



UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JÚLIO DE MESQUITA FILHO”

Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação – FAAC

Departamento de Comunicação Social

FELIPPE SILVEIRA FERRO

JONAS BOVOLENTA

**PLANO DE MARKETING PARA O CENTRO DE EXCELÊNCIA EM
NATAÇÃO E CONDICIONAMENTO FÍSICO ACQUAMONDO**

Bauru

2012

Felippe Silveira Ferro

Jonas Bovolenta

**PLANO DE MARKETING PARA O CENTRO DE EXCELÊNCIA EM
NATAÇÃO E CONDICIONAMENTO FÍSICO ACQUAMONDO**

Trabalho de conclusão de curso
apresentado à Faculdade de Artes,
Arquitetura e Comunicação, da
Universidade Estadual Paulista “Júlio
de Mesquita Filho” como requisito
parcial para obtenção do grau de
Bacharel em Comunicação Social:
Relações Públicas.

Orientador: Prof. Ass. Edilson Marques da Silva Miranda

Bauru

2012

FELIPPE SILVEIRA FERRO

JONAS BOVOLENTA

**PLANO DE MARKETING PARA O CENTRO DE EXCELÊNCIA EM
NATAÇÃO E CONDICIONAMENTO FÍSICO ACQUAMONDO**

Aprovado em: ____/____/____.

Banca Examinadora

Prof. Ass. Edilson Marques da Silva Miranda

Orientador

Profa. Dra. Celina Marta Corrêa

Bruna de Arruda Vieira

DEDICATÓRIA

Dedicamos este trabalho aos nossos pais e familiares, pelo apoio incondicional durante toda nossa vida e a todo mundo que esteve conosco durante esses anos de faculdade, que serão inesquecíveis.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos, em especial, aos verdadeiros amigos que fizemos durante nossa caminhada: os residentes e os agregados da República Reis de Paus – Leonardo Todesco (Lidirce), Felipe Leme (Timão), Victor Frascarelli (Orelha) e Marcelo Montanha (Oitenta gordinho), por todos os momentos bons, risadas e bebedeiras que tivemos juntos e que serão lembradas por muito tempo.

Também não podemos deixar de agradecer os nossos queridos papais: Maria Elizabeth Janini Bovolenta (Betinha), Edson Antônio Bovolenta, Maria Cecília da Silveira Ferro e Devanir José Ferro por nos proporcionarem tudo que precisamos no decorrer da vida universitária.

À Mariana Lovo e Laís Queiroz, pelo auxílio prestado nos momentos de tensão, e por contribuírem muito conosco, nosso verdadeiro e sincero muito obrigado. A todos nossos grandes amigos que fizemos nessa vida unespiana, bem como à RPjr e a Atlética, que nos demandaram muito tempo e que também teremos ótimas lembranças. Valeu muito a pena!

EPÍGRAFE

“Se você falar com um homem numa linguagem que ele compreende, isso entra na cabeça dele. Se você falar com ele em sua própria linguagem, você atinge seu coração.”

Nelson Mandela

RESUMO

O presente trabalho de conclusão de curso possui como principal objetivo o desenvolvimento de uma proposta de plano de marketing para a Academia Acquamondo, de Bauru/SP. A organização possui uma boa infra-estrutura de aparelhagem e de treinamento, permitindo ao cliente um exercício adequado e que apresenta a ele resultados significativos. No entanto, não se verifica uma organização estruturada de comunicação interna, externa e de marketing: a preocupação com esses fatores, hoje fundamentais para a sobrevivência das empresas, é praticamente inexistente. Visando aprimorar o relacionamento da academia com seus clientes, expandir os horizontes da marca e torná-la conhecida em Bauru e região, estabelecer públicos e ações prioritárias e prospectar novos alunos, foram utilizadas as ideias principais de práticas que contribuem de forma expressiva para o objetivo estabelecido, como planejamento, planejamento estratégico, marketing, comunicação e Relações Públicas, todas aplicadas à realidade de uma micro e pequena empresa. Com base nos conceitos supracitados e por meio da Análise SWOT, foi proposto um modelo de plano de marketing com o intuito de ampliação do poder de alcance e de impacto da Academia Acquamondo na região em que atua.

Palavras-chave: Academia de Natação - Gestão - Marketing - Planejamento - Relações Públicas.

ABSTRACT

This work of course conclusion has as objective main the development of a plan of marketing for academy of Acquamondo gymnastics. The enterprise has good equipment and training structure, allowing the client a propitious exercise that shows valuables results. However, there's no structured organization of internal and external communication and marketing: the concern with this topics, essential nowadays to the companies' survivor, practically doesn't exists. Expecting the improvement of the relationship between academy and its clients, enlarge the horizons of the mark and make it known at Bauru and region, stablsh priority publics and actions and prospect new clients, the main ideas have been used of practices which contribute in an expressive way for the established objective, like planning, strategic planning, marketing, communication and Public Relations, all applied to the reality of a micro and small company. Based on the concepts described above and by means of SWOT Analysis, a model of marketing plan was proposed with the aim of expanding the reach and impact power of Acquamondo gymnastics in the region its operates.

Keywords: Swimming Academy - Management - Marketing - Planning - Public Relations.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Hierarquia dos objetivos_____	8
Figura 2	Pirâmide de Maslow_____	22
Figura 3	Processo de compra_____	23
Figura 4	Sentido de Comercialização_____	25
Figura 5	Figura 5: O círculo da comunicação_____	50

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Características do Planejamento Estratégico, tático e operacional	16
Tabela 2 Ferramentas comuns de comunicação	22
Tabela 3 Classificação das empresas segundo o número de funcionários	36
Tabela 4 Classificação das empresas segunda o número de funcionários	36
Tabela 5 Classificação das empresas segundo a estrutura administrativa	37
Tabela 6 Representação MPes	38
Tabela 7 Fatores associados ao sucesso ou fracasso das empresas	43
Tabela 8 Diferenças entre serviços e bens de serviços	46

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Pontos Fortes da academia _____	58
Quadro 2: Pontos Fracos da Academia _____	59
Quadro 3: Análise Ambiental – Ameaças _____	61
Quadro 4: Análise Ambiental – Oportunidades _____	62
Quadro 5: Análise dos Concorrentes _____	62
Quadro 6: Campanha de Divulgação (ação 1) _____	65
Quadro 7: Gestão de relacionamento com cliente (ação 2) _____	66
Quadro 8: Reconstrução do site e das mídias sociais (ação 3) _____	67
Quadro 9: Ações Promocionais (ação 4) _____	68
Quadro 10: Eventos Institucionais (ação 5) _____	69

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 MPEs no Brasil_____39

Gráfico 2 Índice de Serviços_____47

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	1
1 PLANEJAMENTO	2
1.1 O Planejamento como um Modo de se Pensar	3
1.2 Definições Básicas de Planejamento	4
1.3 O Planejamento como Processo	6
1.4 Importância e Princípios do Planejamento	7
1.5 Planejamento Estratégico	10
1.5.1 Estratégia: a origem do conceito	10
1.5.2 A estratégia aplicada às empresas	11
1.5.3 Pensamento estratégico	12
1.5.4 Evolução do conceito de planejamento estratégico	14
1.5.5 Definições e fases do planejamento estratégico	15
1.5.6 As vantagens do planejamento estratégico	19
2 MARKETING	20
2.1 Algumas Definições de Marketing	20
2.2 A Evolução do Conceito	23
2.3 Mix de Marketing (4Ps)	26
2.3.1 Produto/serviço	27
2.3.2 Preço	29
2.3.3 Praça	30
2.3.4 Promoção	31
3 MICRO E PEQUENA EMPRESA	35
3.1 Definição	35
3.2 O Papel Econômico das Micro e Pequena Empresas	38
3.3 As Peculiaridades de Gestão das Pequenas Empresas	40
3.4 Prestação de Serviços	44
3.4.1 O que é prestação de serviços?	45
3.4.2 Tipos de serviços	46
3.4.3 Administração de serviços	47
3.4.4 Da comunicação à oferta de serviços	49

4 PLANO DE MARKETING	51
4.1 Proposta de Plano de Marketing para a Academia Acquamondo	52
4.2 A Empresa	53
4.3 Públicos-Alvo	54
4.4 Análise do Ambiente	56
4.4.1 Análise do ambiente interno	57
4.4.2 Análise do ambiente externo	60
4.4.2.1 Análise dos concorrentes	62
4.5 Objetivos	63
4.5.1 Objetivo geral	64
4.5.2 Objetivos específicos	64
4.6 Estratégias de Marketing	64
4.7 Plano de Ação	65
CONSIDERAÇÕES FINAIS	70
REFERÊNCIAS	72
APÊNDICES	76
Apêndice A	76
Apêndice B	77
Apêndice C	78
Apêndice D	79
Apêndice E	80
Apêndice F	81
Apêndice G	82
Apêndice H	83
Apêndice I	83
ANEXOS	87
Anexos A	87
Anexos B	88

INTRODUÇÃO

O trabalho apresentado visa à elaboração de um plano de marketing para a Academia Acquamondo, localizada na cidade de Bauru/SP. Por meio dos conteúdos transmitidos em salas de aula, experiências e estudos que envolvem os assuntos-chave relacionados com a realização do projeto de estudo, foi possível a elaboração do plano de marketing, que visa o desenvolvimento de determinados setores da organização em foco.

O que se vê, nos dias atuais, é um aumento significativo do número de pequenas e médias empresas no Brasil, segmento em se encaixa a Acquamondo e diversas outras academias. As empresas desse porte no mercado, que serão detalhadas no decorrer do capítulo 3, representam uma fatia considerável para o crescimento do país, através das oportunidades de emprego e também com a arrecadação de impostos.

Um dos maiores problemas identificados em empreendimentos desse tipo é a falta de organização e fundamento com que as atividades de comunicação e marketing são praticadas. Mal se ouve falar em Relações Públicas. O processo é falho, falta uma visão empreendedora e, somados esses aspectos, a quantidade de empresas que não atingem o sucesso desejado e fecham as portas é considerável e preocupante.

Foram especificados conteúdos que podem solucionar alguns problemas do negócio. É o caso do planejamento, especialmente o de nível estratégico, assunto descrito ao longo do capítulo 1 deste trabalho e que é muito estudado em Comunicação e Relações Públicas. Será pontuado como acontece seu processo de desenvolvimento e criação, sua importância e aplicabilidade nas organizações e como se pensar de modo estratégico buscando um diferencial competitivo.

Somado a ele, será apresentado no segundo capítulo o marketing como uma ferramenta capaz de impulsionar os lucros da empresa e contribuir para um melhor posicionamento da mesma no mercado. Será apresentada sua origem, a evolução do conceito, suas principais bases de sustentação e como ele é tratado nos dias de hoje, além da suma importância que a prática do marketing

possui para o crescimento e manutenção da empresa como destaque no mercado.

São temas que possuem inúmeros autores reconhecidos, que foram devidamente utilizados como base na elaboração do trabalho, visando fornecer uma qualidade e respaldo que o projeto necessita. Além disso, Comunicação, Relações Públicas e Marketing estão cada vez mais em uma crescente e a importância dessas práticas se tornam mais e mais intrínsecas para o desenvolvimento organizacional.

Com isso, foi possível a elaboração do Plano de Marketing para a Academia Acquamondo de Bauru, proposta presente no quarto e último capítulo. Tomando como base modelos de planos de marketing, foram analisados os públicos com que a empresa trabalha, o ambiente interno e externo (Análise SWOT), as preferências dos clientes, como e onde atingi-los, dentre outros aspectos relevantes para o desenvolvimento do projeto.

1. PLANEJAMENTO

O tema em questão pode ser entendido como um conceito amplo, repleto de derivações e enfoques, tendo em vista que são diversos os tipos de planejamento a serem utilizados (estratégico, tático, operacional, etc). Isso acaba por ligar a essa terminologia inúmeras explicações e formas de se abordar. Tal fato acaba por gerar determinadas incorreções sobre as reais acepções do termo, sendo confundido com outros termos.

Planejamento não é o mesmo que previsão, projeção ou predição, conforme aponta Oliveira (2012, p. 4). Eles ligam, basicamente, a organização no presente a cenários futuros de uma forma imprecisa e perigosa. Planejamento também não é “resolução de problemas”, algo de caráter corretivo e imediato e que acontece sem o devido estudo e preocupação.

Nas organizações que buscam se destacar no mercado competitivo, em um contexto dinâmico e de constantes mudanças, saber se planejar e elaborar ações consistentes é fundamental para se destacar da concorrência. Sem um planejamento adequado, grandes projetos e ideias, que talvez revolucionassem empresa e mercado, podem cair por terra.

Mas, antes de tudo, é necessário entender que a elaboração de um planejamento se inicia pelos indivíduos, seus construtores, através de capacidades intrínsecas a eles.

1.1 O Planejamento como um Modo de se Pensar

Assim como em inúmeras outras atividades realizadas pelo ser humano, a elaboração de um planejamento surge, como afirma Kunsch (2003), de um ato de inteligência, uma determinada visão e opinião sobre certas realidades, entendido como um processo racional-lógico. Para a concretização desse processo, continua a autora, é necessário realizar estudos, elaborar dúvidas, estratégias, metodologias e demais aspectos visando à resolução do objetivo formulado.

É por meio do pensamento que o ser humano é capaz de criar. Em se tratando de características fundamentais para o planejamento, ele possibilita, basicamente, o desenvolvimento de planos e projetos para uma realidade próxima, bem como o diagnóstico de uma determinada realidade, visando elaborar os objetivos empresariais. Apesar da livre-criação e imaginação que a mente humana possibilita, é preciso tomar alguns cuidados quando se associa o pensamento com o ato de planejar.

Ainda é muito comum a elaboração de planejamento como “solução de problemas”, algo feito de forma imediata, e também várias outras maneiras errôneas de compreender e elaborar um planejamento. Para a criação do Plano de Marketing para a Academia Acquamondo, será necessária a elaboração de um planejamento claro e preciso. Portanto, o item a seguir procurará esclarecer, dentre outras abordagens, uma pergunta-chave: afinal, como se pode definir planejamento?

1.2 Definições Básicas de Planejamento

Planejamento pode ser entendido como um processo contínuo, complexo e dinâmico, que visa à formulação de um conjunto de ações integradas, coordenadas e orientadas para tornar realidade um objetivo futuro, de forma a possibilitar a tomada de decisões antecipadamente. Tais ações devem ser identificadas de modo a permitir que elas sejam executadas de forma adequada e considerando aspectos importantes para as empresas, como o prazo, qualidade, segurança e custos, por exemplo.

Kunsch (2003) caminha ao encontro da formulação supracitada e vai além, quando afirma que o planejamento é um processo complexo e abrangente. Cada planejamento tem suas peculiaridades, pois está ligado à filosofia da empresa e deve estar vinculado a determinadas situações, ao invés de ficar isolado dos contextos em que a organização está inserida.

Ele pode ser elaborado em nível micro, para empresas individualizadas, ou em nível macro, interligando organizações, regiões e países. Kunsch ainda comenta o fato de o planejamento ser inerente ao processo de gestão estratégica. Mais adiante, será analisado o conceito de estratégia e sua conexão essencial com o processo de planejamento.

Para Oliveira (2012), quatro princípios devem ser levados em consideração quando se trata de planejamento: a contribuição aos objetivos, a função de precedência, a abrangência e a eficiência, que serão detalhados posteriormente, quando se tratará dos princípios do planejamento. O teórico ainda contribui em outros aspectos: cita que “o propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas” (OLIVEIRA, 2012, p. 5) e que contribui para a diminuição das incertezas no processo decisório, fornecendo uma maior confiabilidade na tomada de decisões no presente que influenciará a empresa no futuro.

Outro ponto importante a ser destacado, ligado ainda ao processo decisório, é o do planejamento como princípio antecedente à decisão e à ação: ele, desenvolvido, é capaz de possibilitar a realização do futuro desejado através de um delineamento dos meios atuais como ferramentas efetivas do processo.

Já Cobra (1991) destaca a importância do planejamento ao afirmar que

Através do planejamento, é possível, a partir da missão de uma corporação, decompor os objetivos que vão traçar a linha de ação por unidade de referência [...]. Posto isso, é possível quantificar metas para cada empreendimento, concentrando esforços em conformidade com os recursos e com as prioridades traçadas (COBRA, 1991, p. 5).

Após essa etapa do processo, o condutor do planejamento se torna o responsável por direcionar o negócio da empresa. Dias (1982), também entende o processo como uma característica básica do planejamento,

Que se inicia com a identificação da própria razão de ser da organização. Define estratégias, planos, detalhamento com indicação de programas e projetos orientados para sua implementação. Adicionalmente, o processo de planejamento inclui mecanismos de avaliação de desempenho e sistemas de retroalimentação que garantem o seu dinamismo. Planejamento é, assim, uma função

organizacional contínua, porque o ambiente encontra-se em mutação permanente (DIAS, 1982, p. 19).

Nota-se, a partir do trecho exposto, que um planejamento bem elaborado também deve conter mecanismos que possibilitem sua continuidade em meio a turbulências geradas pelo ambiente em constante mudança. Saber como agir em um cenário desfavorável é um diferencial para uma redução no impacto gerado por uma suposta crise.

Portanto, percebe-se que planejar exige conhecimentos, capacidade de análises situacionais, estudos, criatividade e flexibilidade, sendo algo para se formular com os devidos cuidados que uma prática tão importante requiere. Desse modo, é possível se elaborar um planejamento conciso e que conterá práticas de qualidade na procura de alcançar as metas e objetivos da organização.

1.3 O Planejamento como Processo

Como já foi brevemente exposto, para a elaboração de um planejamento é necessário um processo, composto de várias etapas. A atividade de planejar, complexa que é sua natureza, necessita de um processo contínuo para seu desenvolvimento e um constante pensamento sobre o futuro e objetivos desejados.

