto ao final de 2017. Quanto ao retorno, objetiva-se conquistar 22 dos 60 clientes esperados ao final do ano.

4.5.3 Ações de preço

As ações envolvendo o preço estão descritas no Quadro 18.

Quadro 17 - Ações de preço

Ações	Período	Encarregado	Orçamento (R\$)	Retorno Esperado
Concessão de 10% de desconto para casais	Durante todo ano de 2017	Proprietário e funcionário	00,00	3 novos casais ao final de 2017 e contribuição para maior fidelização da clientela
Concessão de 10% de desconto para mais de três membros da mesma família	Durante todo ano de 2017	Proprietário e funcionário	00,00	2 novas famílias ao final de 2017 e contribuição para maior fidelização da clientela
Cobrança de mensalidades no início das atividades	Durante todo ano de 2017	Proprietário e funcionário	00,00	Menor inadimplência
Total			00,00	12 novos clientes, maior fidelização da clientela e inadimplência mínima

Fonte: Elaborado pelo Autor (2016).

A concessão de 10% de desconto aos casais que frequentarem a academia será dado somando-se os valores das mensalidades dos indivíduos, aplicando o percentual. Ele será válido tanto para pessoas casadas como para namorados. Este desconto será dado durante todo o ano, tendo como encarregados o proprietário e o funcionário. Esta ação não possui custos, tendo como retorno esperado a conquista de 3 novos casais ao final de 2017, contribuindo também para uma maior fidelização dos clientes.

Da mesma forma, serão dados 10% de desconto a membros de uma mesma família que frequentarem a empresa entre três ou mais pessoas. Esta ação também será feita durante todo ano de 2017, tendo como responsáveis o funcionário e o proprietário, não tendo custos. Com isso se espera conquistar 2 novas famílias ao final de 2017, contribuindo também para fidelização dos alunos.

Com a cobrança das mensalidades no início das atividades, se espera como retorno um índice reduzido no percentual de inadimplência, sendo esta realizada em todo o ano de 2017, tendo como responsáveis o proprietário e o funcionário. Esta ação não terá custos.

4.5.4 Ações de praça

A ação referente à praça está destacada junto ao Quadro 19.

Quadro 18 - Ações de Praça

Ações	Período	Encarregado	Orçamento (R\$)	Retorno Esperado
Cuidados com a estrutura física	Durante todo ano de 2017	Proprietário e funcionário	160,00 mensais	3 novos clientes ao final de 2017 e conquista de um ambiente mais agradável
Total			1.920,00	3 novos clientes ao final de 2017 e conquista de um ambiente mais agradável

Fonte: Elaborado pelo Autor (2016).

Os cuidados com a estrutura física referem-se aos esforços para manter o ambiente agradável, tomando cuidado com a estética e o conforto do local. Para isso, serão realizadas limpezas completas semanais na peça, juntamente com cuidados diários, referentes à organização dos equipamentos e à limpeza de espelhos e paredes, pois sabe-se que o contato com estes é constante em academias. Esta ação será realizada durante todo ano de 2017, tendo como encarregados o funcionário e o proprietário. Seu custo será em torno de R\$160,00 mensais, referente a pagamento de diarista para realização da limpeza do local, totalizando R\$1.920,00 anuais. A partir desta ação se espera a conquista de 3 clientes ao final de 2017, além da conquista de um ambiente mais agradável.

4.5.5 Ações de promoção

As ações envolvendo a promoção da empresa estão descritas junto ao Quadro 20.

