

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

RICARDO MENEZES BINS

PLANO DE MARKETING PARA A ACADEMIA AMERICAN

Porto Alegre

2013

RICARDO MENEZES BINS

PLANO DE MARKETING PARA A ACADEMIA AMERICAN

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

Orientador: Prof. Dr. Fernando Bins Luce

Porto Alegre

2013

RICARDO MENEZES BINS

PLANO DE MARKETING PARA A ACADEMIA AMERICAN

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

Conceito final:

Aprovado em ____ de dezembro de 2013

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Vinicius Andrade Brei - UFRGS

Orientador – Prof. Dr. Fernando Bins Luce – UFRGS

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Professor Dr. Fernando Bins Luce pela orientação, pela atenção e pelos ensinamentos compartilhados ao longo da graduação e da realização desse estudo.

À Academia American, sobretudo ao sócio João Roberto Fernandes Menezes, pela oportunidade, disposição e interesse ao longo do ano.

Aos meus pais, Rosane e Luiz Antônio, pelo apoio incondicional e pelos valores com os quais me criaram. Aos meus irmãos, Laura e André, por iluminarem o meu caminho e serem razões para eu ser melhor a cada dia. Aos meus avós, pelo exemplo e carinho.

À minha namorada, Rafaela Schumacher, pelo companheirismo e amor.

Aos meus amigos e colegas de curso, por terem participado dessa trajetória e pela irmandade habitual.

Aos meus colegas de trabalho, pelos conselhos, compreensão e amizade.

A todos que, de alguma forma, fizeram parte dessa trajetória.

RESUMO

O presente estudo tem por objetivo a elaboração de um plano de marketing para a Academia American, uma academia de ginástica localizada na zona sul de Porto Alegre. Para atingir o objetivo proposto, inicialmente realizou-se a análise situacional do ambiente externo e do ambiente interno da empresa, onde se identificaram forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do ambiente, consolidadas na matriz SWOT. Após, determinou-se as metas e os objetivos de marketing, bem como as estratégias e os planos de ação para atingi-los. Por fim, estabeleceram-se os mecanismos de controle para garantir a execução e o sucesso do plano. Essas etapas foram baseadas em entrevistas e conversas com os funcionários da empresa, questionário aplicado aos alunos, observação presencial da empresa e da concorrência e pesquisa de dados secundários. Os dados foram analisados e desenvolvidos com base no referencial teórico levantado sobre marketing, marketing de serviços, planejamento e estratégia de marketing e plano de marketing. Através desse processo, materializou-se o plano de marketing da Academia American, alinhado à realidade da empresa e do mercado, e sugeriu-se a respectiva implantação ao longo do ano de 2014, buscando expandir o negócio, agregar valor ao serviço e satisfazer os clientes, por meio de melhorias na gestão dos processos e pessoas, no relacionamento com os clientes e na divulgação da marca.

PALAVRAS-CHAVE: Plano de Marketing. Marketing de Serviços. Academia. Gestão. Relacionamento com Clientes. Divulgação da Marca.

ABSTRACT

The present study aims at drawing up a marketing plan for the American Gym, a fitness facility located on the south side of Porto Alegre. To achieve the objective proposed, initially was performed the situational analysis of the external environment and the internal environment of the company, where were identified strengths, weaknesses, opportunities and threats of the ambience, consolidated in the SWOT matrix. Thereafter, the marketing goals and objectives were determined, as well as the strategies and the action plans to reach them. Finally, were established the control mechanisms to ensure the implementation and the success of the plan. These steps were based on interviews and conversations with the company employees, questionnaire applied to the students, presential observation of the company and the concurrence and secondary data research. The data were analyzed and developed on the basis of the theoretical framework raised about marketing, service marketing, marketing planning and marketing strategy and marketing plan. Through this process, was materialized the American Gym's marketing plan, aligned to the reality of the company and the market, and it was suggested the respective deployment throughout the year of 2014, seeking to expand the business, add value to the service and satisfy the clients, through improvements in the management of processes and people, in the relationship with clients and in the dissemination of the brand.

KEYWORDS: Marketing Plan. Marketing of Services. Gym. Management. Relationship with Clients. Disclosure of the Brand.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – População total estimada no Brasil por ano.....	41
Gráfico 2 – Composição da população brasileira por sexo e grupos de idade.....	42
Gráfico 3 – Variação (%) do PIB e do PIB per capita no Brasil	44
Gráfico 4 – Taxa (%) de desocupação no Brasil nos meses de setembro	44
Gráfico 5 – Modo como os clientes conheceram os serviços da American.....	57
Gráfico 6 – Satisfação com a atuação nas mídias sociais e no <i>site</i>	58
Gráfico 7 – Motivos que fizeram os clientes escolher a American	59
Gráfico 8 – Satisfação com a localização da academia	60
Gráfico 9 – Satisfação com os aparelhos de musculação	61
Gráfico 10 – Satisfação com o horário de funcionamento	61
Gráfico 11 – Satisfação com o estacionamento	62
Gráfico 12 – Satisfação com o custo-benefício	62
Gráfico 13 – Satisfação com a atuação dos instrutores	63
Gráfico 14 – Satisfação com o atendimento telefônico e recepção.....	64
Gráfico 15 – Satisfação com a higiene, limpeza e músicas	64
Gráfico 16 – Satisfação com as aulas oferecidas.....	65
Gráfico 17 – Satisfação com a variedade de modalidades oferecidas	66
Gráfico 18 – Outras modalidades que deveriam ser oferecidas.....	66
Gráfico 19 – Período de vínculo com a American	67
Gráfico 20 – Pretensão em seguir na American nos próximos doze meses	68
Gráfico 21 – Interesse em recomendar a American para outras pessoas.....	68
Gráfico 22 – Fatores mais apreciados na American.....	69
Gráfico 23 – Fatores menos apreciados na American	70
Gráfico 24 – Satisfação geral com os serviços da American.....	71
Gráfico 25 – Academias frequentadas pelos alunos antes da American	72

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Aulas e horários oferecidos	52
Quadro 2 – Planos e valores oferecidos	52
Quadro 3 – Escala utilizada no questionário	56
Quadro 4 – Pontos Fortes da American	78
Quadro 5 – Pontos Fracos da American	80
Quadro 6 – Oportunidades para a American.....	82
Quadro 7 – Ameaças para a American	84
Quadro 8 – Matriz SWOT da American.....	86
Quadro 9 – Cronograma dos Planos de Ação.....	102
Quadro 10 – Acompanhamento dos objetivos e metas do Plano.....	103

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Evolução da distribuição das classes sociais brasileiras.....	45
Figura 2 – Organograma da American	54
Figura 3 – Localização das academias analisadas	73
Figura 4 – Posicionamento das academias analisadas.....	76
Figura 5 – Escala para avaliação da SWOT.....	77

SUMÁRIO

1 IDENTIFICAÇÃO DO TEMA DE ESTUDO	11
1.1 OBJETIVOS	12
1.1.1 Objetivo Geral	12
1.1.2 Objetivos Específicos	12
1.2 JUSTIFICATIVA	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 MARKETING	14
2.1.1 Marketing de Serviços	17
2.2 PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA DE MARKETING	24
2.3 PLANO DE MARKETING	25
2.3.1 Etapas do Plano de Marketing	26
2.3.1.1 Resumo Executivo	28
2.3.1.2 Análise Situacional	28
2.3.1.2.1 <i>Ambiente Externo</i>	29
2.3.1.2.2 <i>Ambiente Interno</i>	29
2.3.1.2.3 <i>Análise do Ambiente do Consumidor</i>	30
2.3.1.2.4 <i>Análise da Concorrência</i>	30
2.3.1.3 Análise SWOT	31
2.3.1.4 Matriz SWOT	32
2.3.1.5 Metas e objetivos de Marketing	32
2.3.1.6 Estratégias de Marketing	33
2.3.1.7 Implementação de Marketing	34
2.3.1.8 Avaliação e controle do resultado	35
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	36
3.1 MÉTODO DE PESQUISA	36
3.2 COLETA DE DADOS	37
3.3 ANÁLISE DE DADOS	39
4 PLANO DE MARKETING	40
4.1 ANÁLISE SITUACIONAL	40

4.1.1 Análise do Ambiente Externo.....	40
4.1.2 Análise do Ambiente Interno.....	51
4.1.3 Análise do Ambiente do Consumidor.....	55
4.1.4 Análise da Concorrência	72
4.2 ANÁLISE SWOT.....	77
4.2.1 Forças.....	77
4.2.2 Fraquezas.....	80
4.2.3 Oportunidades.....	82
4.2.4 Ameaças.....	84
4.3 MATRIZ SWOT	86
4.4 METAS E OBJETIVOS DE MARKETING	87
4.5 ESTRATÉGIAS DE MARKETING	89
4.5.1 Mercado-alvo principal	89
4.5.2 Posicionamento.....	89
4.5.3 Estratégia de Produto	89
4.5.4 Estratégia de Preço	90
4.5.5 Estratégia de Distribuição	90
4.5.6 Estratégia de Promoção	90
4.6 IMPLEMENTAÇÃO DE MARKETING.....	91
4.6.1 Produto.....	92
4.6.2 Preço	95
4.6.3 Promoção.....	96
4.7 AVALIAÇÃO E CONTROLE DO RESULTADO	101
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	104
REFERÊNCIAS	106
APÊNDICE A – RESUMO EXECUTIVO DO PLANO DE MARKETING	111
APÊNDICE B – ROTEIRO DA ENTREVISTA COM O SÓCIO DA ACADEMIA	112
APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS ALUNOS DA ACADEMIA	114
APÊNDICE D – RESPOSTAS DE SATISFAÇÃO CONSOLIDADAS	116

1 IDENTIFICAÇÃO DO TEMA DE ESTUDO

A crescente preocupação da população mundial com a saúde, o bem-estar e a valorização dos atributos estéticos é uma realidade que se impõe e reflete diretamente nos negócios relacionados ao tema. Inúmeras pesquisas científicas confirmam o papel da atividade física no combate a doenças, ao estresse e ao sedentarismo, responsáveis por prejuízos à qualidade de vida, à estima e ao potencial físico e intelectual do ser humano. A partir disso, a grande procura por locais onde as pessoas possam realizar exercícios e atividades com o corpo coloca o mercado da atividade física como uma forte tendência para as atuais e futuras gerações, levando milhões de pessoas a procurar academias como forma de prevenção e solução dos referidos problemas.

No Brasil, a realidade não é diferente. Fatores como o aumento da expectativa de vida, o aumento da renda da população e a definição do Brasil como sede da Copa do Mundo de 2014 e das Olimpíadas de 2016, aliados à disseminação de um estilo de vida mais saudável, tornaram o país o segundo lugar em número de academias no mundo, com mais de 23.398 estabelecimentos, segundo relatório da *International Health, Racquet & Sportsclub Association* (IHRSA, 2013). O número, se comparado as 797 academias registradas no ano de 2000, representa um crescimento expressivo de mais de 29 vezes, que tende a ser mantido ao longo dos próximos anos, refletindo a também crescente demanda pelo serviço.

Diante desse cenário promissor e competitivo, é fundamental que as academias estejam preparadas tanto para atender à demanda dos clientes quanto para enfrentar a numerosa concorrência. Sendo assim, é de suma importância apresentar vantagens competitivas e diferenciais, visando conquistar clientes fiéis e reter os atuais. Nesse sentido, uma ferramenta de gestão muito importante é o Plano de Marketing, que, conforme Kotler e Keller (2006), consiste em um documento escrito que resume o que o profissional de marketing sabe sobre o mercado e indica como a empresa pretende alcançar seus objetivos.

Muitas das academias, por geralmente constituírem micro e pequenas empresas, não possuem em sua estrutura organizacional um departamento específico voltado para o Marketing, de modo que não desenvolvem planejamento e estratégias para atingirem seus objetivos e metas.

A empresa em estudo é uma academia localizada na zona sul de Porto Alegre e está inserida exatamente nesse contexto. Possui 491 alunos ativos e mais de 500m² de área construída, incluindo sala de musculação, espaço para esteiras e bicicletas, sala de ginástica climatizada, sala de avaliação física, ala para abdominais e alongamento e vestiário.

Então, o objetivo desse estudo é otimizar os resultados da referida academia, contribuindo para a percepção da empresa acerca dos conceitos de marketing, analisando os cenários e concorrentes, desenvolvendo estratégias, retendo alunos atuais e conquistando novos clientes, para que com isso seja capaz de satisfazer suas necessidades, enfrentar a concorrência e atingir os objetivos de curto e longo prazo.

Assim, o presente estudo irá desenvolver um plano de marketing para a academia American. Os resultados desse trabalho serão apresentados aos sócios da academia, possibilitando que as ações propostas sejam colocadas em prática e contribuam para o crescimento e consolidação de uma imagem positiva para a empresa.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Elaborar um plano de marketing para a academia American.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Diagnosticar as oportunidades e as ameaças do negócio, analisando os fatores referentes ao ambiente externo à empresa;
- b) Identificar os pontos fortes e os pontos fracos da empresa, analisando os fatores referentes ao seu ambiente interno;
- c) Definir os objetivos, as metas e as estratégias de marketing da empresa;
- d) Desenvolver os planos de ação para execução da estratégia e atingimento dos objetivos e das metas de marketing;
- e) Elaborar o método de avaliação e controle do plano.

1.2 JUSTIFICATIVA

O conhecimento obtido com o presente estudo servirá para a própria academia, para a universidade, para os acadêmicos e para os profissionais do setor.

A academia American será beneficiada através da análise situacional e implementação do plano de marketing, questão fundamental, mas pouco explorada pelos gestores da empresa, podendo refletir em significativos ganhos para o negócio. A universidade e os acadêmicos terão a oportunidade de utilizar o estudo como fonte de conhecimento e de pesquisa para assuntos relacionados e como modelo para futuros planos de marketing voltados tanto para esse quanto para outros mercados. Para os profissionais da área, da mesma forma, será possível utilizar o trabalho como um modelo para academias, bem como para despertar o interesse e incentivar a execução de novos planos de marketing, contribuindo para o desenvolvimento do setor.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste estudo abrange três principais temas: Marketing, Planejamento e Estratégia de Marketing e Plano de Marketing. Primeiramente, faz-se um apanhado geral sobre o conceito de Marketing, abordando também o Marketing de Serviços, o Composto de Marketing e alguns conceitos básicos. Em seguida, apresentam-se as definições e a importância do Planejamento e da Estratégia de Marketing e, por último, aborda-se o conceito, a relevância e as etapas que compõe o Plano de Marketing.

2.1 MARKETING

Conforme Czinkota (2001), o marketing necessita estar em constante adaptação devido às mudanças das necessidades de cada geração. Assim, a capacidade das empresas em se adaptar a essa realidade é essencial para um marketing de sucesso. Em suma, o conceito de marketing evolui à medida que a sociedade e o mercado se desenvolvem, sofrendo adaptações ao longo dos anos.

Cobra (1990) define marketing como uma forma de sentir o mercado e adaptar produtos ou serviços, como sendo um compromisso com a busca da melhoria da qualidade de vida das pessoas. Para McCarthy e Perreault (1997), o marketing é um conjunto de atividades executadas por organizações, além de ser um processo social.

Ferrel e Hartline (2005), por sua vez, afirmam que o marketing pode ser interpretado de maneiras diferentes: seja como uma função de negócios com a meta de conectar a organização com seus clientes; como um processo de gerenciamento do fluxo de produtos do local de concepção para o local de consumo; ou como uma forma de satisfação das necessidades humanas e sociais, relacionando-o ao bem-estar da sociedade.

Em 2004, a American Marketing Association apresentou a seguinte definição:

Marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, comunicação e a entrega de valor aos clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seus stakeholders (AMA, 2013).

Em 2007, a já citada American Marketing Association atualizou o conceito, considerando que “marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, distribuir e efetuar a troca de ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e a sociedade como um todo”.

Esse conceito faz referência à troca, que, de acordo com Kotler e Keller (2006), é o elemento central do marketing e envolve a obtenção de um produto desejado a partir da contrapartida de algo. A efetivação ou não da troca depende da concordância das duas partes com os termos da negociação, que deixarão ambas em uma situação melhor ou, no mínimo, igual à antes, consistindo em um processo de criação de valor.

A importância da troca também é compartilhada por Churchill e Peter (2010), que a definem como uma transação voluntária entre uma organização e um cliente, destinada a beneficiar ambos. Nesse sentido, os autores comentam que marketing é o processo de planejar e executar a concepção, estabelecimento de preços, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços, a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais.

Diante disso, Richers (2000) descreve o marketing como um meio de integração entre diversos instrumentos, visando estabelecer relacionamentos sólidos e contínuos entre os que ofertam e os que demandam produtos no mercado, beneficiando a todos os envolvidos.

Ainda na mesma linha, para Kotler e Keller (2006), o marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais, suprimindo necessidades lucrativamente. Para os autores, a administração de marketing acontece quando, em uma relação de troca potencial, pelo menos uma parte procura maneiras de obter as respostas desejadas das outras partes. Assim, conceituam administração de marketing como a arte e a ciência da escolha de mercados-alvo e da captação, manutenção e fidelização de clientes por meio da criação, da entrega e da comunicação de um valor maior para o cliente.

Churchill e Peter (2010), em sua definição, também salientam a importância da criação de valor para o cliente, definindo administração de marketing como o que as empresas realizam e devem realizar para criar valor e alcançar seus objetivos. O valor para o cliente, conforme os autores, é a diferença que o cliente percebe entre os benefícios da compra e os custos que tiveram para obtê-los. Kotler e Keller (2006) ainda ponderam que o valor reflete tanto os custos tangíveis, quanto os custos intangíveis percebidos pelo consumidor e acrescentam o conceito de “tríade do valor para o cliente”, no qual o valor aumenta com o acréscimo de qualidade e de serviço e reduz com o aumento do preço. Para os autores, o dever de qualquer negócio é fornecer valor ao cliente mediante lucro.

Quanto ao objetivo do marketing, Drucker (1973) afirma:

Pode-se considerar que sempre haverá a necessidade de vender. Mas o objetivo do marketing é tornar supérfluo o esforço de venda. O objetivo do marketing é conhecer e entender o cliente tão bem que o produto ou o serviço seja adequado a ele e se venda sozinho. Idealmente, o marketing deveria resultar em um cliente disposto a comprar. A única coisa necessária então seria tornar o produto ou o serviço disponível (DRUCKER, 1973, pg. 64-65).

Visando que os objetivos do marketing e o sucesso sejam atingidos, Westwood (1996) afirma que é necessária a existência de um produto certo, à disposição dos clientes no lugar e na hora certa e que os clientes tenham conhecimento do produto. O autor coloca que o marketing engloba a descoberta dos desejos dos clientes, para adaptar os produtos e serviços oferecidos pela empresa e, por consequência, satisfazê-los. Para Kotler e Keller (2006), a satisfação reflete o juízo comparativo que uma pessoa realiza acerca do desempenho ou resultado percebido de um produto em relação a suas expectativas. Assim, um desempenho abaixo das expectativas gera insatisfação, um desempenho que alcança as expectativas gera satisfação e um desempenho que supera as expectativas gera encantamento.

Portanto, conforme Westwood (1997) refere, o marketing pode ser conceituado como as ações relacionadas com descobrir as necessidades e desejos do cliente, criando ou adaptando os produtos e serviços para atendê-los da melhor maneira e que garanta, ainda, o lucro da empresa.

2.1.1 Marketing de Serviços

De acordo com Kotler e Keller (2006), o marketing não se aplica somente a bens, mas também a serviços, eventos, experiências, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e ideias. Churchill e Peter (2010) ensinam que há vários tipos de marketing com ou sem fins lucrativos, tais como marketing de produtos, serviços, pessoas, lugares, causas e organizações. Ferrel e Hartline (2005), por sua vez, definem produto como algo que pode ser adquirido por meio de troca para satisfazer uma necessidade e colocam que produtos podem ser classificados em bens, serviços, ideias, informações, produtos digitais, pessoas, lugares, experiências e eventos, propriedade concreta ou financeira e organizações.

Entre essas possíveis aplicações, conforme Kotler e Keller (2006), os serviços se tornaram um dos grandes focos do marketing, pois, à medida que as economias evoluem, uma proporção cada vez maior das suas atividades se concentra na produção de serviços, tornando as empresas prestadoras de serviços o combustível da economia mundial. Churchill e Peter (2010) acrescentam que tanto a demanda quanto a oferta de serviços aumentaram, impulsionando o crescimento do setor, devido principalmente a dois fatores: o desenvolvimento das economias nacionais, que deixam os consumidores mais inclinados a usar serviços por terem mais dinheiro do que o necessário para gastos básicos com alimentação, roupas e moradia; e o desenvolvimento de novas tecnologias, que torna a entrada no setor simples e lucrativa para as organizações. Além disso, conforme os autores, essa realidade também é reflexo do aumento de competitividade nesse setor, tanto no Brasil quanto no mundo.

Comparando bens a serviços, Czinkota (2001) afirma que os bens podem ser definidos como objetos, aparelhos ou coisas, enquanto os serviços podem ser definidos como atos, esforços ou desempenhos. Para o autor, os serviços têm dominância do intangível e, portanto, não possuem propriedades físicas que possam ser avaliadas pelos clientes antes da compra. Nesse sentido, Pride e Ferrel (2001, pg. 245) definem que serviço “é um produto intangível, que envolve uma ação, um desempenho ou um esforço que não pode ser fisicamente possuído”. Lovelock e Wright (2003), no mesmo toar, dizem que, embora o processo de um serviço possa estar ligado a um produto físico, o desempenho dele é essencialmente intangível. Churchill e Peter (2010) também destacam a essência intangível dos serviços,

definindo marketing de serviços como o marketing destinado a criar trocas para produtos intangíveis.

Ainda, Kotler e Keller (2006, pg. 397) asseveram serviço como sendo “qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada”. Os autores destacam que a execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto, estabelecendo cinco categorias de *mix* de serviços ofertados ao mercado, no qual o serviço pode ser a parte secundária ou a parte principal da oferta total:

- a) Bem tangível: a categoria de bem tangível abrange ofertas de um bem tangível sem nenhum tipo de serviço associado;
- b) Bem tangível associado a serviços: a categoria de bem tangível associado a serviços se refere a bens que necessitam de serviços associados para se estabelecerem no mercado;
- c) Híbrida: a categoria híbrida diz respeito a ofertas que se baseiam tanto em bens quanto em serviços;
- d) Serviço principal associado a bens: a categoria de serviço principal associado a bens ou serviços secundários consiste na oferta de um serviço principal complementado por bens de apoio ou serviços adicionais;
- e) Serviços secundários e serviço puro: o serviço puro é aquele que não possui nenhum outro bem ou serviço vinculado.

Assim, devido às diversas possibilidades de combinação da sua composição, os serviços variam entre si, não podendo ser generalizados. Conforme Kotler e Keller (2006), os serviços podem ser baseados em equipamentos ou pessoas, exigindo diferentes níveis de qualificação e especialização. Alguns serviços exigem a presença do cliente, enquanto outros não. Uns atendem às necessidades empresariais, outros atendem às necessidades pessoais. Ademais, os prestadores de serviços diferem em objetivo, com ou sem fins lucrativos, e em propriedade, podendo ser públicos ou privados.

Além de se distinguirem entre si, os serviços também possuem uma série de características que os diferenciam de produtos tangíveis ou bens. Kotler e Keller (2006) identificam quatro características principais dos serviços, a saber: intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade.

A intangibilidade demonstra que os produtos não podem ser vistos, sentidos, ouvidos, cheirados ou provados antes de adquiridos, pois não são físicos. Para Kotler e Keller (2006), é função dos profissionais de marketing e do prestador do serviço administrar evidências para tangibilizar o que é intangível, ou seja, gerar um benefício concreto a partir de uma oferta abstrata. Desse modo, é importante que as empresas desenvolvam uma imagem clara de como desejam ser vistas por seus clientes após a experiência e, diante disso, planejam um conjunto consistente de ações que sustentem esse resultado. Churchill e Peter (2010) referem que o comprador potencial não pode examinar um serviço antes de comprá-lo, de forma que o profissional de marketing deve oferecer indicações sobre a qualidade do serviço, identificando o que o mercado considera importante em cada caso. Segundo os autores, outro desafio da intangibilidade diz respeito à dificuldade em corrigir eventuais problemas, como no caso de um corte de cabelo equivocado.

A inseparabilidade faz referência à simultaneidade com que os serviços são produzidos e consumidos. Assim, como em muitos casos o prestador do serviço e o cliente devem estar presentes enquanto o serviço é executado, a interação entre ambos é também uma característica fundamental. Nesse sentido, Churchill e Peter (2010) indicam que os compradores de um serviço avaliam não apenas o que foi produzido, mas também o modo como foi produzido, aumentando a importância do relacionamento entre as partes envolvidas. Czinkota (2001) afirma que as interações entre prestadores de serviço e clientes representam as maiores oportunidades, tanto de ganho quanto de perdas a respeito da satisfação e da retenção de clientes. Conforme o autor, os empregados de empresas de serviço precisam de habilidades interpessoais avançadas para que possam interagir com os clientes de maneira bem sucedida.

A variabilidade reflete a dependência que o serviço possui em relação a quem, onde e quando eles são fornecidos. Pessoas diferentes, locais diferentes e tempos diferentes podem influenciar diretamente no resultado e na qualidade do serviço prestado. Kotler e Keller (2006) sugerem três providências para controlar essa questão: investir em bons processos de contratação e treinamento, padronizar os processos de execução dos serviços na organização e acompanhar a satisfação dos clientes. Czinkota (2001) define essa característica como heterogeneidade, a qual reflete a incapacidade de se ter controle total sobre a qualidade do serviço

antes que ele chegue ao consumidor. O autor afirma, comparando com os bens tangíveis:

Diferentemente dos bens que são produzidos por máquinas, os serviços são produzidos primordialmente por pessoas, portanto a inconsistência é inevitável. A heterogeneidade reflete a variabilidade que é inerente ao processo de prestação de serviços e é um problema potencial durante o mesmo. Por exemplo, os encontros de serviço ocorrem em tempo real – se algo dá errado durante o processo, geralmente é tarde demais para executar medidas de controle de qualidade antes que o serviço chegue ao consumidor. O atendente que derruba um prato de comida no colo de um cliente cria uma falha de serviço que não pode ser prevista nem corrigida por antecipação (CZINKOTA, 2001, pg. 275).

A perecibilidade dos serviços identifica que os serviços não podem ser estocados, ou seja, não podem ser guardados para serem usados posteriormente. Kotler e Keller (2006) destacam que a perecibilidade dos serviços não é um problema quando a demanda é estável, mas que, em casos de oscilação, torna-se um obstáculo. O grande objetivo dos profissionais nesse aspecto é estabelecer equilíbrio entre demanda e oferta. Para isso, os autores apresentam algumas estratégias como estabelecimento de preços diferenciados, aproveitamento de períodos de baixa demanda, desenvolvimento de serviços complementares, utilização de sistemas de reserva, contratações para meio período, aumento na participação dos clientes, desenvolvimento de serviços compartilhados, entre outras. Na mesma linha, Churchill e Peter (2010) ensinam que se um serviço não for usado quando oferecido não pode mais ser usado e ressaltam a importância de realizar um planejamento para as flutuações da demanda.

Na sua análise quanto às características dos serviços, Churchill e Peter (2010) acrescentam outros dois fatores básicos: o relacionamento com os clientes e o esforço dos clientes. Em muitos casos, os profissionais de marketing de serviços têm uma relação pessoal contínua com seus clientes, sendo a capacidade de desenvolver esse relacionamento e prestar serviços de qualidade um quesito determinante para o sucesso da empresa. Segundo os autores, os profissionais de marketing de serviços dependem de sua capacidade de reter – e não só atrair – clientes, beneficiando-se do marketing de relacionamento, que se baseia em construir confiança e demonstrar comprometimento com o cliente. Conforme Ferrel e Hartline (2005), a meta do marketing de relacionamento é desenvolver e manter acordos de longo prazo, mutuamente satisfatórios, em que tanto o comprador quanto o vendedor focalizam o valor obtido com o relacionamento. Assim, à medida

que o tempo passa sem que esse valor diminua, o relacionamento se consolida e se torna mais forte. Czinkota (2001) define a retenção de clientes como a concentração dos esforços de marketing da empresa para a base existente de clientes e destaca a importância dessa prática em um mercado saturado e com custos de marketing cada vez maiores.