Entretanto, agentes externos que interferem no ambiente empresarial, bem como pressões internas que venham a surgir, acabam por, em determinadas situações, levar o processo de planejamento a funcionar de uma forma não-linear, o que enfatiza a complexidade e dificuldade em sua elaboração.

Como visto, o processo de planejamento é constituído por etapas. Inúmeros autores colocam suas fases de acordo com seu pensamento, apresentando detalhes e o aplicando à organização.

Ackoff (1978), em seu pensamento, destaca cinco partes essenciais do processo de planejamento: a especificação de objetivos e metas; definição de

políticas, programas e procedimentos; determinação dos recursos necessários; escolha de procedimentos para tomada de decisões e implantação; e estabelecimento de formas de controle.

Outros autores acrescentam outras etapas, dão ênfase em um ou outro aspecto, entretanto, de um modo geral, o entendimento do processo de planejamento não varia muito do modelo acima citado. Kunsch (2003), por sua vez, apresenta um modelo mais extenso, que contém 12 fases do processo:

Identificação da realidade situacional; Levantamento de informações; Análise dos dados e construção de um diagnóstico; Identificação dos públicos envolvidos; Determinação de objetivos e metas; Adoção de estratégias; Previsão de formas alternativas de ação; Estabelecimento de ações necessárias; Definição de recursos a serem alocados; Fixação de técnicas de controle; Implantação do planejamento; Avaliação dos resultados (KUNSCH, 2003, p. 218/219).

É possível perceber que, em cada um dos exemplos apresentados pelos autores, há uma sequência de raciocínio a ser obedecida, mas isso não impede que determinadas etapas venham a acontecer simultaneamente, já que, no processo, as fases são interdependentes. Como visto, o planejamento é algo que varia muito de empresa a empresa, dependendo dos objetivos e de inúmeros aspectos que interferem na sua elaboração.

Outro ponto fundamental a ser ressaltado é o da criação de métodos alternativos: em situações ou casos inesperados, como em meio a uma suposta crise ou quando o planejamento não sai como o esperado, é importante que a empresa aja com rapidez e organização em uma estratégia alternativa, tendo em vista o não-prejuízo do andamento de seus programas e atividades.

1.4 Importância e Princípios do Planejamento

Até o presente momento, foram apontadas as principais características da criação de um modelo de planejamento, bem como o grande valor do processo em sua concepção e da inteligência e capacidade humana em prol da organização.

Kunsch (2003) acrescenta ainda argumentos que demonstram de forma clara a importância do planejamento para as organizações.

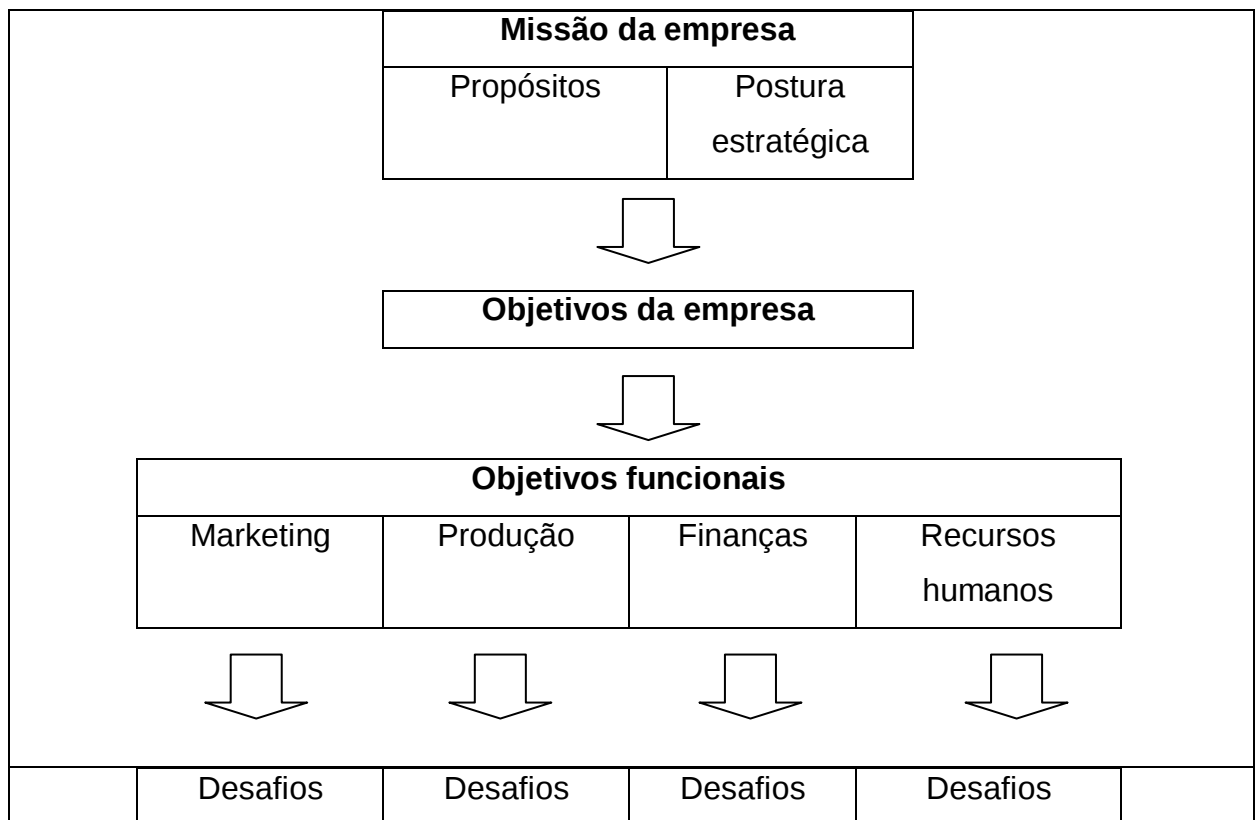
O planejamento é importante para as organizações porque permite um redimensionamento contínuo de suas ações presentes e futuras. Possibilita conduzir os esforços para objetivos preestabelecidos, por meio de uma estratégia adequada e uma aplicação racional dos recursos disponíveis. Sem planejamento, as decisões organizacionais ficariam à mercê do acaso, com soluções aleatórias de última hora. Portanto, o planejamento evita a improvisação (KUNSCH, 2003, p. 216).

Ela prossegue e afirma, aqui, de forma sintetizada, da necessidade fundamental do planejamento no controle das ações, em que a organização deve disponibilizar mecanismos de correção, bem como a contribuição na redução dos custos financeiros, ao incentivar um maior cuidado nos gastos, e também o auxílio no fomento do trabalho em equipe, de forma a substituir as atividades isoladas pelo esforço coletivo.

Oliveira (2012) faz um estudo importante sobre os princípios do planejamento. Para ele, são quatro os princípios gerais no processo de elaboração, como citado anteriormente. O primeiro deles é a contribuição aos objetivos: o planejamento representa uma fração considerável no alcance dos objetivos organizacionais, devendo visar sempre à obtenção dos objetivos máximos da empresa.

O autor afirma também da necessidade hierarquizar os objetivos em busca do alcance de 100% de êxito. Os objetivos são estabelecidos através de um *brainstorming*, mas a partir dos debates, é fundamental a hierarquização dos mesmos. A Figura 1 ilustra melhor o tema em questão:

Figura 1: Hierarquia dos objetivos



Fonte: Las Casas, 2004

O segundo princípio segundo Oliveira é o da função de precedência: por ser a função que define os objetivos e parâmetros do processo administrativos, o planejamento precede outras funções administrativas, como organização, gestão de pessoas, direção e controle. Apesar de ser difícil sequenciá-las, o planejamento tem a capacidade de mostrar o que e como será feito, surgindo, então, logo no começo do processo administrativo.

Em seguida aparece o princípio das maiores influência e abrangência. O planejamento interfere em inúmeros níveis e atividades de uma empresa, criando uma relação entre os recursos humanos, financeiros e tecnológicos e exercendo influência sobre a organização como um todo.

O último princípio geral é o das maiores eficiência, eficácia e efetividade dos planos e ações propostos, visando o alcance dos objetivos da melhor

maneira possível, com o mínimo de contratempos e prejuízos em geral. Os três termos colocados são comumente confundidos.

Eficiência, no processo administrativo e empresarial é uma medida individual dos membros da empresa, e significa basicamente fazer as coisas de um modo adequado e resolver possíveis problemas. Eficácia tem um fundamento de rendimento global da empresa, em que a mesma procura fazer o que precisa ser feito e alcançar os resultados propostos, obtendo lucros e maximizando o uso de seus recursos. Efetividade, por sua vez, também é uma medida de caráter global, que visa manter a empresa competitiva no mercado e expor resultados positivos de sua atuação por um período longo de tempo.

Além desses quatro princípios, apontados por Oliveira como gerais, há também mais quatro específicos, que o autor explica apoiado em Ackoff, que toma como base a atitude e visão interativa durante o planejamento. O primeiro é o planejamento participativo, que expõe a importância do processo de desenvolvimento como fator principal, à frente do próprio resultado, em virtude da integração entre as áreas e de proporcionar uma maior facilidade na criação.

Depois, o planejamento coordenado, que toca fundamentalmente na interdependência das ações dos aspectos envolvidos, em detrimento de atividades isoladas. Há também o planejamento integrado, que afirma a necessidade de haver uma integração entre os planejamentos dos inúmeros níveis da empresa. E o último deles é o planejamento permanente, condição que é exigida pela inconstância do ambiente das empresas, pois é difícil não haver desgaste das estratégias no decorrer do tempo. Portanto, cabe ao executivo estar atento ao processo, importância e princípios do planejamento, para manter o controle das ações empresariais.

No item a seguir será feito um detalhamento de um dos tipos de planejamento: o planejamento estratégico, em que suas características servirão como base para a formulação do plano de marketing para a Academia Acquamondo.

1.5 Planejamento Estratégico

Basicamente, entende-se por planejamento estratégico o processo gerencial que avalia questões internas e externas da organização, orientado mais para longo prazo e elaborado pela alta administração da empresa.

Antes, será analisado o conceito de estratégia, que é uma ferramenta gerencial imprescindível para as empresas. Posteriormente, será dado um enfoque sobre as principais definições e as fases componentes do processo que os principais autores colocam sobre planejamento estratégico, bem como as principais vantagens que ele fornece.

1.5.1 Estratégia: a origem do conceito

Estratégia é mais uma denominação recorrente na literatura administrativo-empresarial, além de ser uma palavra comumente utilizada nas empresas e no cotidiano. Costa (2002) aponta a estratégia, antes de tudo, como uma ideia, um pensamento. Para dar início às concepções de estratégia e como ela se traduz para as empresas, será explicada, primeiramente, sua origem.

O termo estratégia tem origem grega: provém de *strategos*, que significa literalmente *a arte da liderança*. A palavra tem uma raiz nas forças militares, em que designava a função do comandante do exército. Steiner (1969) aponta que a estratégia, nesse sentido, era a ciência de conduzir as forças militares para derrotar o inimigo. Posteriormente a Napoleão Bonaparte, o conceito se estendeu aos movimentos políticos e econômicos, com o objetivo estabelecer mudanças visando ao êxito militar.

Após esse período em que a denominação de estratégia possuía apenas essa conotação para planos de guerra, o termo passou a ter uso comum entre outras áreas sociais e administrativas. Para o objetivo desse estudo, será dado um enfoque em como as empresas podem adotar o conceito de estratégia e as principais definições da estratégia empresarial.

1.5.2 A estratégia aplicada às empresas

Quando trabalhada em uma empresa, a estratégia está ligada a vários recursos utilizáveis pela empresa: físicos, financeiros, humanos, técnicos, tecnológicos, tudo em busca de um alinhamento entre os mesmos, da redução dos problemas e da ampliação das oportunidades e ganhos.

Oliveira (2012) formula uma pergunta-chave, para se pensar quanto às escolhas e atitudes em meio à elaboração da estratégia empresarial: “Que destino devo dar à empresa e como devo estabelecer esse destino”? (OLIVEIRA, 2012, p. 184). Tal pergunta vai ao encontro da formulação da estratégia, no âmbito organizacional, que ele propõe em seu estudo.

Para esse autor, a estratégia deve ser sempre uma opção inteligente, econômica e viável e é a melhor arma para: otimizar recursos, tornar a empresa competitiva, superar a concorrência, reduzir problemas, dentre outros. Ela é um caminho para o alcance das metas, objetivos e desafios, em busca do melhor posicionamento da empresa perante o ambiente instável em que está inserida.

Há várias outras definições, que geralmente não se contrapõem, mas que buscam se complementar. Como por exemplo: estratégia é “uma determinação de metas básicas a longo prazo e dos objetivos de uma empresa, bem como a adoção das linhas de ação e a aplicação dos recursos necessários para alcançar essas metas” (CHANDLER JR., 1962, p. 13).

Assim como no planejamento, pode haver também o enfoque no processo: estratégia é uma “forma de pensar no futuro, integrada no processo decisório, com base em um procedimento formalizado e articulador de resultados e em uma programação previamente estabelecida” (MINTZBERG, 1983, p. 9). Também é definida como “modo pelo qual a empresa procura distinguir-se de maneira positiva da concorrência, usando seus pontos fortes para atender melhor às necessidades dos clientes” (OHMAE, 1985, p. 42).

Desse modo, pode-se afirmar que ela é uma das peças-chave para o sucesso de uma empresa. Sem uma estratégia formulada, a organização fica à

mercê do acaso e não se prepara para as dificuldades do próprio universo empresarial. A estratégia é, portanto, um instrumento administrativo facilitador para a empresa, procurando a integração das áreas internas com os fatores externos da corporação.

Ela é responsável por estabelecer necessidades, estruturas, sistemas, pessoas, enfim, vários componentes que são parte da organização e que devem trabalhar direcionados em busca da obtenção dos objetivos planejados pela mesma.

Por fim, de acordo com Terence (2002), a elaboração da estratégia empresarial é feita nos vários níveis organizacionais e as atividades envolvidas nesse processo são: a análise, o planejamento e a seleção de estratégias, que venham a aumentar as chances de os objetivos da empresa serem atingidos

1.5.3 Pensamento estratégico

Esclarecidas as vantagens que uma estratégia concisa pode representar para uma organização, passar-se-á a uma característica importante na formulação de qualquer tipo de plano ou planejamento: a questão do pensamento estratégico. Através do pensamento humano, que já foi brevemente citado neste capítulo, grandes ideias de sucesso podem surgir, quando alinhados a uma perspectiva estratégica.

Kunsch (2003) aponta o pensamento estratégico como um processo intuitivo e criativo, que não deve se prender ao rigor dos moldes empresariais e sim caminhar em busca de novas alternativas. Além disso, ele também não visa à obtenção de uma única resposta para os problemas, mas sim formula outras questões e compara o resultado com o modelo tradicional.

A autora coloca também aspectos imprescindíveis para um pensamento estratégico:

A visão abrangente, o valor da diversidade presente no conjunto das pessoas que conduzem todo esse processo, a atenção e a sensibilidade, por meio de monitoramento do que acontece no

ambiente social, a criatividade e a ousadia para inovar são alguns ingredientes que não podem faltar ao pensamento estratégico, além de todo o conhecimento da real situação da organização ante tudo isso (KUNSCH, 2003, p. 241).

Para tudo isso acontecer e funcionar, também é necessário um conhecimento razoável a respeito da empresa e de suas reais condições de competitividade e recursos, em geral, disponíveis para esse aspecto, finaliza Kunsch.

O estudo de Amoroso (2001), presente na obra de Costa (2002) também possui uma real significância para o estudo do pensamento estratégico. Ele define o tema como “uma rede de interconexões entre processos de observação e processamento da informação, que envolve percepção, razão e intuição” (AMOROSO, 2001 *apud* COSTA, 2002, p. 45). O autor afirma que, principalmente após o desenvolvimento da internet e o chamado “encurtamento” de fronteiras e mudanças no aspecto espaço-tempo das informações, o mundo dos negócios é cheio de volatilidade e nosso universo convive com transformações sociais e econômicas sem precedentes.

Tal fenômeno nos conduz a uma nova forma de pensar e agir, de conceber e implementar estratégias. Portanto, seria necessário um pensamento complexo e sistêmico, que abandonaria o modo linear e tradicional de concepção e análise das coisas, que já não seria útil em meio a tanta incerteza, aspecto este que também é impulsionado pela globalização, capaz de propagar cada vez mais novas realidades e atitudes em muitas esferas da vida humana.

O estudo prossegue e se afirma que a estratégia é um processo que envolve raciocínio e intuição, sendo também uma percepção inserida em um contexto incompleto em nossa mente, que leva um tempo a processar as informações que nosso cérebro capta, segundo estudos psicológicos. Assim, é após esse processamento de dados que se desenvolve a análise e a sistemática do planejamento.

Para encerrar o subcapítulo, Ansoff (1984) *apud* Costa (2002) acrescenta um ponto importante na questão do pensamento estratégico:

Uma proposta interessante de Ansoff para lidarmos com a estratégia no contexto de incertezas e turbulências é colocarmo-nos diante de dois sistemas complementares: os sistemas de posicionamento (planos de longo prazo, planejamento estratégico propriamente dito) e os sistemas em tempo real (*strong signals issue, weak signals issue, surprise management*) (ANSOFF, 1984, *apud* COSTA, 2002, p. 43).

Portanto, considerar a estratégia em tempo real também é fundamental, pois a empresa lida o tempo todo com as surpresas do contexto de incertezas e turbulências. Em situações como essas, que exigem ações imediatas, as experiências anteriores acabam não servindo para a solução dos problemas, e um grande fator que aumenta a dificuldade nesse aspecto é a necessidade de solução rápida que esse incômodo fornece. Dessa forma, cabe ao estrategista colocar em prática todas as suas competências e agir rápido em prol da empresa.