Quadro 19 - Ações de Promoção

Ações	Período	Encarregado	Orçamento (R\$)	Retorno Esperado
Publicação de propaganda na principal rádio da cidade	Diariamente, durante todo ano de 2017	Proprietário	150,00 mensais	5 clientes ao final de 2017 e Consolidação da empresa
Publicações no Facebook	Diariamente, durante todo ano de 2017	Proprietário e funcionário	00,00	3 clientes ao final de 2017 e Consolidação da empresa
Instalação de faixa adesiva em frente à empresa	Janeiro de 2017	Proprietário	200,00	Criar um ambiente mais agradável
Confecção de camisetas da academia	Fevereiro e Agosto de 2017	Proprietário	00,00	2 clientes ao final de 2017 e consolidação da empresa
Realização de evento esportivo	Setembro de 2017	Proprietário	200,00	Consolidação da empresa
Total			2.100,00	10 novos clientes, consolidação da empresa e criação de ambiente agradável ao final de 2017

Fonte: Elaborado pelo Autor (2016).

A publicação de propaganda junto à rádio da cidade será realizada de forma diária, durante o ano de 2017. Seu encarregado será o proprietário, tendo um custo em torno de R\$150,00 mensais. Com isso, objetiva-se conquistar 5 clientes ao final de 2017, juntamente com a consolidação da empresa.

Da mesma forma, diariamente serão feitas publicações no Facebook, compartilhando propagandas da empresa juntamente com conteúdos específicos da área, como benefícios da prática esportiva e importância da musculação. Esta ação será feita

tanto pelo funcionário como pelo proprietário, não tendo custos. Com isso pretende-se conquistar 2 clientes ao final de 2017, contribuindo para consolidação da empresa. Quanto à instalação da faixa adesiva em frente à academia, esta será realizada em janeiro de 2017, também tendo como responsável o proprietário. Esta ação terá um custo estimado em R\$200,00 e terá o fim de criar um ambiente mais agradável.

Já a confecção das camisetas será feita em dois períodos, sendo o primeiro em fevereiro e o segundo em agosto. O encarregado desta atividade será o proprietário, não tendo custos, visto que estas serão comercializadas. Com esta ação pretende-se conquistar 2 novos clientes ao final de 2017, juntamente com a consolidação da empresa.

Por fim, a realização do evento esportivo será feita em setembro, tendo como encarregado o proprietário. Pretende-se neste evento, trazer uma atividade diferenciada, como realização de torneio de artes marciais. Esta ação terá um custo estimado em R\$200,00 referente à locação do ginásio de esportes, tendo como fim a consolidação da empresa. Com todas as ações de promoção estima-se um gasto total de R\$2.100,00 tendo como retorno esperado a conquista de 10 novos clientes ao final de 2017.

Com a soma dos clientes esperados através de cada ação têm-se o número de 60 clientes, este previsto no primeiro objetivo quantitativo do plano. Destaca-se que estes números são estimativas esperadas e, em determinados casos, várias ações podem contribuir para conquista de um novo cliente, sendo que algum fator não descrito aqui também pode contribuir para conquista de clientes.

4.6 AVALIAÇÃO E CONTROLE

Para que a implementação do plano aconteça conforme o previsto, é preciso que haja um comprometimento de todos envolvidos. Assim, é preciso que o proprietário se empenhe ao máximo na execução das atividades, selecionando cautelosamente seu funcionário, visto que ele é encarregado de várias ações.

Para garantir a qualidade e a confiança do serviço, o funcionário deverá ter o diploma de bacharel em Educação Física, devendo estar em dia com seu conselho e estar munido de sua carteira profissional. Assim, sugere-se que seja feita uma busca prévia por estes profissionais no município, solicitando nomes junto a Universidades se necessário.

Feita a seleção do funcionário, devem ser repassadas garantias que façam com que o comprometimento esperado seja real. Dessa forma, sugere-se que todos direitos sejam devidamente repassados ao trabalhador, como carteira assinada, salário conforme convenção coletiva, dentre outros.

Feito este processo, propõe-se que antes do início das atividades da empresa sejam repassados a missão, a visão e os valores, seguidos da apresentação do plano de marketing, destacando principalmente os objetivos e as ações a serem seguidas em cada mês. Assim, para facilitar a visualização das ações de forma mensal, foi elaborado um quadro que serve como um cronograma para realização das ações, vide Quadro 21.