Outro fator recorrente é a importância da qualidade, que pode ser percebida em diversos dos atributos relatados, demonstrando que o gerenciamento da qualidade é uma questão primordial no marketing de serviços. Kotler e Keller (2006) citam que a qualidade do serviço de uma empresa é testada sempre que o serviço é prestado e, quanto às expectativas dos clientes, destacam:

Os clientes formam expectativas a partir de várias fontes, como experiências anteriores, boca-a-boca e propaganda. Em geral, eles comparam o serviço percebido com o serviço esperado. Se o serviço percebido não atender às expectativas dos serviços esperado, os clientes perderão o interesse pelo fornecedor. Se o serviço percebido atender às expectativas ou for além do que se esperava, os clientes ficarão inclinados a recorrer novamente ao fornecedor. Empresas bem-sucedidas adicionam a suas ofertas benefícios que não só satisfazem clientes, como também os surpreendem e encantam. Encantar os clientes é uma questão de superar as expectativas (KOTLER E KELLER, 2006, p. 406).

Conforme Lovelock e Wright (2005), a qualidade se define como o grau em que o serviço satisfaz os clientes ao atender seus desejos, expectativas e necessidades. Os autores afirmam que, quando os clientes avaliam a qualidade do serviço antes de comprá-lo, o julgamento é realizado em função das suas necessidades individuais, experiências passadas, recomendações de terceiros e propaganda do fornecedor. Após comprarem e consumirem o serviço, os clientes comparam a qualidade esperada com o que efetivamente receberam, indicando sua satisfação.

Para Czinkota (2001) a satisfação do cliente é uma medida de curto prazo, específica para a transação, enquanto a qualidade do serviço é uma atitude formada por uma avaliação do desempenho geral de longo prazo. O autor identifica cinco dimensões da qualidade de serviços para tornar uma empresa excelente nesse critério:

- a) Dimensão dos tangíveis: equipamentos, instalações, aparência do pessoal, materiais de comunicação;
- b) Dimensão da confiabilidade: consistência do desempenho, fidedignidade, cumprimento do prometido;

- c) Dimensão da rapidez nas respostas: cumprimento do prazo, prontidão;
- d) Dimensão da garantia: competência da empresa, cortesia dedicada aos clientes, segurança das operações;
- e) Dimensão da empatia: atenção individual, cuidado e entendimento com os clientes.

Kotler e Keller (2006), por sua vez, mencionam que as empresas excelentes no gerenciamento da qualidade dos serviços possuem algumas práticas em comum:

- a) Concepção estratégica;
- b) Comprometimento da alta gerência com a qualidade;
- c) Padrões rigorosos;
- d) Tecnologias de auto-atendimento;
- e) Sistemas de monitoramento do desempenho dos serviços;
- f) Atendimento às reclamações dos clientes e ênfase na satisfação tanto dos funcionários como dos clientes.

Conforme Kotler e Keller (2006), uma das ferramentas de marketing que a empresa busca para aproveitar e desenvolver as características dos serviços, além de atingir os seus objetivos de marketing, é o composto de marketing, dividido em quatro grupos amplos denominados “os quatro P’s do marketing”: produto, preço, praça (distribuição, ponto-de-venda) e promoção. O composto de marketing para serviços, conforme Churchill e Peter (2010), é formado pelos mesmos quatro elementos encontrados no caso de bens tangíveis, embora suas características especiais possam tornar o seu desenvolvimento ainda mais desafiador.

Produto se refere ao bem ou serviço que a empresa irá oferecer ao mercado em troca de dinheiro ou outra unidade de valor. Ferrel e Hartline (2005) asseveram que decisões de produto incluem muito mais do que questões relativas a projeto, estilo ou características, mas também abrangem assuntos relacionados à embalagem, à marca, ao posicionamento do produto, entre outros. Posicionamento do produto, nesse sentido, é definido como o estabelecimento de uma imagem mental, ou posição, da oferta do produto com relação às ofertas concorrentes nas mentes dos compradores-alvos. Churchill e Peter (2010) lembram que os serviços devem se adequar às necessidades e aos desejos de cada cliente em busca de valor, tornando difícil sua padronização. Os autores afirmam que, diante disso, os prestadores devem buscar medir a qualidade dos serviços prestados e a satisfação

dos clientes, além de buscar inovação e melhoria contínua, fatores geradores de vantagem competitiva frente aos concorrentes.

Preço é definido por Czinkota (2001) como alguma unidade de valor entregue por uma parte em troca de alguma coisa recebida de outra parte, ou seja, é o valor pelo qual a empresa irá disponibilizar o produto. Churchill e Peter (2010) afirmam que eles são destinados a cobrir custos e gerar lucros, assim como no caso dos bens. No caso dos serviços, no entanto, a relação que o consumidor percebe entre qualidade e preço é mais significativa, pois, além de exercer função econômica, os preços também influenciam a maneira como os compradores percebem os serviços. Além disso, devido à perecibilidade dos serviços, os preços podem ser utilizados como ferramenta para adequar a demanda à oferta, através, por exemplo, da realização de preços mais baixos em épocas em que o serviço é pouco procurado. Nesse sentido, Ferrel e Hartline (2005) ressaltam que o preço é o elemento mais manipulado do composto de marketing, pois tem uma conexão direta com a demanda do consumidor, resulta diretamente em receita e lucro e se trata de uma variável fácil de modificar, ao contrário das outras. Todavia, no caso dos serviços, a determinação do preço pode ser um tanto complicada, por não possuírem unidades de medidas definidas.

A distribuição envolve as atividades da empresa que tornam o produto disponível ao público-alvo e está vinculada à natureza do serviço e ao que os clientes valorizam nele. Conforme Churchill e Peter (2010), a busca por uma estratégia de distribuição eficiente pode incluir a ida dos clientes até a organização, a ida do prestador de serviços até o cliente ou uma interação a distância entre as duas partes, por correio ou comunicações eletrônicas. O importante é, através da estratégia de distribuição, tornar os serviços acessíveis aos clientes e facilitar o posicionamento do serviço no mercado. Ferrel e Hartline (2005) referem que as questões relacionadas à distribuição são, normalmente, as decisões menos aparentes em marketing. Segundo os autores, a meta da gestão de distribuição é basicamente levar o produto para o lugar certo, na hora certa, nas quantidades certas, ao menor custo possível.

A promoção trata das maneiras como a empresa comunicará os atributos do produto para os consumidores, buscando agregar valor a ele. A promoção dos serviços, conforme Churchill e Peter (2010), deve encarar o desafio de assegurar que o mercado-alvo entenda e valorize o que está sendo oferecido. Diante da

intangibilidade dos serviços, torna-se fundamental explicar para o comprador a proposta do serviço e os benefícios que ele pode gerar. Kotler e Keller (2006) destacam a importância da coordenação de todas as atividades de marketing, possibilitando a maximização dos efeitos desejados. Segundo os autores, o projeto e a implementação de qualquer atividade de marketing são feitos tendo em mente todas as outras atividades, com sistemas de gestão integrados. Nesse sentido, Ferrel e Hartline (2005) afirmam que o termo promoção está sendo substituído, no marketing moderno, pela ideia de comunicação integrada de marketing, que engloba a coordenação de todas as atividades promocionais, visando produzir uma mensagem padronizada e focada no consumidor. De acordo com os autores, a meta da promoção é informar, persuadir e lembrar os *stakeholders* da organização e de suas ofertas de produtos, influenciando seus comportamentos.

2.2 PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA DE MARKETING

Segundo Mintzberg *et. al* (2006), a estratégia é um padrão e uma linha geral consistente do comportamento de uma organização no seu ambiente, sendo um modelo de objetivos e diretrizes que molda e define a empresa e seu relacionamento com os *stakeholders*. Richers (2000), seguindo a mesma linha, resume estratégia como a busca de um caminho para a empresa como um todo.

Conforme Cobra (2009), planejamento é definido como o processo de antecipar o futuro e determinar o curso de ação para a realização dos objetivos organizacionais, ou seja, um processo contínuo de explicitar objetivos e implementar ações para atingi-los.

Ferrel e Hartline (2005) afirmam que, para a organização ter possibilidade de atingir suas metas e objetivos, é necessário que tenha um plano de competição ou um roteiro para chegar lá. A estratégia possibilita a definição do plano para o sucesso e o posicionamento que a empresa irá adotar perante o mercado.

Assim, as empresas estabelecem seus planejamentos estratégicos, que, segundo Cobra (2009), mapeiam e moldam os negócios e os produtos da empresa com a finalidade de direcionar o crescimento em vendas e lucro. Churchill e Peter (2010) afirmam que o planejamento estratégico foca em objetivos de longo prazo, estabelecendo uma missão organizacional clara, objetivos e estratégias organizacionais que possibilitem o alcance desses objetivos.

De acordo com Richers (2000), a partir da estratégia geral da empresa, cada área funcional deve desenvolver seu próprio planejamento, para depois se reencontrar no planejamento estratégico da empresa. Quanto a esse aspecto, Ferrel e Hartline (2005) enfatizam que os planos funcionais devem estar em harmonia com a missão, os objetivos e as estratégias definidas pela organização.

O planejamento de marketing possui uma relação direta com o planejamento estratégico da empresa. Conforme Westwood (1996), o planejamento de marketing descreve os métodos de aplicação dos recursos de marketing para se atingir os objetivos do marketing, sendo usado para segmentar os mercados, identificar o posicionamento, prever o tamanho e planejar a participação no mercado. McDonald (2008), por sua vez, agrega que o planejamento de marketing é uma sequência lógica e uma série de atividades que levam à determinação de objetivos de marketing e à formulação de planos para atingi-los.

2.3 PLANO DE MARKETING

Para Wood (2003), um plano de marketing é um documento escrito que resume o que o profissional de marketing sabe sobre o mercado e indica como a empresa planeja alcançar seus objetivos. Kotler e Keller (2006) afirmam que o plano de marketing é um dos produtos mais importantes do processo de marketing e destacam:

O plano de marketing é o instrumento central para direcionar e coordenar o esforço de marketing. Ele funciona em dois níveis: estratégico e tático. O plano de marketing estratégico estabelece os mercados-alvo e a proposta de valor que será oferecida, com base em uma análise das melhores oportunidades de mercado. O plano de marketing tático especifica as táticas de marketing, incluindo características do produto, promoção, comercialização, determinação do preço, canais de venda e serviços (KOTLER E KELLER, 2006, p. 41).

Churchill e Peter (2010) definem plano de marketing como um documento criado por uma organização para registrar os resultados e conclusões da análise ambiental e detalhar a estratégia de marketing planejada e os resultados pretendidos por ela. Os autores apontam que o plano de marketing oferece diversos benefícios para as empresas, pois ajuda a reconhecer onde se devem concentrar os esforços e a obter o melhor proveito das oportunidades de mercado, além de ser um meio de medir o desempenho do marketing através da comparação dos resultados com os objetivos traçados.

De acordo com Ferrel e Hartline (2005), o plano de marketing é um documento de ação, ou seja, um manual de implementação, avaliação e controle de marketing, devendo possuir uma grande quantidade de informações de várias fontes diferentes. O seu sucesso está relacionado à sua capacidade de realizar as metas e objetivos declarados, além de ser importante que ele tenha algumas características, tais como: ser abrangente, flexível, consistente e lógico. Nesse sentido, Las Casas (2005) destaca a importância da flexibilidade do plano, pois, após a sua elaboração, é comum o ambiente sofrer alterações e exigir uma rápida adaptação. Richers (2000) também salienta que um plano de marketing jamais deve ser uma mera coletânea de informações e dados, mas, sim, demonstrar as interdependências das ações e do conteúdo apresentado. Além disso, conforme Cobra (2009), não basta apenas planejar, pois também se faz necessário comunicar o plano para as áreas da empresa, de modo que todos estejam informados e comprometidos.

Westwood (1996), por sua vez, define plano de marketing como um documento que expõe, com precisão, quais os planejamentos para a comercialização dos produtos e serviços de uma empresa. O autor ainda reitera que o plano de marketing está inserido num plano corporativo mais abrangente, devendo estar alinhado ao planejamento estratégico e aos objetivos gerais da organização. No mesmo sentido, Kotler e Keller (2006) ensinam que a elaboração de um plano de marketing mostra quais ações são necessárias para que a marca, produtos e serviços sejam gerenciados em conformidade com as estratégias estabelecidas pela empresa.

2.3.1 Etapas do Plano de Marketing

A estrutura do plano de marketing é apresentada de diferentes formas por diversos autores, de modo que não existe um formato único para o documento. No entanto, é fundamental que ele seja organizado e apresente uma série de conteúdos básicos, aos quais a grande maioria dos autores faz referência. Além disso, Richers (2000) destaca:

Todas as empresas precisam de um plano de marketing que una as pessoas em torno de seus objetivos e estabeleça metas para o futuro. Existem incontáveis modelos de planos de marketing, mas nenhum funciona sem o envolvimento e o comprometimento das pessoas que participam da sua execução (RICHERS, 2000, p.61).

Churchill e Peter (2010) propõem que o processo de plano de marketing seja composto, no caso de pequenas empresas, pelas seguintes etapas:

- a) Resumo executivo;
- b) Análise do ambiente;
- c) Planejamento de marketing;
- d) Implementação e controle;
- e) Análise financeira.

Kotler e Keller (2006) avaliam que as empresas devem tomar cuidado para não incorrer em erros comuns do plano de marketing, como a falta de realismo, análise competitiva insuficiente e foco no curto prazo. Os autores indicam que o processo e o conteúdo relativos ao plano de marketing variam consideravelmente de empresa para empresa e propõem a seguinte estrutura base:

- a) Resumo executivo e sumário;
- b) Análise da situação: resumo do mercado, análise SWOT, concorrência, produtos, fatores-chave para o sucesso e questões fundamentais;
- c) Estratégia de marketing: missão, objetivos de marketing, objetivos financeiros, mercados-alvo, posicionamento, estratégias, mix de marketing e pesquisa de marketing;
- d) Projeções financeiras: análise do ponto de equilíbrio, previsão de vendas e previsão de despesas;
- e) Controles: implementação, organização e plano de contingência.

Ferrel e Hartline (2005) salientam a importância do plano de marketing ser organizado, visando garantir que todas as informações pertinentes sejam consideradas e incluídas. Os autores também apontam que existem diversos modelos que podem ser utilizados e sugerem as seguintes etapas:

- a) Sumário executivo;
- b) Análise da situação;
- c) Análise SWOT;
- d) Metas e objetivos de marketing;

- e) Estratégias de marketing;
- f) Implementação de marketing;
- g) Avaliação e controle.

Para a realização deste trabalho, será utilizada como base uma mescla da estrutura proposta pelos autores citados, conforme descrição nas seções a seguir.

2.3.1.1 Resumo Executivo

O Resumo Executivo, conforme Ferrel e Hartline (2005), consiste em uma sinopse do plano de marketing, com linhas gerais que demonstrem os principais pontos da estratégia e da sua execução. Kotler e Keller (2006) afirmam se tratar de um breve resumo das principais metas e recomendações, devendo fornecer uma visão geral do plano de marketing. Para Churchill e Peter (2010), deve sintetizar os elementos do plano, fornecendo informações úteis para os gerentes, sem conter muitos detalhes. Pride e Ferrel (2001) avaliam que o resumo executivo é uma parte muito importante do plano de marketing, pois é fornecido frequentemente para pessoas de fora da organização.

2.3.1.2 Análise Situacional

Segundo Pride e Ferrel (2001), a análise do ambiente apresenta as informações necessárias para a compreensão da situação da empresa em relação ao ambiente de marketing, ao mercado-alvo e aos objetivos e desempenhos atuais da empresa.

Para Ferrel e Hartline (2005), a análise situacional consiste na obtenção de informações a respeito do ambiente interno, externo e do consumidor, fornecendo, aos formuladores do plano, uma base quanto ao panorama detalhado da situação da empresa. Conforme Las Casas (2005), somente com essa análise é possível desenvolver um composto de marketing realista, adaptado à situação ambiental.

2.3.1.2.1 Ambiente Externo

Conforme Pride e Ferrel (2001), na análise do ambiente externo devem ser avaliados todos os fatores externos do ambiente que podem interferir nas atividades de marketing, como o ambiente competitivo, econômico, político, legal e regulador, tecnológico e sociocultural.

Kotler e Keller (2006) apresentam o conceito de macroambiente, que é composto pela organização e todos seus *stakeholders* e resulta nas oportunidades e ameaças à empresa. Os autores afirmam que a empresa não consegue exercer influência sobre esses fatores, de modo que precisa estar preparada para monitorá-los e agir de acordo com suas influências. Eles classificam esses fatores em seis tipos de forças:

- a) Ambiente demográfico: indicadores de alta confiabilidade em curto e médio prazo. Analisa a população e seus aspectos, como taxa de crescimento, faixas etárias e distribuição demográfica.
- b) Ambiente econômico: o poder de compra está intimamente relacionado com a renda, os preços, o endividamento e a disponibilidade de crédito.
- c) Ambiente sociocultural: as crenças, os valores e as normas de uma sociedade podem influenciar as preferências e os desejos de compras dos consumidores.
- d) Ambiente natural: a preservação do ambiente é uma preocupação constante e cada vez maior nas empresas, motivando alterações nos padrões de consumo.
- e) Ambiente tecnológico: novas tecnologias surgem a todo o momento, influenciando significativamente a vida e o comportamento das pessoas, exigindo monitoramento constante.
- f) Ambiente político-legal: as leis, órgãos governamentais e grupos de pressão são responsáveis por influenciar e limitar as ações de diversas organizações e indivíduos.

2.3.1.2.2 Ambiente Interno

Segundo Ferrel e Hartline (2005), a análise do ambiente interno da empresa identifica questões internas da empresa, tais como a disponibilidade e a distribuição

dos recursos humanos, a idade e a capacidade dos equipamentos e da tecnologia, os recursos financeiros e a disputa pelo poder da empresa. Afora isso, resume os atuais objetivos e o desempenho de marketing da empresa.

Pride e Ferrel (2001) dizem que essa etapa deve conter informações sobre a cultura organizacional e disponibilidade de recursos humanos e financeiros.

Conforme Westwood (1996), o objetivo dessa análise é ter um claro entendimento sobre a posição da empresa e seus produtos, possibilitando definir com mais precisão as estratégias e objetivos de marketing. Kotler e Keller (2006), por sua vez, definem que essa etapa é fundamental para a análise e ações relacionadas às forças e às fraquezas da organização.

2.3.1.2.3 Análise do Ambiente do Consumidor

Segundo Ferrel e Hartline (2005), a análise do ambiente do consumidor examina a situação atual a respeito das necessidades do mercado-alvo, traçando um panorama sobre a evolução e o grau de atendimento delas. Os autores sugerem a utilização da abordagem do “Modelo 5W”, visando identificar os consumidores, suas necessidades e oportunidades de atuação, em que se deve buscar responder as seguintes questões:

- a) Quem são os nossos consumidores atuais e potenciais? (*who*)
- b) O que os nossos consumidores fazem com nossos produtos? (*what*)
- c) Onde os consumidores consomem nossos produtos? (*where*)
- d) Quando os consumidores compram nossos produtos? (*when*)
- e) Por que os consumidores escolhem nossos produtos? Por que os consumidores potenciais não compram nossos produtos? (*why*)

2.3.1.2.4 Análise da Concorrência

Conforme Kotler e Keller (2006), concorrentes são as empresas que atendem às mesmas necessidades dos clientes. A análise da concorrência ocorre tão logo sejam identificados as principais empresas competidoras no mercado, sendo importante descobrir suas estratégias, objetivos, forças e fraquezas.

Ferrel e Hartline (2005) ressaltam a importância de monitorar as ações atuais e futuras da concorrência devido à competição intensa e aos ambientes dinâmicos do cenário atual.

Nesse sentido, Perreault e McCarthy (2002) definem que a análise da concorrência proporciona que as empresas encontrem novas ou melhores maneiras de satisfazer as necessidades dos consumidores e fornecer valor, sendo um meio para estabelecer vantagens competitivas e superar os concorrentes.

Por fim, Kotler e Keller (2006) comentam a prática do benchmarking, que consiste no aprendizado obtido com aqueles que apresentam desempenho superior em determinado processo, tendo como objetivo a cópia ou o aperfeiçoamento das melhores práticas do mercado.

2.3.1.3 Análise SWOT

Segundo Ferrel e Hartline (2005), a análise SWOT (*strenghts, weaknesses, opportunities, threats*) abrange tanto o ambiente interno quanto o ambiente externo da empresa.

Ferrel e Hartline (2005) afirmam que, internamente, o modelo avalia as forças e fraquezas da empresa no que tange a questões como desempenho e recursos financeiros, recursos humanos, instalações, capacidade de produção, equipamentos, participação no mercado, percepções do consumidor, qualidade do produto, disponibilidade do produto e comunicação organizacional. Pride e Ferrel (2001) afirmam que as forças ou pontos fortes se referem às vantagens competitivas ou competências essenciais que significam um benefício para empresa em relação ao seu mercado-alvo e seus concorrentes. Para os autores, as fraquezas ou os pontos fracos demonstram as limitações que a empresa pode enfrentar no desenvolvimento ou na implementação das estratégias de marketing, devendo ser examinados do ponto de vista do cliente.

Externamente, Ferrel e Hartline (2005) definem que a análise SWOT avalia as informações sobre o mercado (consumidores e concorrência), condições econômicas, tendências sociais, tecnologia e regulamentos governamentais, originando as oportunidades e ameaças do negócio. Para os autores, oportunidades e ameaças existem fora da empresa, independentemente das forças, fraquezas ou opções de marketing interno. Pride e Ferrel (2001) comentam que oportunidades

são condições favoráveis no ambiente que podem gerar vantagem para a organização e que as empresas devem agir com base nelas se querem obter tal benefício. Já as ameaças consistem em condições ou barreiras que podem impedir a organização de alcançar os seus objetivos.

2.3.1.4 Matriz SWOT

Ferrel e Hartline (2005) sugerem que as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças devem ser dispostas em uma matriz SWOT, que é um arranjo de quatro células que pode ser usado para categorizar informações no processo de conclusão da análise SWOT. Assim, busca-se converter fraquezas em forças, ameaças em oportunidades e combinar as forças com as oportunidades existentes. Os autores ainda sugerem que deve ser feita uma análise quantitativa da matriz, em que cada item citado deve ser quantificado em ordem de importância, criando um grau de priorização no planejamento.

Kotler e Keller (2006) ressaltam que através da matriz se procura aproveitar as oportunidades, precaver-se das ameaças, capitalizar os pontos fortes e corrigir os pontos fracos, pela combinação adequada dos componentes:

- a) Pontos fortes combinados com oportunidades para o aproveitamento das oportunidades;
- b) Pontos fracos combinados com oportunidades para a minimização das limitações;
- c) Pontos fracos combinados com ameaças para conversão das desvantagens.

2.3.1.5 Metas e objetivos de Marketing

Para Pride e Ferrel (2001), um objetivo de marketing declara o que deve ser alcançado por meio das atividades de marketing, estando baseado no estudo da análise SWOT e da matriz SWOT. Os autores alegam que nessa etapa são formalizados os resultados desejados e esperados do plano de marketing.

Ferrel e Hartline (2005) destacam a necessidade de alinhamento à missão e à visão geral da empresa e salientam que os objetivos devem ser realistas, pois objetivos muito fáceis ou muito difíceis de realizar não irão motivar os empregados

para atingir desempenhos superiores. Pride e Ferrel (2001) dizem que os objetivos devem ser simples, claros e permitir uma medição precisa, tendo um período programado para sua execução. Las Casas (2005), de outra banda, afirma que podem existir tantos objetivos quantos forem necessários, mas que devem ser colocados em ordem de prioridade, ser atingíveis e coerentes entre si.

Na mesma linha, Westwood (1996) ensina que os objetivos de marketing devem ser definíveis e quantificáveis de forma que haja um alvo atingível, devendo indicar o desempenho do plano de marketing implementado. Demais disso, deve-se definir valores e participações de mercado, em detrimento de termos vagos como aumentar, melhorar e maximizar. Busca-se estabelecer objetivos desafiadores, mas que possam ser atingidos com esforço.

Richers (2000) comenta que, na literatura anglo-americana, os objetivos são frequentemente chamados de *goals* ou *targets*, fato que gera variações na diferenciação dos conceitos de objetivo e meta. Nesse estudo, conforme indica Cobra (1995), consideram-se objetivos como declarações amplas e gerais sobre o que será realizado por meio da estratégia de marketing, enquanto metas são definidas como referências mais específicas e essenciais para o planejamento, devendo ser declarados em termos quantitativos. Assim, as metas são utilizadas para acompanhar o progresso no sentido da realização dos objetivos de marketing.

2.3.1.6 Estratégias de Marketing

Segundo Aaker (2001), à medida que os objetivos de marketing são definidos, é necessário pensar de que forma eles serão atingidos, ou seja, a estratégia de marketing.

Ferrel e Hartline (2005) afirmam que a estratégia de marketing trata do modo como a empresa irá gerenciar seu relacionamento com os clientes, de modo que leve vantagem competitiva sobre os concorrentes, preocupando-se geralmente com os quatro elementos principais do *mix* de marketing: produto, preço, praça e promoção.

Hooley (2005) define que uma estratégia eficaz de marketing começa com uma avaliação detalhada e criativa da análise SWOT, ou seja, dos pontos fortes e pontos fracos da empresa e das oportunidades e ameaças do mercado. Para Las Casas (2005), é necessário inicialmente identificar o mercado-alvo a ser atingido,

para assim definir seu posicionamento e as ações estratégicas no composto de marketing.

Westwood (1996) salienta a diferença entre estratégia e tática, em que a estratégia é uma definição ampla de como o objetivo deve ser atingido e a tática faz referência aos planos de ação, ao detalhamento do que será feito. O autor propõe a classificação das estratégias em três tipos:

- a) Estratégias defensivas: idealizadas para evitar a perda dos clientes existentes, focando em superar as fragilidades da empresa;
- b) Estratégias de desenvolvimento: idealizadas para oferecer aos clientes existentes uma variedade maior de seus produtos e serviços, explorando oportunidades identificadas;
- c) Estratégias de ataque: idealizadas para desenvolver o negócio através de novos clientes.

Porter (1980), diferentemente, propõe três estratégias genéricas para o pensamento estratégico:

- a) Liderança total em custos: visa possuir o menor preço entre os competidores;
- b) Diferenciação: objetiva gerar um valor agregado maior ao cliente do que a concorrência, através de um desempenho superior;
- c) Foco: concentra-se em um ou mais segmentos de mercado, buscando a liderança total em custos ou a diferenciação.

2.3.1.7 Implementação de Marketing

Conforme Ferrel e Hartline (2005), a implementação do plano de marketing irá descrever de que maneira as estratégias de marketing serão executadas.

De acordo com Westwood (1996), os planos de ação devem apresentar:

- a) Posição: situação atual da empresa;
- b) Metas: onde se deseja chegar através do plano;
- c) Ação: o que será feito para atingir a meta;
- d) Responsável: responsável pela execução do plano;
- e) Datas de início e de conclusão: tempo para início e final da ação;
- f) Orçamento e Custo: quanto será gasto para execução do plano.

Pride e Ferrel (2001) ressaltam a importância dessa fase do plano de marketing, pois sem um plano de implementação exequível o sucesso da estratégia de marketing fica ameaçado.

Kotler e Keller (2006) salientam a importância de comunicar a implementação da estratégia aos públicos interessados, incluindo os públicos internos, de modo que garanta a compreensão do plano, o alinhamento com a estratégia e a satisfação.