1.5.4 Evolução do conceito de planejamento estratégico

O Planejamento Estratégico (PE) é uma ferramenta muito importante e bastante utilizada pelas empresas. São várias as formas de defini-lo, e cada autor faz uma abordagem um tanto quanto diferente. Em um primeiro momento, é válida a realização de um apanhado sobre como o conceito de PE chegou àquele que é conhecido, de forma geral, nos dias atuais.

Terence (2002) faz um estudo sobre a evolução do conceito de Planejamento Estratégico. Inicialmente, ele constituía, simplesmente, o orçamento anual a ser cumprido pela empresa, sendo que, apenas em um segundo momento, já na década de 1960, quando passou a existir uma preocupação com projeções de tendências, assumindo uma preocupação de longo prazo.

O ambiente turbulento dos anos 70, com as duas crises do petróleo e mais recentemente com a forte presença da globalização dos mercados, a

formação de blocos econômicos e as novas tecnologias, que contribuíram para as grandes transformações sociais, ambientais e econômicas que o mundo viveu, fez com que o ambiente da empresa se alterasse em alto grau. Com isso, o mundo empresarial se apresentou com uma forma de gestão muito complexa, necessitando do processo de PE para a coordenação de suas atividades.

Essa complexidade ganhou força nos anos 80, quando surgiu a administração estratégica, visando combater as imperfeições que haviam no Planejamento Estratégico e incrementar seus benefícios para as empresas. Na virada para o século XX, o *boom* da globalização levou a praticamente dois caminhos: seguir as transformações da sociedade ou procurar prever determinadas tendências e se antecipar a elas.

1.5.5 Definições e fases do planejamento estratégico

De início, é válido apresentar a proposta de Ferreira (1997). O autor afirma sobre a importância desse tipo específico de planejamento, no entanto, reitera que o mesmo não deve se apresentar isoladamente na organização:

O planejamento estratégico é o processo de planejamento formalizado e de longo alcance, empregado para se definir e atingir os objetivos organizacionais. Entretanto, o planejamento empresarial não se resume ao planejamento estratégico: tal fato se torna aparente se classificarmos de forma genérica a estrutura da organização em três níveis: o nível estratégico, o nível tático e o nível operacional. O planejamento estratégico é o processo que ocorre no nível estratégico da estrutura da organização (geralmente a cúpula diretiva ou comitê reunindo a alta gerência) e deverá nortear as atividades de planejamento nos demais níveis hierárquicos (FERREIRA, 1997, p. 116).

É importante um esclarecimento básico sobre os dois outros tipos de planejamento supracitados: segundo Terence (2002) o Tático possui um período temporal mais curto que o estratégico, e visa a análise de áreas específicas dos resultados, como as principais divisões da empresa, funções, etc, e acontece dentro do plano estratégico, se desenvolvendo em um nível

hierárquico inferior. Já o Planejamento Operacional se dá em curto prazo e resulta em cronogramas e tarefas mensuráveis. A tabela 1 nos fornece com clareza as diferenças entre os três tipos de planejamento.

Tabela 1: Características do Planejamento Estratégico, Tático e Operacional

Características	ESTRATÉGICO	TÁTICO	OPERACIONAL
Prazo	Longo prazo	Médio prazo	Curto prazo
Análise básica	Ramo de atividade e mercado de atuação	Principais componentes de atividades e áreas específicas	Tarefas específicas
Responsáveis pelo processo	Alta administração: diretores, equipes e consultores de administração	Envolvimento de executivos que formularam o PE e gerentes	Chefes de divisões que participaram do processo de planejamento tático
Complexidade	Alta. Há muitas variáveis, pois analisa o ambiente interno e externo e os pontos fortes e fracos	Alta ou média, mas com um número menor de variáveis, considerando o retorno financeiro, as condições de mercado e os recursos organizacionais	Baixa. Considera variáveis como previsão de mercado para cada produto, orçamento, recursos necessários para produção, etc.
Resultados	Declaração genérica que afirma o propósito básico da organização e define seu ramo de atividade	Diretrizes que envolvem as seguintes áreas: objetivos financeiros, oportunidades de mercado, organização, instalações físicas, período de tempo para a próxima revisão	Previsões para o período, mudanças internas, produção e cronogramas, responsabilidades e orçamento

Fonte: Terence, 2002, p. 19.

Oliveira (2012) apresenta o PE como um processo administrativo que procura “estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada” (OLIVEIRA, 2012, p. 17).

O autor estabelece ainda quatro fases para elaboração e implementação do Planejamento Estratégico nas empresas. O processo é bastante detalhado. A primeira é o diagnóstico estratégico, em que o autor divide em sub etapas: identificação da visão (aquilo que a empresa deseja ser no futuro) e dos valores da empresa (conjunto dos princípios), e análises externa (ameaças e oportunidades), interna (pontos fortes e fracos) e dos concorrentes.

Já a segunda é o estabelecimento da missão da empresa (motivo central da existência da empresa), que se subdivide no estabelecimento da mesma, a definição dos propósitos atuais e potenciais, estruturação e debate de cenários, estabelecimento da postura estratégica e das macroestratégias e macropolíticas.

A terceira representa os instrumentos prescritivos e quantitativos. Os primeiros visam estabelecer objetivos, desafios e metas, estratégias e políticas e projetos e planos de ação. Os quantitativos consistem basicamente nas projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário. Por fim, a última fase é a de controle e avaliação, em que se verifica como a empresa está caminhando para a situação que deseja.

Já Chiavenato (2003) admite que o planejamento estratégico é constituído pelos seguintes elementos:

- 1- Declaração de missão, elemento que traduz as responsabilidades e pretensões empresariais e define qual é o seu negócio;
- 2- Visão de negócios, que mostra como a organização estará ao alcançar seus propósitos no futuro;

- 3- Diagnóstico estratégico externo: estabelecimento de ameaças e oportunidade em busca da concretização de missão, visão e objetivos empresariais;
- 4- Diagnóstico estratégico interno: análise de pontos fracos e fortes em meio às dinâmicas do ambiente, visando criar condições para a formulação das estratégias;
- 5- Fatores críticos de sucesso: avaliação dos instrumentos de sucesso (diagnóstico e formulação de estratégias propriamente ditas) apoiados na análise SWOT (sigla em inglês para *Strenghts*, *Weaknesses*, *Opportunities* e *Threats*, o que em português seria pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças), modelo tradicional de análise de ambiente empresarial;
- 6- Sistemas de planejamento estratégico, que consiste no processo da construção das ações a serem tomadas;
- 7- Definição dos objetivos: estabelecimento da hierarquia, prioridade e urgência dos mesmos;
- 8- Análise dos grupos de influência (stakeholders): avaliação dos grupos que influenciam e/ou que sofrem influência pela organização, visando adequá-los à missão da organização
- 9- Formalização do plano: implementação do mesmo por meio de programas e projetos específicos;
- 10- Auditoria de desempenho e resultados (reavaliação estratégica), que consiste na revisão do que foi implementado, visando a melhoria de tudo o que foi feito.

1.5.6 As vantagens do planejamento estratégico

É fato que o planejamento estratégico é uma ferramenta que proporciona inúmeras vantagens competitivas, quando utilizado de forma adequada, pela empresa. No entanto, deve ser desconsiderada a ideia de que ele é algo que vai resolver todos os problemas que a organização possui.

O já citado Oliveira (2012) é de acordo com essa formulação e admite que, se corretamente utilizado, o PE é capaz de proporcionar inúmeras vantagens, como por exemplo:

Identifica áreas que exigem decisões e garante que a devida atenção lhes seja dispensada, tendo em vista os resultados esperados; Estabelece um fluxo mais rígido de informações importantes para os tomadores de decisões e que sejam as mais adequadas para o processo estratégico das empresas; Procura o envolvimento dos vários profissionais da empresa para com os objetivos, desafios e metas, através do direcionamento de esforços; Facilita e agiliza o processo de tomada de decisões; Facilita a alocação dos recursos na empresa; Possibilita à empresa maior interação com o ambiente; Incentiva e facilita a função de direção e de coordenação de atividades da empresa; Transforma as empresas reativas em empresas proativas e, em situações otimizadas, em empresas interativas; Facilita e desenvolve um processo descentralizado de decisão na empresa; Fortalece e agiliza o processo orçamentário (OLIVEIRA, 2012, p. 281/282).

Ou seja, um PE criado e elaborado de forma efetiva como um verdadeiro PE gera grandes resultados para a empresa, e por isso, dentre outras razões, ele se tornou tão imprescindível e fez e faz tanto sucesso nas questões de gestão administrativa.

Dessa forma, após um apanhado sobre o planejamento, estratégia e planejamento estratégico, será tratado a seguir o marketing: sua origem, definições, aplicações, etc. Posteriormente, no momento de elaboração da proposta do plano de marketing, as informações reunidas neste capítulo serão utilizadas e, postas em conjunto, darão base concisa para a criação do plano feito à Academia Acquamondo.

2 MARKETING

Não é de hoje que se ouve falar e se pratica o marketing nas organizações. No passado, mesmo ainda quando a palavra marketing não era formalizada para representar o processo de troca de bens e serviços e todas as suas especificações, já existiam práticas que iam ao encontro daquilo que o conceito representa atualmente. Após vários anos e significativas transformações de contexto, o termo surgiu e foi dando consistência aos simples processos de comercialização dos tempos antigos. Tal processo de evolução pelo qual passou o marketing será detalhado após a explanação dos autores clássicos do tema sobre o significado do tema em estudo.

2.1 Algumas Definições de Marketing

A denominação “Marketing”, palavra de origem inglesa, derivada de *Market* (mercado), vem sendo utilizada no Brasil há muito tempo e pode designar diferentes significados e interpretações. Conforme sua tradução literal do inglês, o marketing visa à venda e a obtenção de lucro, mas não se resume a esse conceito redutivo: ele é fonte de estudo e ferramenta de execução em diversos níveis, sendo fragmentado em diversas categorias específicas e se tornando estratégia fundamental na maioria das empresas que atuam em nível competitivo.

Praticar o marketing se tornou uma necessidade para pequenas, grandes e médias empresas. Em meio às profundas mudanças sociais e econômicas e o impacto causado pelos veículos de comunicação e a tecnologia nas últimas décadas, colocar em prática uma concisa estratégia de marketing virou imprescindível para o crescimento das organizações.

Após o estabelecimento do conceito moderno de marketing, criado na década de 50, chegando também ao Brasil no mesmo período, o que se viu foi um profundo período de desenvolvimento industrial que gerou, por conseguinte, uma maior competitividade e necessidade de destaques e inovações. A velha estrutura de foco somente na produção já não era viável e o

ambiente industrial e empresarial precisou se adequar à nova realidade e pensar cada vez mais em seus clientes.

Tal fato também foi moldando aquilo que se entendia por marketing, que acompanhou as transformações sociais e cada vez mais se tornava uma ferramenta-chave para o sucesso organizacional, e que hoje pode se traduzir, para início de apresentação, com o teórico Kotler (2011), uma das maiores autoridades do mundo em marketing, que apresenta a definição do tema como “um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros” (KOTLER, 2011, p. 27).

O autor afirma, logo em seguida, que as necessidades, desejos e demandas das pessoas são os fatores primeiros que devem ser tomados por consideração pelo marketing: desde as vontades mais básicas, como as de alimentação e sobrevivência, às mais complexas e particulares. Para atingir esse objetivo, o marketing tem a tarefa de manter o grau de demanda de seus consumidores. Assim, o que o autor pontua como poder de compra é o canal que torna viável a transformação dos desejos das pessoas em demanda real.

Encaixa-se nesse contexto o estudo feito por Maslow, importante psicólogo americano que elaborou a chamada Teoria da Motivação, em que o teórico procurava entender quais os fatores essenciais que interferiam no comportamento de compra e na escolha do consumidor por determinado produto.

De acordo com Guimarães (2001), Maslow afirmou que as necessidades fundamentais do ser humano poderiam ser divididas em dois grupos: deficiência e crescimento. No primeiro estão as necessidades fisiológicas (básicas), de segurança, sociais e de estima, que se extinguem com a plena saciação do consumidor, e no segundo grupo se encontram as de auto-realização, que ao contrário das anteriores, quanto mais satisfação gerada nesse sentido, mais essa vontade se renovará. A Figura 2 apresenta a hierarquia das necessidades proposta por Maslow.

Figura 2: Pirâmide de Maslow



Fonte: Guimarães, 2001.

Portanto, ao se lançar no mercado competitivo que se apresenta nos dias de hoje, as empresas necessitam do conhecimento dos principais fatores que influenciam o comportamento do consumidor diante de uma compra para melhor exercer sua atividade. A Teoria de Motivação de Maslow é, então, um estudo fundamental para os profissionais que lidam com marketing para a procura do entendimento desde o reconhecimento de uma necessidade até a decisão e avaliação no pós compra, abrangendo, dessa forma, todo o processo de compra.

Las Casas (2004) afirma que esse processo envolve algumas fases, como consta na Figura 3.

Figura 3: Processo de compra



Fonte: Las Casas, 2004, p. 133.

Segundo Ferrell (2009), a American Marketing Association (AMA) propôs em 2005 a seguinte definição: “marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos para criar, comunicar e fornecer valor a clientes e para gerenciar relacionamentos com clientes de formas que beneficiam a organização e seus stakeholders”. (AMA, 2005 *apud* FERRELL, 2009, p. 7).

Para se admitir tais atribuições às atividades de marketing nos dias de hoje, aconteceu um longo processo de mudanças, que já foram citadas anteriormente. Portanto, será dado um breve apanhado de como o conceito de marketing evoluiu até chegar ao que se tem hoje.

2.2 A Evolução do Conceito

Cobra (2005) aponta que a essência do marketing está no processo de trocas, em que duas ou mais partes negociam algo de valor, com o intuito de satisfação mútua. O autor apresenta a história do marketing dividida em três fases, até chegar a seu entendimento atualmente.

A primeira é a Era da Produção, quando até meados de 1925, na Europa e nos Estados Unidos, o foco era somente no que era produzido, uma vez que tudo o que era produzido também era consumido. Ainda não se falava em marketing ou em vendas.

Depois vem a Era da Venda, em que a orientação passa da produção para as vendas em virtude de que, até 1950, com uma técnica de produção

mais apurada, era preciso realizar um escoamento dos excedentes. O vendedor passa a ser uma figura importantíssima e as empresas iniciaram o processo de anúncio de seus produtos, visando conquistar os consumidores. Foi nessa época que surgiram os primeiros vendedores que iam de porta em porta para negociar produtos em geral.

Por fim, têm-se a Era do Marketing. Após a crise de 1929 os mercados acabaram por entrar em crise, e as organizações precisaram ficar atentas sobre os novos anseios deste mercado. Dessa forma, surge a figura do gerente de produtos como peça-chave para a elaboração do marketing.

Las Casas (2004) complementa na chamada Era do Marketing o início da preocupação com o relacionamento com o consumidor e a importância do mesmo:

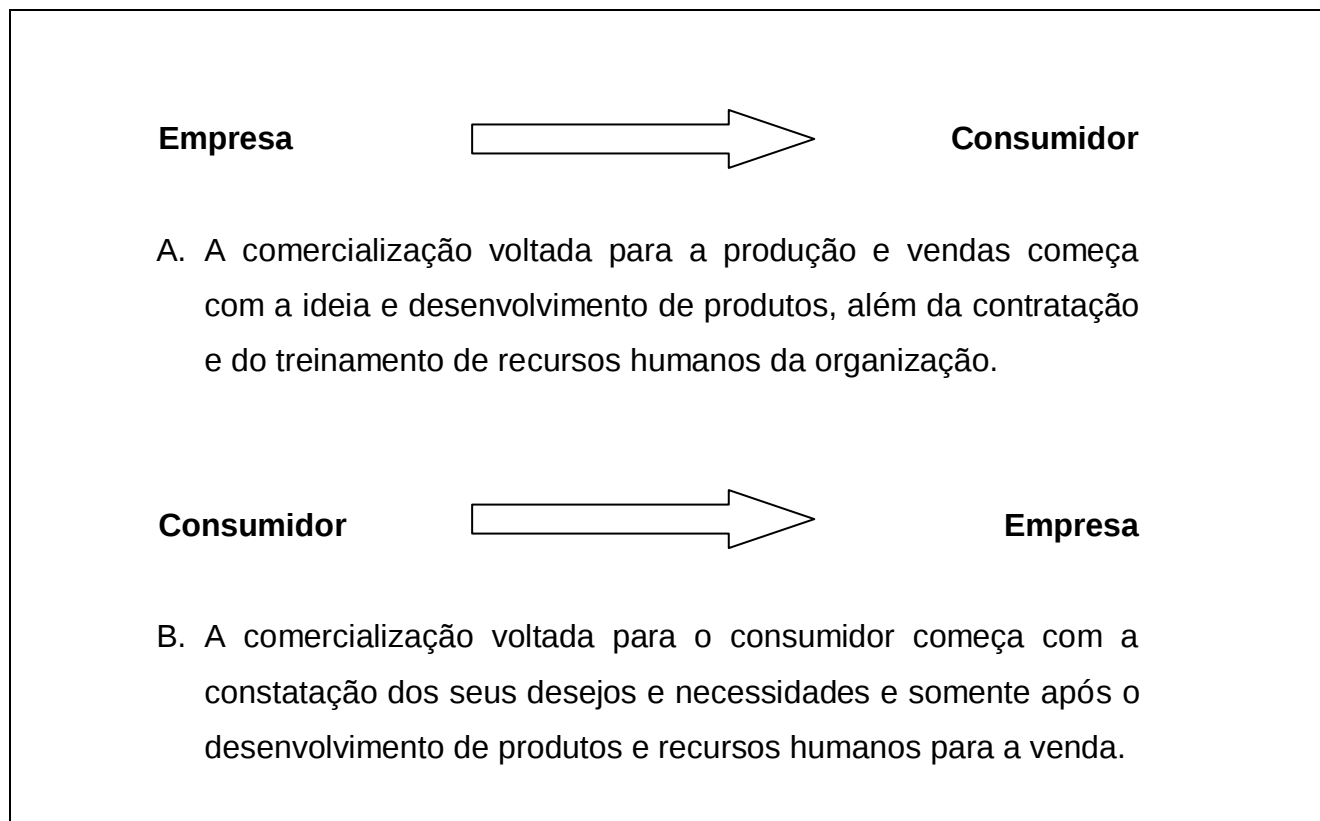
A partir de 1950, os empresários passaram a perceber que vendas a qualquer custo não era uma forma de comercialização muito correta. As vendas não eram constantes. O mais importante era a conquista e a manutenção de negócios a longo prazo, mantendo relações permanentes com a clientela. Por isso, nessa época passou a existir uma valorização maior do consumidor. Todos os produtos deveriam ser vendidos a partir da constatação dos seus desejos e necessidades. O cliente passou a dominar o cenário da comercialização como um dos caminhos para a obtenção de melhores resultados. Estava determinado o conceito de marketing, em que o consumidor passava a ser considerado o “rei” (LAS CASAS, 2004, p. 21).