Quadro 20 - Ações mensais

Ação	01/2017	02/2017	03/2017	04/2017	05/2017	06/2017	08/2017	09/2017	10/2017	11/2017	12/2017
Distribuição de panfletos em escolas do município		X									
Realização de propaganda do serviço na página do Facebook	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Contato com clientes que iniciaram as atividades em 2017 e deixarem de frequentar a academia	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Determinação de horários fixos para cada cliente	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Capacitação profissional a partir de cursos e palestras*	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Atualização semanal de músicas	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Disponibilização de rede wireless	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Utilização da catraca eletrônica com sistema Data Fitness	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Concessão de 10% de desconto para casais	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Concessão de 10% de desconto para mais de três membros da mesma família	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Cobrança de mensalidades no início das atividades	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Cuidados com a estrutura física	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Publicação de propaganda na principal rádio da cidade	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Publicações no Facebook	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Instalação de faixa adesiva em frente à empresa	X										
Confeção de camisetas da academia		X					X				
Realização de evento esportivo								X			

* Ver disponibilidade

Fonte: Elaborado pelo Autor (2016).

No Quadro 21 estão apresentadas todas as ações previstas no plano de ação, destacados os meses em que deverão ser executadas. Sugere-se que ao final de cada mês seja feita uma nova reunião a fim de apresentar os resultados e de verificar se o que era esperado está sendo alcançado. Sabe-se que a empresa iniciará suas atividades, dessa forma o primeiro e o segundo mês de funcionamento deverão servir como parâmetros de análise, podendo assim fazer comparações e projeções até o final do plano. Nesta análise os principais pontos a serem observados são o número de clientes e sua variação, o nível de inadimplência e o lucro conquistado, pontos estes presentes nos objetivos quantitativos. Assim, a partir do segundo mês deverá ser feita uma verificação destes pontos, estimando resultados finais.

Caso constate-se que algum objetivo não será atingido ao final do ano, deverá ser feita uma análise a fim de verificar se todas as ações estão sendo executadas de forma correta e assim corrigi-las a tempo. Da mesma forma, caso haja algum entrave que impossibilite a realização de alguma ação que não é rotineira, esta deverá ser posta em prática logo no mês seguinte. Também, na realização destas reuniões mensais, propostas e novos planos de ação devem ser analisados.

Ainda, sugere-se que no mês de novembro de 2017 seja realizada uma pesquisa com todos os clientes da empresa, a fim de identificar os fatores que fizeram com que eles optassem pela escolha da empresa e não da concorrência. Esta pesquisa identificará se a projeção de alunos a partir das ações foi feita de forma correta, podendo a partir daí elaborar um novo plano de marketing, com novas estimativas para o próximo ano.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo a realização de um plano de marketing como estratégia competitiva para uma empresa de condicionamento físico no município de Guarani das Missões, devendo ser posto em prática de janeiro a dezembro de 2017. Sua elaboração justifica-se pelo número pequeno de empresas de menor porte que realizam processos de planejamento, bem como pelo fato de que a área de condicionamento físico vem mostrando crescimento.

Através da realização das entrevistas junto aos funcionários da empresa “Superação” pode-se ter uma base inicial para o estudo, sendo que as análises ambientais forneceram informações fundamentais para formulação das etapas seguintes, podendo identificar a partir delas possíveis oportunidades e ameaças ao negócio, juntamente com pontos fortes e fracos da empresa em relação à concorrência. Com isso, obteve-se uma visão completa do cenário em que a empresa estará inserida.

Também, a partir das análises, pode-se estipular objetivos plausíveis à situação, levando em consideração além das análises, o fato de que a empresa iniciará suas atividades. Com isso, foram pensadas as estratégias e formulado um plano de ação, que servirá como um guia de atividades envolvendo o marketing.