Las Casas (2006) assevera que o plano de ação consiste num resumo das atividades que se planejam realizar no período, representando um cronograma de atividades mercadológicas. Nele devem constar as próprias ações, os responsáveis pela execução, o período das etapas e uma previsão de custos.

2.3.1.8 Avaliação e controle do resultado

Conforme Kotler e Keller (2006), a empresa precisa acompanhar os resultados da implementação do plano de marketing, monitorando possíveis novos acontecimentos que interfiram na estratégia. A empresa deve estar pronta para adaptar a implementação, as estratégias e os objetivos, em caso de necessidade.

De acordo com Ferrel e Hartline (2005, p. 40), “o controle de marketing envolve o estabelecimento de padrões de desempenho, avaliação de desempenho real, comparando-o com esses padrões e ações corretivas, se necessário”.

Pride e Ferrel (2001) referem que devem ser estabelecidos padrões, que podem ter várias bases de comparação, como o aumento do volume de vendas, a lucratividade e participação de mercado. Assim, é viável identificar possíveis falhas do plano e tomar providências para amenizar as diferenças entre o desempenho planejado e o desempenho real.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo é apresentada a metodologia que guiou o presente estudo, apontando os caminhos que foram seguidos para obter as informações necessárias à elaboração do plano de marketing para a Academia American.

3.1 MÉTODO DE PESQUISA

Fachin (2002) afirma que o método de pesquisa é a escolha de alguns procedimentos para aplicação e descrição de um estudo. Segundo o autor, a utilização de uma metodologia é fundamental para a pesquisa, pois facilita o planejamento, investigação e interpretação dos resultados. Visando atingir os objetivos deste estudo, foi adotada uma orientação qualitativa e quantitativa, em um estudo de caso exploratório descritivo.

Para Mattar (1994), o estudo de caso é uma metodologia que estimula a compreensão e sugestão de hipóteses para o objeto de estudo. O autor declara que esse método pode conter entrevistas estruturadas e não estruturadas, análise de registros existentes e observação de fatos. Conforme Yin (2001), o estudo de caso é a estratégia de pesquisa que visa analisar um fenômeno considerando seu contexto e é particularmente recomendado em estudos sobre programas e processos de implantação de empresas ou mudanças organizacionais.

Malhotra (2005) define que a pesquisa exploratória consiste em examinar uma situação ou um problema para proporcionar conhecimento, compreensão, descoberta de ideias e esclarecimentos. Trata-se de um tipo de pesquisa flexível, utilizado, muitas vezes, como a parte inicial da pesquisa, por meio de levantamento de dados. Ainda conforme o autor, a adoção da pesquisa exploratória se dá para diversos propósitos, como: formular um problema ou definir um problema com mais precisão; identificar cursos alternativos de ação; desenvolver hipóteses; isolar variáveis e relacionamentos-chave para uma análise adicional; ter uma melhor percepção, a fim de elaborar uma abordagem do problema; ou estabelecer prioridades para uma pesquisa adicional.

Um estudo quantitativo de caráter descritivo deve ser utilizado, conforme Roesch (2006), quando o propósito do estudo é obter informações como

quantidades, proporções e frequências sobre determinada população. Nesse sentido, Malhotra (2005) define que o principal objetivo da pesquisa descritiva é a descrição de algo, não possuindo foco em explicar os fenômenos e suas respectivas causas. Além disso, a pesquisa descritiva exige um conhecimento prévio sobre a questão de estudo, baseando-se em hipóteses específicas e informações definidas.

Malhotra (2005) lembra que os diferentes modelos de pesquisa podem ser utilizados isoladamente ou em conjunto, para se complementarem. Assim, é possível que um projeto incorpore mais de um modelo básico de pesquisa, de acordo com a natureza do problema e da abordagem.

Dessa forma, o presente estudo utilizou a pesquisa exploratória com a finalidade de aprofundar o conhecimento sobre a academia American, seus concorrentes e o mercado em que ela está inserida. O referido conhecimento e a situação problema foram exploradas e analisadas também na pesquisa descritiva, possibilitando o alcance dos objetivos do trabalho, através do plano de marketing.

3.2 COLETA DE DADOS

Para realização do plano de marketing, foram realizadas técnicas de coletas de dados, que serviram como subsídio para que os objetivos propostos fossem atingidos.

Malhotra (2005) define que dados podem ser obtidos através da coleta de dados necessários ou primários bem como pelo uso de dados pré-existentes ou secundários. Dados primários são gerados e colhidos por um pesquisador com a finalidade específica de solucionar o problema em pauta. Já os dados secundários, conforme o autor, possuem um objetivo diferente do problema do trabalho, mas podem ser utilizados para tal finalidade.

O presente estudo teve como base tanto dados primários quanto dados secundários. No que diz respeito aos dados primários, em um primeiro momento, foi realizada uma entrevista semi-estruturada em profundidade com os sócios da academia, encontrada no Apêndice B. Conforme lembra Triviños (1987), a entrevista semi-estruturada é caracterizada por questionamentos básicos que são apoiados em teorias e hipóteses relacionadas à pesquisa. Esses questionamentos, por sua vez, originam novas perguntas e hipóteses, que enriquecem a entrevista e estimulam a descrição, explicação e compreensão dos fenômenos. Segundo o autor, esse

modelo mantém a presença consciente e atuante do pesquisador no processo de coleta de informações.

Na segunda etapa, foi aplicado um questionário estruturado com os alunos matriculados da American, elaborado em conjunto com o sócio da empresa e baseado nos dados primários e nos dados secundários obtidos até o momento, encontrado no Apêndice C. Conforme Roesch (2006), o questionário é o instrumento mais utilizado em pesquisa quantitativa e não se apresenta apenas como um formulário ou conjunto de questões listadas sem reflexão prévia. O questionário é um instrumento de coleta de dados que busca mensurar algo. Para tanto, requer esforço de planejamento, com base na conceituação do problema e no plano da pesquisa. De acordo com Malhotra (2006), o referido método facilita a coleta de dados confiáveis, devido à facilidade de aplicação e pela limitação das respostas às alternativas disponíveis. Além disso, o questionário aplicado também explorou algumas questões qualitativas, em que o respondente foi instigado a descrever suas melhores e suas piores impressões sobre a empresa, além de um campo livre para sugestões e observações. Nesse sentido, segundo Malhotra (2006), a pesquisa quantitativa visa quantificar os dados e aplicar alguma forma de análise estatística, sucedendo, na maioria das vezes, a pesquisa qualitativa, que ajuda a contextualizar e entender o tema em questão.

A população alvo da pesquisa quantitativa foram os alunos da academia American, que totalizam, conforme registros, 491 alunos ativos. O questionário foi aplicado na própria academia, de modo que os clientes que frequentaram a academia ao longo dos quinze dias de aplicação, foram estimulados a respondê-la. Assim, considerando que nem todos os alunos ativos estiveram na academia nesse período, obteve-se o satisfatório número de 102 respondentes, totalizando 20,77% da população alvo e caracterizando uma amostra representativa para elaboração do plano.

Além das duas etapas destacadas, foram realizadas conversas informais com os funcionários e os clientes da academia. Ocorreram, também, reuniões agendadas com o sócio da empresa, para discussão de percepções, troca de ideias e coleta de informações. A observação presencial também foi utilizada, tanto na American, como em algumas das concorrentes.

Para complementar, foram obtidos dados secundários através de pesquisas em livros, *sites*, jornais, artigos, revistas e dados fornecidos pela própria empresa.

3.3 ANÁLISE DE DADOS

Os dados qualitativos obtidos através das entrevistas, da literatura relevante, de pesquisas, de conversas e de observações foram analisados, explorados e interpretados pelo método de análise de conteúdo. Conforme Roesch (2006), a análise de conteúdo é uma metodologia utilizada para tratamento e análise de informações, buscando classificar palavras, frases e textos em categoria de conteúdo.

Quanto aos dados quantitativos, Roesch (2006) afirma que geralmente os dados coletados são submetidos à análise estatística, com a ajuda da Tecnologia da Informação. Tipicamente, as medidas para cada respondente são codificadas e, em seguida, manipuladas de várias formas, através de análises como cálculo de médias, percentuais, significância estatística e correlações. Assim, torna-se possível extrair sentido dos dados, testar hipóteses e comparar resultados.

Neste trabalho, os resultados dos questionários aplicados com alunos da academia American foram tabulados para análise de dados, de maneira a se extrair algumas considerações objetivas a respeito da realidade e das percepções dos clientes da empresa.

Além disso, as reuniões com o sócio da empresa também foram utilizadas para analisar os dados e alinhar as definições do estudo ao pensamento da organização, bem como aproveitar o conhecimento que o gestor possui sobre o ramo e o negócio.

O referido método, coleta e análise de dados deram suporte à construção do estudo conforme as etapas do Plano de Marketing, descritas no capítulo anterior e aplicadas no capítulo a seguir.

4 PLANO DE MARKETING

Neste capítulo serão exibidas as etapas que constituem o Plano de Marketing da Academia American, desenvolvidas conforme o referencial teórico e a metodologia previamente descrita.

Inicialmente, é realizada a análise situacional do ambiente interno, do ambiente externo, do ambiente do consumidor e da concorrência, fornecendo as informações para a análise e combinação das oportunidades, ameaças, forças e fraquezas estabelecidas (análise e matriz *SWOT*). Assim, são estabelecidos os objetivos e as metas de marketing, as estratégias de marketing e, por fim, os planos de ação e os métodos de avaliação e controle. Além disso, o Resumo Executivo, contendo uma síntese do conteúdo, é apresentado no Apêndice A.

4.1 ANÁLISE SITUACIONAL

Após a realização de entrevistas em profundidade com os sócios da empresa, a aplicação do questionário estruturado com os alunos da academia, a observação presencial e o levantamento de dados secundários, foi possível elaborar o perfil do ambiente externo, do ambiente interno, do ambiente do consumidor e a análise da concorrência, apresentados nesta seção.

4.1.1 Análise do Ambiente Externo

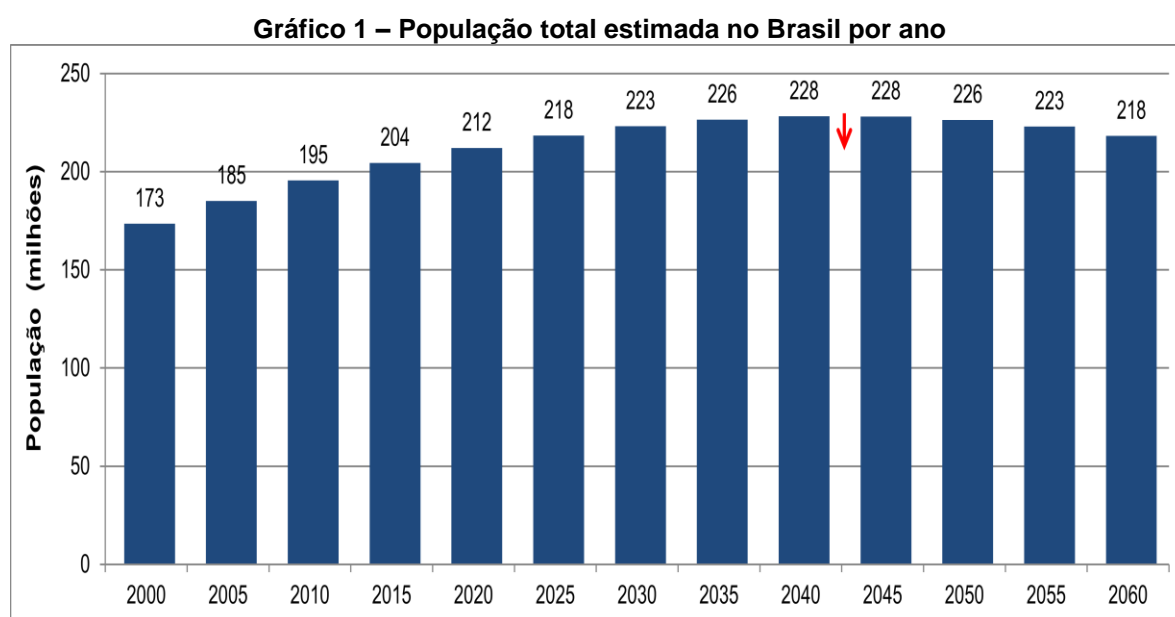
A análise do ambiente externo identifica tendências e características que influenciam o ambiente demográfico, econômico, sociocultural, natural, tecnológico e político-legal em que a empresa está inserida.

a) Ambiente Demográfico

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE – (2011), a população brasileira é de 190.755.799 pessoas, das quais 10.693.929 pertencem ao estado do Rio Grande do Sul, 1.409.351 à cidade de Porto Alegre, décima cidade mais populosa do Brasil, e 83.312 à zona sul da cidade, onde está inserida a Academia American e está localizada a grande maioria dos clientes e dos potenciais

clientes da empresa. Diante do aumento da expectativa de vida, a população brasileira continua apresentando crescimento populacional, de modo que, de acordo com o IBGE (2013), a população brasileira atingiu em 1º de julho de 2013 o total de 201.032.714 habitantes. Em Porto Alegre a realidade não é diferente, visto que, segundo Companhia de Processamento de Dados de Porto Alegre - PROCEMPA - (2013), a população da cidade cresceu 3,58% entre 2000 e 2010. A zona sul, por sua vez, apresenta índices ainda mais expressivos, indicando 22,84% de oscilação positiva no período.

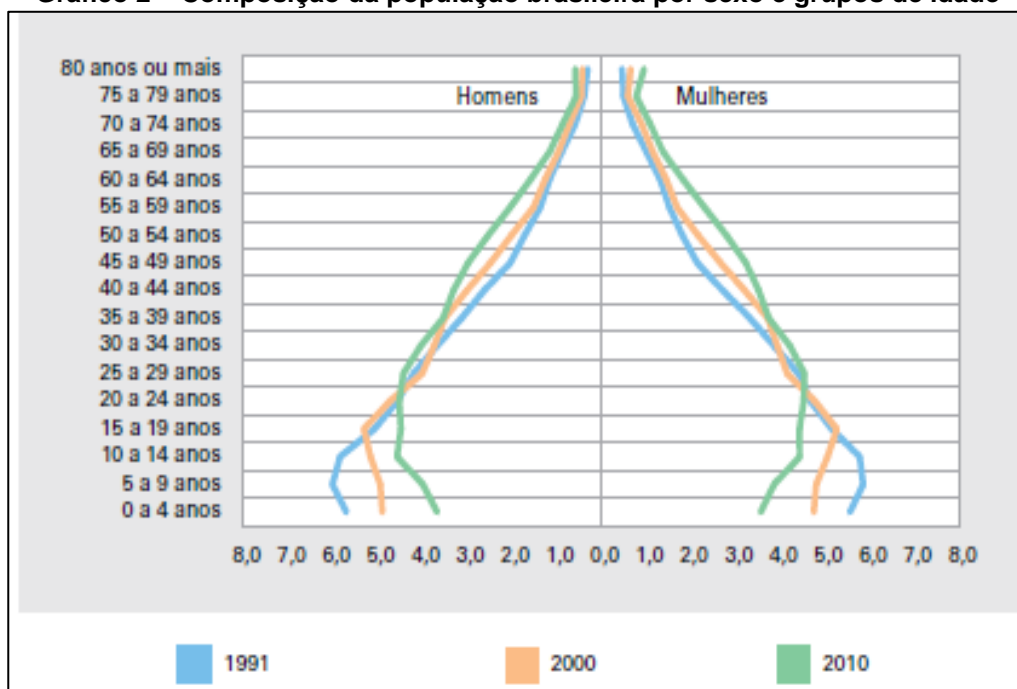
Ainda nesse âmbito, espera-se que o crescimento populacional no Brasil se estenda, embora a níveis cada vez menos acelerados, até o ano de 2042, quando a taxa de crescimento geométrico tornar-se-á negativa, invertendo a tendência, como evidenciado no gráfico 1.



Fonte: elaborado pelo autor, com dados do IBGE, 2013.

A diminuição no ritmo do crescimento populacional brasileiro pode ser explicada, entre outros fatores, por mudanças na pirâmide etária da população. A diminuição da taxa de natalidade torna a base da pirâmide cada vez mais estreita, enquanto o aumento da expectativa de vida torna o ápice cada vez mais largo. Assim, temos uma participação cada vez maior do número de adultos e da terceira idade e uma participação cada vez menor de crianças e de jovens (gráfico 2).

Gráfico 2 – Composição da população brasileira por sexo e grupos de idade



Fonte: IBGE, 2011

Em relação à proporção do gênero da população brasileira, estipula-se, conforme o IBGE (2013), 50,59% (101.695.856 pessoas) do sexo feminino e 49,41% (99.336.858 pessoas) do sexo masculino, mostrando leve tendência histórica de predominância feminina.

Frente aos dados relatados, verifica-se uma série de possíveis impactos dos fatores demográficos à Academia American. O destacado crescimento populacional da zona sul de Porto Alegre gera um impacto positivo, à medida que mais pessoas estarão suscetíveis a serem atingidas pela proposta da empresa. Nesse sentido, colabora também o aumento das taxas de urbanização do país, pois há tendência das pessoas se transferirem do ambiente rural para o ambiente urbano, podendo ocasionar ainda mais crescimento da população de Porto Alegre. De acordo com o IBGE (2011), entre 2000 e 2010, a população urbana brasileira cresceu de 81,2% para 84,4%, um aumento de 23 milhões de pessoas.

A nova composição da pirâmide etária brasileira, por sua vez, pode representar tanto uma oportunidade, quanto uma ameaça, através do aumento no número de potenciais clientes de idade adulta e da terceira idade e diminuição no número de jovens. Assim, cabe à American aproveitar o interesse dos idosos em preencher o dia-a-dia da aposentadoria e em manter a qualidade de vida diante de

rotinas monótonas e problemas de saúde, e a preocupação dos adultos com o bem estar diante de suas rotinas estressantes.

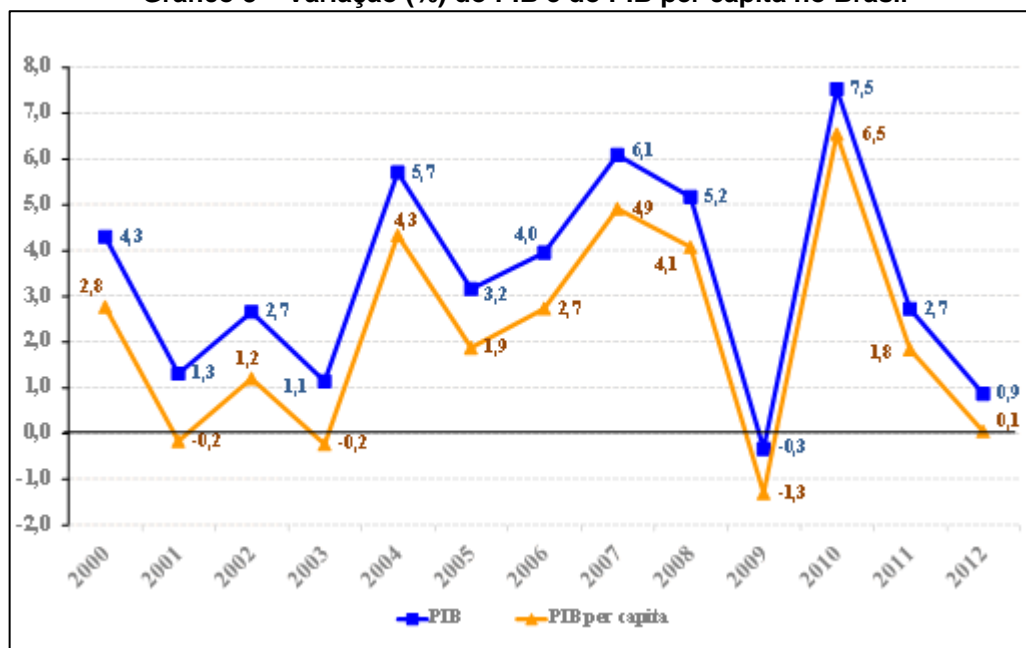
Em relação ao gênero, a proporção predominantemente feminina da população brasileira não apresenta impacto no negócio, pois a distribuição não deve sofrer grandes oscilações nos próximos anos e, atualmente, as mulheres utilizam os serviços de uma academia tanto quanto os homens.

Por fim, cabe salientar que o crescente grau de instrução e de formação da população do país, sobretudo nas grandes metrópoles como Porto Alegre, contribui positivamente para o negócio, pois aumentam a conscientização da importância da atividade física e a renda da população. O grau de analfabetismo na Zona Sul de Porto Alegre, por exemplo, passou de 3,10%, em 2000, para 1,99%, em 2010, conforme dados da PROCEMPA (2013).

b) Ambiente Econômico

Conforme o IBGE (2013), o PIB da economia brasileira teve um crescimento de 0,9% no ano de 2012, como mostrado no gráfico 3, apresentando desaceleração frente aos dois anos anteriores e um desempenho fraco se comparado aos países desenvolvidos e aos países emergentes. É de suma importância, nessa linha, destacar a contribuição do setor de serviços para esses resultados, com avanço de 1,7% em frente a quedas de 2,3% na agropecuária e de 0,8% na indústria no ano de 2012, em que o setor de serviços teve participação de 68,5% do PIB, a maior registrada desde 2000. Além disso, as perspectivas para os próximos anos seguem sendo de crescimento, à medida que o Banco Central do Brasil (2013) estipula 2,5% de alta em 2013 e 2,13% de alta em 2014, mantendo certa estabilidade na economia brasileira.

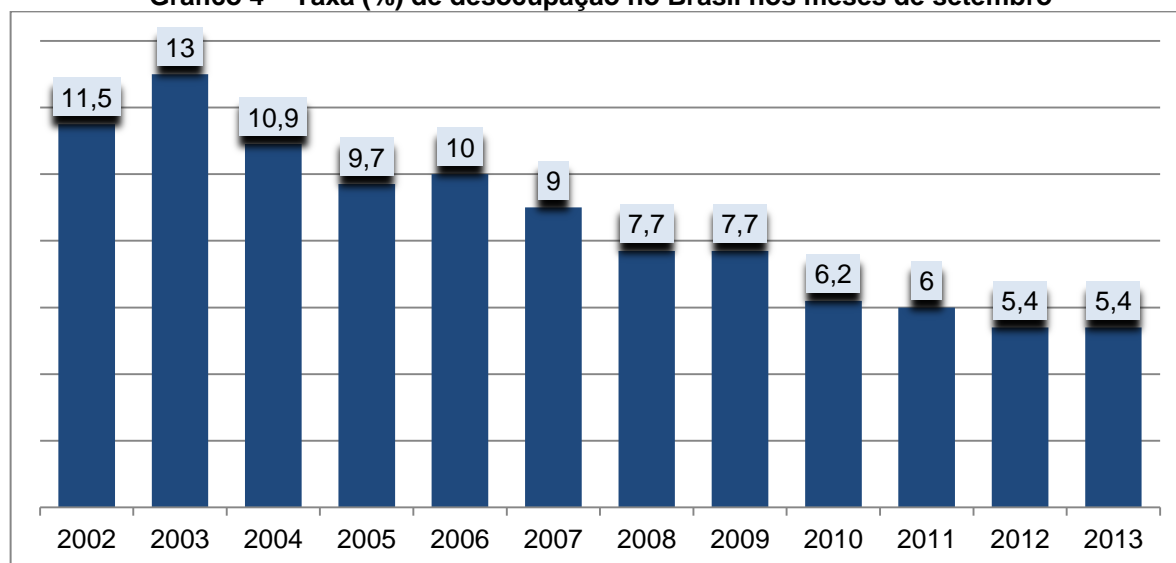
Gráfico 3 – Variação (%) do PIB e do PIB per capita no Brasil



Fonte: IBGE, 2013.

Em relação à taxa de desemprego da população brasileira, conforme dados do IBGE (2013), percebe-se uma diminuição gradual da desocupação ao longo dos anos, evoluindo de 13%, em setembro de 2003, para 5,4%, em setembro de 2013, como evidenciado no gráfico 4. A região metropolitana de Porto Alegre, nesse sentido, apresenta uma taxa de desocupação ainda menor que as demais regiões, com 3,4% em setembro de 2013.

Gráfico 4 – Taxa (%) de desocupação no Brasil nos meses de setembro



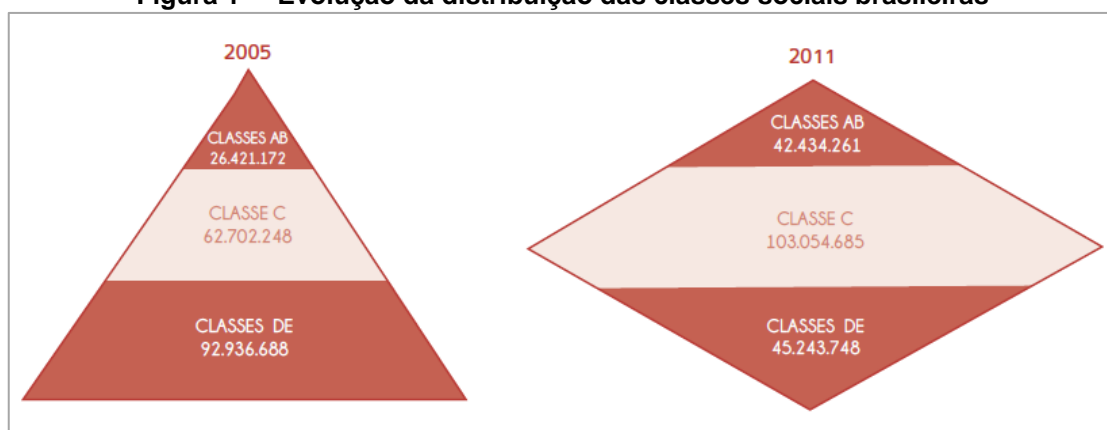
Fonte: adaptado de IBGE, 2013.

Outro fator relevante é o novo posicionamento da mulher no mercado de trabalho, cada vez em maior número. Dados do Relatório Anual de Informações Sociais apontam que, em 2012, o número de empregos com carteira assinada para mulheres cresceu 3,89% em relação ao ano anterior, enquanto os homens tiveram aumento de 1,46%. Assim, as mulheres passaram a representar 42,47% da força de trabalho, um significativo aumento em relação às décadas anteriores (Brasil, 2013).

Nesse mesmo âmbito, o rendimento médio da população ocupada no Brasil apresenta crescimento, evoluindo de R\$ 1.428,04, em setembro de 2003, para R\$ 1.908,00, em setembro de 2013, um crescimento de mais de 33%. Ainda nesse aspecto, dados da PROCEMPA (2013) indicam que a cidade de Porto Alegre possui um rendimento médio de 5,3 salários mínimos, enquanto a zona sul da cidade apresenta 6,69 salários mínimos como média.

Tais indicadores, por sua vez, também refletem em aumentos na População Economicamente Ativa e no poder de compra dos cidadãos, impulsionando a ascensão das classes C e D. Nesse sentido, o gráfico abaixo evidencia o expressivo aumento da classe C e mostra o crescimento das classes A e B, em detrimento à redução da classe D e E, demonstrando a evolução da população brasileira como um todo. De acordo com o IPSOS (2012), entre 2005 e 2011, a classe C herdou mais de 40 milhões de novos integrantes, representando atualmente 54% da população brasileira, como mostrado na figura 1.

Figura 1 – Evolução da distribuição das classes sociais brasileiras



Fonte: IPSOS, 2012.