É válido apresentar, a título de esclarecimento, o caso da Coca-Cola apresentado pelo autor. No início da década de 1980 a empresa pensou em mudar sua centenária fórmula, e mesmo com a reação contrária de alguns executivos, as pesquisas indicavam uma preferência pelo novo sabor. No entanto, após o lançamento, inúmeros e surpreendentes protestos foram feitos. Posteriormente a empresa recuou e trouxe ao mercado o antigo sabor.

Apesar do erro de marketing, a empresa ainda continuou a ser a mais lembrada pelos consumidores. Isso traduz o fato de que a empresa mudou sua fórmula porque segundo as pesquisas era vantajoso, mas acabou por preferir ouvir seus clientes, levando em conta, como aspecto primeiro, a opinião dos mesmos.

Houve, portanto, uma inversão no sentido de comercialização, da fase A para a fase B, conforme a Figura 4 apresentada por Las Casas.

Figura 4: Sentido de Comercialização



Fonte: Las Casas, 2004, p. 23.

A partir disso, foi possível estabelecer inúmeras formas da organização se relacionar e interagir com os seus consumidores. Essa aproximação com o público impulsionou os trabalhos de Relações Públicas aliados ao marketing, tendo em vista que uma das principais atribuições feitas ao RP é lidar com os diferentes públicos da empresa.

Após o surgimento das preocupações com o pensamento dos clientes e as análises de como se relacionar com eles, Cobra (2005) apresenta cinco fatores-chave que devem ser tomados em conta ao se fazer o marketing. Através desse pensamento, percebe-se que a realização do marketing foi se tornando cada vez mais complexa e com mais variáveis envolvidas. São eles:

1- O processo de compra envolve mais de um comprador. Exemplo: se determinado bem for necessário para toda a família, a escolha pela marca é

uma decisão que pode envolver tanto a dona (o) de casa, quanto os filhos, esposo (a) e quem mais residir na casa.

2- O processo envolve vários fatores, como aspectos visuais do produto, o preço, a real necessidade do item em questão, a posição no local de compra, entre outros.

3- O processo de venda abrange vários setores da empresa, tais como finanças, produção, assim como os terceirizados, como fornecedores, distribuidores, etc.

4- A escassez de tempo. Deve-se atentar para o pouco tempo que o consumidor tem para efetuar as compras, portanto, formas alternativas e práticas de se comprar facilitariam a vida do comprador e seria vantajoso para as vendas.

5- Os fatores globais interferem no processo de decisão de compra. Acontecimentos que acontecem no exterior podem fazer diferença na venda de algum produto em outro local, como por exemplo, geada em lavouras afetando preço de produtos nas bolsas de valores, atos terroristas prejudicando o turismo internacional, dentre outros.

Percebe-se que a construção daquilo que se assume por fazer marketing foi fruto de um grande processo, e também ocasionou o surgimento de novas formas de colocar o marketing em prática. Uma delas, das mais importantes e completas, é o chamado Mix de Marketing.

2.3 Mix de Marketing (4 Ps)

Várias terminologias são utilizadas para se referir ao Mix de Marketing, também chamado de Composto de Marketing ou simplesmente os 4 Ps do Marketing. Tal conceito abrange quatro variáveis fundamentais para o desenvolvimento do tema: Produto, Preço, Praça e Promoção.

Oliveira (2007) faz uma importante consideração a respeito da interdependência das supracitadas variáveis:

Em virtude da capacidade agregadora e sistêmica das abordagens mercadológicas, normalmente, toda vez que uma dessas variáveis é modificada, alteram-se todos os fatores da organização, e a forma

como a empresa se relaciona com seus consumidores é impactada diretamente (OLIVEIRA, 2007, p. 177).

O autor coloca o exemplo da indústria de panetone, que acabou por realizar alterações em seu Mix de Marketing a fim de ampliar seu mercado, visando atingir as classes mais altas. Além das tradicionais embalagens de cartolina, as empresas passaram também a fazer uso de embalagens de lata. Tal fator reduziu o produto nas praças em que era vendido e, pela sua diferenciação, não podia ser encontrado em qualquer ponto de venda, somente em locais exclusivos. O preço, por consequência, também aumentou, e as estratégias de promoção foram modificadas, visando impactar o público-alvo específico da ação.

O exemplo evidencia como o Composto de Marketing é imprescindível para uma organização quando ela visa buscar novos públicos, alterar o foco de mercado e, conseqüentemente, aumentar suas receitas e se tornar cada vez mais bem vista pelos consumidores. Portanto, é necessário que os 4 Ps do marketing sejam sempre vistos de forma integrada.

2.3.1 Produto/serviço

Na definição de Oliveira (2007), o produto é a variável mais importante do Composto de Marketing, pois a existência das outras três está diretamente condicionada a ele. Dessa forma, o produto é o objetivo principal das relações de troca e é nele que os consumidores procuram satisfazer suas necessidades e desejos.

Ferrell (2009) aponta o produto como fator-chave para a própria existência da organização, ao lado dos consumidores e o define como “algo que pode ser adquirido por meio de troca para satisfazer uma necessidade ou um desejo. Essa definição nos permite classificar um grande número de “coisas” como produtos” (FERRELL, 2009, p. 11). Segundo ele, essas “coisas” podem ser: bens, ideias, serviços, informações, produtos digitais, pessoas, lugares, experiências e eventos, propriedade concreta e financeira e

organizações. Percebe-se que há uma gama de tipos de produtos, o que confere ao conceito uma abrangência muito grande.

Atentando-se um pouco mais ao item de produto como serviço, área de estudo do presente trabalho, pode-se afirmar que

Serviços são produtos intangíveis que consistem em atos ou realizações dirigidos a pessoas ou a seus pertences. Bancos, hospitais, advogados, empresas de remessas expressas, companhias aéreas, hotéis, técnicos em reparos, babás, governantas, consultores e motoristas de táxi, todos prestam serviços. Ao contrário dos bens tangíveis, os serviços é que dominam as modernas economias, como a dos Estados Unidos (FERRELL, 2009, p. 11).

Os serviços são considerados bens intangíveis e tem por objetivo a satisfação de uma necessidade do consumidor. Sua relação com o marketing será detalhada no item 3.4, que trata sobre a Prestação de Serviços.

Las Casas (2004) complementa pontuando as quatro principais formas que os produtos podem beneficiar seus consumidores:

- Produto básico: oferece um benefício básico ao consumidor, é considerado o mínimo que se pode esperar de uma oferta.
- Produto ampliado: englobam os benefícios extras associados ao produto, como por exemplo a possibilidade de garantia, assistência técnica, itens adicionais em geral, etc. O vendedor visa criar uma diferenciação nítida no produto, com o objetivo de se destacar perante a concorrência.
- Produto esperado: são ganhos que os consumidores já esperam que estejam presentes na oferta, bem como aqueles benefícios que já estão acostumados a receber.
- Produto diferenciado: trata da questão de tornar o produto como único, inclusive os benefícios que virão, entrando no posicionamento da empresa em relação a esse produto. Um grande número de aspectos diferenciais em um produto ou linha de produto pode render em muitos ganhos para a organização.

2.3.2 Preço

A variável preço, dependendo do grau de atuação de algumas organizações, pode ser considerada a mais importante. Isso porque muitas decisões de compra de determinados segmentos de consumidores são baseadas especificamente no preço dos produtos ou serviços, devido ao grau limitado de recursos financeiros de parcela da população.

A estimativa do preço possui relação também com os custos envolvidos, desde a produção, passando pela distribuição e efetuação da compra do produto. Para se colocar o valor do preço, no entanto, deve-se atentar para muitos fatores que interferem na determinação do mesmo, por ser este um fator-chave para o estabelecimento dos lucros e do retorno dos investimentos por parte da organização.

Oliveira (2007) aponta quatro variáveis incontornáveis importantes na fixação do preço, cada uma com seu devido grau de importância: a concorrência, a legislação, os fornecedores e os próprios consumidores. Todos esses aspectos fazem a diferença no momento de apontar o preço a ser pago, portanto devem ser analisados com cautela.

O autor também faz uma importante definição sobre como atribuir o preço correto ao produto, válida em determinado período de tempo, em virtude da possibilidade de mudança dos objetivos organizacionais, do mercado e do ambiente. No estabelecimento dele, a empresa pode utilizar diferentes critérios para os objetivos que desejar, como por exemplo, maximização dos lucros, necessidade de sobrevivência, aumento de participação no mercado.

Las Casas (2004) apresenta alguns procedimentos em sequência para se atribuir o preço certo:

- Determinação da demanda e custos;
- Análise do preço da concorrência;
- Determinação da política de preço;
- Seleção do método de determinar preço;

- Seleção do preço final com base nas análises anteriores, estabelecendo os níveis de descontos.

Percebe-se que há incontáveis fatores envolvidos na determinação dessa variável do Composto de Marketing e também várias formas de estudo para o estabelecimento do preço correto, devido à complexidade do mesmo e sua importância vital para a prosperidade das empresas. Isso exige um grande estudo dos aspectos relacionados dessa variável às aspirações da empresa.

2.3.3 Praça

A próxima variável a ser estudada no Mix de Marketing é a Praça, onde acontece a definição dos canais em que os produtos ou serviços serão distribuídos. Kotler (2011) apresenta os canais de marketing como “conjuntos de organizações interdependentes envolvidos no processo de tornar um produto ou serviço disponível para uso ou consumo” (KOTLER, 2011, p. 466).

Ferrell (2009) afirma que, durante o século XX, a distribuição foi elemento esquecido na estratégia de marketing: a Praça era o “P” que as pessoas tinham dificuldade em se lembrar, devido a esse processo de distribuição e gestão da cadeia de suprimentos acontecer “nos bastidores da organização”.

Assim, define o autor que

A gestão da distribuição e da cadeia de suprimentos é importante por muitas razões diferentes. Em última análise, porém, todas essas razões se resumem em proporcionar utilidade de tempo, localização e posse para o consumidor e compradores empresariais. Sem uma boa distribuição, os compradores não poderiam adquirir bens e serviços quando e onde precisassem deles. No entanto, as despesas com distribuição exigem que as empresas equilibrem as necessidades dos consumidores com sua própria necessidade interna de minimizar os custos totais. [...]. Para gerenciar esses custos de forma eficaz, a estratégia de distribuição deve balancear as necessidades dos consumidores com as necessidades da empresa (FERRELL, 2009, p. 280).

Os principais custos referentes à distribuição apontados pelo autor acontecem no transporte, transporte de inventário e armazenamento. Portanto,

deve-se inter-relacionar tais aspectos ao se elaborar a melhor estratégia de distribuição.

Assim, a distribuição aparece para auxiliar o preço e o produto adequados no intuito de assegurar as vendas. Lugares e tempos bem definidos para a disponibilização dos produtos são fundamentais para a conquista do consumidor, que por muitas vezes estão acostumados a comprar em locais que sejam de fácil acesso e convenientes a ele.

A distribuição é um processo longo, que abrange desde o início da produção, passando pelas diversas etapas até chegar ao cliente. Após ela, já definidas também as noções de preço e produto, aparece finalmente o último dos 4 Ps do Marketing.

2.3.4 Promoção

Finalmente, após a definição das principais atribuições do produto, de fixar seu preço e escolher as melhores formas de deixá-lo disponível ao público, chega a hora da organização investir em comunicar e divulgar aquilo que se dispôs a vender. Dessa forma, a Promoção consiste no desenvolvimento de mecanismos e estratégias que visam atingir os consumidores no intuito de se sentirem atraídos pela compra do produto ou serviço.

Conforme coloca Oliveira (2007), “de nada adianta ter o melhor produto do mercado se os consumidores não sabem disso” (OLIVEIRA, 2007, p. 236). E há muitas formas de se realizar um trabalho de comunicação do produto ou serviço.

Las Casas (2004) diz que o profissional de marketing conta com a propaganda, a venda pessoal, a promoção de vendas, o marketing direto e as relações públicas como forma de estratégias de promoção. Kotler (2011) aponta as mesmas estratégias e especifica as principais atividades de cada uma delas, como mostra a tabela 2.

Tabela 2 – Ferramentas comuns de comunicação

Propaganda	Promoção de Vendas	Relações Públicas	Venda Pessoal	Marketing Direto
Anúncios impressos, de rádio e televisão.	Concursos, sorteios, loterias.	Relações com a comunidade	Apresentação de vendas	Lista de clientes (mailing)
Anúncios em embalagens	Distribuição de adesivos	Apresentações ao vivo na imprensa	Feiras e convenções	Catálogos
Anúncios em projeções cinematográficas	Financiamento a juros baixos	Seminários	Programas de incentivo	Correio de voz (voicemail)
Catálogos e folhetos	Brindes	Relatórios anuais	Distribuição de amostras	<i>Telemarketing</i>
Anuários	Exposições	Doações de caridade	Convenções de vendas	Compra eletrônica
Reprodução dos anúncios	Programas de fidelizações	Patrocínios		Compra por televisão
Cartazes luminosos	Cuponagem	Publicações		Fax
Anúncios em lojas	Descontos	<i>Lobbying</i>		<i>E-mail</i>
<i>Displays</i> de pontos-de-venda	Amostras Grátis	Mídias especiais		
Materiais audiovisuais	Feiras e convenções	Revistas da empresa		
Símbolos e logos	Entretenimento	Eventos		
Videoteipes	Promoções de trocas	Kits para a imprensa		
	Loterias			
	Demonstrações			

Fonte: Kotler (2011, p. 527).

Cada um desses elementos comunica de forma diferente. Alguns autores apresentam as principais características de cada um deles da seguinte forma:

- Propaganda: em aspectos gerais, pode-se definir como “toda forma paga de apresentação impessoal de ideias, produtos ou serviços e quando temos um patrocinador identificado” (OLIVEIRA, 2007, p. 237). O autor ainda continua afirmando que, no Brasil, confunde-se muito conceito de propaganda com o de publicidade: nessa última não há uma divulgação paga e também não existe um patrocinador. Há também

alguns tipos de propaganda, como a promocional, divulgando o produto, ou a institucional, com o objetivo de promover uma marca ou instituição.

- **Promoção de vendas:** visa estimular o consumidor com o uso de amostras, exposições, demonstrações e brindes, por exemplo, que não fazem parte da rotina diária de compra. Possui um caráter de venda mais imediato, se apresentando como um incentivo à repetição da compra.
- **Relações Públicas:** lidam diretamente com os públicos de interesse ligados à empresa (stakeholders): clientes, imprensa, fornecedores com o intuito de zelar pela boa imagem da organização perante a opinião pública. É uma importante estratégia de relacionamento que contribui muito para a opinião que os públicos possuem da empresa.
- **Venda Pessoal:** Kotler (2011) define como “interação face a face com um ou mais compradores potenciais com o propósito de fazer apresentações de vendas, responder a dúvidas e tirar pedidos” (KOTLER, 2011, p. 526). É uma estratégia de comunicação bastante direta e apresenta muitas vantagens, pois há uma forte aproximação e interação com o cliente.
- **Marketing Direto:** consiste no uso de telefone, e-mail e postagens, ferramentas que proporcionam um contato impessoal visando criar um canal rápido e direto com consumidores ativos e potenciais, conforme coloca Kotler (2011).

Essas cinco variáveis, cada uma com especificações e cuidados diferentes a serem tomados, acontecendo de forma coordenada, possibilitam uma boa estrutura de prática de marketing para a empresa, quando executada de maneira correta.

Portanto, o planejamento estratégico e o marketing, dois assuntos que foram abordados neste capítulo, precisam trabalhar juntos, integrados. Como aponta Ferrell (2009),

Para uma organização ter alguma chance de atingir suas metas e objetivos, é preciso que ela tenha um plano de competição ou um roteiro para chegar lá. A estratégia, de fato, descreve o plano de competição da organização para o sucesso. O marketing efetivo requer um sólido planejamento estratégico nos vários níveis de uma organização. [...]. O planejamento estratégico nos níveis inferiores de uma organização tem uma natureza mais tática. Aqui, os

planejadores se ocupam do desenvolvimento de planos de marketing – planos de competição mais específicos para ligar produtos e mercados de modo a satisfazer ambos os objetivos, organizacionais e do consumidor. (FERRELL, 2009, p. 14).

Assim, após as definições de micro e pequenas empresas e de prestações de serviços, características do objeto do estudo de caso aqui proposto, serão apresentados os conceitos e uma proposta de plano de marketing a ser desenvolvido para a Academia Acquamondo.