Por fim, foi elaborada uma proposta de avaliação e controle, onde em reuniões mensais serão apresentados os resultados, podendo a partir daí realizar intervenções pontuais no plano.

Com a elaboração do estudo identificou-se que o marketing possui papel fundamental no desenvolvimento de negócios, já que ele é o fator primordial para conquista de clientes, tendo por consequência maiores ganhos financeiros. Também, visualiza-se a importância de uma de suas principais ferramentas, o plano de marketing, já que ele serve como um guia, visto que várias ações são previstas nele, podendo assim realizar uma análise minuciosa do desempenho esperado. Com isso, o presente estudo auxiliará no desenvolvimento de uma pequena empresa, contribuindo também para o desenvolvimento do município.

Destaca-se que o estudo atendeu ao objetivo geral, o qual tinha por propósito o desenvolvimento de um plano de marketing para uma empresa de condicionamento físico, alcançando juntamente os objetivos específicos, os quais referiam-se às etapas presentes no plano. Com isso, se espera que o proprietário da empresa em estudo passe

a fazer uso frequente do marketing, realizando processos de planejamento de forma seguida.

Como dificuldades para sua elaboração, destaca-se a busca por informações da concorrência, visto que foi preciso ter grande cuidado para que não houvesse falta de ética na pesquisa. Também, houveram dificuldades no momento de estipular o retorno esperado das ações do plano de ação, já que algumas ações são singulares, não havendo assim estudos específicos. Alia-se a isso o fato de que a empresa iniciará suas atividades, não tendo assim um histórico para se tomar como base. Por último, destaca-se que a literatura na grande maioria das vezes traz informações com foco em empresas de maior porte, dificultando assim o planejamento de empresas menores, como no caso uma empresa cadastrada como MEI.

Dessa forma, sugere-se que futuramente sejam realizados mais estudos voltados para as empresas de menor escala, contribuindo para o desenvolvimento destes estabelecimentos. Também, sugere-se que após a implementação do presente estudo, seja feita uma nova pesquisa, averiguando o sucesso ou não do plano, propondo também novas práticas administrativas à empresa.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A. **Administração estratégica de mercado**. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

AGÊNCIA SEBRAE DE NOTÍCIAS. **Brasil caminha para assumir liderança mundial em número de academias**. Disponível em: <http://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/Brasil-caminha-para-assumir-lideran%C3%A7a-mundial-em-n%C3%BAmero-de-academias>. Acesso em: 18 Mar. 2016.

ALVES, Z. M. M. B.; SILVA, M. H. G. F. D. da. Análise qualitativa de dados de entrevista: uma proposta. **Padéia**. Ribeirão Preto, v. 2, fev./jul., 1992. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/paideia/article/viewFile/46422/50178>. Acesso em: 13 Mai. 2016.

ANDRADE, S. P; BOFF, C. D. S. Ferramentas de Planejamento para tomada de decisão aplicadas a um Microempreendedor Individual (MEI). **Revista de contabilidade, ciência da gestão e finanças**, Caxias do Sul, v. 2, n. 1, p. 57-85, 2014.

ATLAS DO DESENVOLVIMENTO HUMANO NO BRASIL. **Pesquisa de municípios**. Disponível em: http://www.atlasbrasil.org.br/2013/pt/perfil_m/guarani-das-missoes_rs Acesso em: 19 Ago. 2016.

BASTA, D. et al. **Fundamentos de marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

BRADERCO. **Projeções Braderco Longo Prazo**. Disponível em: <http://www.economiaemdia.com.br/vgn-ext-templating/v/index.jsp?vnextoid=065098037f782310VgnVCM100000882810acRCRD> Acesso em: 19 Ago. 2016.