O mercado da atividade física, da mesma maneira, apresenta franco crescimento, impulsionado não apenas pelos indicadores econômicos, mas também pelos novos hábitos e preocupações da população. Segundo dados da IHRSA

(2013), no ano de 2012, foram gerados aproximadamente US\$75 bilhões de receita a partir de cerca de 153.000 academias e mais de 130 milhões de membros, projetando um crescimento anual de quase 3% para os próximos anos no mercado mundial. Nesse cenário, o Brasil é o segundo mercado mundial de academias, atrás apenas dos Estados Unidos, sendo o maior da América Latina, com uma receita de US\$2.4 bilhões, a partir de 23.398 academias e sete milhões de membros. Apesar disso, o Brasil ainda possui grandes oportunidades, visto que apenas cerca de 3,5% da população do país é membro de uma academia - na Argentina, por exemplo, essa taxa é 5,7% - e o país sediará a Copa do Mundo de futebol de 2014 e as Olimpíadas de 2016, voltando a atenção do povo para a prática de esportes e atividade física.

Frente ao exposto, verifica-se um cenário econômico de impacto positivo para a Academia American, pois o momento da economia brasileira e porto alegre é positivo. Os dados são ainda melhores se considerarmos a zona sul da cidade. O mercado de academias, de igual maneira, se expande significativamente. Nesse sentido, a ascensão das classes sociais brasileiras e o maior nível de emprego e renda geram mais pessoas com mais renda fixa mensal e conseqüentemente maior poder de compra para a população. Ademais, verificamos o crescimento da presença das mulheres no mercado de trabalho, provendo-lhes maior poder aquisitivo e tornando o número de pessoas com renda fixa mensal ainda maior.

Por outro lado, com a economia brasileira e o mercado de academias em alta, investidores nacionais e inclusive estrangeiros podem ser atraídos, aumentando a concorrência e reduzindo as margens do setor. Em adição a isso, pessoas com maior poder aquisitivo podem ter condições de se instalar em condomínios residenciais com áreas privadas de *fitness*, pagar por tratamentos em clínicas estéticas e ter menos tempo livre, deixando de lado as academias.

c) Ambiente Sociocultural

A vida moderna tende a ser pouco saudável, pois provoca *stress*, cansaço, alimentação inadequada e sedentarismo, abalando a qualidade de vida da população tanto em nível físico quanto em nível psicológico.

Ciente disso, a sociedade apresenta cada vez mais preocupação com a saúde, a qualidade de vida e o bem estar. Nesse sentido, a atividade física é

destacada e recomendada por especialistas como uma solução para o controle de sérias doenças e obesidade, além de, para muitos, ser uma maneira de relaxamento, socialização e descontração diante da rotina estressante. Nesse sentido, Saba (2001) salienta:

“[...] atualmente, há unanimidade quanto aos benefícios trazidos pela prática regular de exercícios corporais. Fisicamente, registra-se uma melhora no controle do peso corporal, na mobilidade articular, no perfil de lipídios, na resistência física, na densidade óssea, na força muscular, na resistência insulínica e na pressão arterial. Também é claramente positiva a influência sobre a esfera psicossocial, com aumento da autoestima, diminuição da depressão, redução do isolamento social, aumento do bem estar, melhora da autoimagem e alívio do estresse” (SABA, 2001, pg.62).

Outro fator de bastante relevância atualmente é o culto ao corpo esteticamente perfeito, que vem se tornando uma obstinação para boa parte da sociedade, evidenciado pelo crescimento de setores relacionados, como o de produtos de beleza – que deverá crescer 11% em 2013, conforme o Ibope (2013) –, o de cirurgias plásticas – em que o Brasil é o segundo em números de cirurgia do mundo, com destaque para a lipoaspiração, de acordo com a *International Society of Aesthetic Plastic Surgery* (2011) – e o de atividade física. Como se percebe, o povo brasileiro possui em sua essência a vaidade e a busca pela boa forma, influenciado, entre outros fatores, pela exportação de *top models* de grande renome mundial e pela produção da grande maioria de campanhas publicitárias com pessoas que se encaixam nesse perfil.

Assim, as academias tornaram-se uma opção atraente e acessível para aqueles que almejam atingir os referidos objetivos. Nesse sentido, corrobora Liz et al. (2011) afirmando que os principais motivos de aderência dos brasileiros praticantes de exercício físico em academias de ginástica são a busca pela saúde, aparência idealizada, socialização, melhoria da condição física, bem estar e prazer proporcionado pela prática do exercício.

Afora isso, o ambiente sociocultural porto-alegrense também apresenta outras tendências e peculiaridades. O uso de bicicletas como meio de locomoção e a ânsia por diminuir o estresse no trânsito são crescentes, como mostra o sucesso do sistema de locação de bicicletas públicas implantado pela Prefeitura de Porto Alegre, que já registrou mais de 250 mil viagens, conforme a Empresa Pública de Transporte e Circulação (2013), demonstrando também a valorização da sustentabilidade como um todo. Nesse sentido, as cidades brasileiras vêm tentando

seguir os modelos de sucesso da Europa, onde, conforme Calamur (2013), as vendas de bicicletas já superam a venda de carros em países como Alemanha, Inglaterra, Espanha, Itália e França.

Em tempos de valorização da praticidade, da conveniência e do conforto, a calamitosa situação da segurança pública da cidade de Porto Alegre, onde foram registrados mais de 55 mil incidentes nos três primeiros trimestres de 2013, conforme dados da Secretaria de Segurança Pública (Rio Grande do Sul, 2013), também pode gerar impactos positivos para a Academia American, visto que a prática de exercícios em academias é, em tese, uma opção mais segura que a prática ao ar livre, sobretudo durante a noite.

Outro fator relevante é valorização da zona sul de Porto Alegre, que apresenta índices de crescimento e qualidade de vida acima da média da cidade, com aumento da população, da renda média e diminuição do analfabetismo, conforme comentado anteriormente. Assim, a área é cada vez mais reconhecida e procurada pelas pessoas, oferecendo um estilo de vida diferenciado, com diversos pontos turísticos e contato com a natureza.

É importante salientar também a elevação do grau de exigência dos consumidores, conforme ressalta a pesquisa sobre o perfil de consumo da elite brasileira, do IBOPE (2009). As informações estão disponíveis em larga escala e são facilmente acessíveis, tornando os consumidores conhecedores de seus direitos e das ofertas da concorrência. A tendência é que os consumidores procurem por serviços de maior valor agregado, qualidade e atendimento personalizado. Nesse sentido, por exemplo, a existência de variedade de modalidades nas academias vem se tornando um diferencial, com ampla procura por aulas de ginástica, dança e lutas, esta principalmente depois da popularização do UFC (*Ultimate Fighting Championship*). Assim, muitas academias vêm se modernizando, oferecendo opções inovadoras e investindo cada vez mais em marketing, com interação constante com os clientes, para que as pessoas sintam-se valorizadas.

Por fim, outro comportamento extremamente frequente nos clientes de academias no Brasil é a dificuldade em manter a prática contínua. Liz et al. (2010) afirma que os principais motivos de desistência são a falta de tempo, a preguiça, a falta de motivação, a distância da academia e o custo das mensalidades. Diante disso, a preocupação com a retenção dos clientes se tornou a grande prioridade de gestão das academias, deixando a captação de novos alunos em segundo plano,

pois quase tudo que a pessoa ouve, lê ou vê já destaca para os benefícios da atividade física.

d) Ambiente Natural

O Brasil possui um território de dimensões continentais – é o quinto maior país em expansão territorial -, ocasionando grandes variações no clima de cada região. O estado do Rio Grande do Sul e a cidade de Porto Alegre caracterizam-se por ter estações do ano bem definidas, com a presença de forte frio no inverno e forte calor no verão. No verão, muitas pessoas se deslocam da capital Porto Alegre para o litoral e há intensa busca pelo corpo ideal, enquanto o período do inverno tende a provocar preguiça e, conseqüentemente, desistências devido ao frio. Diante disso, pode-se afirmar que o fator clima impacta na sazonalidade da procura pelo serviço das academias e deve ser levado em consideração para as estratégias e decisões de marketing.

Outra característica marcante do Brasil trata-se da sua grande biodiversidade e riqueza de recursos naturais, o que gera grande atenção quanto ao seu uso racional. Assim, percebe-se que os consumidores valorizam cada vez mais as empresas que demonstram, seja em pequenas ou em grandes atitudes, preocupação com a sustentabilidade e o meio ambiente. Nesse sentido, o Portal do Administrador (2013), ao divulgar pesquisa da eCGlobal Solutions em parceria com a eCMetrics, aponta que 98% dos consumidores brasileiros entrevistados consideram fundamental que as marcas estejam atentas com os cuidados ao meio ambiente, sendo que 72% afirmaram estar atentos a esse quesito em todas suas compras.

e) Ambiente Tecnológico

A internet vem reformulando a interação do ser humano com o universo ao seu redor, possibilitando novos meios de contato entre empresas e clientes. Atualmente, conforme dados do Ibope (2012), o Brasil já possui cerca de 94,2 milhões de pessoas com acesso à internet e uma tendência forte de crescimento, sendo o quinto país mais conectado do mundo. Assim, os sites e as mídias sociais tornaram-se importantes ferramentas de relacionamento com os consumidores, oferecendo oportunidades de interação, relacionamento e divulgação para atuais e

para potenciais clientes. Esse contato ainda é potencializado se considerarmos o crescente uso da internet móvel através de *smartphones* e *tablets*, por exemplo.

Outro fator tecnológico com impacto no negócio é a modernização e a criação de novos equipamentos, bastante frequente no ambiente das academias. Ao mesmo tempo em que a necessidade de atualização gera custos, ela também gera oportunidades e, até mesmo, barreiras de entrada para novos concorrentes, que precisam de investimentos maiores para oferecer um serviço competitivo. Além disso, o avanço tecnológico pode auxiliar em diversos processos internos da organização, proporcionando resultados, em última instância, para os próprios clientes.

Por fim, a tecnologia representa um impacto negativo ao negócio através da introdução de produtos estéticos cada vez mais eficientes no mercado, facilitando a busca pela beleza sem o uso das academias de ginástica.

f) Ambiente Político-legal

O Conselho Federal de Educação Física – CONFEF – possui normas que regulamentam o registro e instalações das pessoas jurídicas que tenham como finalidade a prestação de serviços na área da atividade física, desportiva e similar. As empresas, assim, devem estar devidamente registradas e cumprir uma série de pré-requisitos e condições mínimas de funcionamento, relacionadas à qualidade, à segurança e à higiene das instalações, dos equipamentos e do atendimento. Nesse sentido, o próprio CONFEF e os Conselhos Regionais de Educação Física – CREFs – atuam como fiscais para exigir o cumprimento das referidas normas, com poder de interdição daqueles estabelecimentos que não estiverem regularizados.

A Lei Estadual nº11.721, de 8 de Janeiro de 2002, por exemplo, define que as academias do estado do Rio Grande do Sul devem possuir em tempo integral profissionais de educação física devidamente registrados no CREF do estado, bem como estar registrada no citado conselho (Rio Grande do Sul, 2002).

Atualmente também tramita na Câmara dos Deputados o Projeto de Lei nº 598/11, do deputado Otávio Leite (PMDB-RJ), que regulamenta o funcionamento das academias de ginástica, de musculação, de natação e de atividades esportivas, devendo essas cumprir as regras estabelecidas, em regulamentos próprios, pelos CONFEF e pelos CREFs (Brasil, 2011).

Assim, verifica-se o crescimento das exigências dos órgãos regulamentadores, através da fiscalização mais frequente e de leis que definem o funcionamento do setor. Em face do exposto, o ambiente político-legal tem impacto positivo, pois reprime os concorrentes que não possuem profissionais capacitados e cria barreiras de entrada e manutenção no mercado.

4.1.2 Análise do Ambiente Interno

A Academia American foi fundada em 1995 por dois sócios que não fazem mais parte da empresa, sob o nome de Pitbull Gym. Em 1998, João Roberto Fernandes Menezes, atualmente um dos sócios, começou a frequentar a academia como *personal trainer* para alguns clientes. Nessa época, João era veterinário e possuía uma clínica veterinária juntamente a uma sócia. O trabalho de *personal* desenvolveu ainda mais gosto pelo ramo da atividade física, de modo que João começou a cursar educação física. Formado, decidiu por vender a sua parte da clínica veterinária e, diante da oportunidade que surgiu, em 2001, comprou a parte de um dos donos da então Pitbull Gym, dando início a história da Academia American. Atualmente, a empresa possui dois sócios, que tem um bom relacionamento entre si, mas, por questões pessoais, o envolvimento se dá em grande parte pelo sócio João Roberto, sendo o outro sócio questionado apenas em questões extremamente relevantes.

A American é uma academia localizada na Rua Dr. Barcelos, nº 2035, na zona sul de Porto Alegre, com mais de 500m² de área construída distribuídos em dois andares, incluindo sala de musculação, espaço para esteiras e bicicletas, sala de ginástica climatizada, sala de avaliação física, ala para abdominais e alongamento, vestiário e recepção com venda de alguns produtos alimentares e relacionados ao negócio. Seu horário de funcionamento é de segunda a sexta, das 7h às 24h; sábados, das 9h às 12h e das 15h às 21h; e feriados, das 14h às 18h.

A academia tem uma capacidade estimada de 700 alunos e, atualmente, conforme dados da empresa, possui 491 alunos ativos, sendo 42% mulheres e 58% homens. Entre as mulheres, 47% delas tem até 25 anos, 48% tem entre 26 e 49 anos e 5% tem mais de 50 anos. Entre os homens, 36% tem até 25 anos, 56% tem entre 26 e 49 anos e 8% tem mais de 50 anos.

Os serviços oferecidos atualmente pela American são musculação, *Jump*, Circuito, *Muay Thai* e *Pilates*. O serviço de musculação é o mais procurado, tanto por homens quanto por mulheres. O *Jump*, aula aeróbica, possui procura exclusivamente feminina e conta atualmente com 30 alunas. O *Muay Thai*, modalidade de luta, conta com maior público masculino e tem atualmente cerca de 30 alunos. A aula de *Pilates*, por sua vez, possui atualmente 8 alunas da terceira idade. A aula de Circuito, modalidade de ginástica localizada, tem uma procura mais baixa. Nesse sentido, conforme relato do sócio, a American tem disposição para estudar a viabilidade de possíveis novos serviços e novas modalidades a serem oferecidas aos clientes, pois tem consciência que a variedade oferecida é pequena, assim como os horários, demonstrados no quadro 1.

Quadro 1 – Aulas e horários oferecidos

	Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta	Sábado
09h	Pilates		Pilates			
16:15h	Jump	Circuit	Jump	Circuit	Jump	
19h	Jump		Jump		Jump	
21:15	Muay Thai		Muay Thai		Muay Thai	
22:30h	Muay Thai		Muay Thai		Muay Thai	

Fonte: elaborado pelo autor.

Os planos da American, por sua vez, estão estruturados conforme o quadro 2, considerando descontos para planos trimestrais, semestrais e anuais:

Quadro 2 – Planos e valores oferecidos

Plano de Matrícula	Horário	Valor (mês)	Valor (trimestre)	Valor (semestre)	Valor (ano)
Musculação + ginásticas	Livre	95	250	450	850
Musculação + ginásticas	Reduzido (8h às 17h)	75	200	360	670
Pilates	Horários oferecidos	90	x	x	x
Muay Thai	Horários oferecidos	80	x	x	x
Musculação + Muay Thai	Livre	150	x	x	x

Fonte: elaborado pelo autor.

Verifica-se que a faixa de preços dos serviços da American vai de R\$75,00, referente à musculação e ginástica no horário reduzido, até R\$150,00, concernente ao plano de musculação, ginásticas e Muay Thai. Em relação a descontos, a American, além dos planos de fidelidade especificados na tabela, oferece planos para grupos familiares e possui um convênio, o único atualmente, que garante

desconto de 10% para alunos e pais do colégio Adventista, localizado próximo à Academia.

De acordo com o sócio, o preço é definido de forma empírica e conforme as tendências do mercado, objetivando estabelecer a American em uma faixa central em relação às concorrentes consideradas de alto padrão e às mais simples. Essa proposta, segundo o sócio entrevistado, é um dos fatores que garante o sucesso da empresa. Diante do seu público-alvo, que consiste sobretudo nos moradores das regiões próximas integrantes da classe média, a Academia American apresenta um posicionamento atrativo, através de um custo-benefício diferenciado, com bom atendimento, boas instalações e bons equipamentos a um preço justo.

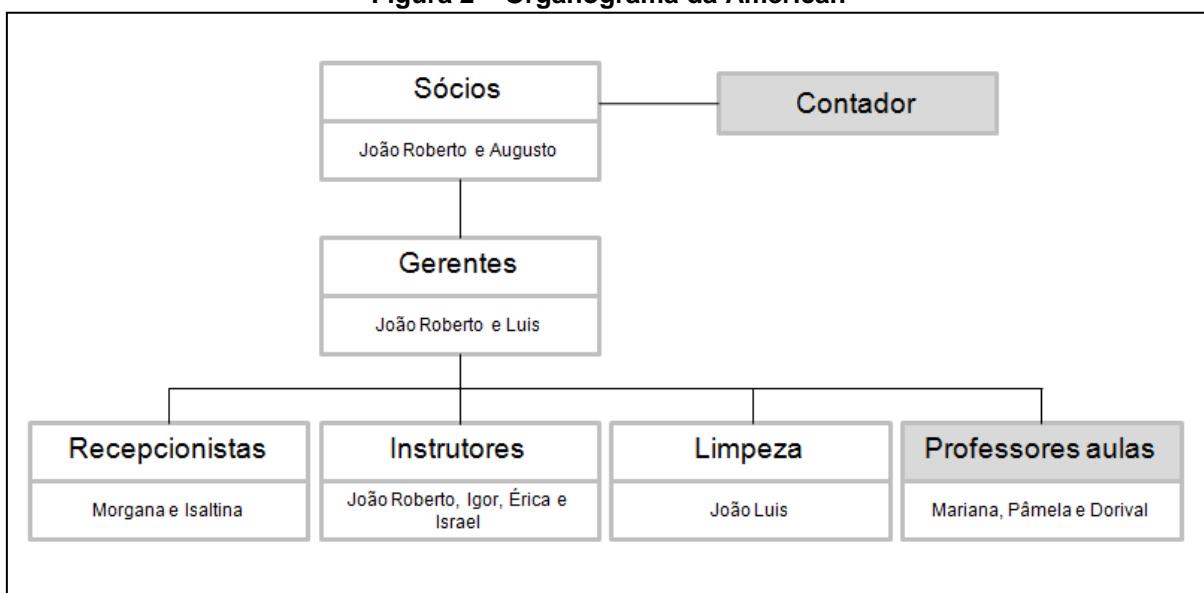
A respeito da retenção e fidelização de clientes, a academia tem uma média de cerca de 100 dias de permanência sem interrupção por aluno, conforme registros no banco de dados. A empresa não possui práticas frequentes de relacionamento com os clientes, como mecanismos de interação, promoção e divulgação. No entanto, alguns brindes são distribuídos em datas especiais, como no dia da mulher, por exemplo. Além disso, visando diminuir o número de interrupções na matrícula da academia, todo início de ano a equipe entra em contato, via telefone, com as pessoas que não se rematricularam após o período de férias. Outras ferramentas utilizadas são o *site* da academia, que possui poucas atualizações, visualizações e interações e que, segundo o sócio, é de difícil atualização e o perfil na rede social *facebook* que conta com 660 seguidores e apresenta atualizações irregulares, sem grande repercussão.

Ademais disso, as referidas ferramentas *online* também já foram testadas como meio de conquistar novos clientes, mas não apresentaram resultados concretos. Outros métodos de captação de clientes já utilizados foram panfletagens, promoções, envio de mala direta e colocação de faixa na frente do estabelecimento, estratégia que, segundo o sócio, gera os melhores resultados. Em adição a esses métodos, o sócio ressalta que as indicações e o boca-a-boca ainda são a origem de grande parte dos clientes que procuram o serviço. Cabe ressaltar também que a verba destinada para ações de marketing é bastante limitada.

No que diz respeito ao funcionamento interno, a empresa possui, em um primeiro nível, dois sócios: João Roberto, que também acumula as funções de gerente-geral e de instrutor no período da manhã e da tarde; e Augusto, que atualmente, conforme já citado, se envolve apenas em questões essenciais. No nível

de gerência temos João Roberto, desenvolvendo a função no período da manhã e da tarde, e Luis, desenvolvendo a função durante a noite. No terceiro nível, a empresa conta com um instrutor na parte da manhã (João Roberto), dois instrutores na parte da tarde (João Roberto e Israel) e dois instrutores durante a noite (Igor e Érica). Além disso, a American conta com uma recepcionista ao longo do dia (Morgana), uma recepcionista ao longo da noite (Isaltina) e um funcionário de limpeza (João Luis). Por fim, empresa contrata a prestação de serviços dos professores das aulas (Mariana, Pâmela e Dorival) e de um contador. Assim, ao todo, a American possui dois sócios, sete funcionários fixos e quatro prestadores de serviços contratados, como demonstrado na figura 2.

Figura 2 – Organograma da American



Fonte: elaborado pelo autor.

As decisões do dia-a-dia são tomadas pelo sócio (João Roberto) e pelo gerente da noite (Luis), enquanto as decisões que envolvem gastos maiores ou alterações no funcionamento da academia são discutidas entre os dois sócios. Reuniões entre a equipe são extremamente raras, fazendo com que a comunicação dos gerentes com os funcionários seja quase exclusivamente através de conversas individuais e informais. Apesar disso, o sócio garante que a cobrança por um atendimento intensivo e de qualidade por parte dos instrutores aos alunos é prioridade, atendendo à característica da inseparabilidade e da intangibilidade da prestação de serviços.

Em relação aos fornecedores, a American não possui grandes riscos e problemas, tratando do abastecimento de água mineral, artigos de limpeza, suplementos, barras de cereais, camisetas personalizadas e acessórios e equipamentos para a academia. A definição das empresas fornecedoras é feita baseada na qualidade, no atendimento e no preço oferecido. Em relação aos aparelhos e equipamentos, a análise é ainda mais cuidadosa.

Outro fator destacado como ponto de atenção para o negócio é a sazonalidade de alunos ativos na academia. O fluxo é maior na primavera e no verão, com quedas durante os períodos do outono e do inverno. Além disso, em relação aos turnos de maior movimento, verifica-se uma maior procura pelo serviço na parte da noite, em detrimento dos horários da manhã e da tarde, em que a academia está mais vazia.

Por fim, na entrevista e nas conversas informais realizadas, o sócio informou que as metas vêm sendo atingidas, pois ano a ano percebe-se evolução da rentabilidade e do número de alunos. Diante disso, quanto questionado sobre os principais desafios e barreiras ao crescimento da American, foram mencionados a administração e gestão apenas intuitiva, o limite de espaço físico e a ausência de planejamento estratégico e ações de marketing estruturadas e planejadas.

Ainda nesse sentido, quando questionado quanto aos objetivos da academia, o sócio indicou que deseja ultrapassar os 550 alunos nos próximos seis meses, reformar as instalações e o piso dentro de um ano e meio e, dentro de três anos, construir o terceiro andar do estabelecimento. Tais ambições revelam o espírito empreendedor e a importância que o negócio possui na vida do sócio, pois há pretensão de crescimento e investimentos a longo prazo, mas também expõe que são objetivos estabelecidos empiricamente e que não possuem estratégias e planos de ação traçados para que possam ser atingidos.

4.1.3 Análise do Ambiente do Consumidor

Em relação à análise do ambiente do consumidor, foi aplicado um questionário com os clientes da Academia American. Do total de 491 alunos ativos, foi obtido um nível de participação de 20,77%, totalizando 102 questionários respondidos. A pesquisa, de caráter predominantemente quantitativo, foi aplicada visando coletar dados referentes ao perfil, satisfação, insatisfação, fidelidade,

lealdade, motivações e necessidades dos clientes, analisando também os atributos e as características dos serviços da academia.

Para tanto, além de questões como sexo, idade, renda, turno de utilização e frequência de uso, foram abordadas questões a respeito de como conheceram o estabelecimento, probabilidades de indicação e continuidade, principais diferenciais e grau de satisfação sobre diversos aspectos da American. Em adição a isso, foram realizadas perguntas qualitativas, instigando os clientes a revelar os pontos fortes, os pontos fracos e sugestões para o negócio, com foco também em possíveis novas modalidades a serem oferecidas.

Assim, para a análise dos resultados, serão explorados os principais temas do questionário, fundamentados no grau de satisfação indicado pelos clientes e nas respostas às questões qualitativas. Ainda para fins analíticos, nas análises relacionadas ao grau de satisfação, serão considerados graus de satisfação alta as respostas “totalmente satisfeito” e “muito satisfeito”, de modo que as respostas “pouco satisfeito”, “pouco insatisfeito”, “muito insatisfeito” e “totalmente insatisfeito” serão consideradas graus de satisfação baixa, com viés negativo, conforme o quadro 3. As respostas “não se aplica”, por sua vez, não serão consideradas nos percentuais de análise.

Quadro 3 – Escala utilizada no questionário

TOTALMENTE INSATISFEITO	MUITO INSATISFEITO	POUCO INSATISFEITO	POUCO SATISFEITO	MUITO SATISFEITO	TOTALMENTE SATISFEITO	NÃO SE APLICA
Satisfação baixa				Satisfação alta		

Fonte: elaborado pelo autor.

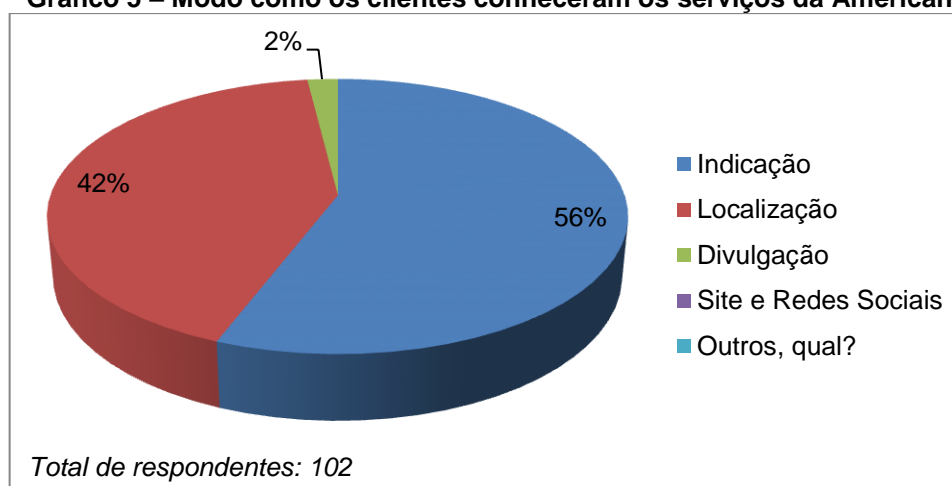
Inicialmente, analisando o perfil dos respondentes, tem-se um total de 57 pessoas do sexo masculino, representando 56% da amostra, e 45 pessoas do sexo feminino, representando 44% da amostra. Em relação à idade, 25% dos participantes tem até 25 anos, 62% possuem entre 26 e 49 anos e 13% tem 50 anos ou mais. A respeito da renda, 23% afirmou receber até R\$ 1.500,00 mensais, 38% entre R\$1.501,00 e R\$ 3.000,00 mensais, 22% entre R\$ 3.001,00 e R\$ 5.000,00 mensais e 17% acima de R\$ 5.000,00 mensais. Tais dados corroboram com o perfil de cliente especificado pelos sócios, demonstrando equilíbrio entre homens e mulheres, distribuição entre as faixas etárias, com concentração na idade adulta, e

predominância de alunos pertencentes à classe C, com presença relevante também das classes B e D.

A pesquisa indicou maior concentração de alunos na parte da noite, com 43%, seguido pelo período da tarde e pelo período da manhã, com 34% e 23% respectivamente. Além disso, os resultados indicaram que 53% dos alunos realizam seu treino na American em média cinco vezes ou mais por semana, enquanto 40% realizam três ou quatro vezes e apenas 7% uma ou duas vezes semanais. Esses resultados expõem o maior movimento verificado no período da noite, momento em que os aparelhos são mais concorridos e os instrutores mais demandados, e a menor demanda pelos serviços no período da tarde e da manhã, onde há ainda mais espaço para crescimento e captação de novos alunos. Outro fato que tem destaque é a alta quantidade de dias por semana que os respondentes indicaram estar presentes na academia, o que por um lado demonstra o gosto por utilizar o serviço e reduz a probabilidade de interrupção nas matrículas, mas por outro torna mais complicada a missão de crescer o número de alunos e concomitantemente não permitir que o estabelecimento fique excessivamente cheio.