3. MICRO E PEQUENA EMPRESA

Uma nova visão vem surgindo em relação às Micro e Pequenas Empresas (MPes) no campo acadêmico, aliada à sua prática no mercado e em relação ao importante papel que vêm apresentando às economias, tanto em termos de geração de novos empregos como na arrecadação de impostos.

Mas afinal, quais são os critérios que definem uma Micro e Pequena Empresa?

3.1 Definição

São inúmeras as características para a definição de MPes. Deve-se lembrar de que alguns critérios podem ser considerados em diversas áreas de atuação, enquanto outros são relevantes apenas para certos tipos de negócios. Para Richers (1986), no modo geral:

As pequenas empresas caracterizam-se por uma administração predominantemente familiar, restrita a uma única unidade comercial ou industrial de tamanho reduzido, que atende a um mercado limitado e opera com mínimo de capital (...) (RICHERS, 1986, p. 35).

Seguindo essa linha de raciocínio, ele afirma que:

Entre as pequenas empresas, as mais representativas de uma nação como a brasileira são os minifúndios, as organizações de serviço e, sobretudo o comércio, que congrega mais da metade do número total de pequenos estabelecimentos (RICHERS, 1986, p. 36).

No entanto, para uma melhor definição do que venha a ser uma Micro e Pequena Empresa, contamos com critérios quantitativos, ou seja, características de ordem econômica (faturamento), bem como o número de funcionários, produtividade, participação no mercado, dentre outros.

Segundo a definição do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), define-se: Microempresa para Comércio e Serviços - até 09 empregados e Indústria e Construção - até 19 empregados. Para Pequena

empresa, o número é de 10 a 49 empregados e quando se trata de Comércio e Serviços, são de 20 a 99 empregados na indústria e construção.

Tabela 3: Classificação das empresas segundo o número de funcionários

SETOR PORTE	Comércio e Serviços	Indústria
Microempresa	Até 09	até 19
Empresa de pequeno porte	de 10 a 49	de 20 a 99
Empresa de médio porte	de 50 a 99	de 100 a 499
Empresa de grande porte	mais de 99	mais de 499

Fonte: Santos, 1998 (SEBRAE)

De acordo com o Novo Estatuto (Associação das Micro e Pequenas Empresas do Brasil), a conceituação de Micro e Pequena Empresa e Empresa de Pequeno Porte deve-se à receita bruta anual, que fica definida da seguinte forma: Microempresa é aquela que tem receita bruta igual ou inferior a R\$ 120.000,00 e empresa de pequeno porte que possua entre 120.000,00 e R\$ 1.200.000,00.

Tabela 4: Classificação das empresas segundo o faturamento bruto anual

PORTE	FATURAMENTO BRUTO ANUAL
Microempresa	Até R\$ 244.000,00
Empresa de Pequeno Porte	de R\$ 244.000,00 a R\$ 1.200.000,00

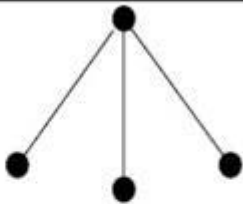
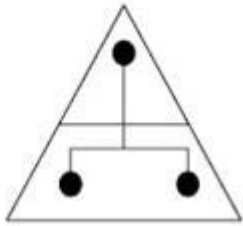
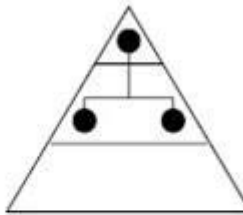
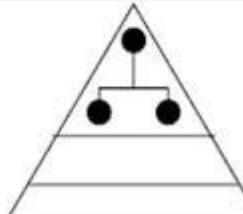
Fonte: Santos, 1998 (SEBRAE)

Porém, os dados quantitativos ainda se mostram insuficientes para chegarmos a uma conclusão exata, como afirma Rattner (1985):

Os critérios convencionais, tais como números de empregados ou valor do faturamento se mostram insuficientes, e mesmos índices baseados em capital social, patrimônio líquido e investimentos em ativos fixos (maquinas e equipamentos) não permitem o estabelecimento de categorias adequadas (RATTNER, 1985, p. 37).

No entanto, observa-se uma série de características ou circunstâncias relacionadas às suas próprias peculiaridades e comumente a sua finalidade de participação na economia, obrigando-nos a levar em consideração também os critérios de ordem qualitativa, que conta com aspectos gerenciais que vão desde a tecnologia empregada, nível de especialização da mão-de-obra até a estrutura da organização em relação às gerências, como mostra a tabela a seguir:

Tabela 5: Classificação das empresas segundo a estrutura administrativa

PORTE	REPRESENTAÇÃO	CARACTERÍSTICAS
Micro		Não existe separação de níveis hierárquicos. O dirigente utiliza a maior parte do tempo em tarefas operacionais do empreendimento. O restante do tempo é utilizado em funções do empreendimento (compras, contabilidade etc.).
Pequena		A empresa já necessita de uma organização administrativa, exige um nível administrativo entre o "chefe" e os trabalhadores. O dirigente acumula as seguintes funções: a maior parte do tempo é utilizada em áreas funcionais (finanças, vendas, compras, etc.) e o restante do tempo é direcionado à função de direção e a tarefas operacionais.
Média		O cargo de cúpula exige dedicação em tempo integral e os objetivos empresariais globais não podem ser estabelecidos pelo ocupante deste cargo. A inaptidão, na resolução dos problemas de organização administrativa, é uma das causas mais frequentes e graves de dificuldades deste estágio.
Grande		A função de direção suplanta a capacidade de uma pessoa, dividindo-se em coordenação de níveis médios e estabelecimento de objetivos empresariais.

Fonte: Terence (2002)

Dependendo do propósito para classificação, deve-se considerar o fator da heterogeneidade existente no seguimento. As particularidades de gestão devem ser ponderadas, mas não devem ser encaradas como regras gerais.

3.2 O Papel Econômico das Micro e Pequenas Empresas

As MPEs são fundamentais para promover o crescimento econômico, criar empregos e renda e melhorar as condições de vida da população. Tal contribuição é reconhecida principalmente na diversidade de negócios que propiciam, na absorção de mão de obra, e no que elas representam para a economia em si.

Em 2002, no Brasil, as Micro e Pequenas Empresas detinham 20% de participação no PIB e geravam 60% dos empregos formais, correspondendo por 99,2% do número total de empresas formais, 57,2% dos empregos totais e 26% da massa salarial, segundo dados do SEBRAE:

Tabela 6: Representação MPEs

As MPEs no Brasil	O que isso representa
20% do PIB	R\$ 700 bilhões
99% das empresas	5,7 milhões de MPEs
60% dos empregos	56,4 milhões de empregos

Fonte: Loureiro, 1999 (SEBRAE)

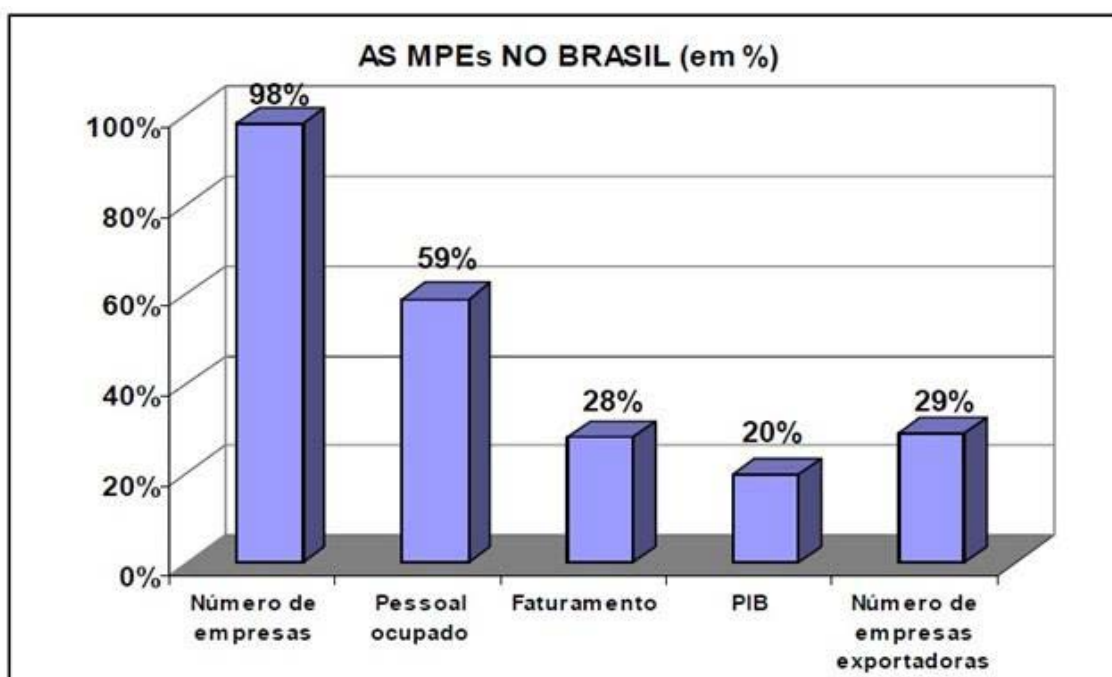
Para Longenecker (1997):

(...) as pequenas empresas, como parte da comunidade empresarial, colaboram para o bem-estar econômico da nação, produzindo uma parte do total dos bens e serviços. Além disso, possuem algumas qualidades que acabam por oferecer contribuições excepcionais (LONGENECKER, 1997, p. 45)

Dentre essas contribuições excepcionais destacam-se o aumento das oportunidades de emprego, que segundo Terence (2002):

(...) Enquanto as grandes empresas estão “achando” e demitindo funcionários, as pequenas continuam a gerar empregos mesmo ao saírem de sua categoria de pequenas empresas, ou seja, novos empregos são decorrentes de pequenas empresas e de sua expansão subsequente. (TERENCE, 2002 p. 57)

Gráfico 1: MPEs no Brasil



Fonte: Loureiro, 2000 (SEBRAE)

Além disso, podemos considerá-las como fontes de inovações, pois tal atividade tende a diminuir conforme o nível de concentração que um setor se eleva. As MPEs estimulam a produtividade, fornecendo melhores produtos e métodos uma vez que não replicam simplesmente o comportamento das médias e grandes empresas, mas sim atuam como agentes de desenvolvimento.

Pode-se afirmar também que as MPEs auxiliam as grandes empresas no sentido de suprir alguns serviços, tais como a função de distribuição ligando produtores e clientes e a função de fornecimento, que lhes permite atuar como

fornecedores e subcontratantes, colaborando para o desenvolvimento e logística da economia.

Produzem também bens e serviços com eficiência, sendo menos afetados por estruturas complexas e burocráticas na organização, que inibem a flexibilidade e a produtividade de muitas empresas, podendo se adequar ao que o cliente deseja e “personalizar” cada vez mais seu produto.

Assim, a importância econômica das MPEs na economia vai além da prestação de atividades complementares às grandes empresas:

A existência de um grande número de MPEs na economia leva à menor concentração de mercado e induz à melhor distribuição de renda, favorecendo a estabilidade social e política. Uma estrutura de mercado menos concentrada permite maior dinamismo, além de proporcionar a redução dos problemas inflacionários, decorrentes da existência dos oligopólios com grande poder sobre o estabelecimento de preços no mercado (TERENCE, 2002, p. 156 *apud* KRUGLIANSKAS, 1996).

Portanto, é possível afirmar que o empresário de uma Micro e Pequena Empresa que estiver envolvido com seu negócio atendendo aos anseios de mercado, que procura sempre melhorar a qualidade de seu produto ou serviço e que visa agregar valores aos mesmos de acordo com a necessidades de seus clientes, estará fazendo seu papel para o desenvolvimento da economia e dificilmente desaparecerá de mercado.

3.3 As Peculiaridades de Gestão das Pequenas Empresas

As Micro e Pequenas Empresas têm características próprias: são mais ágeis, versáteis, flexíveis e adaptam-se com mais facilidades que as grandes empresas, fatores que influenciam diretamente nas tomadas de decisões e consequentemente em sua gestão.

É possível afirmar que as MPEs possuem algumas particularidades em termos de gestão que são decorrentes de sua estrutura e atuação no mercado. Na grande maioria das vezes, estas não necessitam de técnicas complexas, mas sim de adequações às suas especificidades, ou seja: otimização de

recursos, potencialização de resultados, foco na sua área de atuação e no público a quem se destina determinado produto ou prestação de serviço.

Segundo Nakamura (2000), de uma forma geral a gestão nas pequenas empresas está relacionada às suas características, que são a pessoalidade, a administração não profissional e a informalidade.

Em função dessa informalidade na gerência, podem-se constatar alguns problemas vitais para uma empresa:

Os pequenos empresários tendem a tornar-se obsoletos em seus conhecimentos tecnológicos, econômicos e sociais, não percebendo muitas vezes a existência de problemas administrativos, que podem influenciar na sobrevivência da empresa. O pequeno empresário chega a relegar a necessidade de reflexão e planejamento, tentando administrar intuitivamente, quando a própria sobrevivência da empresa exige análises constantes (TERENCE, 2002, p. 79 apud DRUCKER, 1981).

Para Terence (2002), na pequena empresa, a ausência de regras e normas descritas e a inexistência, na maioria dos casos, de uma clara definição de cargos e tarefas, podem caracterizar o aspecto informal da administração deste segmento, acarretando no surgimento de eventuais problemas administrativos.

Por conta de suas particularidades, é necessário compreender sob uma ótica diferente a gestão de uma pequena empresa, por meio de alguns fatores condicionantes que influenciam diretamente no desempenho e que muitas vezes são ignorados pelos gestores. São as condições ambientais e organizacionais.

- **Condicionantes Ambientais**

Deve-se considerar que as empresas de pequeno porte, possuem pouco ou nenhum poder de influência sobre as imposições e mudanças do ambiente no qual ela está inserida, isto é, na economia, na legislação, e na sociedade. Por isso, compreender seu ambiente e seus respectivos fatores de influência é fundamental para que sua gestão seja eficiente.

Para Nadler & Tushman (1994), o ambiente inclui mercados, fornecedores, órgãos governamentais e reguladores, condições tecnológicas, sindicatos, concorrentes, instituições financeiras e grupos de interesse especial.

Dentre os fatores que influenciam positivamente a competitividade da pequena empresa estão, de forma geral, aqueles relacionados à incorporação e desenvolvimento de tecnologia, tamanho, localização e flexibilidade que estes podem causar, pois segundo Kruglianskas (1996), a pequena empresa passa a ter uma vantagem a partir do momento em que ela aprende a ser ágil e adaptativa, diminuindo os riscos em situações inóspitas.

Sendo assim, podemos constatar três fatores condicionantes no ambiente da organização que são determinantes a sua sobrevivência.

As exigências que o ambiente exerce na organização podem ser consideradas como o primeiro fator condicionante à sua sobrevivência, pois ele exige produtos ou serviços, certos níveis de qualidade ou quantidade e se o gestor não se adequar ao que o mercado pede, ele estará colocando em risco todo seu investimento.

As imposições limitantes da ação organizacional são consideradas o segundo fator condicionante, devido ao fato de ela limitar as atividades a que uma organização se dedica. Essas limitações vão desde aquelas impostas pela escassez de capital ou tecnologia até a proibição pelos regulamentos governamentais.

O terceiro fator condicionante é o espaço de desenvolvimento da empresa dentro do mercado, ou seja, são as oportunidades que o ambiente oferece e que devem ser exploradas pela organização.

• **Condicionantes Organizacionais**

Assim como o ambiente em que uma organização está envolvida traz condições e situações determinantes à sua sobrevivência, a própria organização por si só traz algumas variáveis categóricas para o bom funcionamento.

Segundo Escrivão Filho (1995), os condicionantes organizacionais surgem das variáveis do modelo de funcionamento da empresa como: tecnologia, comportamento, recursos, estrutura, decisão e estratégia que estão diretamente ligados ao surgimento de algumas particularidades na gestão da pequena empresa.

Tabela 7: Fatores associados ao sucesso ou fracasso das empresas

FATOR	NEGÓCIOS COM MAIOR RISCO DE EXTINÇÃO	NEGÓCIOS COM MAIORES CHANCES DE SUCESSO
Experiência prévia	Empreendedor sem experiência no ramo	Empreendedor com experiência no ramo
Tempo de estudo antes da abertura da empresa	Período curto de estudo	Período maior de estudo
Planejamento antes da abertura da empresa	Falta de um planejamento prévio ou adequado	Maior consciência sobre o negócio. Busca de informações sobre aspectos legais, fornecedores e qualificação da mão-de-obra
Administração do negócio	Descuido com o fluxo de caixa, com o aperfeiçoamento do produto e com o cliente	Administração eficiente do fluxo de caixa e aperfeiçoamento do produto às necessidades do cliente. O empresário deve ouvir o cliente e investir em propaganda e divulgação
Dedicação ao negócio	Parcial	Exclusiva
Uso de assessoria	Não utiliza assessoria externa	Utiliza assessoria externa
Disponibilidade de capital	Falta de capital	Certa disponibilidade
Idade da empresa	Há maior risco no primeiro ano de atividade	Empreendimento mais maduro tem menor probabilidade de fechar
Porte da empresa	Estrutura excessivamente pequena	Estrutura maior

Fonte: Santos, 1998 (SEBRAE)

Dentre eles, o fator econômico não só dificulta o funcionamento das MPes como leva ao desaparecimento prematuro de grande parte delas, se for gerido de forma amadora, pois de acordo com Pinheiro (1996):

(...) A pouca capacidade financeira dessas empresas e a diferença tecnológica, que as distanciam das grandes unidades produtivas, são em princípio, os grandes desafios operacionais que lhes são impostos reais (PINHEIRO, 1996, P. 34).

Esse tipo de dificuldade pode conseqüentemente intervir na falta de recursos que restringe a contratação de profissionais e de especialistas, pois as MPEs são caracterizadas pelo gerenciamento exclusivo dos sócios e em muitos casos até não há uma equipe.