CAPINUSSU, J. M. Academias de Ginástica e Condicionamento Físico. **Atlas do esporte no Brasil**. Rio de Janeiro, 2006.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico: Fundamentos e aplicações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHURCHILL JR.; G. PETER, P. **Marketing criando valor para os clientes**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

G1. **Mercado financeiro reduz estimativa de inflação para 2016 e 2017**. Disponível em: <http://g1.globo.com/economia/mercados/noticia/2016/07/mercado-financeiro-reduz-estimativa-de-inflacao-para-2016-e-2017.html> Acesso em: 19 Ago. 2016.

G1. Mercado sobe estimativa de inflação para 2016 e vê queda menor do PIB. Disponível em: <http://g1.globo.com/economia/mercados/noticia/2016/08/mercado-sobe-estimativa-de-inflacao-para-2016-e-ve-queda-menor-do-pib.html> Acesso em: 19 Ago. 2016.

GONSALVES, E. P. **Conversas sobre iniciação à pesquisa científica.** 4. ed. São Paulo: Editora Alínea, 2007.

GRACIOSO, F. **Revista da ESPM:** Retrato do marketing de serviços no Brasil. Disponível em: <http://revistadaespm.espm.br/?p=2296>. Acesso em: 29 Abr. 2016.

HOOLEY, G. J.; PIERCY, N. F.; NICOLAUD, B. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo.** 4. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Cidades.** Disponível em: <http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=430950&search=rio-grande-do-sul|guarani-das-missoes|infograficos:-informacoes-completas> Acesso em: 19 Ago. 2016.

KAUARK, F. da S.; MANHÃES, F. C.; MEDEIROS, C. H. **Metodologia da Pesquisa:** Um guia prático. Itabuna: Via Litterarum, 2010.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing.** 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing.** 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAS CASAS, A. L. **Plano de marketing para micro e pequena empresa.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MACHLINE, C. et al. **Gestão de Marketing.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

MARTINS, C. **CS Ecoturismo:** Condicionamento físico. Disponível em <http://www.cstur.com.br/artigos/condicionamento-fisico>. Acesso em: 29 Abr. 2016.

MATTANA, A. da S. Consumo, mídia e beleza: a mídia como mediadora de padrões de comportamento femininos e masculinos. Disponível em: <https://psicologado.com/abordagens/comportamental/consumo-midia-e-beleza-a-midia-como-mediadora-de-padroes-de-comportamentos-femininos-e-masculinos> Acesso em: 19 Ago. 2016.

MATSUDO, S. M. M. Envelhecimento, atividade física e saúde. **Boletim do Instituto de Saúde.** n. 47, p. 76-79, Abr. 2009.

MINISTÉRIO DO ESPORTE. **Pesquisa aponta que 45,9% dos brasileiros não praticam esporte ou atividade física.** Disponível em: <http://www.esporte.gov.br/index.php/noticias/24-lista-noticias/51170-pesquisa-aponta>

[que-49-5-dos-brasileiros-nao-praticam-esporte-ou-atividade-fisica%3E](#). Acesso em: 02 Mai. 2016.

PORTAL BRASIL. **Pesquisa revela aumento na prática de atividades físicas.** Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/saude/2014/05/pesquisa-revela-aumento-na-pratica-de-atividades-fisicas>>. Acesso em: 24 fev. 2016.

PORTAL DO EMPREENDEDOR. Dúvidas relacionadas ao Microempreendedor Individual. Disponível em: <http://www.portaldoprendedor.gov.br/perguntas-frequentes/duvidas-relacionadas-ao-microempreendedor-individual-1/8-empregado-do-mej> Acesso em: 19 Ago. 2016.

SILVA, H. H. C. da. **O Plano de Marketing e a Pequena Empresa:** Um estudo exploratório sobre o planejamento de marketing em pequenas empresas varejistas de materiais de construção da grande São Paulo. São Paulo, 2001.

TECHTUDO. Facebook revela dados do Brasil na CPBR9 e WhatsWpp 'vira ZapZap'. Disponível em: <http://www.techtodo.com.br/noticias/noticia/2016/01/facebook-revela-dados-do-brasil-na-cpbr9-e-whatsapp-vira-zapzap.html> Acesso em: 29 Set. 2016.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, v. 40, n. 4, p. 20-37, Out/Dez. 2000.