Ao serem questionados quanto ao modo que tiveram conhecimento sobre os serviços da Academia American, 56% dos respondentes responderam a opção indicação, 42% a opção localização e 2% a opção divulgação, conforme o gráfico 5. Nenhum cliente assinalou a alternativa site e redes sociais, nem a alternativa aberta para descrição de outras opções.

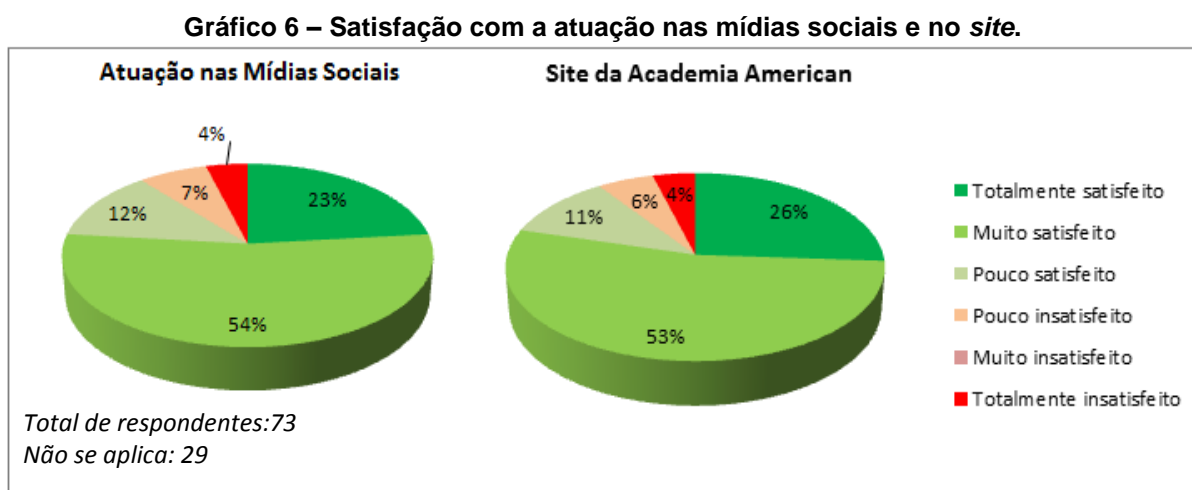
Gráfico 5 – Modo como os clientes conheceram os serviços da American



Fonte: elaborado pelo autor.

Diante dos resultados acima, percebe-se a grande importância da indicação e da localização para a captação de novos alunos para a academia, totalizando 98% do total das respostas. Esse dado ratifica a relevância de satisfazer os clientes atuais como fonte de obter novos clientes e a preferência do consumidor por academias que estejam próximas ao seu lar ou local de trabalho. Nesse sentido, alguns respondentes destacaram que tomaram conhecimento sobre a American a partir da colocação de faixas de promoção na fachada ou simplesmente ao passar na frente do local.

Outro fator evidenciado na questão é o inexpressivo resultado das campanhas de divulgação realizadas até hoje pela academia, bem como a ineficiência do seu *site* e mídias sociais no sentido de atrair novos alunos. Diante disso, os respondentes também foram questionados quanto ao seu grau de satisfação a respeito do *site* e da presença da American nas mídias sociais. Os resultados apresentaram um grau de satisfação alto de 77% para as mídias sociais, dos quais 23% estão totalmente satisfeitos, e de 79% para o *site*, dos quais 26% indicaram total satisfação (gráfico 6).



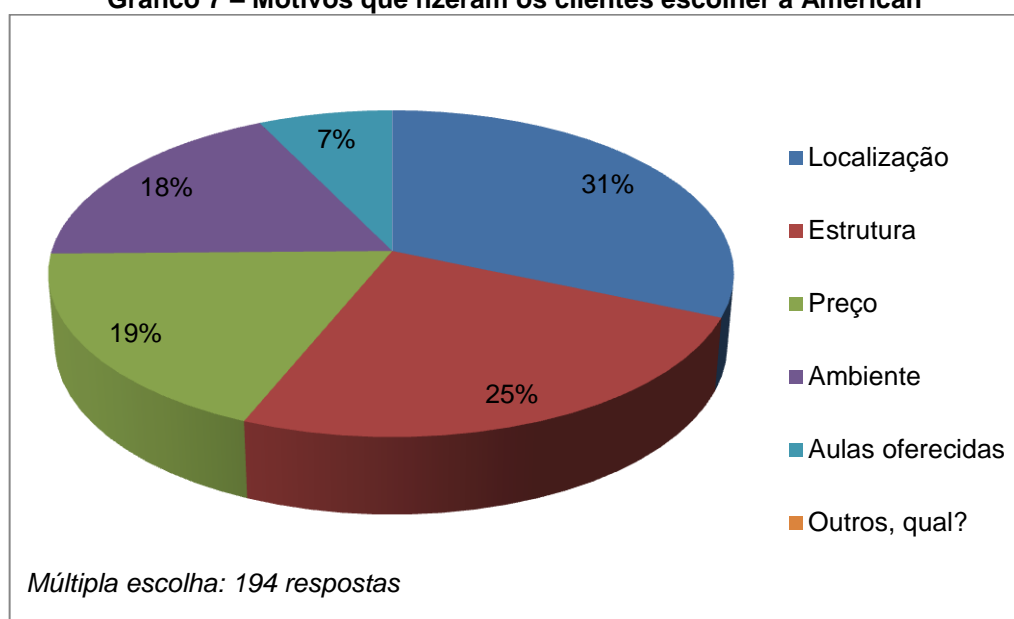
Fonte: elaborado pelo autor.

O baixo número de clientes totalmente satisfeitos nesses quesitos é reflexo do baixo número de fãs e interações na página do *facebook* e da baixa quantidade de atualizações e visitas no *site* da empresa. Assim, ambas as ferramentas *online* acabam não promovendo o nome da academia, de modo que não são conquistados novos clientes e não há uma boa interação com os clientes atuais. Além disso, cabe

ressaltar que a Academia American não possui perfis oficiais nas demais redes sociais, como o *LinkedIn*, o *Twitter* e o *Youtube*.

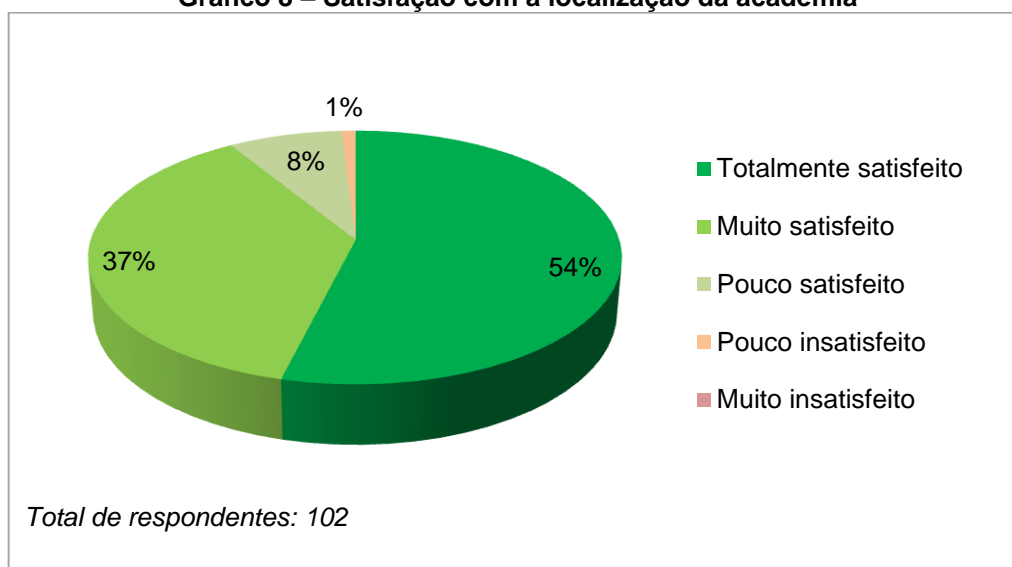
Outra questão de suma importância abordada pelo questionário foi a respeito dos diferenciais da academia, ou seja, os motivos que fizeram o cliente optar pela American em detrimento da concorrência. O fator localização e o fator estrutura tiveram os resultados mais expressivos, seguidos pelo fator preço, pelo fator ambiente e, por fim, pelas aulas oferecidas. A opção outros não foi assinalada em nenhum caso (gráfico 7).

Gráfico 7 – Motivos que fizeram os clientes escolher a American



Fonte: elaborado pelo autor.

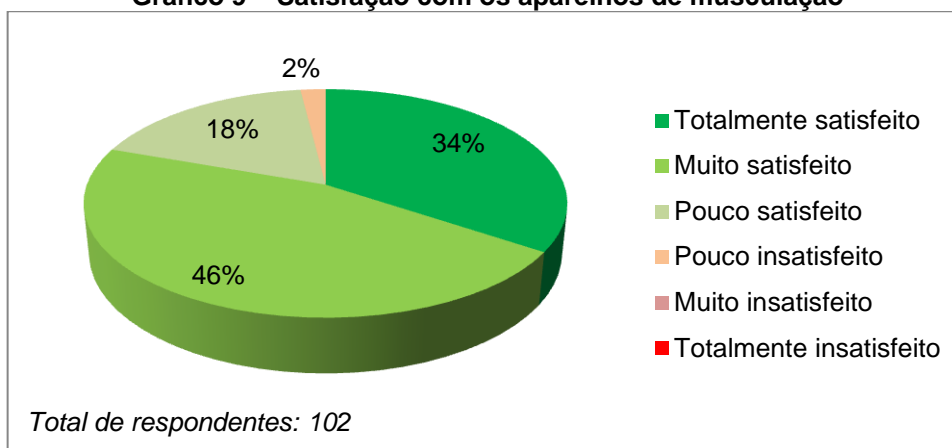
Como demonstrado no gráfico 7, o fator localização teve o maior número de citações (31%), sendo fundamental na escolha do cliente, conforme já comentado. Nesse sentido, quando questionados a respeito do grau de satisfação em relação à localização da academia, 91% dos respondentes demonstraram um grau alto, sendo que 54% indicaram estar totalmente satisfeitos, como pode ser verificado no gráfico 8, destacando a acessibilidade e a proximidade com suas moradias ou locais de trabalho e evidenciando, mais uma vez, a importância desse fator na escolha da academia.

Gráfico 8 – Satisfação com a localização da academia

Fonte: elaborado pelo autor.

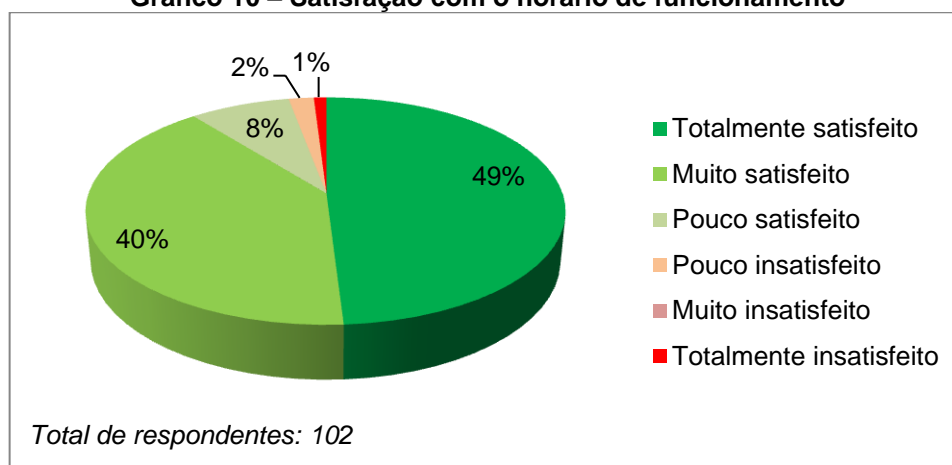
O segundo fator mais indicado como diferencial da academia American foi a estrutura, com 25% das citações (gráfico 7). Nesse âmbito, tem destaque os mais de 500m² de área construída, com salas para ginástica, aparelhos de musculação, locais para esteiras, bicicletas e alongamentos, vestiários e recepção com bar para venda de alguns produtos alimentares, além do estacionamento próprio gratuito na parte externa e o horário de funcionamento do estabelecimento.

Para subsidiar a análise, os clientes foram questionados quanto ao seu grau de satisfação a respeito dos aparelhos de musculação disponibilizados. Foi obtido um grau de satisfação alto em 80% das respostas, das quais 34% indicaram total satisfação nesse quesito. O resultado positivo demonstra a atenção destinada pelos sócios a esse aspecto, refletindo a formação acadêmica em educação física, a própria exigência e gosto pela prática da musculação e a consciência de que se trata de um fator fundamental por estar diretamente relacionado ao escopo do serviço prestado. Ainda assim, percebe-se que há espaço para melhorias, visto que 20% dos respondentes apresentaram um grau de satisfação considerado baixo (gráfico 9).

Gráfico 9 – Satisfação com os aparelhos de musculação

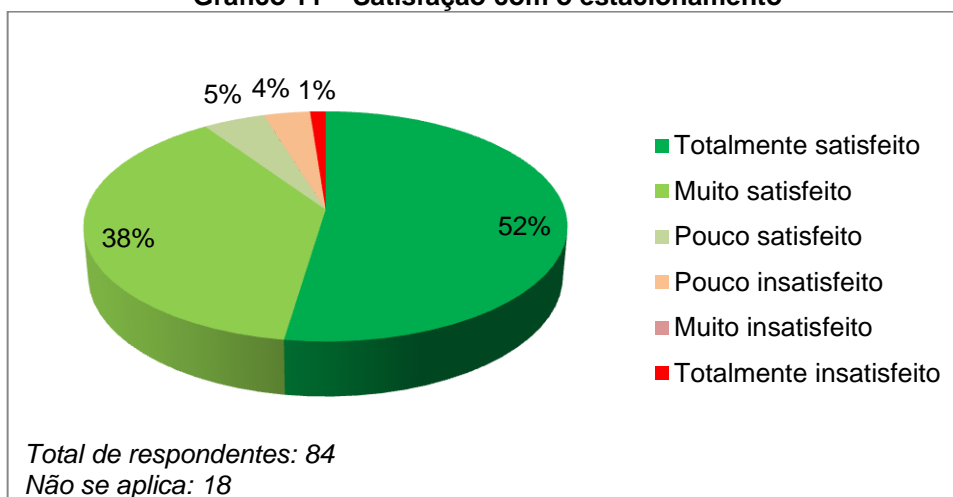
Fonte: elaborado pelo autor.

A satisfação dos respondentes em relação ao horário de funcionamento também foi analisada, obtendo-se alto grau de satisfação em 89% dos casos e total satisfação em 49% das respostas. O resultado indica que o fato da academia não abrir aos domingos e ter horários reduzidos no sábado, não está influenciando significativamente a satisfação dos clientes (gráfico 10).

Gráfico 10 – Satisfação com o horário de funcionamento

Fonte: elaborado pelo autor.

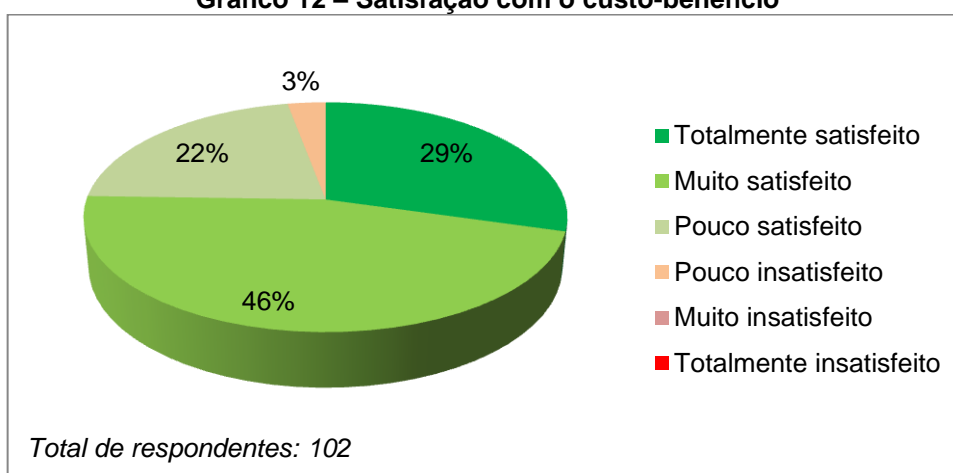
Em relação ao estacionamento obteve-se alto grau de satisfação em 90% dos casos e 52% dos respondentes afirmaram estar totalmente satisfeitos, demonstrando a valorização do espaço pela conveniência e comodidade que proporciona (gráfico 11).

Gráfico 11 – Satisfação com o estacionamento

Fonte: elaborado pelo autor.

O terceiro fator mais citado como diferencial da Academia American foi o preço, com 19% das respostas (gráfico 7). Tal resultado indica a competitividade do preço da empresa, visto que normalmente os consumidores demonstram insatisfação com esse indicador, sempre almejando preços mais baixos.

Essa conclusão é validada pelas respostas dos clientes quanto ao grau de satisfação em relação ao custo-benefício da academia, sugerindo a aplicação de um preço justo frente ao serviço ofertado. Os resultados mostram que 75% dos respondentes apresentam um grau alto de satisfação e 29% dizem estar totalmente satisfeitos. Em contrapartida, a insatisfação atinge apenas 3% dos respondentes (gráfico 12).

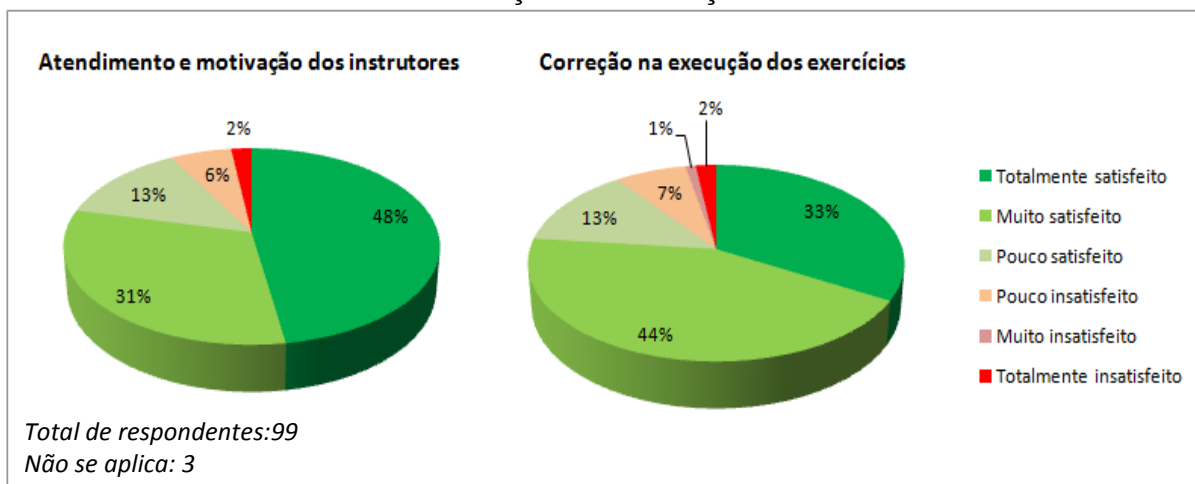
Gráfico 12 – Satisfação com o custo-benefício

Fonte: elaborado pelo autor.

Conforme os respondentes, o quarto fator que mais diferencia a American é o ambiente, com 18% das citações (gráfico 7). Como ambiente, entende-se os fatores que contribuem para um ambiente leve e descontraído, que gere prazer e bem estar às pessoas nele presentes, como, por exemplo, o relacionamento entre os próprios alunos e entre alunos e funcionários, a higiene e limpeza do local, o atendimento dos profissionais e a ambientação musical.

Assim, os clientes foram questionados a respeito do seu grau de satisfação quanto ao atendimento e motivação dos instrutores, bem como em relação à atuação desses na correção da execução dos exercícios realizados pelos alunos. Em relação ao atendimento e motivação dos instrutores, verificou-se um grau de satisfação alto em 79% dos casos, dos quais 48% estão totalmente satisfeitos. Quanto à correção na execução dos exercícios, tem-se 77% de grau de satisfação alto, dos quais 33% estão totalmente satisfeitos. Verifica-se também que mais de 20% dos clientes possuem grau de satisfação considerados baixos em relação à esses quesitos, expondo oportunidades de melhoria (gráfico 13).

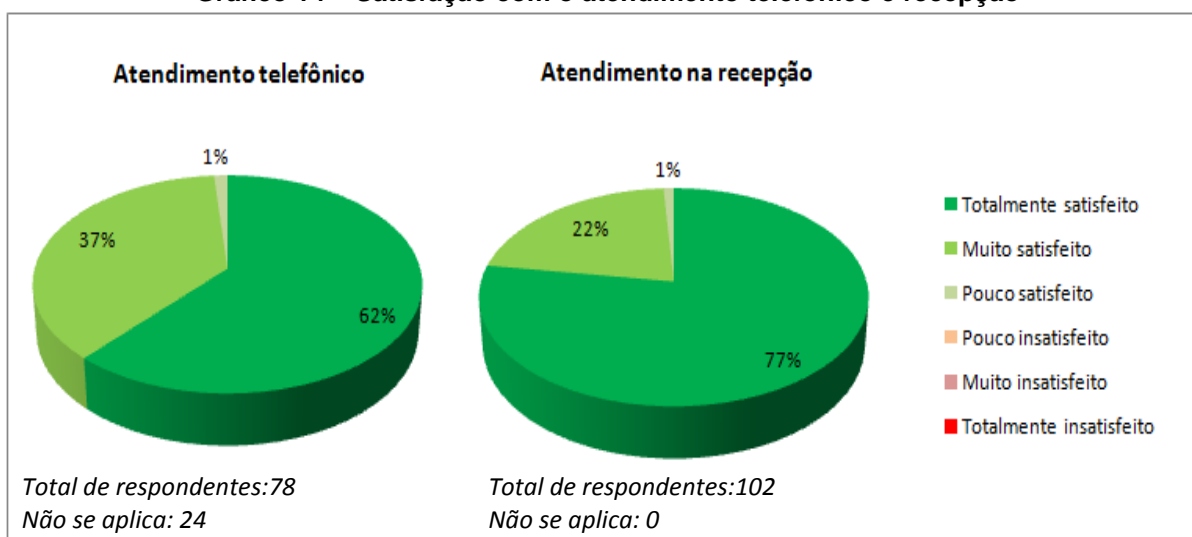
Gráfico 13 – Satisfação com a atuação dos instrutores



Fonte: elaborado pelo autor

Outro questionamento realizado foi em relação ao atendimento na recepção e ao atendimento telefônico. Ambos obtiveram alto grau de satisfação em 99% das respostas, dos quais 62% dos casos tiveram total satisfação em relação ao atendimento telefônico e 77% das respostas indicaram total satisfação quanto ao atendimento na recepção (gráfico 14).

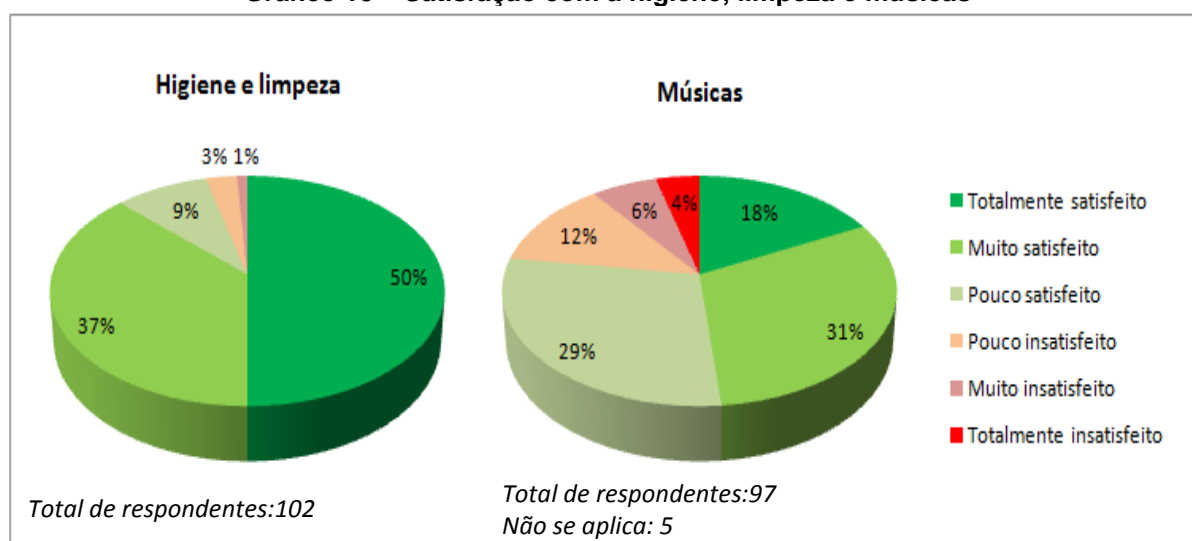
Gráfico 14 – Satisfação com o atendimento telefônico e recepção



Fonte: elaborado pelo autor.

Além disso, os alunos foram questionados a respeito da higiene e limpeza e das músicas da American. Em relação à higiene e limpeza foi obtido um grau de satisfação alto em 87% dos casos, dos quais 50% estão totalmente satisfeitos. As músicas tocadas no ambiente, por sua vez, tiveram um grau de satisfação alto em apenas 49% dos casos, sendo que 18% assinalaram estar totalmente satisfeitos com este quesito, demonstrando necessidade de reestruturação dessa prática (gráfico 15).

Gráfico 15 – Satisfação com a higiene, limpeza e músicas

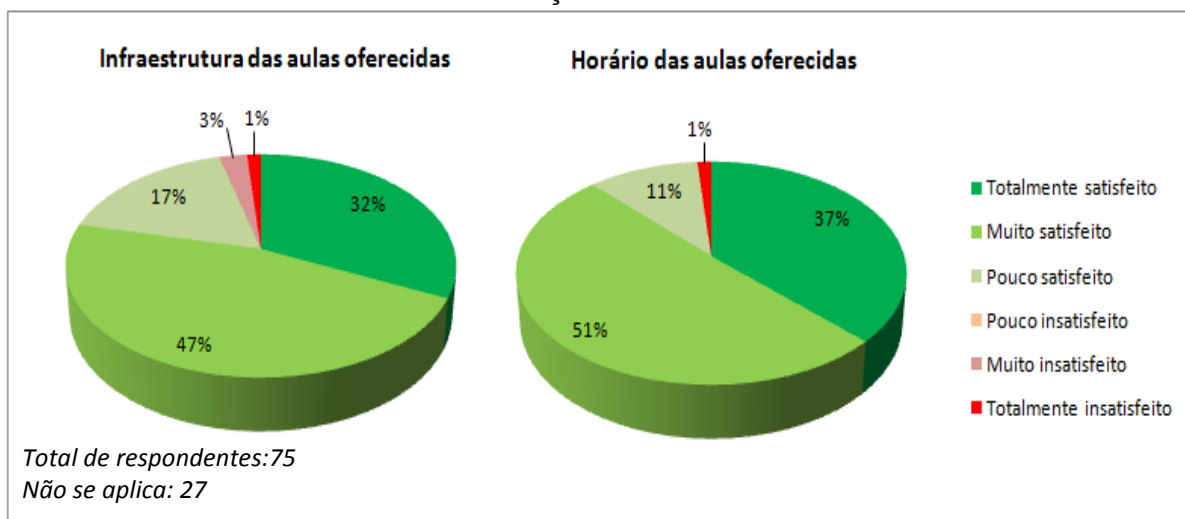


Fonte: elaborado pelo autor.