Outro fator condicionante ao funcionamento de uma organização é sua estrutura e os limites que isso pode causar no seu funcionamento. De acordo com Souza (1995):

(..) As pequenas e médias empresas possuem desvantagens estruturais relacionadas ao seu pequeno porte, que podem dificultar, por exemplo, o acesso ao financiamento e aos benefícios das novas tecnologias. (SOUZA, 1995, p. 61)

É fato que a boa administração determina o sucesso da empresa. Para Resnik (1990), a capacidade do empreendedor de atender, dirigir e controlar a empresa, focando seus esforços nos fatores decisivos, faz com que ele tenha uma atividade dirigida e determinada.

3.4 Prestação de Serviços

Esclarecido boa parte do que concerne uma Micro e Pequena Empresa e suas peculiaridades, é de fundamental importância para este estudo que se aprofunde no segmento voltado à prestação de serviços, que tem tomado uma proporção enorme no mercado de trabalho, mas afinal, o que de fato é considerado um serviço? Qual sua importância para a economia?

3.4.1 O que é prestação de serviços?

Um serviço pode ter inúmeros significados. Para Gronroos (2009):

Um serviço (...) tem muitos significados, que vão de serviço pessoal a serviço como um produto. O termo pode, até mesmo, ter um escopo mais amplo. Uma máquina, ou praticamente qualquer produto físico, pode ser transformado em serviço para um cliente se o vendedor – indivíduo ou empresa esforçar-se para moldar a solução de modo a

atender às exigências mais pormenorizadas daquele cliente. Uma máquina continua sendo um bem físico, é claro, mas o modo de tratar o cliente com uma máquina adequadamente projetada é um serviço (GRONROOS, 2009, p. 14).

Entre as décadas de 1960, 1970 e 1980 foram sugeridas uma série de definições para serviços, no entanto, nenhuma chegou a ser um senso comum. Criticando essa variedade de definições, Gummesson (2010) propôs a seguinte definição: “Um serviço é algo que pode ser comprado e vendido mas que não se pode derrubar nos pés.” (GUMMESSON, 2010, p.169).

Embora essa sugestão seja de certa forma uma crítica a todas as definições sugeridas até então, ela traz uma das características básicas dos serviços: o fato de não poder se experimentar em um sentido tangível.

Gronroos (2009) volta a defini-lo como um processo, consistindo em uma série de atividades mais ou menos intangíveis que, normalmente, mas não necessariamente, ocorrem interações entre o cliente e os funcionários de serviço que são fornecidas como soluções para os problemas do cliente.

Devido à sua grande diversidade, torna-se complicada a definição de serviços, pois muitas vezes é difícil compreender o modo pelo qual os serviços são criados e entregues aos clientes, porque muitos insumos e produtos são intangíveis. Para Lovelock & Wright (2003), duas definições que capturam a essência do serviço são:

Primeira (...) Serviço é um ato ou desempenho oferecido por uma parte a outra. Embora o processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção.

Segunda (...) Serviços são atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejada no – ou em do - destinatário do serviço (LOVELOCK, C.; WRIGHT, L, 2003, p. 5).

Tabela 8 Diferenças entre serviços e bens de serviços

<i>Bens físicos</i>	<i>Serviços</i>
Tangíveis	Intangíveis
Homogêneos	Heterogêneos
Produção e distribuição separadas do consumo	Processos simultâneos de produção, distribuição e consumo
Uma coisa	Uma atividade ou processo
Valor central produzido da fábrica	Valor central produzido em interações comprador vencedor
Clientes não participam (normalmente) no processo de produção	Não podem ser mantidos em estoque
Podem ser mantidos em estoque	Não há transferência de propriedade
Transferência de propriedade	

Fonte: Greenfield, L, 2003 apud Lovelock, C.; Wright p. 746.

Lovelock & Wright (2003) ainda destacam que há três características básicas que podem ser identificadas na maioria dos serviços, sendo que uma delas ganha um destaque importantíssimo: a participação do cliente no processo de produção. Nele pode-se afirmar que o produto (resultado final) não depende só do prestador de serviço, mas também do cliente, como forma de motivação para que o resultado seja satisfatório, como é o caso de uma academia. Portanto, é fundamental para um professor ter um aluno motivado e com interesse em fazer as aulas, e a recíproca se faz verdadeira também.

3.4.2 Tipos de serviços

Os critérios para a segmentação das atividades de serviço variam. No entanto, na classificação pode ser feita da seguinte maneira:

Serviços de alojamento e alimentação; Serviços de reparação, manutenção, e confecção; Serviços de higiene pessoal, saunas, termas e fisioterapia; Serviços de diversões, radiofusão e televisão; Serviços auxiliares da agricultura e da pecuária, excetuados aqueles sob contrato; Serviços auxiliares da atividade financeira; Serviços auxiliares do transporte; Serviços técnicos especializados auxiliares à construção e ao estudo e demarcação do solo, incluindo agenciamento e locação de mão-de-obra; Serviços de limpeza, higienização, decoração e outros domiciliares, sob encomenda de

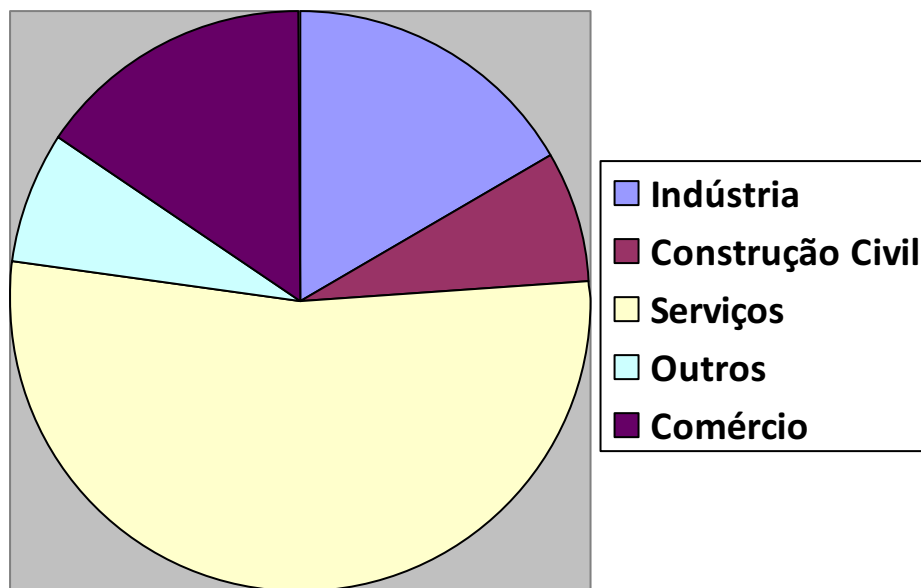
particulares; Serviços pessoais; Serviços auxiliares diversos. (LAS CASAS, 2004 , p. 16).

3.4.3 Administração de serviços

Pode-se afirmar que o setor de serviços constitui a grande parcela da economia atual:

(...) não só no Brasil, onde respondem por 55% do Produto Interno Bruto (PIB), mas também no mundo. Nos Estados Unidos e no Canadá, respondem, respectivamente, por 72% e 67% do Produto Nacional Bruto (PNB). O setor de serviços responde pela maior parte do crescimento dos novos empregos (LOVELOCK, C.; WRIGHT, L, 2003, p. 5).

Gráfico 2: Índice de Serviços:



Fonte: Lovelock, C.; Wright, L, 2003, p. 5.

O porte das organizações de serviço varia desde enormes corporações internacionais como companhias aéreas, bancos e seguradoras até uma ampla gama de pequenas empresas de propriedades e administração locais. Por isso, é de suma importância a compreensão da administração desse segmento.

O conceito de administração de serviços, para Albrecht (1992), é:

(...) O enfoque de administração de serviços parte de um nível muito mais básico do que se imagina. Ele procura construir uma cultura de serviço que faz da excelência do serviço prestado ao cliente a missão reconhecida para todos os membros da organização, inclusive os administradores. (ALBRECHT, 1992, p. 23)

Segundo o próprio autor, a prestação de serviço passa a ser motivada pela satisfação do cliente, ou seja, o atendimento neste caso tem como função ser a força motriz de funcionamento da empresa.

O primeiro passo rumo ao sucesso de uma boa gestão nesse segmento é a pré-disposição às visões dentro de sua organização, à medida que os executivos precisam inverter suas visões de mundo e encarar coisas antigas de uma forma diferente, ou seja, estar ciente de ações e projeções novas.

Segundo Albrecht (1992),

Os gestores (...) começam a ver o serviço final como sendo algo fundamentalmente diferente, de alguns modos importantes, de um produto manufaturado. Esta nova maneira de enfocar o produto da organização altera profundamente seus modos de pensar sobre seus clientes, suas organizações e seus empregos como administradores. A administração de serviços propõe uma nova urgência com respeito à maneira de encarar o cliente (ALBRECHT, 1992, p. 24).

Sendo assim, é necessário seguir uma “cartilha”, um passo a passo para que as ações possam entrar em harmonia, o funcionamento dessas atividades, como dito anteriormente, com foco no comportamento e satisfação do cliente é o grande objetivo a ser atingido na prestação de serviços:

- Os funcionários são o seu primeiro mercado. É preciso primeiro convencê-los da ideia e de como esse serviço pode ser útil ou eles nunca conseguirão passar aos clientes.
- Um serviço é profundamente diferente de um produto físico (um produto físico tem que estar sempre bem feito, já no serviço acompanhar o cliente o tempo todo tem que ter controle de qualidade).

- Os administradores não controlam a qualidade do produto quando o produto é um serviço.
- Quanto mais tempo se está num ramo de serviço, maior a probabilidade de não se compreender o cliente (o fato de o cliente estar acostumado nem sempre ele indica que ele está satisfeito: as demandas mudam e é necessário estar sempre ligado com as mudanças dos clientes).

3.4.4 Da comunicação à oferta de serviços

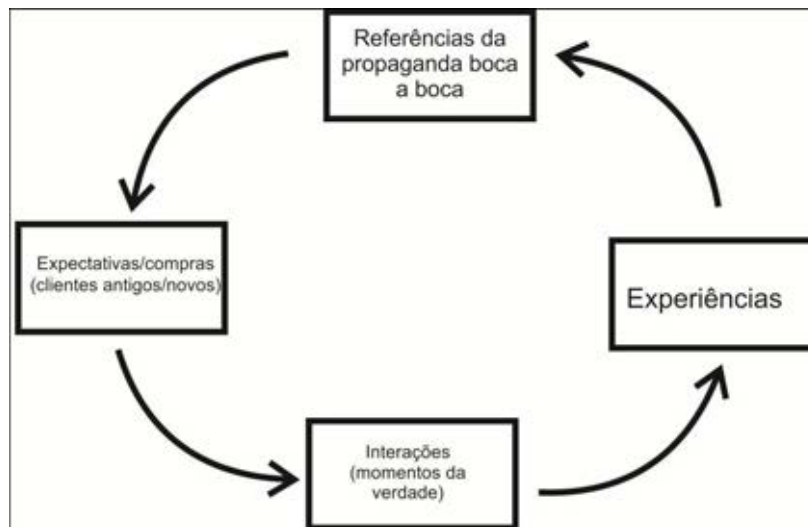
A comunicação pode fazer a diferença em determinada prestação de serviços, aliada à sua qualidade. Ou seja, uma imagem favorável realça a experiência do cliente para aquilo que ele consome. Portanto gerenciar a comunicação torna-se uma parte integral do desenvolvimento de uma oferta de serviço:

Por causa da natureza intangível dos serviços, as atividades de comunicação de mercado não somente tem um impacto comunicativo sobre as expectativas de clientes, como também um efeito direto sobre as experiências. Este último efeito às vezes é de menor importância, outras vezes tem grande importância (GRONROOS, 2009, p. 65).

Para um segundo plano, ações de publicidade, sites web, vendas e relações públicas impactam e até certo ponto formam imagens. No entanto, a comunicação “boca a boca” é essencial para a prestação de serviços no sentido em que forma uma reputação legítima por meios de pessoas que já tiveram tal experiência.

A comunicação “boca a boca” no ponto e no momento de compra e consumo pode ter efeito imediato e substancial, bem como um impacto de longo prazo.

Figura 5: O círculo da comunicação



Fonte: Gronroos, 2009, p. 333.

Na visão de um cliente potencial, alguém que tenha tido experiência pessoal com o prestador de serviços passa a ser uma fonte objetiva e segura da informação e da indicação:

A comunicação boca a boca vista sob uma perspectiva relacional está baseada em experiências de longo prazo no compromisso comportamental dos consumidores. Suas comunicações boca a boca refletem a natureza e o valor da sua percepção relativa aos episódios ou encontros de serviço de relacionamento (GRONROOS, 2009, p. 333).

4. PLANO DE MARKETING

O plano de Marketing indica como entrar em um mercado com sucesso, como a organização deve manter sua posição no mercado e como aproveitar determinadas oportunidades a partir da perspectiva levantada no planejamento:

O plano de Marketing é uma das ferramentas mais importantes no processo de gestão, direcionando e orientando os esforços de marketing da empresa. Ele é a base do plano estratégico, pois determina, o que, onde, como e quando será produzido um serviço, ideia ou bem para a venda a indivíduos ou grupos (COBRA, 1995, p. 138).

Pode-se considerar que um plano de marketing passa a ser um resultado do processo de planejamento estratégico que agrega inúmeros planos e ações para cada área funcional de uma organização.

Para Westwood (1996), o plano de marketing é uma das vertentes do plano corporativo, pertencendo a esse plano mais abrangente. Segundo o autor, o plano estabelece quais serão os objetivos de marketing da organização e direciona as estratégias mais adequadas para que os objetivos se façam cumpridos.

Pode-se afirmar também que o plano de marketing integra todos os componentes mercadológicos como ferramenta de comunicação:

O plano de Marketing é também uma ferramenta de comunicação que integra todos os elementos do composto de mercadológico: produto, praça, marca, embalagem, preço, assistência ao cliente, vendas, propaganda, promoções de venda, merchandising, relações públicas, etc. O plano deve especificar o produto, mercado e região, que fará o quê, onde, quando e como, com a finalidade de atingir as metas da empresa da maneira mais eficaz (COBRA, 1995, p. 145).

Sendo assim, é necessária a elaboração de um plano de marketing que exponha para as pessoas da organização as informações contidas no processo de planejamento, de modo que as una em torno de seus objetivos a fim de cumprir as metas estabelecidas.

A Academia Acquamondo é uma organização que atua no mercado da cidade de Bauru/SP há um ano e nove meses, tendo como objetivo melhorar a qualidade de vida e a saúde dos frequentadores, dando melhor qualidade física através da prática da natação e condicionamento físico.

Com base em tudo que foi exposto nos capítulos anteriores, é de suma importância propor um direcionamento de mercado para a academia levando em consideração seu porte e alcance regional, baseado nas ameaças e oportunidades que o mercado de Bauru e região oferecem para sua continuidade.

4.1 Proposta de Plano de Marketing para a Academia Acquamondo

Neste capítulo será apresentado o plano de marketing proposto para academia Acquamondo. Serão definidos os pontos fortes e os pontos fracos, assim como as oportunidades e ameaças, sendo em seguida, propostos os objetivos de marketing e suas estratégias, para que se possa implementar um plano de ação com base nos dados adquiridos no *briefing* feito com o proprietário da academia, Thiago Sakamoto.

O plano de marketing contará com a seguinte estrutura:

- EMPRESA
- PÚBLICOS-ALVO
- ANÁLISE INTERNA E EXTERNA (SWOT)
- OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS DE MARKETING
- PLANO DE AÇÃO
- AVALIAÇÃO E CONTROLE

4.2 A Empresa

A academia Acquamondo, situada em Bauru/SP, atua no mercado há um ano e nove meses, tendo como objetivo melhorar a qualidade de vida e saúde dos frequentadores através da prática da natação e condicionamento físico, por meio da vivência de um treinamento de alto rendimento.

Esta organização começou suas atividades em fevereiro de 2011, com um reduzido número de alunos que faziam parte da equipe que o proprietário Thiago Sakamoto comandava, e após um ano e nove meses de existência, ela conta atualmente com cerca de 150 alunos.

Baseado nas informações citadas no capítulo anterior, pode-se afirmar que a academia se enquadra dentro das micro empresas, tanto nos critérios quantitativos como nos qualitativos, pois segundo SEBRAE, é considerada uma micro empresa a instituição com até nove funcionários e com arrecadação anual de até R\$ 244.000.00, enquanto a academia possui oito funcionários tendo uma arrecadação anual bruta inferior ao teto referente a esta categoria.

No que diz respeito aos critérios qualitativos, também é possível afirmar que a academia encontra-se no patamar de uma micro empresa, pois como dito por Terence (2002), na estrutura administrativa não existe separação de níveis hierárquicos, nela o diretor utiliza a maior parte do tempo em tarefas operacionais e gerenciais, o que verifica-se na academia .

A empresa tem uma estrutura de 1771 m² dividida em três espaços úteis: o subsolo que conta com um local para o estoque de materiais de manutenção, sala administrativa e os banheiros (vestiários), o térreo que conta com a recepção, piscina e uma área externa de lazer, e por fim um andar superior com um espaço voltado para o condicionamento físico que contém aparelhos específicos para tais atividades.

A academia conta com oito funcionários, sendo um responsável pela manutenção e limpeza, cumprindo 8 horas de jornada diariamente, e sete professores, em que a grande maioria são estagiários.

O horário de funcionamento da Acquamondo é das 6h30 às 21h30. As aulas têm duração de sessenta minutos, sendo divididas por 8 alunos nas aulas de natação e 5 alunos por hora no que diz respeito à parte condicionamento físico, fazendo assim com que o trabalho seja personalizado.