VEIGA L. da. et al. Planejamento organizacional como ferramenta de gestão: Um estudo com os microempreendedores individuais constituídos em 2012 no município de Itajaí. **Caderno Científico**, Univali, v. 1, n. 1, p. 207-217, 2015. Disponível em: <<http://siaiap32.univali.br/seer/index.php/cccg/article/viewFile/8234/4621>>. Acesso em: 13 Mai. 2016.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração Estratégica:** Conceitos. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J.; GREMLER, Dwayne D. **Marketing de Serviços:** A empresa com foco no cliente. 6. ed. Nova York: AMGH, 2014.

APÊNDICE A - Roteiro de Entrevista Semiestruturada

- 1 – Descrição geral da empresa (Número de funcionários, estrutura organizacional, situação legal).
- 2 – Aspectos referentes à missão, visão e valores da empresa.
- 3 – Análise ambiental realizada.
- 4 – Objetivos buscados.
- 5 – Estratégias do composto ou qualquer outra para o alcance destes objetivos.
- 6 – Mercado alvo da empresa.
- 7 – Aspectos referentes aos principais concorrentes.
- 8 – Oportunidades e ameaças ao negócio.
- 9 – Pontos fortes e fracos do negócio.
- 10 – Perspectiva de ambiente para o futuro e comportamento dos clientes.
- 11 – Aspectos referentes à situação financeira da empresa.
- 12 – Projeção de vendas e lucros.
- 13 – Desempenho da empresa historicamente.
- 14 – Aspectos referente ao aumento da clientela e conseqüentemente a ganhos financeiros.
- 15 – Custos ou problemas resultantes da demanda.

APÊNDICE B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Comitê de Ética em Pesquisa - CEP/UFS

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Proposta de plano de marketing para uma academia de condicionamento físico

Prezado participante, você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa proposta de plano de marketing para uma empresa de condicionamento físico. Desenvolvida por Marco Antonio Kazmierczak Ciupka, discente de Graduação em Administração na Universidade Federal da Fronteira Sul (UFS), Campus de Cerro Largo, sob orientação da Professora Dionéia Dalcin.

O objetivo central do estudo é desenvolver um plano de marketing como estratégia competitiva à empresa Betina Milanesi Prestes MEI. Através disso, o presente estudo busca demonstrar a importância do planejamento contínuo, resultando em vantagem competitiva através de planos táticos. Ainda destaca-se o cenário favorável do ramo de atuação da empresa, sendo que esta atua como MEI. Dessa forma busca-se dar uma importância especial a esta categoria, que habitualmente não faz uso de técnicas de marketing.

O convite a sua participação se deve à relevância do estudo, quanto à análise da situação do ambiente interno da empresa, para assim propor um plano que possa lhe trazer vantagem competitiva, ressaltando que este estudo também irá contribuir com a empresa em que você atua, em função da promoção da utilização do marketing, em especial para a criação de planos de marketing. Sua participação não é obrigatória e você tem plena autonomia para decidir se quer ou não participar, bem como desistir da colaboração neste estudo no momento em que desejar, sem necessidade de qualquer explicação e sem nenhuma forma de penalização. Você não será penalizado de nenhuma maneira caso decida não consentir sua participação, ou desista da mesma. Contudo, ela é muito importante para a execução da pesquisa.

Você não receberá remuneração e nenhum tipo de recompensa nesta pesquisa, sendo sua participação voluntária.

Serão garantidas a confidencialidade e a privacidade das informações por você prestadas. Qualquer dado que possa identificá-lo será omitido na divulgação dos resultados da pesquisa e o material armazenado em local seguro.