Por fim, o quinto fator mais assinalado como diferencial da academia foram as aulas oferecidas, com 7% das respostas (gráfico 7). É crescente a procura por esse tipo de serviço no setor de atividade física, sendo um quesito cada vez mais valorizado pelos clientes e cada vez mais explorado pelo mercado. As mulheres, por exemplo, valorizam muito aulas de dança e ginástica localizada, enquanto os homens priorizam modalidades de luta e artes marciais e as pessoas de idade avançada, por sua vez, se interessam mais por Pilates e ginástica funcional. Nesse sentido, conforme já relatado, a American disponibiliza aos seus clientes a prática de *Jump*, *Circuito*, *Muay Thai* e *Pilates*.

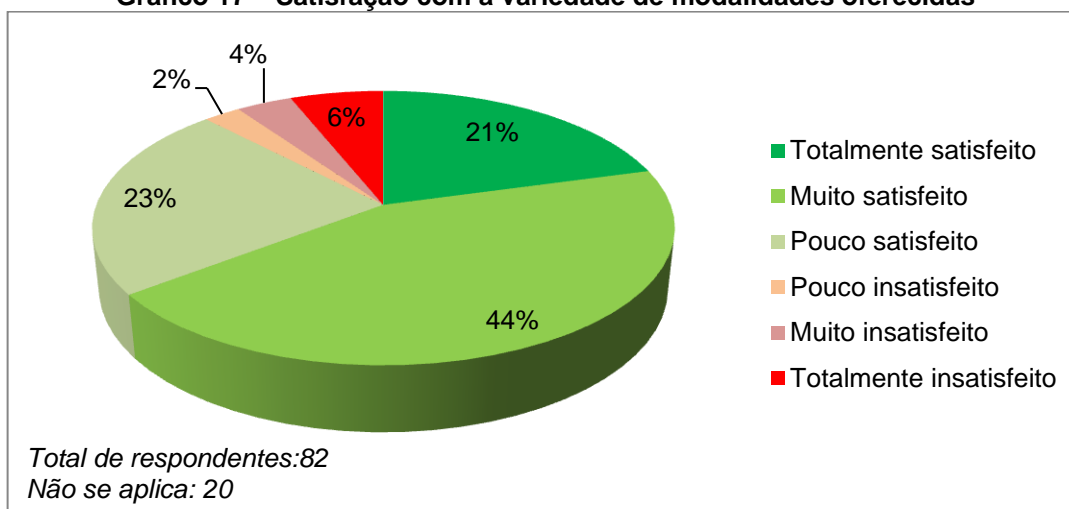
Diante da importância do tema, os clientes foram questionados quanto ao seu grau de satisfação em relação à infraestrutura das aulas e aos horários das aulas oferecidas. Em relação à infraestrutura, 79% dos casos apresentaram um grau alto de satisfação, dos quais 32% estão totalmente satisfeitos. Quanto aos horários oferecidos, 88% dos respondentes tem um grau alto de satisfação, dos quais 37% estão totalmente satisfeitos (gráfico 16).

Gráfico 16 – Satisfação com as aulas oferecidas



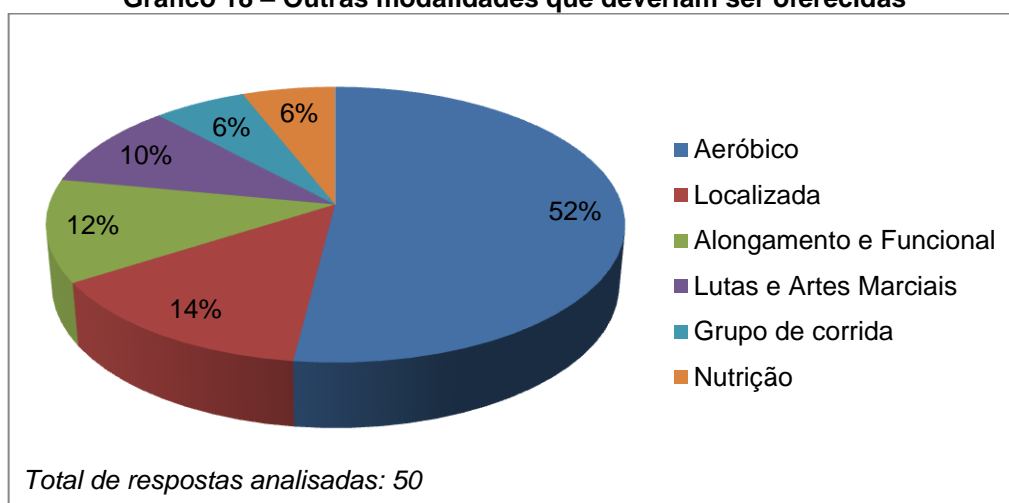
Fonte: elaborado pelo autor.

Além disso, o tema da variedade de modalidades oferecidas também foi abordado, tanto em relação ao grau de satisfação quanto em uma questão qualitativa, que instigava os respondentes a expor que outras aulas gostariam que a American oferecesse. Em 65% dos casos, o grau de satisfação foi considerado alto, dos quais 21% afirmaram estar totalmente satisfeitos (gráfico 17).

Gráfico 17 – Satisfação com a variedade de modalidades oferecidas

Fonte: elaborado pelo autor.

Por outro lado, 35% dos respondentes apresentaram grau de satisfação considerado baixo, revelando defasagem da American nesse âmbito. Tal resultado, teve reflexo também na questão qualitativa. Quando questionados sobre quais outras modalidades gostariam que fossem oferecidas, muitas respondentes informaram ter interesse sem especificar exemplos, cinco pessoas escreveram que estão satisfeitas com os serviços oferecidos e algumas pessoas sugeriram a criação de modalidades que já são oferecidas, demonstrando, de certo modo, que a divulgação das aulas atuais não é eficaz. Além disso, diversos respondentes especificaram as modalidades que possuem interesse, gerando a distribuição apresentada no gráfico 18.

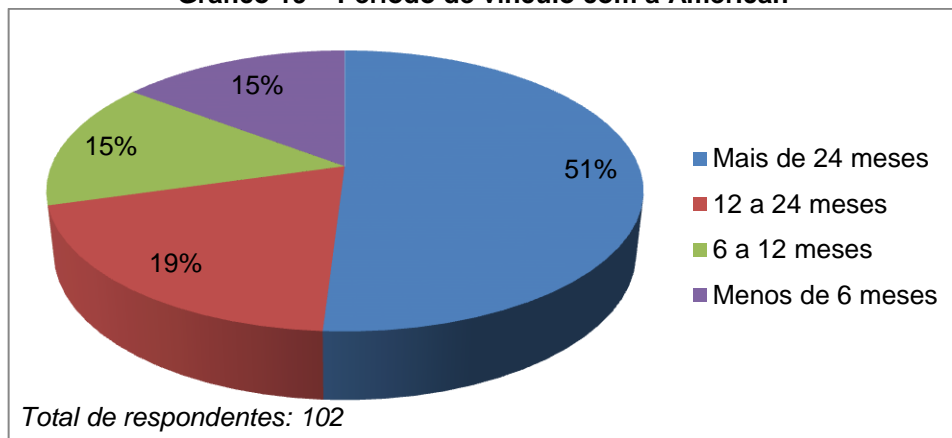
Gráfico 18 – Outras modalidades que deveriam ser oferecidas

Fonte: elaborado pelo autor.

Assim, verificou-se uma grande procura por atividades aeróbicas, no total de 52% das respostas, onde foram agrupadas as menções para aulas de dança como Ritmos e Zumba, aulas de *bike* como RPM e *Spinning* e uma nova modalidade existente, o *Kangoo Jump*. Em seguida, com 14% das respostas, ficaram as ginásticas localizadas, onde foram consideradas as menções a aulas de *Pump*, *Step*, *Kettlebell* e GAP. Além disso, 12% fizeram menção a aulas de alongamento e ginástica funcional, 10% a lutas e artes marciais, tendência crescente diante da exposição midiática que o MMA vem obtendo, 6% a grupos de corrida e 6% a serviços relacionados à nutrição.

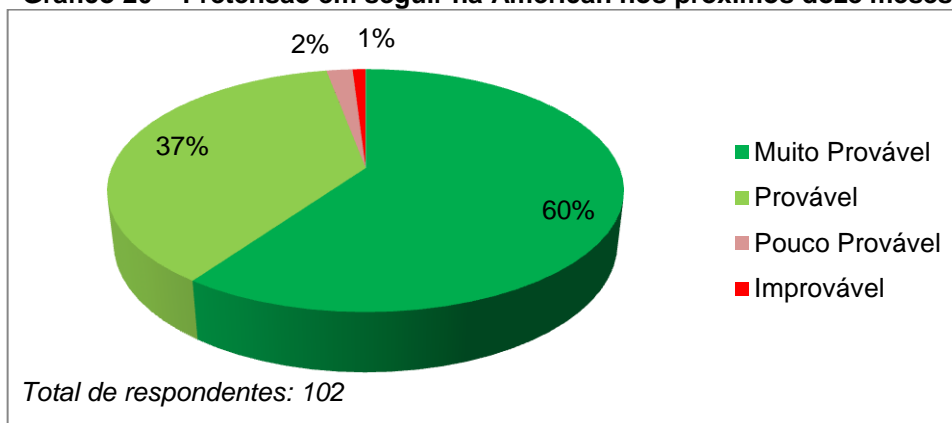
Em outro conjunto de perguntas, o questionário tratou da fidelidade e da lealdade da academia. Em relação ao tempo que os entrevistados são alunos da American, o resultado obtido foi positivo, visto que 51% dos respondentes indicaram frequentar o estabelecimento há mais de dois anos, um tempo significativo nesse ramo. Outros 19% afirmaram ser clientes entre um e dois anos, 15% entre seis meses e um ano e 15% há menos de seis meses (gráfico 19).

Gráfico 19 – Período de vínculo com a American



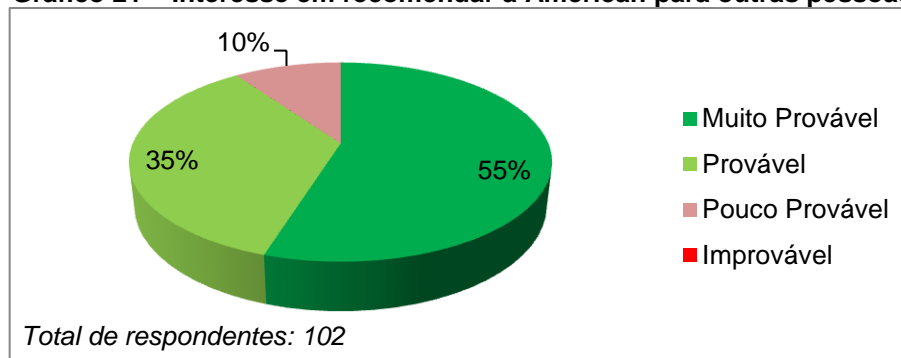
Fonte: elaborado pelo autor.

Nesse âmbito, os entrevistados também foram questionados, em uma escala de probabilidade, sobre as chances de continuar sendo clientes da American nos próximos doze meses. Apenas 3% dos alunos indicaram resultados considerados negativos, enquanto 60% classificaram as chances de permanência como muito provável e 37% como provável, conforme apresenta o gráfico 20. Assim, ambas as questões apresentaram indicadores positivos quanto à fidelidade dos alunos da American.

Gráfico 20 – Pretensão em seguir na American nos próximos doze meses

Fonte: elaborado pelo autor.

Além disso, os respondentes também foram indagados quanto à probabilidade de recomendar os serviços da American para outras pessoas. Os resultados, mais uma vez, foram positivos, com apenas 10% classificando essa ação como pouco provável, 35% classificando como provável e 55% assinalando a opção muito provável, conforme o gráfico 21. Tal indicador é de grande relevância para a empresa, pois demonstra a lealdade dos clientes da academia, potencializando a captação de alunos por meio de indicação.

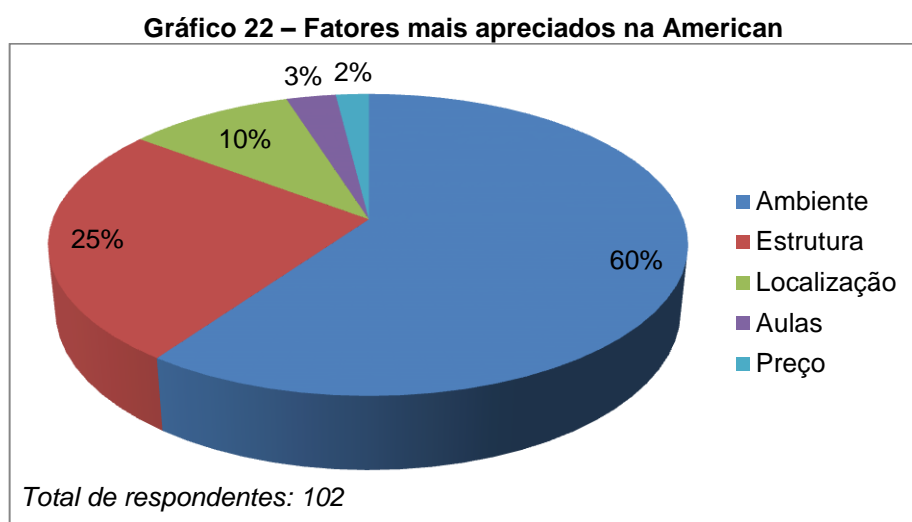
Gráfico 21 – Interesse em recomendar a American para outras pessoas

Fonte: elaborado pelo autor.

Os alunos também responderam questões qualitativas, que indagavam a respeito do que mais gostam e do que menos gostam na American, além de um espaço para sugestões e observações.

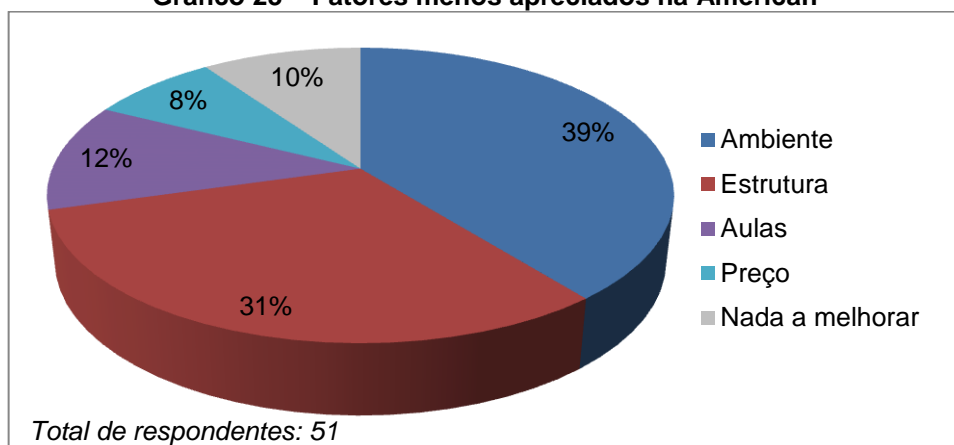
Em relação ao que os alunos mais gostam na academia, foi feita uma categorização das citações de acordo com os aspectos mencionados. A categorização mostrou domínio dos temas relacionado ao ambiente, com 60% das citações, tendo sido agrupadas as respostas relativas ao relacionamento com

funcionários e alunos e ao ambiente amigável e limpo. Os temas relacionados à estrutura tiveram 25% das citações e englobaram questões como aparelhos, horário de funcionamento, estacionamento e o espaço em geral. A localização foi novamente lembrada, representando 10% das respostas, seguida pelas aulas oferecidas, com inexpressivos 3%, e pelo preço, com 2% das citações (gráfico 22).



Fonte: elaborado pelo autor.

O mesmo procedimento foi realizado em relação ao que os alunos menos gostam na American. Os resultados mostraram domínio dos temas relacionados ao ambiente, com 39% das citações, seguido por estrutura com 31%, aulas oferecidas com 12% e preço com 8%. Cabe destacar também que apenas 51 dos 102 possíveis respondentes preencheram essa questão e que 10% dessas respostas afirmavam que, conforme sua percepção, não havia pontos a melhorar, confirmando, de um modo geral, o bom grau de satisfação em relação aos serviços prestados. Outro detalhe importante é a semelhança dos pontos citados como mais apreciados e como menos apreciados, demonstrando a relevância do ambiente e da estrutura na formação de opinião dos alunos. Verifica-se também uma presença mais significativa das aulas oferecidas na pergunta referente ao que os clientes menos gostam na American, evidenciando novamente defasagem nesse sentido. O preço, por sua vez, assume um percentual pequeno, representando um resultado abaixo do normal em avaliações de consumidores (gráfico 23).

Gráfico 23 – Fatores menos apreciados na American

Fonte: elaborado pelo autor.

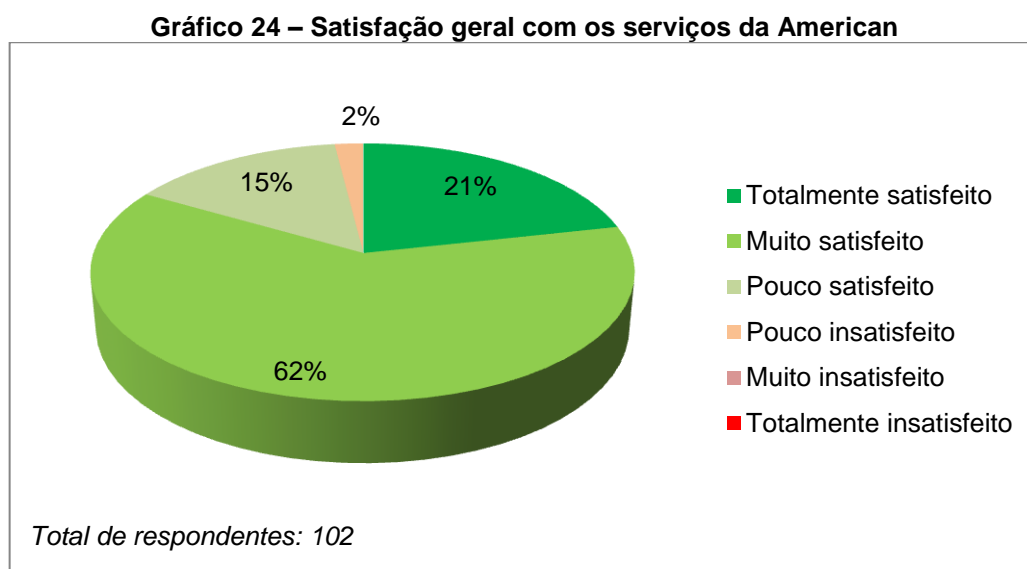
Em relação ao ambiente, as observações mencionaram fatores como ar condicionado desligado em dias de calor, má escolha das músicas tocadas, mau cheiro na sala de lutas e ginástica e dificuldades de relacionamento com profissionais da American. No que diz respeito à estrutura, foram mencionadas a necessidade de manutenção de aparelhos, caneleiras e camas de *Jump*; falta de instrutores em alguns horários de grande movimento; observações pontuais a respeito de esteiras, bicicletas e aparelho para agachamento; reclamação quanto a alagamentos no estacionamento em dias de chuva e presença de fezes de cachorro no local; manutenção dos bebedores; e sugestões para expansão dos horários nos sábados, domingos e feriados. As aulas oferecidas, por sua vez, receberam críticas quanto à variedade disponibilizada e aos horários limitados, com uma das respostas relatando que o cliente já estava analisando outra academia que oferecia mais variedades por um preço semelhante. Quanto ao custo, as reclamações foram direcionadas aos aumentos de preços, a baixa flexibilidade na negociação de valores para alunos de longo prazo e pouca variedade de planos e condições de pagamento. Nesse sentido, os planos de matrícula de três, seis e doze meses oferecem descontos significativos e possuem opções de parcelamento, de modo que tais reclamações possam ter ocorrido devido à má divulgação dessas possibilidades.

Já no espaço livre para sugestões e comentários, além da repetição de diversos aspectos já abordados nesta análise, foram compartilhados ideias como melhorias no espaço destinado a alongamento e abdominais, ampliação do *mix* de produtos vendidos na recepção com açaí e batidas energéticas, colocação de estacionamento específico para bicicletas, orientação mais incisiva para os

instrutores corrigirem os alunos na execução dos exercícios e reprodução de músicas mais animadas para incentivar o treino.

De um modo geral, percebeu-se uma demanda por inovações na academia, ou seja, os clientes desejam perceber que a American está atenta às novas tendências e está interessada em proporcionar um serviço cada vez melhor a eles, mesmo que através de pequenas atitudes e novidades, como pode ser verificado no comentário de um dos respondentes: “A American deve se atualizar oferecendo outras modalidades e novidades, usar todo espaço que tem a sua disposição. O pessoal quer coisas novas. Gosto muito da academia”.

Por fim, considerando os aspectos influenciadores e atributos da American, os clientes também foram questionados quanto ao grau de satisfação geral com a academia. Diante do resultado, verificou-se que 83% das respostas indicaram um grau de satisfação alto, dos quais 21% demonstraram total satisfação com os serviços. Por outro lado, embora os números sejam positivos, salienta-se que menos de um quarto dos clientes estão plenamente satisfeitos e que 17% deles apresentam necessidades significativas a serem atendidas (gráfico 24).



Fonte: elaborado pelo autor.

Para efeitos comparativos, os resultados das respostas de satisfação dos alunos quanto aos aspectos da American foram consolidados em uma tabela, disponível no Apêndice D desse estudo.

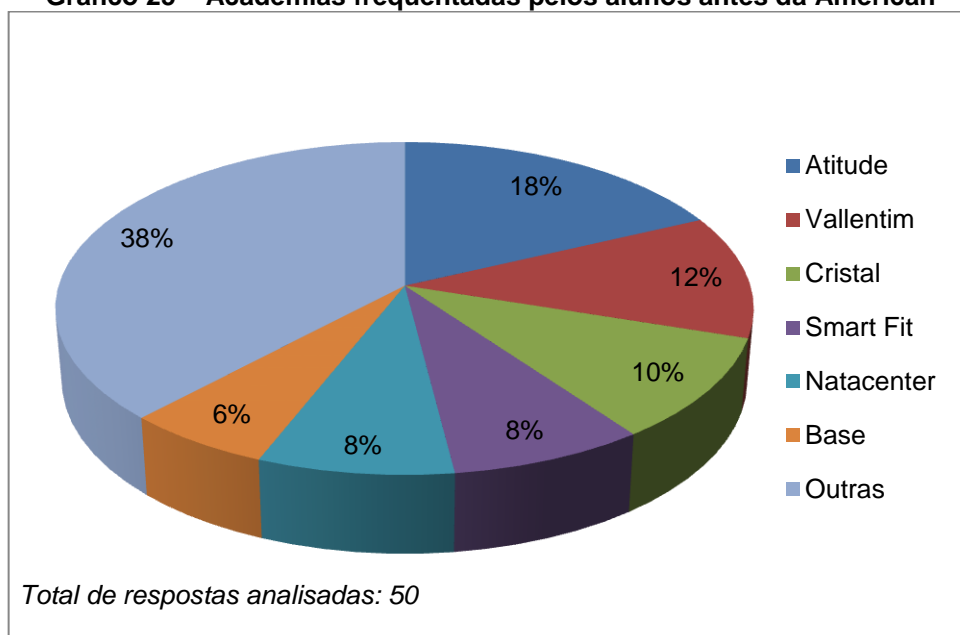
4.1.4 Análise da Concorrência

A análise da concorrência é fundamental para avaliar o serviço da American e seus diferenciais frente aos demais concorrentes.

Diante do alto número de academias, foram definidos os critérios de histórico dos atuais clientes da American, localização e opinião dos sócios da empresa para definir as academias a serem analisadas.

Em relação ao histórico, os alunos foram questionados se antes de serem clientes da American costumavam frequentar outras academias e quais seriam elas. Verificou-se, então, que 66% dos entrevistados já frequentavam outro estabelecimento e que 34% estava tendo a sua primeira experiência na American. Em relação aos nomes de estabelecimentos citados, foram obtidas cinquenta citações, das quais 18% mencionavam a Academia Atitude, seguida pela Vallentim, Cristal, Smart Fit, Natacenter e Base. Outras dezenove academias receberam uma citação, sendo representadas pelos 38% da opção outras, em que foram mencionadas as academias Sportsul, Power, Miudinho, Força e Saúde, Bio Ativa, Just Fit, Espaço do Corpo, Stillo ZS, Top One, Clube AABB, Clube Tristezense, Clube Teresópolis, entre outras (gráfico 25).

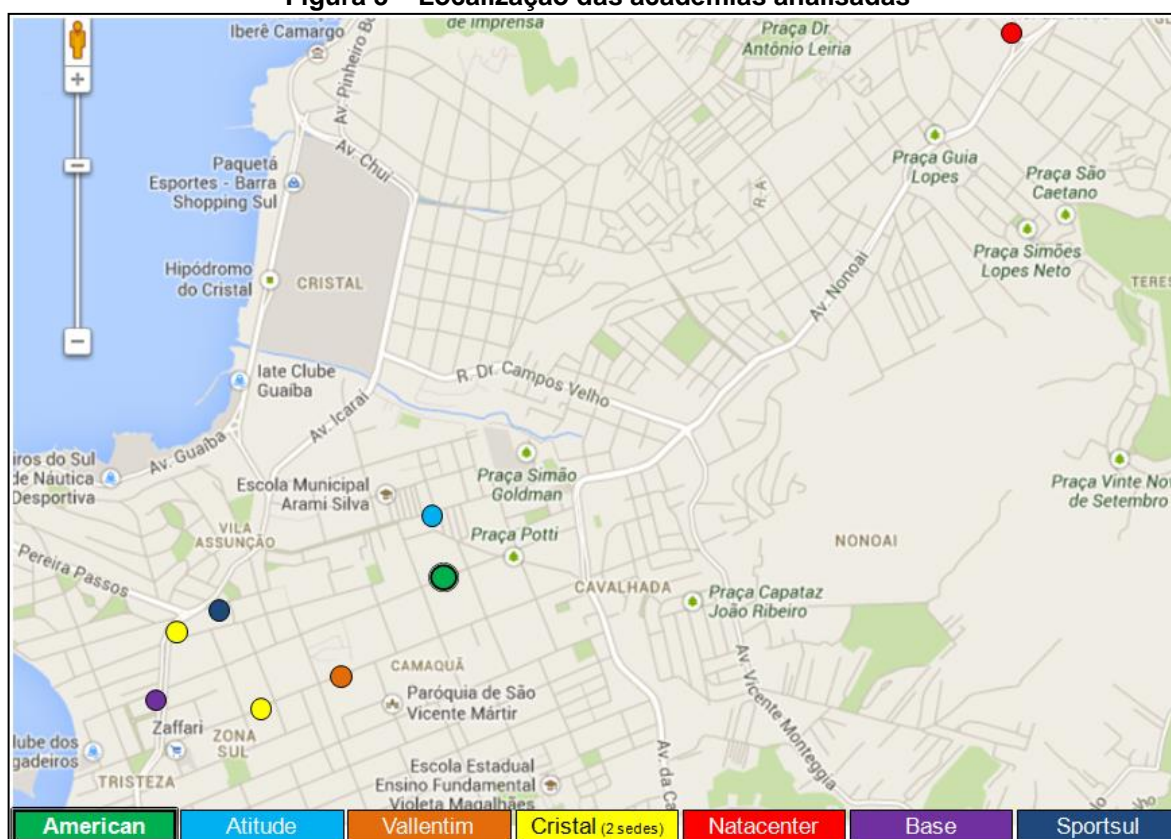
Gráfico 25 – Academias frequentadas pelos alunos antes da American



Fonte: elaborado pelo autor.