Por ser uma empresa nova e pequena, a academia Acquamondo não possui pessoas específicas na área mercadológica, pois não existe um setor designado para esse fim. A ausência desse setor traz consigo a falta de um direcionamento para o mercado.

4.3 Públicos-Alvo

Lidar com os públicos que estão ligados à organização é uma atividade estritamente associada às Relações Públicas. França (2008), importante teórico no estudo dos públicos das organizações, afirma que ao se admitir que são as Relações Públicas as responsáveis por zelar pela marca da empresa, promover seu conceito e estabelecer relacionamentos com os públicos, é possível inferir que “o estabelecimento de relacionamentos estratégicos da organização com os públicos específicos é atividade de relações públicas” (FRANÇA, 2008, p. 2).

O autor utiliza ainda como base o trabalho de Andrade e define de forma geral os públicos da organização como “uma mescla complexa de grupos com diversos enfoques culturais, étnicos, religiosos e econômicos, e que às vezes coincidem e outras vezes estão em conflito” (ANDRADE, 1989, *apud* FRANÇA, 2008, p.1)

Há também certos grupos que interferem diretamente na tomada de decisões por parte da organização: são os chamados *stakeholders*. Sobre eles, França (2008) afirma que “o termo não se subdivide em designações de públicos internos e externos e caracteriza pessoas ou grupos que estão conectados a uma organização porque eles e a organização mantêm um encadeamento lógico de um em relação a outro” (HUNT & GRUNIG, 1994, *apud* FRANÇA, 2008, p. 34).

Dessa forma, é importante a realização de uma análise dos principais componentes dos grupos das organizações: suas características, preferências e opiniões para se poder traçar estratégias eficazes e proveitosas para ambas as partes envolvidas no negócio.

Por meio do acesso que os autores do trabalho tiveram às matrículas e à análise do cotidiano da academia, foi possível identificar que o público-alvo principal e com mais forte presença no empreendimento se encaixa no seguinte perfil:

- Faixa etária: 15 a 30 anos
- Sexo predominante: masculino
- Classe social: A/B

Os clientes da academia buscam ao menos um dos três modos de exercícios que ela oferece: hidroginástica, condicionamento físico e muscular, e o carro-chefe da empresa: o treinamento personalizado para a prática da natação.

Segundo o proprietário, Thiago Sakamoto, a intenção é vender treinamentos personalizados para grupos. O aspecto coletivo se deve, principalmente, à limitação de espaço físico na academia: na natação, são oito pessoas por horas/aula (duas por raia) e no condicionamento físico são no máximo cinco alunos por horas/aula. O baixo número é necessário para ser possível manter o treinamento personalizado, principal proposta do serviço.

A intenção do projeto é melhorar o rendimento do aluno na modalidade em que está inserido, e não necessariamente a formação de atletas de alto rendimento. O aluno vivencia uma aula de treinamento e, com o passar do tempo, vai aumentando seu rendimento na atividade. No entanto, pelo fato da academia apresentar uma ótima qualidade em aparelhos e qualidade de treinamento diferenciados na região de Bauru, há também na academia alguns atletas que competem inclusive em nível nacional em torneios de natação.

Há um grau de aproximação alto entre treinador e aluno na academia: pelo fato do número reduzido de participantes, há um contato direto e freqüente entre essas partes, o que acaba por gerar um vínculo muito interessante e um canal aberto de comunicação entre os mesmos.

De uma visão geral, os públicos da academia estão presentes em escolas de ensino médio e cursinhos pré-vestibulares privados, universidades de Bauru e outros em efetivo exercício da profissão. Eles possuem em comum o aspecto de interesse particular pelo serviço oferecido pela academia e a capacidade de aplicar um investimento um pouco mais caro do que o que seria necessário em outras academias da cidade.

Segundo Thiago Sakamoto, “o mercado de Bauru preza muito por trabalhar com classes C e D, primordialmente pelo valor da mensalidade. Busca só o preço e não a qualidade do serviço. Aqui a proposta é trabalhar com a mensalidade um pouco mais alta, e nós sabemos que existe o nicho de pessoas que buscam pela qualidade e nos direcionamos para ele, mas para poder dar certo tivemos que enxugar o máximo com os custos, tentando não perder a qualidade. Ainda está dando, mas o processo foi feito de forma um pouco amadora”.

Portanto, a ideia da Acquamondo é atingir as classes A e especialmente a B, tendo em vista a praticamente inexistência de concorrência que vende treinamentos personalizados, especialmente no que tange à natação. No entanto, não há nenhum trabalho específico de comunicação e de marketing para prospecção de novos clientes e de manutenção da imagem institucional.

4.4 Análise do Ambiente

Esta análise deve mostrar dados relevantes à empresa, pois os mesmos servirão de base para as etapas posteriores, tornando-se extremamente importante para o desenvolvimento do plano de marketing.

Las Casas (1999) defende duas condições relacionadas à análise ambiental: a externa, na qual o diagnóstico refere-se às ameaças e as

oportunidades, e análise interna, em que são diagnosticados os pontos fortes e fracos da organização.

4.4.1 Análise do Ambiente interno

A análise do ambiente interno tem como foco dois pontos: a avaliação dos pontos fortes e avaliação dos pontos fracos da organização. São aspectos referentes ao funcionamento da empresa como equipamentos, tecnologia, recursos financeiros e humanos, entre outros.

Kotler & Armstrong (1998) ressalta que uma coisa é analisar as oportunidades existentes externamente, e outra é possuir as competências necessárias para fazer um bom aproveitamento dessas oportunidades. Por isso é fundamental analisar as competências da academia Acquamondo para que posteriormente aproveitar oportunidades com base no que ela pode oferecer.

Diante do *briefing* realizado com o proprietário Thiago Sakamoto, é possível notar a inexistência de uma mentalidade empreendedora na gestão da organização, na medida em que ela surge como uma opção restante para a continuidade do contato dele com a natação, uma paixão do proprietário, e que o objetivo maior é fazer com que não haja prejuízo, ou seja, que o empreendimento consiga se manter por si só.

Como não existe um trabalho específico de prospecção de clientes, verifica-se um alto número de alunos que aderiram à academia em virtude de conhecerem o bom trabalho realizado pelo proprietário em outras oportunidades, ou seja, a base do público que frequenta a Acquamondo não variou muito daquele que se iniciou com o empreendimento há um ano e nove meses.

Sendo assim, para que essa mentalidade mude, é de suma importância um plano de ações direcionado para o mercado, visando aliar uma paixão do proprietário com ações empreendedoras e lucrativas na organização.

Para que se torne viável, é necessário analisar os recursos organizacionais que a academia possui, no sentido de diagnosticar quais serão potencializados e quais serão retidos.

A academia Acquamondo, por se enquadrar no parâmetro de micro empresa, possui um escasso recurso financeiro em termos de investimentos em inúmeras áreas, seja em gestão administrativa, marketing, comunicação entre outros. Portanto, devido ao fato de ser uma organização considerada pequena, é necessário que os investimentos sejam filtrados e bem planejados, o que não se pode afirmar a respeito da academia quanto ao planejamento na atualidade.

Em relação aos recursos humanos nota-se que o número de funcionários é o ideal para a demanda de alunos existentes no período, no entanto se faz necessária a captação de um quadro de funcionários com uma experiência maior. Isso perpassa uma maior credibilidade e respaldo dos serviços oferecidos, uma vez que o valor cobrado extrapola a média do mercado de Bauru/SP.

Quadro 1: Pontos Fortes

Pontos Fortes	Observações
Ambiente da Natação	Única academia que possui uma piscina de 25 metros de comprimento (tamanho ideal para treinamento).
Equipamentos de última geração	A academia conta com o que existe de melhor na aparelhagem de condicionamento físico.
Infraestrutura	A academia é subdividida em 3 espaços úteis, contando com o subsolo, térreo e andar superior.
Satisfação	Percebe-se, segundo o proprietário, que uma parcela considerável dos clientes gosta dos resultados que adquirem com os treinamentos na Acquamondo.

Profissional de Alto nível	O proprietário Thiago Sakamoto é especializado em fisiologia de Alto Rendimento (<i>Unigranrio</i>) e Natação Competitiva – (<i>Austin, TX – EUA</i>) e ex técnico da seleção brasileira juvenil e pode passar uma imagem de credibilidade ao empreendimento.
Relacionamento interpessoal	Característica do proprietário. Esse item passa ser um diferencial a partir do momento em que os clientes passam a ter convívio extra-treino com confraternizações institucionais.

Quadro 2: Pontos Fracos da academia

Pontos Fracos	Observações
Investimento em comunicação	O investimento é ínfimo no sentido de divulgar e trabalhar a marca Acquamondo na cidade de Bauru.
Localização	Não fica próximo ao centro da cidade e locais de grande concentração de pessoas, nem de muitos colégios, principal enfoque da proposta de plano de marketing.
Web site	Um web site é considerado o cartão de visita de uma instituição, portanto é fundamental que este canal seja atualizado frequentemente, o que não acontece se verifica com o site da Acquamondo.
Falta de Convênios	São necessárias parcerias para que se possam trazer mais clientes e consequentemente trabalhar ainda mais a marca e a imagem com outras instituições no sentido de valorizar e dar credibilidade à Acquamondo.

Prioridades	O proprietário tem outro negócio, o que pode deixar a academia em segundo plano, dificultando a execução do plano de marketing.
Falta de profissionais	Além da ausência de um profissional para lidar com comunicação e marketing, também não há formados em Educação Física: a grande maioria dos funcionários é universitário e faz estágio na Acquamondo.

4.4.2 Análise do Ambiente Externo

As ameaças que podem ser notadas para a academia Acquamondo são os maiores investimentos por partes das concorrentes em comunicação e publicidade, o que mostra certa preocupação, principalmente das academias Marathon e Saúde & Cia, com a exposição de suas marcas. Por exemplo: ambas costumam patrocinar eventos universitários, realizam convênios com seus públicos- alvo e estão em foco na mídia bauruense, aspectos deficitários na Acquamondo.

A população de Bauru, ao optar por uma determinada academia, não preza muito pela qualidade dos serviços, analisando quase que somente o preço. Ou seja, não é um local onde as pessoas costumam investir muito nesse tipo de serviço, sendo que há muita oferta barata, segundo o proprietário Thiago Sakamoto. Tal ponto se apresenta como a ser uma ameaça a ser superada.

Além disso, o ambiente externo está suscetível ao avanço da tecnologia, pois o público-alvo da Acquamondo costuma, ao procurar algum tipo de informação sobre determinada empresa, utilizar-se muito das informações e plataformas da internet. Tal fato demonstra que a academia necessita melhorar suas redes de relacionamento no meio web, principalmente por seu público

direto ser uma geração que aprendeu a conviver com os conteúdos expostos na internet.

Atualmente, no Brasil, há mais de 25 milhões dos jovens tem entre 18 e 24 anos. Diante disso, é importante compreender e considerar o comportamento dessa geração como fator essencial para gerir estratégias de atração. A geração Y ou geração do milênio é composta por jovens nascidos entre 1980 e 2000, que se desenvolveram em um contexto de liberdade, velocidade, consumo e tecnologia, fatores que são refletidos, atualmente, em seu comportamento, e que se manifestam muito pela internet. Portanto, ela passa a fazer parte integrante da vida desta geração e deve ser vista com a devida atenção.

Quadro 3: Análise Ambiental - Ameaças

Ameaças	Observações
Concorrentes	Investimentos em comunicação (publicidade e web), das academias Saúde&Cia e Marathon. A Academia Corpore também oferece treinamento personalizado, o mesmo serviço oferecido pela Acquamondo, mas feito de forma individual.
Pouco público	Pela grande quantidade de academias em Bauru e pela dificuldade de encontrar pessoas que tenham interesse no treinamento de natação, prospectar mais clientes é uma tarefa difícil.

Quadro 4: Análise Ambiental - Oportunidades

Oportunidades	Observações
Treinamento personalizado	Há propostas de evolução, com avaliações, metas. O cliente consegue ver o resultado.

A proposta da academia é única	O cliente vivencia um treinamento de alto rendimento por mais que não seja esse o objetivo.
---------------------------------------	---

4.4.2.1 Análise dos concorrentes

Será apresentada a seguir uma análise comparativa das empresas concorrentes da academia Acquamondo. Esse diagnóstico será de suma importância para posteriormente serem traçadas estratégias para trabalhar o plano de ações.

Quadro 5: Análise dos Concorrentes

<i>Análise Comparativa</i>	Marathon		Saúde & Cia		Corpore		Acquamondo	
	Fracos	Fortes	Fracos	Fortes	Fracos	Fortes	Fracos	Fortes
Localização		X		X		X	X	
Preço	X			X	X		X	
Infra-estrutura	X		X			X		X
Equipamentos		X		X		X		X
Estacionamento		X		X	X		X	
Variedade de Aulas		X		X		X		X
Publicidade e eventos		X		X		X	X	
Web site		X		X		X	X	

O quadro acima mostra os pontos fortes e os pontos fracos da academia Acquamondo em relação aos seus concorrentes principais. Ao analisar este quadro, nota-se que em aspectos como infraestrutura, equipamentos e variedade de aulas a Acquamondo leva vantagem, aspectos que podem ser levados em consideração como os mais importantes.

Vale ressaltar também que outros pontos tidos como fracos na análise não são de todo ruim para a organização, como por exemplo, o preço, pois é uma característica e uma opção da academia obter uma parcela específica do mercado, ou seja, classes A e B, enquanto as outras tentam trabalhar com as classes C e D, exceção feita apenas pela academia Marathon e Corpore que também tem cobram um valor mais alto.

No que diz respeito ao investimento em web site, publicidade e eventos, nota-se uma desvantagem da academia Acquamondo perante suas principais concorrentes. Portanto há uma necessidade da academia em se investir nesses canais de comunicação, que são imprescindíveis para a exposição da marca na cidade de Bauru/SP.

4.5 Objetivos

Por meio da análise do ambiente, identificaram-se as oportunidades e ameaças que a cidade de Bauru/SP apresenta para a academia Acquamondo, aliando as suas forças e fraquezas. Levando em consideração o porte da organização e devido a seu alcance regional, foram traçadas ações de acordo com sua realidade.

Portanto, pretende-se fazer com que a organização consiga ter uma visão mais mercadológica, com o pensamento permanente de crescimento no mercado, com o intuito de atingir um maior poder de alcance para os seus públicos-alvo.

4.5.1 Objetivo geral

Prospectar mais clientes para o empreendimento e, conseqüentemente, trabalhar a marca Acquamondo, com o intuito de torná-la mais conhecida.

4.5.2 Objetivos específicos

Aumentar de 25 a 30% do número de clientes na academia até julho de 2013, baseado na quantidade máxima suportável pela estrutura da academia¹.

Fortalecer a imagem da academia como sendo um ambiente de vivência do esporte de alto rendimento, que faça dela um diferencial perante os concorrentes na medida em que isso passa a ser desafiador, bem como seja notável a melhora do desempenho dos clientes.

Posicionar a Acquamondo como referência no que diz respeito a excelência em treinamento de natação e condicionamento físico no mercado de Bauru.

4.6 Estratégias de Marketing

- 1- Desenvolver uma campanha de divulgação da academia (estabelecimento de convênios).
- 2- Desenvolver um sistema de gestão de relacionamento com os clientes.
- 3- Reconstrução do site e das mídias sociais.
- 4- Realização de ações promocionais.
- 5- Criar eventos institucionais.

¹ Sendo 150 o número de alunos na academia, calculou-se, por meio das informações passadas pelo proprietário, quantas pessoas a mais seria possível para que a academia suportasse o aumento de pessoas. São cinco horários deficitários, em que o máximo possível de ser aumentado, por hora, são oito pessoas. Portanto, oito pessoas em cinco horas totalizam 40 alunos a mais. O resultado aproximado do cálculo é 26,6% a mais de alunos no estabelecimento, o que justifica a proposta de aumento entre 25 e 30%.

4.7 Plano de Ação

A seguir apresenta-se o plano de ação, que visa descrever o processo de implementação das estratégias propostas.

Quadro 6: Campanha de Divulgação (ação 1)

Estratégia 1- Desenvolver uma campanha de divulgação da academia (estabelecimento de convênios)		
Ação	Período	Meio
Contratação de funcionário	Dezembro de 2012 até março de 2013	Criação de material institucional e convênios

A proposta partiria do princípio da necessidade de se contratar um profissional, estagiário, ou consultoria (Empresas Juniores ou terceirizados) para estabelecer convênios e parcerias. A coordenação de uma campanha institucional deve ser chefiada por alguém especializado nesse segmento.

Para isso, devem ser desenvolvidos folders, cartões, bem como planos de adesão e propostas de convênio à academia. Tais aspectos seriam baseados em um conceito ou tema central de campanha: a intenção é explorar a credibilidade adquirida no meio da natação pelo proprietário Thiago Sakamoto, devido ao fato de algumas empresas utilizarem esse artifício e por muitas vezes serem reconhecidas por meio do nome ou família de seu fundador.

A criação de materiais institucionais é tida como chave para um primeiro passo para a empresa se lançar ao mercado, a fim de adquirir uma identidade e assim ser reconhecida pela atividade que propõe. Em um segundo momento, se verifica a necessidade de convênios e parcerias, com o intuito de potencializar o alcance da marca e, por consequência, a adesão de uma maior faixa de clientes.

Quadro 7: Gestão de relacionamento com cliente (ação 2)

Estratégia 2 - Desenvolver um sistema de gestão de relacionamento com os clientes		
Ação	Período	Plataforma
Planejar um sistema operacional de dados dos clientes	Dezembro de 2012 até janeiro de 2013	Planilhas do Microsoft Excel
Confecção de textos para envio de mala direta (Eventos e assuntos de interesse em geral).	De janeiro até março de 2013	Programas do Microsoft Office (Word, Outlook).
Eventos internos (Promover a integração)	Todo o ano de 2013	Comunicação Interna

O desenvolvimento de ferramentas de gestão de dados internos tem por objetivo organizar os contatos e informações dos clientes, o que facilita muito a organização dos itens, visando dinamizar a gestão administrativa e cooperar para uma maior e mais fácil relação com seus clientes, seja por meio de mala direta, dentre outros. Também serve para um maior controle de matrículas e fluxo de entrada e saída de clientes, o que pode propiciar números significativos e capazes de contribuir na definição de outras estratégias para o negócio.