A qualquer momento, durante a pesquisa, ou posteriormente, você poderá solicitar do pesquisador informações sobre sua participação e/ou sobre a pesquisa, o que poderá ser feito através dos meios de contato explicitados neste Termo.

A empresa na qual você atua será tratada com o nome fictício de “Superação”, sendo que o nome real da empresa não será retratado durante o trabalho. Destaca-se que a criação deste nome fictício evitará uma maior exposição, não comprometendo a empresa e o pesquisador.

A sua participação consistirá em responder uma entrevista semiestruturada contendo 15 (quinze) questões descritivas, as quais buscam informações internas da empresa. Essa pesquisa será realizada junto a empresa.

O tempo necessário para responder o questionário é de aproximadamente 30 minutos.

A entrevista não será gravada

A entrevista não será filmada.

A entrevista será transcrita e armazenada, em arquivos digitais, mas somente terão acesso às mesmas o pesquisador e sua orientadora. Ao final da pesquisa, todo material será mantido em arquivo, físico ou digital, por um período de cinco anos, em local seguro pela orientadora do projeto.

Como benefício individual você terá a satisfação em auxiliar em uma pesquisa, podendo com esta obter a possibilidade de crescimento da empresa que você atua. Como benefício coletivo, será a contribuição para o desenvolvimento das empresas cadastradas como MEI, através da aplicação correta das ferramentas do marketing para criação de vantagem competitiva.

A participação na pesquisa poderá causar riscos como o constrangimento dos respondentes durante o preenchimento do questionário, relacionado a algumas questões de identificação e, o risco de quebra de sigilo de informações da empresa, que pode ser advindo de questões específicas, como a aspectos

referentes à situação financeira da empresa. No entanto, ressalta-se, que para prevenir e minimizar os riscos apresentados, as questões foram elaboradas tomando-se o máximo possível de cuidado para que esses constrangimentos e riscos não aconteçam, evitando-se, desta forma, perguntas muito pontuais. Além disso a empresa assinará uma declaração autorizando o pesquisador a realizar a entrevista.

Os resultados serão divulgados em eventos e/ou publicações científicas mantendo sigilo dos dados pessoais, sendo que o trabalho final será entregue a proprietária.

Caso concorde em participar, uma via deste termo ficará em seu poder e a outra será entregue ao pesquisador. Não receberá cópia deste termo, mas apenas uma via. Desde já agradecemos sua participação!

Cerro Largo, __/__/__

Pesquisador Responsável (Dionéia Dalcin)

Contato profissional com o Pesquisador Responsável:

Tel: (0XX) 55 – 3359-3966

E-mail: dioneia.dalcin@uffs.edu.br

Endereço para correspondência: (Universidade Federal da Fronteira Sul/UFFS, Rua Major Antônio Cardoso, 590, CEP: 97900-000, Centro – Cerro Largo/Rio Grande do Sul/Brasil)

Contato com o aluno formando (Marco Antonio Kazmierczak Ciupka):

Tel: (0XX) 55 – 9671-9271

E-mail: kazmierczak1993@hotmail.com

Endereço para correspondência: (Rua Santo Cristo, 1191, CEP: 97950-000, Bairro Santa Teresa – Guarani das Missões/Rio Grande do Sul/Brasil)

“Em caso de dúvida quanto à condução ética do estudo, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da UFFS”:

Tel e Fax - (49)- 2049-3745

E-Mail: cep.uffs@uffs.edu.br

http://www.uffs.edu.br/index.php?option=com_content&view=article&id=2710&Itemid=1101&site=proppg

Endereço para correspondência: Universidade Federal da Fronteira Sul/UFFS - Comitê de Ética em Pesquisa da UFFS , Rua General Osório, 413D - CEP: 89802-210 - Caixa Postal 181 – Centro - Chapecó - Santa Catarina – Brasil)

Declaro que entendi os objetivos e condições de minha participação na pesquisa e concordo em participar.

Nome completo do (a) participante: _____

Assinatura: _____