Em relação à localização, verificou-se que as seis academias mais citadas, com exceção da Smart Fit, estão estabelecidas na zona sul de Porto Alegre, como verificado na Figura 3, de modo que foram priorizadas no estudo por estarem próximas da American e, portanto, focarem nos clientes da região. Nesse sentido, foi realizada uma conversa com o sócio, que ratificou a importância em analisar esses estabelecimentos e sugeriu considerar também a Academia Sportsul. Assim, as academias Atitude, Vallentim, Cristal, Natacenter, Base e Sportsul foram examinadas através de observações presenciais, contatos telefônicos e visitas às páginas *online* das empresas.

Figura 3 – Localização das academias analisadas



Fonte: elaborado pelo autor com apoio do Google Maps.

A Academia Atitude está localizada na Rua Coronel Massot, nº 963, funcionando diariamente das 7h às 22h45min, exceto aos domingos e com horário reduzido no sábado. O valor base da musculação em horário livre no estabelecimento é de R\$55,00, com plano trimestral no valor de R\$140,00 e plano semestral por R\$ 260,00. A academia oferece aulas de *Jump*, *Muay Thai* e *Mixed Martial Arts* (MMA), não inclusas no citado valor. O preço baixo reflete a pouca

estrutura, o pequeno número de aparelhos e o ambiente simples do local. O estabelecimento oferece um pequeno estacionamento aos alunos, conta com 993 fãs no *facebook* e um *site* razoável, embora ambas as ferramentas sejam pouco atualizadas.

A Academia Vallentim localiza-se na Avenida Otto Niemeyer, nº 1391, funcionando diariamente das 7h às 23h, exceto aos domingos e com horário reduzido no sábado. O estabelecimento é estritamente focado na musculação, não havendo outras aulas e modalidades oferecidas. O valor mensal do serviço é de R\$ 80,00, com plano trimestral no valor de R\$ 200,00. A academia possui um ambiente simples, mas com bom número de aparelhos de musculação e um pequeno estacionamento para alunos. A página oficial no *facebook* conta com apenas 102 fãs e o *site* é pouco atualizado, refletindo o baixo investimento em divulgação e relacionamento com os clientes do estabelecimento.

A Academia Cristal possui duas sedes na zona sul de Porto Alegre, na Av. Wenceslau Escobar, nº1286, e na Av. Otto Niemeyer, nº 1805, com horários de funcionamento das 7h às 23h, exceto aos domingos e com horário reduzido no sábado. O valor mensal do serviço de musculação é de R\$150,00, com um plano anual no valor de R\$ 1080,00. O serviço inclui diversas modalidades de aula como *Bike*, *Boxe*, *Zumba*, *Ritmos*, *Jump* e *Pilates*. O estabelecimento também oferece aulas de *Muay Thai* e Funcional, cobradas à parte. A estrutura e os aparelhos da academia são de boa qualidade, bem como o estacionamento para os alunos. A página oficial no *facebook* e o *site* são bem estruturados, embora ainda com poucas interações e fãs.

A Natacenter está localizada na Rua Teresópolis, nº2600, funcionando das 6h30min às 23h, exceto aos domingos e com horário reduzido no sábado. A academia possui cerca de 3.000m² de área, tendo como um de seus diferenciais o oferecimento de serviços relacionados à natação. O serviço de musculação é oferecido por R\$187,00 mensais, incluindo diversas aulas especiais como alongamento, abdominal, GAP, Circuito, *Jump*, *Ritmos*, entre outras. O plano anual, por sua vez, é oferecido no valor de R\$1.680,00. Além das modalidades inclusas no plano, também são oferecidas modalidades aquáticas, *Muay Thai*, *Pilates*, *Fifty Fifty* e Yoga, cobradas separadamente. A estrutura e o ambiente oferecido são de ótima qualidade, incluindo estacionamento com segurança para os alunos. A Natacenter também destina maior atenção ao marketing, desenvolvendo algumas ações e

mantendo o *site* e página do *facebook*, que conta com 1.219 fãs, modernos e atualizados. Além disso, a academia tem foco no relacionamento com os atuais clientes, como, por exemplo, através da campanha “Eu curto a Natacenter”.

A Base Academia localiza-se na Avenida Wenceslau Escobar, nº1963, funcionando das 7h às 23h nos dias de semana e com horários reduzidos nos sábados e nos domingos. O plano de musculação mensal é oferecido por R\$ 240,00 e o plano anual por R\$1.980,00, estando incluída uma grande variedade de modalidades e de horários, como Alongamento, *Jump*, Ritmos, Grupo de Corrida, *Pilates*, Funcional, ente outras. O estabelecimento possui boa estrutura, ambiente e aparelhos modernos, além de estacionamento para os alunos. Atualmente, conta com 967 fãs no seu perfil do *facebook* e um *site* satisfatório.

A Sportsul Academia está localizada na Avenida Copacabana, nº1011, funcionando das 7h às 22h, exceto aos domingos e com horário reduzido nos sábados. O plano de musculação mensal é oferecido por R\$75,00, com plano trimestral de R\$ 210,00 e plano semestral de R\$ 390,00. O serviço inclui também as aulas de *Jump*, Local, GAP, *Bike* e Circuito. O ambiente, a estrutura e os aparelhos são de qualidade média e há um pequeno estacionamento disponível para os alunos. A página no *facebook* não é atualizada e o *site* da empresa é bastante simples.

Analisando os estabelecimentos observados, a Academia Atitude oferece com folga os menores preços, mas também o menor nível de serviço, refletindo seu público alvo, focado na classe baixa e na classe média-baixa.

Por outro lado, a Academia Base e a Natacenter apresentam os preços mais elevados e os maiores níveis de serviço, com diferenciais no marketing, na estrutura, no ambiente e nas modalidades oferecidas. Entre as analisadas, a Base é a única que abre aos domingos e a Natacenter é a única que conta com modalidades aquáticas. Ambas agregam diversas aulas especiais no valor mensal, além de terem práticas interessantes de relacionamento com os clientes e uma gestão mais profissional.

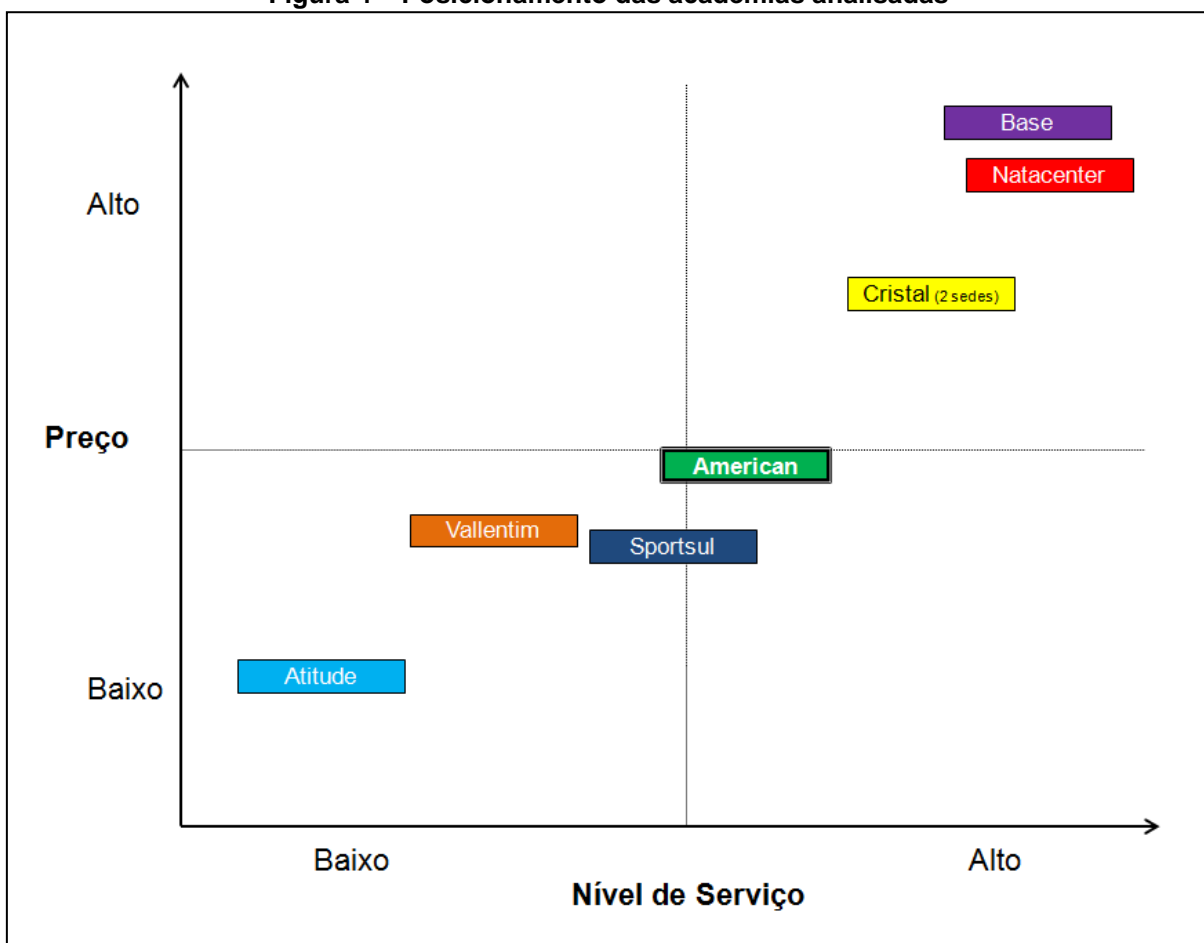
Com uma proposta um pouco mais similar à da American, percebe-se a Academia Cristal e Academia Vallentim. A Cristal oferece um nível de serviço bastante completo, com aparelhos modernos, boa estrutura, bom ambiente e ampla variedade de aulas inclusas no plano de R\$ 150,00 mensais. O preço, que é bem mais elevado que o da American, pode ser reduzido no plano anual, atingindo a

média de R\$90,00 mensais (a American, no seu plano anual, atinge R\$70,00 mensais). Já a Vallentim oferece um nível de serviço inferior ao da American a um preço levemente mais baixo, focando exclusivamente na prática da musculação.

Por fim, a Academia Sportsul é a que mais se assemelha à proposta da American. A American tem superioridade em relação à estrutura, com aparelhos de melhor qualidade e em maior quantidade, além de ter um ambiente mais amplo e melhor definido. Em contrapartida, a Sportsul apresenta um preço inferior e mais variedade de aulas especiais.

A figura 4 apresenta o posicionamento das academias quanto ao nível de serviço e ao preço. Através dele, percebe-se o posicionamento central da Academia American em relação às demais concorrentes, com um nível de serviço relativamente alto a um preço competitivo, de modo que possui um custo-benefício bastante atraente. Além disso, a American é a academia com horário de fechamento mais tarde, às 24h.

Figura 4 – Posicionamento das academias analisadas



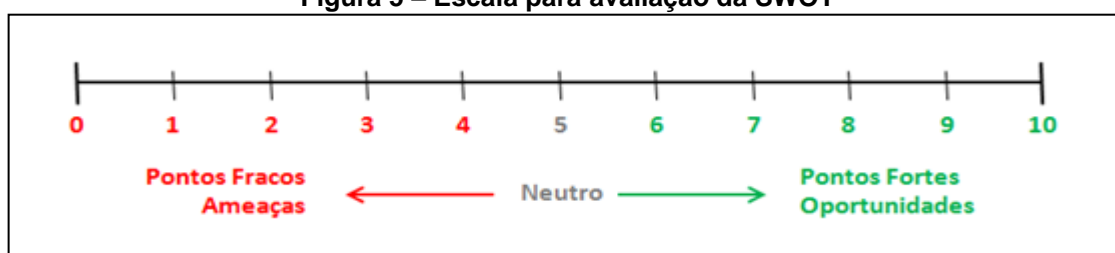
Fonte: elaborado pelo autor.

Conforme salientado, a academia Smart Fit não foi analisada por não estar localizada na zona sul. No entanto, a empresa pode vir a ter uma unidade na região, pois se trata de uma grande rede que trabalha, inclusive, por sistema de franquias. Essa possibilidade representa um risco para a American, visto que a proposta da Smart Fit é oferecer altos níveis de serviço por um preço bastante acessível.

4.2 ANÁLISE SWOT

Com base no estudo do ambiente externo, ambiente interno, ambiente do consumidor e análise da concorrência da Academia American, é possível realizar a Análise SWOT da empresa, desenvolvida através da percepção da análise situacional e de discussões com o sócio da academia. Assim, são elencadas as forças e as fraquezas do ambiente interno, bem como as oportunidades e ameaças do ambiente externo. Esses elementos serão avaliados em uma escala de zero a dez, sendo cinco um ponto neutro. Quanto mais próximo a ameaça ou ponto fraco estiver do zero, mais preocupante é a situação. Quanto mais perto a oportunidade ou o ponto forte estiver do dez, mais promissor é o fato (figura 5).

Figura 5 – Escala para avaliação da SWOT



Fonte: elaborado pelo autor.

4.2.1 Forças

Diante da análise do ambiente interno e do ambiente do consumidor, foram estabelecidos os pontos fortes da Academia American, resumidos no quadro 4.

Quadro 4 – Pontos Fortes da American

Pontos Fortes	Valor da Escala
Posicionamento raro no mercado, com alto custo-benefício	10
Espaço físico e estrutura geral	9
Aparelhos de boa qualidade e em boa quantidade	9
Público alvo é a classe média	9
Ambiente amigável, agradável e limpo	9
Retorno positivo dos clientes quanto ao serviço	8
Foco no atendimento, do sócio ao funcionário da limpeza	8
Força da indicação e do boca-a-boca	8
Experiência no ramo e paixão pelo negócio	8
Bom percentual de clientes fiéis	8
Resultados satisfatórios de faturamento e número de alunos	7
Estacionamento amplo e gratuito	7

Fonte: elaborado pelo autor.

- a) Posicionamento raro no mercado, com alto custo-benefício: A American tem um posicionamento intermediário em relação ao preço e ao nível de serviço, sendo que poucos concorrentes apresentam proposta semelhante. Além disso, apresenta um custo benefício atrativo, pois entrega um serviço mais qualificado do que o preço sugere. Por fim, tem o horário de funcionamento mais amplo que a maioria das concorrentes nos dias de semana, fechando às 24h.
- b) Espaço físico e estrutura geral: A Academia American tem 500m² de área construída, o que possibilita espaço para vestiários, recepção com bar, ampla sala de ginástica, aparelhos de musculação e flexibilidade para mudanças. O estabelecimento tem uma estrutura simples, mas completa.
- c) Aparelhos de boa qualidade e em boa quantidade: Os sócios primam por oferecer aparelhos de boa qualidade e em boa quantidade, pois além de donos também são usuários do serviço, sabendo a importância desse quesito para os clientes. Assim, a American aproveita oportunidades do mercado para comprar aparelhos de qualidade a bons preços.
- d) Público alvo é a classe média: O público alvo da academia - a classe média – encontra-se em grande expansão e está adquirindo cada vez maior poder de consumo. Assim, o número de pessoas a serem atingidas pela proposta da American cresce. Além disso, a academia não tem restrições quanto ao gênero e à idade dos alunos.

- e) Ambiente amigável, agradável e limpo: Muitos clientes destacam o ambiente agradável e de boa convivência que existe na American. As pessoas são bem tratadas e o ambiente estimula relacionamentos saudáveis e convívio social.
- f) Retorno positivo dos clientes quanto ao serviço: Os resultados da pesquisa de satisfação aplicada foram positivos, indicando que 83% das pessoas possuem um grau de satisfação alto em relação aos serviços de um modo geral. Apenas 2% dos respondentes declararam estar insatisfeitos.
- g) Foco no atendimento, do sócio ao funcionário da limpeza: Os sócios cobram atendimento de qualidade dos instrutores, recepcionistas e demais funcionários. A prática é prioridade na academia, pois seus gestores tem consciência da importância desse fator.
- h) Força da indicação e do boca-a-boca: A indicação é a principal forma de captação de novos clientes, sendo que 56% dos alunos entrevistados conheceram a American assim. Além disso, 90% deles afirmaram ser provável que indiquem os serviços da academia para outras pessoas. Para tanto, os clientes tem que estar satisfeitos com os serviços prestados.
- i) Experiência no ramo e paixão pelo negócio: A Academia está no mercado desde 1995 e sob o comando dos atuais sócios desde 2001. Ambos são formados em educação física e são usuários do serviço da academia, tendo bastante conhecimento sobre o setor. O sócio entrevistado, João Roberto, dedica-se integralmente ao negócio, que é sua grande paixão, e traça planos de longo prazo para a American.
- j) Bom percentual de clientes fiéis: 97% dos alunos questionados pretendem seguir na academia nos próximos doze meses. Além disso, mais da metade dos alunos entrevistados afirmou ser cliente da American há mais de dois anos, indicando um bom nível de fidelidade.
- k) Resultados satisfatórios de faturamento e número de alunos: Conforme o sócio entrevistado, suas ambições vem sendo atingidas ano a ano, pois o faturamento e o número de alunos vêm crescendo. Apesar disso, existe muito espaço para evolução.
- l) Estacionamento amplo e gratuito: A academia oferece um estacionamento amplo e gratuito para os clientes.

4.2.2 Fraquezas

Diante da análise do ambiente interno e do ambiente do consumidor, foram estabelecidos os pontos fracos da Academia American, resumidos no quadro 5.

Quadro 5 – Pontos Fracos da American

Pontos Fracos	Valor da Escala
Planejamento empírico e gestão intuitiva	0
Falta de preocupação em oferecer novidades e inovações para os clientes	0
Pouca variedade de modalidades oferecidas	1
Poucas práticas de relacionamento com os atuais clientes	1
Falta de atenção em alguns detalhes do ambiente e da estrutura	1
Baixo número de instrutores em alguns horários	2
Pouco capital disponível para investimentos	2
Poucas divulgações e ações de marketing externo	2
Capacidade de 700 alunos subutilizada	3
Apenas um convênio ou parceria concretizado	3

Fonte: elaborado pelo autor.

- a) Planejamento empírico e gestão intuitiva: Os sócios da American, responsáveis pelos processos da empresa, são formados em educação física, não possuindo habilidades básicas de gestão e planejamento. As decisões e ações da empresa são realizadas empiricamente, sem planejamento estratégico, definição de objetivos e meios para atingi-los. Quase a totalidade das atividades de gestão e divulgação são desenvolvidas pelo próprio sócio. O relacionamento com os funcionários da empresa não é padronizado.
- b) Falta de preocupação em oferecer novidades e inovações para os clientes: A American não oferece novidades constantes aos seus alunos, por menores que sejam. Os clientes anseiam por valorização, atualização e novas práticas, mantendo a atividade interessante. A própria aplicação do questionário desse estudo com os alunos gerou uma repercussão que há tempos não era vista na academia.
- c) Pouca variedade de modalidades oferecidas: Além da musculação, a American atualmente oferece apenas os serviços de *Jump*, *Circuito*, *Pilates* e *Muay Thai*. A concorrência, em sua maioria, possui uma variedade mais ampla nesse sentido, aproveitando as inúmeras modalidades que o

mercado oferece. Além disso, os horários oferecidos pela American também são limitados.

- d) Poucas práticas de relacionamento com os atuais clientes: São poucos os mecanismos de interação com os atuais clientes do estabelecimento. As divulgações e ações de relacionamento são escassas. O *facebook* e o *site* da empresa não geram conteúdo e repercussão.
- e) Falta de atenção em alguns detalhes do ambiente e da estrutura: Clientes reclamam do fato da American não demonstrar atenção aos detalhes em alguns momentos. Foram relatados problemas com a manutenção de aparelhos, bebedores, cheiros desagradáveis e espaço para alongamentos e abdominais. Além disso, o nível de satisfação com as músicas reproduzidas no ambiente é bastante baixo.
- f) Baixo número de instrutores em alguns horários: Em alguns momentos, principalmente à noite, faltam instrutores para atender aos alunos e auxiliar na correção dos exercícios. Nesse sentido, o acompanhamento nos treinos é um fator bastante valorizado pelos alunos, não podendo ser insatisfatório.
- g) Pouco capital disponível para investimentos: Os sócios não dispõem de muitos recursos para realizar grandes investimentos e melhorias. Contudo, poupam dinheiro na medida do possível para futuras reformas.
- h) Poucas divulgações e ações de marketing externo: A American realiza poucas ações para divulgar o seu serviço externamente e captar novos clientes. Quando elas ocorrem, não tem grande efetividade, reflexo da ausência de planejamento e qualidade na execução. O *facebook* e o *site* também não contribuem para promover a empresa.
- i) Capacidade de 700 alunos subutilizada: Atualmente a American tem 491 alunos ativos, sendo que sua capacidade é de 700 alunos. Os horários com menor movimento são a manhã e a tarde. No inverno e no outono o movimento também diminui.
- j) Apenas um convênio ou parceria concretizado: A academia possui apenas um convênio concretizado, que oferece um desconto de 10% para alunos e pais do colégio adventista. Não existem outras parcerias para benefícios aos clientes e divulgação da academia.

4.2.3 Oportunidades

Diante da análise do ambiente externo e da análise da concorrência, foram estabelecidas as oportunidades para a Academia American, resumidas no quadro 6.

Quadro 6 – Oportunidades para a American

Oportunidades	Valor da Escala
Preocupação da sociedade com saúde, qualidade de vida e bem-estar	10
Culto ao corpo perfeito	10
Crescimento e estabilidade da economia brasileira	9
Setor da atividade física apresenta grande crescimento	9
Poucos concorrentes tem posicionamento semelhante ao da American	9
Crescimento da população de Porto Alegre, sobretudo na zona sul	8
Uso intenso de ferramentas online como mídias sociais e site	8
Realização de convênios e parcerias	8
Copa do Mundo de futebol (2014) e Jogos Olímpicos (2016) no Brasil	7
Regulamentação e fiscalização dos estabelecimentos do setor	7
Novas tecnologias e inovações disponíveis para o setor	7
Valorização crescente da sustentabilidade e do meio ambiente	6

Fonte: elaborado pelo autor.

- a) Preocupação da sociedade com saúde, qualidade de vida e bem-estar: A população vem aumentando sua conscientização quanto à importância da atividade física para a saúde, qualidade de vida e bem-estar. A exposição desses assuntos nas mídias, a realização de pesquisas que comprovam os efeitos e a recomendação por parte dos médicos são cada vez mais frequentes, reiterando os benefícios físicos e psicológicos de atividades como a prática de academia. A academia, nesse sentido, também é um local de convívio social.
- b) Culto ao corpo perfeito: A sociedade brasileira criou um padrão de beleza que é valorizado e perseguido por boa parte das pessoas. Estar no peso ideal e ter músculos definidos são objetivos comuns. As academias, nesse sentido, são o destino mais procurado.
- c) Crescimento e estabilidade da economia brasileira: O cenário econômico brasileiro passa por um bom momento, com previsão de crescimento do PIB para os próximos anos. O desemprego apresenta diminuição gradual, as mulheres se inseriram definitivamente na força de trabalho, o grau de instrução das pessoas evoluiu e a renda média sobe, refletindo também na

ascensão das classes baixas. Assim, existem mais pessoas trabalhando e com maior poder de compra, podendo gastar no serviço de academias.

- d) Setor da atividade física apresenta grande crescimento: O setor de serviços como um todo vem se expandindo, sendo que o setor da atividade física cresce a níveis ainda maiores. Nesse sentido, o Brasil é o 2º maior mercado do mundo, mas apenas 3,5% da população é membro de uma academia, representando grande oportunidade de crescimento.
- e) Poucos concorrentes tem posicionamento semelhante ao da American: A análise da concorrência mostrou que o posicionamento da American não é comum no mercado.
- f) Crescimento da população de Porto Alegre, sobretudo na zona sul: A população brasileira deve se manter crescendo por muitos anos, assim como a população da cidade de Porto Alegre. A zona sul da cidade, onde a American está inserida, vem sendo cada vez mais valorizada pela sociedade, atraindo ainda mais pessoas e aumentando o número de potenciais clientes da academia.
- g) Uso intenso de ferramentas online como mídias sociais e site: As redes sociais estão em evidência, se tornando mecanismos eficazes de relacionamento e captação de clientes, permitindo grande dinamismo e praticidade na troca de informações. Os sites também são importantes canais de divulgação e interação com o público. Nesse sentido, a maioria das academias concorrentes também não possui uma presença satisfatória e ativa.
- h) Realização de convênios e parcerias: Através de parcerias e convênios, é possível promover os serviços da empresa, prospectar novos clientes e criar benefícios para a empresa e para os alunos.
- i) Copa do Mundo de futebol (2014) e Jogos Olímpicos (2016) no Brasil: O fato do Brasil sediar os dois principais eventos esportivos do mundo deve desenvolver a economia, bem como incentivar ainda mais a prática de exercícios físicos.
- j) Regulamentação e fiscalização dos estabelecimentos do setor: A existência de leis que regulamentam o setor e a fiscalização desenvolvida pelos órgãos competentes criam barreiras de entrada e de permanência para academias em situação irregular.

- k) Novas tecnologias e inovações disponíveis no setor: O mercado da atividade física é agitado e criativo, com novidades frequentes surgindo no ramo. Estar atento a essas novidades pode fazer a diferença na conquista e na retenção de clientes. Por outro lado, algumas dessas inovações têm um alto custo, não sendo possíveis para o cenário financeiro da American.
- l) Valorização crescente da sustentabilidade e do meio ambiente: A sociedade valoriza as empresas sustentáveis e preocupadas com o meio ambiente. Desenvolver ações nesse âmbito colabora para a melhoria da imagem da empresa e agrada os clientes.

4.2.4 Ameaças

Diante da análise do ambiente externo e da análise da concorrência, foram estabelecidas as ameaças para a Academia American, resumidas no quadro 7.

Quadro 7 – Ameaças para a American

Ameaças	Valor da Escala
Possibilidade de surgir concorrentes com posicionamento semelhante ao da American	0
Alto número de concorrentes	1
Crescente oferta e desenvolvimento de tratamentos estéticos alternativos	1
Setor com alto índice de interrupção e abandono do serviço por parte dos clientes	2
Sazonalidade do setor	2
Sociedade com pouco tempo livre	3
Consumidores cada vez mais exigentes	3
Condomínios residenciais com áreas de fitness	3
Envelhecimento da população	4

Fonte: elaborado pelo autor.

- a) Possibilidade de surgir concorrentes com posicionamento semelhante ao da American: Atualmente a American possui um posicionamento difícil de ser encontrado na zona em que atua, com uma oferta intermediária de preço e de nível de serviço, além de um ótimo custo-benefício. O surgimento de um concorrente com proposta semelhante poderia impactar significativamente no negócio. Ademais, grandes redes e franquias como a Smart Fit representam um risco, pois tem condições de oferecer um custo-benefício superior da American.
- b) Alto número de concorrentes: A concorrência no setor é numerosa, sendo possível encontrar ofertas de diversos estilos. Na zona sul existem tanto

academias que atendam a classe alta, com níveis de serviço e preços superiores, quanto academias que atendam a classe baixa, com níveis de serviço e preços inferiores. Por exemplo, um atual cliente da American que tenha melhorado sua condição de vida, pode optar, sem dificuldades, por uma academia com maior status, pois a oferta existe na própria região.

- c) Crescente oferta e desenvolvimento de tratamentos estéticos alternativos: Diante do desenvolvimento de novas tecnologias, aumentam as alternativas para pessoas que preferem tratamentos estéticos em detrimento à prática de exercícios regulares. Além disso, essas opções estão se tornando cada vez mais acessíveis ao orçamento dos consumidores.
- d) Setor com alto índice de interrupção e abandono do serviço por parte dos clientes: A prática de atividade física no Brasil tem como característica a dificuldade na retenção dos clientes, um grande desafio para os gestores da área. As pessoas não conseguem manter a motivação na prática por muito tempo e acabam interrompendo ou abandonando o serviço.
- e) Sazonalidade do setor: A demanda pelo serviço das academias é sazonal, visto que tende a ser menor no inverno e no outono e maior na primavera e no verão. Desse modo, aumentar a demanda nos períodos críticos é fundamental.
- f) Sociedade com pouco tempo livre: A população, de um modo geral, tem trabalhado cada vez mais, sobrando menos tempo para atividades de lazer, como passar o tempo com a família, realizar passeios ou praticar exercícios físicos. O stress também é crescente. Diante disso, pessoas que não apreciam ou precisam frequentar academias, tendem a reduzir a prática, escolhendo outras prioridades.
- g) Consumidores cada vez mais exigentes: O grande número de alternativas, o conhecimento dos seus direitos e elevação do pensamento crítico torna os consumidores de hoje em dia cada vez mais exigentes. Os alunos de uma academia desejam perceber que a empresa os valoriza e se esforça para entregar o melhor serviço possível, como foco nos detalhes e nas novidades. Caso o grau de exigência não seja atendido, a insatisfação tende a ser demonstrada e a gerar repercussão.