Para conquistar a confiança e fidelidade dos clientes que a academia já possui, propõe-se o desenvolvimento de eventos internos com intuito de fomentar a integração, estabelecer desafios e aproximar ainda mais o cliente da instituição, como por exemplo: a organização de uma competição, por faixas etárias, de 100m das quatro modalidades de natação. O evento seria divulgado com antecedência e incentivado pelos professores. Pode ser pensado algum tipo de premiação ou benefício aos vencedores, como medalhas, descontos na

mensalidade, exibição e destaque no site e redes sociais da academia, dentre outros.

Quadro 8: Reconstrução do site e das mídias sociais

Estratégia 3 – Reconstrução do site e das mídias sociais		
Ação	Período	Mídia
Reconstrução do site	1º semestre de 2013	Site
Profissionalizar as redes sociais	1º semestre de 2013	<i>Facebook e Twitter</i>

Conforme dito anteriormente é fundamental para uma empresa ter uma presença forte no meio web: esse é um ambiente que proporciona um grande número de visualizações das informações passadas pela academia, podendo ter um poder de alcance muito grande, que pode contribuir para a conquista de novos clientes e que contribui muito para a manutenção do bom relacionamento.

É fundamental também a empresa se posicionar adequadamente para seu público de interesse e gerar conteúdos específicos que vão ao encontro das expectativas dos mesmos. Para isso, é preciso profissionalizar a gestão dos assuntos relacionados à internet, com a intenção de colaborar para a percepção de uma imagem positiva e capaz de demonstrar credibilidade. Dessa forma, a empresa fica mais próxima do seu cliente, criando assim um vínculo muito satisfatório de relacionamento com eles.

Quadro 9: Ações Promocionais

Estratégia 4 – Realização de ações promocionais		
Ação	Período	Benefício

Ativação da marca em médios e grandes eventos	Todo o ano de 2013	Visibilidade por meio da imprensa e do público, possibilidade de boca a boca e internet
Patrocínio de eventos esportivos	Todo o ano de 2013, quando possível financeiramente	Exposição da marca e maior conhecimento da mesma no universo esportivo
Patrocínio de eventos relacionados ao público-alvo	Todo o ano de 2013, quando possível financeiramente	Aproximação da marca com os públicos-alvo: patrocínio e apoio institucional em eventos de universidades e colégios

As ações propostas nessa estratégia visam à expansão da marca Acquamondo na região de Bauru. Foi constatado que, em relação aos seus concorrentes, a academia está um passo atrás no aspecto de possuir uma imagem forte e consolidada, devido ao fato dela não procurar conquistar um espaço na mídia e também não optar por vincular sua marca em eventos e locais com presença de públicos em potencial.

Portanto, é interessante a uma aproximação da empresa com os envolvidos em eventos esportivos e praças onde os públicos-alvo procuram freqüentar. Propõe-se uma mudança de atitude, com a vontade da organização de tomar iniciativa e buscar a proximidade com esses *stakeholders*, que podem render muitos benefícios a ela.

Quadro 10: Eventos Institucionais (ação 5)

Estratégia 5: Eventos Institucionais		
Ação	Período	Sugestão
Realização de evento externo	2º semestre de 2013	Troféu Acquamondo de Natação: torneio aberto

para promoção e expansão da marca		para atletas da região, a ser realizado em Bauru por meio de parcerias
Trazer ex-atleta profissional ou referência no meio	2º semestre de 2013	Palestras e workshops com algum “ídolo” para fidelizar os clientes
Projeto Social contínuo	Todo dia 15 durante o 2º semestre de 2013	Elaborar releases e trazer crianças e jovens de determinados bairros para praticar o esporte

A ideia de trazer alguém de referência na nataação, seja como competidor ou treinador, visa incentivar, estimular o cliente a continuar com a prática da atividade e poder se espelhar em um grande exemplo do meio. Isso é capaz de aproximar o cliente com a instituição, pois é através dela que ele pode iniciar um treinamento profissional, assim como os atletas praticam.

A realização de um evento externo institucional, seja ele no âmbito esportivo ou social, tem a intenção de fortificar a marca da empresa e agregar outros públicos para o empreendimento. É uma possibilidade de trazer certos holofotes para a academia, pois seus concorrentes investem em outros meios para expandir a marca, enquanto esse tipo de ação possibilitaria a criação de uma identidade forte para a Acquamondo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do estudo realizado com a Academia Acquamondo, foi possível identificar determinadas falhas no que tange às execuções da comunicação e do marketing na organização. Apesar de verificado o fato de que muitas Micro e Pequeno Empresas não dão o devido valor aos temas em questão, eles são cada vez mais fundamentais para o sucesso das mesmas.

Não há na academia nenhum profissional e nem algum trabalho específico voltado para essas áreas, o que deixa a empresa sem uma presença forte no mercado, a torna com menos poder de impacto na população e prejudica para prospecção de novos clientes, comparada a alguns dos seus concorrentes.

Buscou-se analisar os ambientes interno e externo, as características de seus principais concorrentes, averiguar pontos fortes e fracos da organização e constatar determinadas ameaças e oportunidades. Tais informações foram obtidas em entrevistas com o proprietário da Acquamondo e seus funcionários e foram levadas em consideração para a elaboração da proposta do trabalho.

Um dos principais objetivos desse trabalho foi tornar possível a criação, por meio do plano de marketing, de melhores canais de relacionamento com os clientes, além de criar na empresa a mentalidade de que um trabalho de Relações Públicas e marketing é imprescindível para seu crescimento no mercado de Bauru e região.

Para dar base à elaboração do plano de marketing, foram estudados teóricos das áreas de planejamento, planejamento estratégico e de marketing, temas ligados à área de comunicação. Posteriormente à elaboração do plano elaborado, percebeu-se a necessidade de um profissional de Relações Públicas para coordenar as ações propostas e iniciar as mudanças na academia. Caso não seja possível essa contratação, ao menos um estagiário ou uma consultoria externa, como por exemplo, de uma Empresa Júnior de Relações Públicas, é recomendado.

As ações propostas para a Acquamondo traduzem um trabalho inicial, em virtude de ainda não haver nenhum funcionário específico da área para zelar

por tais atribuições. Após um período em atividade no mercado com alguém responsável por um departamento de comunicação e marketing, será possível o desenvolvimento de atividades mais complexas, de maior duração e que possibilitem uma perspectiva de crescimento ainda maior para o empreendimento.

No cenário em que as empresas estão inseridas atualmente, não pode se pensar em apenas sobreviver no mercado, se pagando o investimento feito, como era verificado nas ações da Acquamondo. Portanto, o plano de marketing proposto, conduzido por um responsável atuante na área, se apresenta como uma forma de dar início a um novo segmento na academia e poder gerar resultados positivos nos âmbitos financeiro, de relacionamento, de abrangência, de qualidade e de imagem para a organização.

REFERÊNCIAS

ACKOFF, Russell L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: LTC, 1978.

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar seus clientes**. 4ª edição. São Paulo: Pioneira, 1992

CHANDLER, JR., Alfred D. ***Strategy and structure: charters in the history of the industrial enterprise***. Cambridge. Massachusetts: MIT Press, 1962.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing no Brasil**. São Paulo: Cobra Editora e Marketing, 2005.

_____. **Marketing Básico: uma perspectiva brasileira**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1985.

_____. **Plano estratégico de marketing**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 1991.

COSTA, Benny K.; Almeida, Martinho Isnard R. **Estratégia: perspectivas e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2002.

CRONROOS, Cristian. **Marketing – Gerenciamento e Serviços** 3ª Ed. Campus: 2009.

DIAS, José Maria A. M. **Planejamento organizacional: conceito e tendências**. In: VASCONCELLOS FILHO, Paulo de et al. (orgs.). *Planejamento empresarial: teoria e prática*. Rio de Janeiro: LTC, 1982.

ESCRIVÃO FILHO, E. **A natureza do trabalho executivo: uma investigação sobre as atividades racionalizadoras do responsável pelo processo produtivo em empresas de médio porte**. 1995. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós- Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1995.

FERREIRA, A.A.; REIS, A.C.F.; PEREIRA, M.I. **Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendência na moderna administração de empresas**. São Paulo: Thomson Learning, 1997.

FERRELL, O.C.; HARTLINE, Michael D. **Estratégia de marketing**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

FRANÇA, Fábio. **Públicos: como identificá-los em uma nova visão estratégica**. São Caetano do Sul: Yendis Editora, 2008.

GUIMARÃES, Magali Costa. **Maslow e Marketing: Para Além da Hierarquia das Necessidades**. Disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Maslow%20e%20Marketing.htm> > Artigo Portal do Marketing, 2001, Acesso em: 27 set. 2012.

GUMMESSON, Evert. **Marketing de relacionamento total (3ed)**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica>.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

KOTLER, Philip, AMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 7 ed. Rio de Janeiro: LTC Ed S/A, 1998.

KRUGLIANSKAS, I. **Tornando a pequena e média empresa competitiva**. São Paulo: Instituto de Estudos Gerenciais e Editora, 1996.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Plano de Marketing para micro e pequena empresa**. São Paulo: Atlas, 1999.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de Pequenas Empresas: ênfase na gerência empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1997.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MINTZBERG, Henry. ***What is planning anyway: Strategic Management Journal***. New York: nº 2, 1983.

NADLER, D.A. & TUSHMAN, M.L. **Projetos de Organização com Boa Adequação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

NAKAMURA, M. M. **Estratégia empresarial para as pequenas e médias empresas: recomendações práticas industriais do setor mecânico de São Carlos- SP**. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Escola de Engenharia de São Carlos – Universidade de São Paulo, 2000.

OHMAE, Kenichi. **O estrategista em ação**. São Paulo: Pioneira, 1985.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 30ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, Sérgio Luís Ignácio de. **Desmistificando o marketing**. São Paulo: Novatec Editora, 2007.

PINHEIRO, M. **Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte**. Tese (Doutorado). São Paulo: FEA- USP, 1996.

RATTNER, H. **Pequena empresa: o comportamento empresarial na acumulação e na luta pela sobrevivência**. São Paulo: Brasiliense, 1985.

RESCNIK, P (1990). **A bíblia da pequena empresa: como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser muito bem-sucedido**. São Paulo, Makron, McGraw-Hill

RICHERS, Raimar. **O que é Marketing**. 10 ed. São Paulo: Ed. Brasiliense, 1988.

SEBRAE (1998). **No Brasil as pequenas empresas sabem com quem contar**. São Paulo. / Folder/.

SEBRAE (2000). **As MPEs na economia. Estudos e Pesquisas**. <http://sebrae.com.br> (out/2012)

SEBRAE (1998). **Estudo Comparativo: pequenas empresas (MPEs) versus grandes empresas (GEs) no Estado de São paulo: relatório de pesquisa**.

<http://sebraesp.com.br> (out/2012)

SOUZA, M.C.A.F. **Pequenas e médias empresas na reestruturação industrial**. Brasília: Ed. SEBRAE, 1995.

STEINER, George A. ***Top management planning***. New York: Macmillan, 1969.

TERENCE, Ana Cláudia F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento**. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós Graduação: São Carlos, 2002.

WESTWOOD, John. **O plano de Marketing**. 2. Ed São Paulo: Makro Books, 1997.

APÊNDICES

Apêndice A

Fachada da Academia Acquamondo.



Apêndice B

Recepção.



Apêndice C

Quadro com uma parte do *clipping* da academia.



Apêndice D

Setor de condicionamento físico, no segundo andar.



Apêndice E

Vista da piscina, fotografada do segundo andar.



Apêndice F

Piscina.



Apêndice G

Vestiário.



Apêndice H

Felippe Ferro, Thiago Sakamoto e Jonas Bovolenta.



Apêndice I

Principais trechos da entrevista realizada pelos autores do trabalho com o proprietário da Academia Acquamondo, Thiago Sakamoto, em 21 de junho 2012.

1- Thiago, qual é a sua formação e como começou sua história com a natação?

Thiago: Após fazer o 2º grau nos Estados Unidos, voltei e me formei em Educação Física pela Unesp Bauru, fiz especialização em Fisiologia do Exercício de Alto Rendimento na Unigranrio, no Rio de Janeiro e também me especializei em Natação Competitiva na Universidade de Austin, no Texas (Estados Unidos).

Comecei como praticante do esporte logo aos 3 anos de idade. Depois de um tempo, já praticava judô, tênis e natação, mas acabei largando os dois primeiros. Comecei a ter bons resultados na natação, que praticava com um grupo de amigos que eu tinha, e a partir daí não larguei mais o esporte.

2- E quando surgiu a ideia de trabalhar com a natação?

Thiago: Na faculdade, eu já era técnico de natação do Bauru Tênis Clube e sabia das dificuldades que o esporte vivia aqui em Bauru e em todo o interior. Mas eu tinha acabado de entrar na faculdade e tinha um espírito desbravador, portanto insisti na carreira mesmo sabendo que não era financeiramente muito favorável. No clube tive muito sucesso, chegamos a colocar atletas na seleção brasileira e que tiveram ótimos resultados no Troféu Maria Lenk, por exemplo. Mas mesmo assim não contamos com muito apoio da Prefeitura e de empresas e a ideia de montar uma estrutura de treinamento de natação calhou na ideia de abrir a academia, como sendo a única oportunidade de eu continuar trabalhando no ramo.

3- Ao abrir a academia, você traçou alguma perspectiva para se atingir com o empreendimento?

Thiago: A ideia inicial era que se pagasse o investimento e que fosse uma coisa sustentável o fato de trabalhar com treinamento. Não montamos a academia, eu e meu sócio, com o intuito de ser um investimento mesmo, até porque eu já sabia que isso seria do ponto de vista lucrativo, um péssimo investimento. Construímos mais para poder trabalhar o treinamento, que é algo que gostamos muito, e uma vez feito o empreendimento tem que ser viável e se tornar lucrativo.

4- Como é, basicamente, a estrutura a rotina da academia?

Thiago: Temos uma estrutura e um fluxo de pessoas pequeno. Conto com sete professores e um “faz tudo”, responsável pela manutenção e limpeza da Acquamundo e temos cerca de 150 alunos. Inauguramos a academia há 1 ano e 9 meses. Aqui possuímos uma piscina de 25 metros com quatro raias, em que cada aula dura uma hora e tem no máximo 8 pessoas (duas por raia), para ser possível manter o treinamento personalizado em grupos, que é a nossa proposta, além da parte de condicionamento físico no segundo andar, onde trabalhamos com no máximo cinco alunos por hora/aula e as aulas de hidroginástica. Temos o que há de melhor em equipamentos no segmento das academias e apenas uma concorrente possui as mesmas aparelhagens que a nossa aqui em Bauru. Abrimos às 6h30 e vamos até as 21h30. Aqui se cobra um preço um pouco mais alto, que é meio que contra o que Bauru apresenta: o mercado da cidade preza muito por trabalhar com classes D e E e as pessoas aqui levam muito em consideração o preço e não a qualidade do serviço. Mas sabemos que existe o nicho de pessoas que priorizam a qualidade e nos direcionamos para isso.

5- Existe algum padrão de captação de clientes? Como funciona a comunicação interna e externa na Acquamondo?

Thiago: Não realizamos nenhum trabalho de captação. Para manter os que já possuímos, procuramos fazer propostas de evolução, com trabalhos em longo prazo, avaliações periódicas, etc. Em relação à comunicação, aqui eu cuido muito das coisas e fico bem próximo dos professores: não fazemos reuniões, relatórios nem temos nenhum sistema de comunicação. Externamente utilizamos muito o e-mail e o Facebook, mas não realizamos nenhuma divulgação da Acquamondo: tudo que eu tenho nos murais que já saiu em jornais são resultados que conseguimos em competições e que teve cobertura da mídia. O site foi construído por um aluno e pago em forma de permuta, e depois que ele deixou a academia o site praticamente não foi atualizado, ele fica no ar mais como um banner.

ANEXOS

Anexo A

Página do Facebook da Academia Acquamondo



Anexo B

Site: www.acquamondobauru.com.br



AcquaMondo Centro de Excelência em Natacão e Condicionamento Físico.

Academia especializada em treinamento individualizado, hidroginástica, natacão iniciação, avançada e treinamento esportivo de excelência. Venha nos fazer uma visita, você irá se surpreender!

CONHEÇA MELHOR NOSSA ESTRUTURA!

Natacão

A natacão pode deixar o corpo bem definido como na musculaão e com todos os benefcios de um treinamento aerbio. Tudo depende de como é feita. Claro que para quem quer hipertrofia muscular (ficar grande), a natacão não é o mais indicado por ser também uma atividade aerbica. Porém para aqueles que buscam...

[Leia Mais »](#)

Condicionamento Físico

Nossas aulas de Condicionamento Físico Personalizado são com certeza um grande diferencial para todos os alunos. Nosso sistema é baseado numa metodologia desenvolvida pela Academia AcquaMondo onde os fatores de treinamento desportivo se unem em uma harmonia perfeita. As aulas são uma mescla de condicionamento aerbio, fortalecimento localizado...

[Leia Mais »](#)

Programa de Condicionamento Físico

- Condicionamento Cardio-Vascular
- Flexibilidade e Rendimento
- Fortalecimento e Desempenho
- Manutenção e Prevenção



CONHEÇA NOSSA EQUIPE TÉCNICA

ÚLTIMAS NOTÍCIAS

Encontre-nos no Facebook 