- h) Condomínios residenciais com áreas de fitness: O número de condomínios que disponibilizam áreas de fitness para os moradores vem aumentando significativamente, incluindo os destinados à classe média. A propagação desse diferencial pode reduzir o número de pessoas interessadas em pagar por academias, que exigem deslocamento e proporcionam menor comodidade.
- i) Envelhecimento da população: A população está ficando mais velha, gerando redução no número de jovens, usuários frequentes das academias. Em contrapartida, o maior número de idosos e de adultos também pode significar uma oportunidade, se bem aproveitada.

4.3 MATRIZ SWOT

A análise das forças e fraquezas da empresa e das oportunidades e ameaças do mercado permitiu elaborar a matriz SWOT, apresentada no quadro 8, que embasará a definição das metas, objetivos, estratégias e planos de ação do plano de marketing.

Quadro 8 – Matriz SWOT da American

Forças	Fraquezas
Posicionamento raro no mercado, com alto custo-benefício (10) Espaço físico e estrutura geral (9) Aparelhos (9) Público alvo é a classe média (9) Ambiente amigável, agradável e limpo (9) Retorno positivo dos clientes quanto ao serviço (8) Foco no atendimento (8) Força da indicação (8) Experiência no ramo e paixão pelo negócio (8) Bom percentual de clientes fiéis (8) Resultados satisfatórios de faturamento e número de alunos (7) Estacionamento (7)	Planejamento empírico e gestão intuitiva (0) Falta de preocupação em oferecer novidades (0) Pouca variedade de modalidades oferecidas (1) Poucas práticas de relacionamento com os clientes (1) Falta de atenção em detalhes do ambiente e da estrutura (1) Baixo número de instrutores em alguns horários (2) Pouco capital disponível para investimentos (2) Poucas divulgações e ações de marketing externo (2) Capacidade de 700 alunos subutilizada (3) Apenas um convênio ou parceria concretizado (3)
Oportunidades	Ameaças
Preocupação com saúde, qualidade de vida e bem-estar (10) Culto ao corpo perfeito (10) Crescimento e estabilidade da economia brasileira (9) Crescimento do setor da atividade física (9) Poucos concorrentes tem posicionamento semelhante (9) Crescimento da população da zona sul de Porto Alegre (8) Uso das mídias sociais e site (8) Realização de convênios e parcerias (8) Copa do Mundo (2014) e Jogos Olímpicos (2016) no Brasil (7) Regulamentação e fiscalização dos estabelecimentos (7) Novas tecnologias e inovações disponíveis para o setor (7) Valorização da sustentabilidade e do meio ambiente (6)	Surgir concorrentes com posicionamento semelhante (0) Alto número de concorrentes (1) Tratamentos estéticos alternativos (1) Alto índice de interrupção e abandono dos clientes (2) Sazonalidade (2) Sociedade com pouco tempo livre (3) Consumidores cada vez mais exigentes (3) Condomínios residenciais com áreas de <i>fitness</i> (3) Envelhecimento da população (4)

Fonte: elaborado pelo autor.

4.4 METAS E OBJETIVOS DE MARKETING

A partir de reuniões com um dos sócios da empresa e visando a maximização das forças e oportunidades e conversão das fraquezas e ameaças apresentadas na matriz SWOT, foram definidos os objetivos e as metas de marketing da Academia American. Vale destacar que objetivos e metas são interligados, de modo que o sucesso de uma meta ou objetivo pode contribuir para o desenvolvimento das demais.

Objetivo A: Aumentar a rentabilidade do negócio.

Aumentar os recursos disponíveis da academia é fundamental, pois possibilitará capacidade de investimento, potencializando a evolução do negócio.

Meta A1: Aumentar o faturamento em 15% no ano de 2014.

Objetivo B: Conquistar novos clientes.

A conquista de novos clientes contribui para o aumento dos recursos e para a divulgação dos serviços. Deve-se levar em consideração que a American possui pouca verba para ações de marketing.

Meta B1: Atingir 575 alunos ativos até o final de 2014.

Meta B2: Realizar ações promocionais para o outono e o inverno e para os turnos da manhã e da tarde em 2014.

Meta B3: Concretizar três novas parcerias e convênios com intuito de captar novos alunos até o final de 2014.

Meta B4: Atingir 1.200 seguidores no *facebook* até o final de 2014 e aumentar as buscas pelo *site* da empresa.

Objetivo C: Fidelização e relacionamento com os atuais clientes.

O setor tem alto número de concorrentes e dificuldade na retenção de clientes, tornando fundamental a existência de práticas para aumentar a fidelidade e a lealdade com a empresa.

Meta C1: Realizar doze ações de relacionamento com os clientes em 2014.

Meta C2: Divulgar os planos e as aulas disponíveis para 100% dos clientes.

Meta C3: Dobrar o número de interações no *facebook* e no *site* da empresa.

Objetivo D: Satisfazer as necessidades dos clientes.

Garantir a satisfação dos clientes é prioridade, pois clientes satisfeitos recomendam o serviço da academia, que é abastecido em grande parte pelas indicações. Assim, em relação à satisfação geral na pesquisa realizada nesse estudo, a meta é ter um crescimento de 5% no alto grau de satisfação (que foi de 83%) e de 50% no grau de total satisfação (que foi de 21%), conforme a Meta D1.

Meta D1: Atingir 87% de alto grau de satisfação geral, sendo 31% de total satisfação, em pesquisa a ser aplicada no final de 2014.

Objetivo E: Agregar valor e aumentar os serviços oferecidos.

É de suma importância que a American continue agregando valor ao seu serviço, garantindo um excelente custo-benefício e novidades para os clientes.

Meta E1: Oferecer um dos melhores custo-benefício da região, mantendo o foco no público-alvo atual.

Meta E2: Oferecer duas novas modalidades de aula até o final de 2014.

Meta E3: Concretizar três novas parcerias e convênios com o intuito de criar benefícios e agregar valor para os clientes em 2014.

Meta E4: Realizar duas ações que destaquem e valorizem a sustentabilidade e o meio ambiente no contexto da academia em 2014.

Objetivo F: Melhoria na gestão dos processos e das pessoas.

A gestão intuitiva é uma das barreiras para o crescimento da academia, devendo evoluir significativamente. O foco nos detalhes dos processos e nos funcionários é essencial.

Meta F1: Realizar planejamento anual, definindo os objetivos e ações da empresa.

Meta F2: Ter 100% dos funcionários treinados até o final de 2014, com foco e condições para realizar um atendimento excelente.

Meta F3: Minimizar o tempo para realizar as manutenções necessárias dentro de seis meses.

Meta F4: Manter a American 100% regularizada com os órgãos competentes.

4.5 ESTRATÉGIAS DE MARKETING

As estratégias de marketing da Academia American foram estabelecidas com o intuito de permitir que a empresa atinja os objetivos e as metas de marketing, levando em consideração suas capacidades e limitações derivadas da análise SWOT. Assim, foram definidos o mercado-alvo, o posicionamento da empresa e as estratégias para o *mix* de marketing: produto, preço, distribuição e promoção.

4.5.1 Mercado-alvo principal

A Academia American tem como mercado-alvo principal as pessoas da classe C, incluindo também as classes B e D, que moram ou trabalham próximo do estabelecimento, sem limitações de gênero e idade.

4.5.2 Posicionamento

Os esforços de marketing da empresa devem posicionar a American como “a academia com melhor custo-benefício da região”. O intuito é agregar valor ao serviço por meio de ações de custo reduzido e sem impactos relevantes no preço, ampliando ainda mais o custo-benefício da academia. Assim, visa-se consolidar o atual posicionamento da empresa, que oferece um bom nível de serviço a um preço acessível.

4.5.3 Estratégia de Produto

Em relação ao serviço prestado, a musculação é o grande foco da empresa. No entanto, as aulas oferecidas ganharão mais destaque e importância, sendo disponibilizadas novas modalidades aos clientes, através da reformulação do *mix* de serviços atual. As vendas de alguns alimentos, suplementos e artigos relacionados ao negócio continuarão.

O atendimento aos alunos e a qualidade dos aparelhos e equipamentos são prioridades, tais como o ambiente positivo e a estrutura, pois a percepção do cliente é construída no local da prestação e na interação com os prestadores do serviço.

A busca de benefícios para os clientes da American em outros estabelecimentos, o oferecimento de novidades frequentes, a atenção aos detalhes do serviço e o estabelecimento de práticas adequadas de gestão e planejamento também serão estratégias implementadas, visando agregar valor ao serviço e satisfazer os clientes.

4.5.4 Estratégia de Preço

A política de preços terá como foco manter o atual posicionamento intermediário da American, permanecendo adequado ao público-alvo estabelecido. Assim, não sofrerá grandes alterações devido à evolução no nível de serviço, pois o objetivo é manter o custo-benefício alto. Apesar disso, pequenos ajustes poderão ocorrer.

Os planos existentes serão redefinidos e nomeados, visando torná-los claros para os clientes. As políticas de desconto estarão abrangidas nos planos de matrícula e valorizarão a fidelidade do cliente e o número de alunos matriculados pela família ou por indicação. Preços menores também serão possíveis para planos voltados aos períodos e turnos de menor demanda. Por fim, serão oferecidas facilidades em relação à forma e às condições de pagamento.

4.5.5 Estratégia de Distribuição

O canal de distribuição do serviço da academia é o próprio estabelecimento, de modo que o cliente deve se deslocar até o local para usufruir da prestação. Desse modo, a estrutura e o ambiente da academia tornam-se fundamentais, bem como o oferecimento de estacionamento para os alunos.

4.5.6 Estratégia de Promoção

A American estará focada em comunicar-se e interagir tanto com os atuais quanto com os potenciais clientes, sempre considerando que há pouco orçamento disponível.

A retenção da atual base de alunos é fundamental, de maneira que serão desenvolvidas ações de relacionamento e interação com o público, visando garantir a fidelidade e a indicação dos serviços.

Em relação à captação de novos clientes, serão desenvolvidas ações que divulguem e valorizem os serviços da American, bem como os benefícios da prática de exercícios físicos nas academias. Os períodos e turnos de menor demanda receberão ações específicas.

O uso de ferramentas online como as mídias sociais, a realização de parcerias e o incentivo à indicação também serão estratégias adotadas para a retenção e a captação de novos alunos. A Academia também demonstrará sua preocupação com a sustentabilidade e o meio ambiente em suas ações.

4.6 IMPLEMENTAÇÃO DE MARKETING

O plano de ação trata do modo como as estratégias serão implementadas visando atingir os objetivos e as metas de marketing. Assim, considerando os objetivos, as metas, a estratégia de marketing, a análise SWOT e a opinião do sócio da empresa, foram planejadas ações que possibilitam o sucesso do plano como um todo.

As ações estão organizadas conforme o elemento do *mix* de marketing que mais se adequam, pois algumas delas podem gerar impactos em mais de um aspecto. O elemento distribuição não possui nenhuma ação planejada, pois ocorre no próprio local de prestação do serviço e a partir do deslocamento do aluno até o estabelecimento. Cada ação será detalhada, apresentando sua ideia central, quem são os responsáveis, qual o período para o desenvolvimento e o custo estimado da implementação. Nesse sentido, os responsáveis estabelecidos ficarão encarregados não necessariamente de realizar a ação, mas também de delegar funções para garantir que elas aconteçam. Em relação ao período, ficou definido que este plano de marketing terá duração de um ano, tendo o mês de janeiro de 2014 como prazo inicial e o mês de dezembro de 2014 como prazo final. A ideia, nesse aspecto, é atualizar e renovar o plano no ano seguinte. Por fim, no que diz respeito ao custo, o orçamento disponibilizado para ações é baixo, de forma que as ações propostas estarão alinhadas a essa limitação, utilizando o serviço dos próprios funcionários e poucos investimentos. Para o custo estimado apresentado, foram considerados

apenas investimentos extras, sem incluir a hora de trabalho dos funcionários, o uso de materiais próprios e os gastos com telefone e energia elétrica.

4.6.1 Produto

Em relação ao serviço da American, foram definidos os seguintes planos de ação:

a) Incorporar duas novas modalidades de aula no *mix* de serviços.

Objetivo: Aumentar o *mix* de serviços e os horários com aulas disponíveis.

Descrição: Avaliar conforme a demanda dos alunos e as possibilidades da American quais as modalidades mais atrativas e rentáveis, implementando-as no *mix* de serviços da academia. As atividades devem ser bem divulgadas internamente.

Responsável: Sócios.

Prazo: Uma nova aula até junho de 2014 e outra até dezembro de 2014.

Custo estimado: Varia de acordo com a modalidade.

b) Contatar fornecedores e terceiros para reduzir o tempo de manutenção dos aparelhos.

Objetivo: Prestar serviço de qualidade.

Descrição: Entrar em contato com responsáveis pela manutenção e firmar acordo que estabeleça um prazo curto para a prestação do serviço. Além disso, a solicitação do serviço deverá ocorrer assim que constatado o problema e se estende para demais problemas do gênero relacionados à infraestrutura e ao ambiente, podendo, quando possível, ser tratados pelos próprios funcionários da American.

Responsável: João Roberto (sócio).

Prazo: Janeiro de 2014.

Custo estimado: Sem custo.

c) Realizar treinamentos com os instrutores e reuniões com a equipe.

Objetivo: Melhorar o atendimento, gerar espírito de equipe e motivação.

Descrição: Preparar treinamento para os instrutores, visando um atendimento mais qualificado e padronizado. Compartilhar novidades e questões pontuais com a equipe, valorizando-os e integrando-os a todo processo.

Responsável: João Roberto (sócio).

Prazo: Junho de 2014.

Custo estimado: Sem custo.

d) Avaliar a necessidade de contratação de mais um instrutor.

Objetivo: Melhorar o atendimento.

Descrição: Avaliar o cenário da academia, sobretudo no período da noite, em que foi relatada falta de instrutores em alguns momentos.

Responsável: João Roberto (sócio) e Luis (gerente da noite).

Prazo: Março de 2014.

Custo estimado: Sem custo.

e) Modificar as músicas tocadas na academia.

Objetivo: Melhorar o ambiente e a satisfação do cliente.

Descrição: Verificar junto aos alunos sugestões para modificação das músicas reproduzidas na academia, visto que o grau de insatisfação com esse quesito é alto.

Responsável: João Roberto (sócio)

Prazo: Março de 2014.

Custo estimado: Sem custo.

f) Garantir que a American esteja totalmente regularizada e conforme a lei.

Objetivo: Garantir o funcionamento e a segurança da academia.

Descrição: Verificar as exigências dos órgãos competentes e manter-se regularizado, atentando para regulamentações, cobranças, planos contra incêndio, entre outros.

Responsável: Sócios.

Prazo: Março de 2014.

Custo estimado: Sem custo.

g) Manter o horário de funcionamento da academia, valorizando o fato de ser a academia que fecha mais tarde nos dias de semana, às 24h.

Objetivo: Atender a demanda dos alunos e valorizar o serviço.

Descrição: O horário de funcionamento deve ser mantido e valorizado, pois a American tem um horário mais amplo que os concorrentes analisados. A abertura aos sábados e feriados deve permanecer. Em relação aos domingos, decidiu-se por manter o estabelecimento fechado, visto que a grande maioria dos concorrentes adota a mesma prática e que o grau de satisfação dos alunos a respeito desse quesito é alto.

Responsável: João Roberto (sócio).

Prazo: Ao longo de 2014.

Custo estimado: Sem custo.

h) Realizar pesquisa de satisfação com os clientes.

Objetivo: Relacionar-se com os clientes e avaliar o serviço prestado.

Descrição: Aplicar anualmente, no final do ano, uma pesquisa de satisfação com os clientes, possibilitando a identificação de pontos positivos e oportunidades de melhoria para futuras ações.

Responsável: João Roberto (sócio).

Prazo: Dezembro de 2014.

Custo estimado: R\$100,00.

i) Realizar planejamento anual, com estabelecimento de metas, objetivos e estratégias.

Objetivo: Profissionalizar a gestão da academia.

Descrição: Realizar anualmente planejamento com as metas, objetivos, estratégias e ações para alcance dos resultados desejados, tornando a administração do negócio mais profissional e estratégica. A empresa também deve estar atenta às principais novidades e tendências do mercado. Nesse caso, a ação trata do planejamento para o ano de 2015.

Responsável: João Roberto (sócio).

Prazo: Dezembro de 2014.

Custo estimado: Sem custo.

4.6.2 Preço

Em relação ao preço, foram definidos os seguintes planos de ação:

j) Manter a política de preços atual, oferecendo um valor intermediário em comparação à concorrência.

Objetivo: Atender as possibilidades da classe C e continuar com um posicionamento raro no mercado.

Descrição: Não realizar grandes modificações nos valores cobrados pelo serviço, apesar do crescimento do nível de serviço. Pequenas modificações podem ser avaliadas, mas o custo-benefício alto deve ser mantido.

Responsável: João Roberto (sócio).

Prazo: Ao longo de 2014.

Custo estimado: Sem custo.

k) Reestruturação dos planos de matrícula e dos respectivos valores.

Objetivo: Tornar as possibilidades claras e disponibilizar descontos que valorizem a fidelidade dos alunos e estimulem determinados horários de uso.

Descrição: Definir e divulgar os planos e os valores oferecidos aos alunos. Focar nas opções de fidelização por três, seis e doze meses; na opção de plano família, quando mais de uma pessoa da família se matricula; e na opção de horário reduzido, para o uso apenas nos turnos da manhã e tarde.

Responsável: Sócios.

Prazo: Março de 2014.

Custo estimado: Sem custo.

l) Ampliação das formas e condições de pagamento.

Objetivo: Flexibilizar o pagamento das mensalidades e valorizar a fidelidade dos alunos.

Descrição: Ampliar as possibilidades de pagamento da mensalidade e oferecer condições vantajosas nos planos de fidelidade e no plano família, através do parcelamento.

Responsável: João Roberto (sócio).

Prazo: Março de 2014.

Custo estimado: Sem custo.

4.6.3 Promoção

Em relação à promoção, foram definidos os seguintes planos de ação:

a) Estruturar atuação no *facebook*.

Objetivo: Tornar o *facebook* um bom canal de comunicação da empresa com potenciais e atuais clientes.

Descrição: Criar identidade visual para a página e para as postagens. Programar conteúdo das postagens, incluindo notícias do setor, novidades, promoções, felicitações e destaques da American. Divulgar internamente a página, para que ela se propague e conquiste seguidores. Avaliar a entrada em outras mídias sociais, como o *twitter* e o *instagram*.

Responsável: João Roberto (sócio).

Prazo: Ao longo de 2014.

Custo estimado: Sem custo.

b) Reestruturar o *site* da empresa.

Objetivo: Tornar o *site* um bom canal de comunicação da empresa com potenciais e atuais clientes.

Descrição: Reformular a identidade visual e a organização do *site*. Realizar atualizações periódicas e divulgar a página interna e externamente, melhorando a qualidade e as interações.

Responsável: João Roberto (sócio).

Prazo: Ao longo de 2014.

Custo estimado: R\$500,00.

c) Preparar material institucional e buscar parcerias e convênios com empresas e estabelecimentos da região.

Objetivo: Conquistar e reter clientes.

Descrição: Preparar material institucional para divulgação com auxílio de terceiros. Realizar pesquisa para levantar locais da região que possam ser possíveis parceiros e avaliar o interesse. Eleger grau de priorização e realizar contatos para agendar visitas, para apresentar a academia e oferecer as condições da parceria. Assim, espera-se fechar convênios, visando atrair novos clientes através da divulgação e descontos, bem como conseguir

alguns benefícios para oferecer aos atuais clientes da American. Poderá ser criado um espaço para divulgação das marcas parceiras dentro da American e descontos para os funcionários dos estabelecimentos parceiros, em troca de descontos para os alunos ou brindes disponibilizados.

Responsável: Sócios.

Prazo: Ao longo de 2014.

Custo estimado: R\$500,00.

d) Utilizar os murais da academia como ferramenta de comunicação e divulgação interna.

Objetivo: Informar e satisfazer os clientes.

Descrição: Preparar materiais que divulguem assuntos relevantes e ações da academia, como eventos, promoções, felicitações e novidades.

Responsável: João Roberto (sócio).

Prazo: Ao longo de 2014.

Custo estimado: R\$300,00.

e) Realizar promoção para estimular a indicação de alunos.

Objetivo: Captação e retenção de clientes.

Descrição: Realizar ação promocional em que os atuais alunos façam indicação de potenciais clientes. Em caso de adesão por um mês, o aluno responsável terá 50% de desconto em uma mensalidade. Em caso de adesão por três meses ou mais, o aluno responsável terá isenção de uma mensalidade. Serão considerados como novos alunos apenas aqueles que nunca tiveram vínculo com a American ou que estão há pelo menos três meses sem vínculo. Além de captar novos clientes, a prática tende a reter os clientes que participarem, pois terão vantagens e a presença de um conhecido indicado na academia.

Responsável: João Roberto (sócio).

Prazo: Ao longo de 2014.

Custo estimado: Sem custo.

f) Colocar faixa na frente do estabelecimento com promoção ou divulgação do serviço.

Objetivo: Captação de clientes.

Descrição: A colocação de faixa divulgando o serviço já gerou resultados positivos no histórico da American e trata-se de uma alternativa barata. Portanto, ao longo do ano, serão realizadas duas promoções: uma destacando a opção de horário reduzido nos turnos da manhã e da tarde; outra destacando alguma necessidade de momento, como promoção por gênero, idade, serviço prestado, época do ano, entre outros.

Responsável: João Roberto (sócio).

Prazo: Ao longo de 2014.

Custo estimado: R\$200,00.

g) Ligar para os alunos que não renovam vínculo ou não retornam após períodos de inatividade, como as férias.

Objetivo: Reter clientes.

Descrição: Entrar em contato via telefone com os alunos que se encaixam nessa situação, questionando quanto à retomada do vínculo com a American.

Responsável: Recepcionistas.

Prazo: Ao longo de 2014, com intensivo no mês de março.

Custo estimado: Sem custo.

h) Distribuir brindes e felicitações em datas comemorativas, tais como páscoa, natal, dia da mulher, dia das mães e dia dos pais.

Objetivo: Relacionamento e satisfação dos clientes.

Descrição: Preparar pequenos brindes ou mensagens, conforme possibilidade, para distribuição em datas especiais.

Responsável: João Roberto (sócio).

Prazo: Datas comemorativas ao longo de 2014.

Custo estimado: R\$ 500,00.

i) Realizar aulas temáticas em datas especiais, tais como halloween, páscoa, natal e festa junina.

Objetivo: Interação, retenção e conquista de clientes.

Descrição: Preparar a realização de uma aula especial nas semanas dessas datas, através da personalização da aula conforme o tema. Será feita, em conjunto, uma ação promocional que oferece um brinde para os alunos que trouxerem pessoas de fora para participar.

Responsável: João Roberto (sócio).

Prazo: Datas especiais ao longo de 2014.

Custo estimado: R\$ 500,00.

j) Realizar ação especial no dia contra o sedentarismo.

Objetivo: Interação e relacionamento com os clientes.

Descrição: Ação que promoverá um mutirão dos alunos para completar determinada quilometragem em uma das esteiras da academia ao longo do dia. Cumprido o desafio, os participantes ganharão um brinde simbólico e a gestão da academia anunciará uma novidade no estabelecimento, possivelmente uma nova modalidade que passará a ser oferecida no *mix* de serviços.

Responsável: João Roberto (sócio).

Prazo: Maio de 2014.

Custo estimado: R\$70,00.

k) Realizar gincana abordando o tema da Copa do Mundo de 2014.

Objetivo: Interação e relacionamento com os clientes.

Descrição: Separação dos participantes em equipes e distribuição de tarefas. Ao final, a equipe vencedora receberá uma premiação simbólica.

Responsável: João Roberto (sócio).

Prazo: Julho ou agosto de 2014.

Custo estimado: R\$200,00.

l) Realizar ação especial no dia das crianças.

Objetivo: Interação e relacionamento com os clientes.

Descrição: Ação incentivando que os alunos levem suas crianças até 12 anos junto consigo para a academia nesse dia, com atividades recreativas na sala de ginástica.

Responsável: João Roberto (sócio).

Prazo: Outubro de 2014.

Custo estimado: R\$ 350,00.

m) Realizar competição “Da American ao Litoral”.

Objetivo: Interação e relacionamento com os clientes.

Descrição: Competição entre os alunos que gostam de correr. Os participantes deverão registrar, com aprovação de um funcionário, a distância percorrida na esteira da American, sendo que cada aluno pode correr uma vez por dia. Os cinco primeiros a completar a distância a ser definida receberão premiações simbólicas.

Responsável: João Roberto (sócio).

Prazo: 2014.

Custo estimado: R\$150,00.

n) Realizar campanha do agasalho.

Objetivo: Agregar valor à marca e voluntariado.

Descrição: Campanha para arrecadação de agasalhos e roupas em geral, visando beneficiar uma instituição de caridade. Alunos que desejarem poderão participar da entrega na instituição.

Responsável: João Roberto (sócio).

Prazo: Junho de 2014.

Custo estimado: Sem custo.

o) Realizar campanha “Vá de *bike*”.

Objetivo: Agregar valor a marca, promover a sustentabilidade e satisfação do cliente.

Descrição: Realizar campanha estimulando que os alunos da American se desloquem até a academia através de bicicletas. Na mesma ação, será instalado um suporte para estacionar bicicletas no local, para que elas sejam guardadas em segurança.

Responsável: João Roberto (sócio).

Prazo: Abril de 2014.

Custo estimado: R\$200,00.

p) Realizar campanha para uso sustentável dos recursos na academia.

Objetivo: Agregar valor à marca e promover a sustentabilidade.

Descrição: Realizar campanha estimulando o uso sustentável dos recursos da academia, como água, copos plásticos, papel, energia, entre outros.

Responsável: João Roberto (sócio).

Prazo: Dezembro de 2014.

Custo estimado: Sem custo.

4.7 AVALIAÇÃO E CONTROLE DO RESULTADO

A avaliação e controle do plano de marketing são fundamentais para garantir o seu sucesso, monitorando o desenvolvimento das ações de modo a possibilitar a correção de falhas e superação de possíveis dificuldades ainda durante a sua execução. Para tanto, é necessário que se estabeleçam alguns mecanismos capazes de avaliar se os objetivos estão sendo alcançados e de identificar necessidades de ajustes, causados tanto por falhas na execução, quanto por modificações no cenário da organização e do ambiente em que ela está inserida.

Para o plano de marketing da Academia American, foram estabelecidas duas ferramentas: o cronograma das ações propostas, demonstrado no quadro 9, para acompanhar os prazos e o andamento do plano; e uma tabela com os objetivos do plano, demonstrado no quadro 10, visando verificar se as ações estão atingindo os resultados esperados. Assim, é recomendado que os gestores da academia realizem acompanhamento periódico juntamente com a equipe, fazendo adaptações caso necessário.

Quadro 9 – Cronograma dos Planos de Ação

Ação	Prazo Final											
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Produto												
Incorporar duas novas modalidades de aula no <i>mix</i> de serviços.						x						x
Contatar terceiros para reduzir o tempo de manutenção dos aparelhos.	x											
Realizar treinamentos com os instrutores e reuniões com a equipe.						x						
Avaliar a necessidade de contratação de mais um instrutor.			x									
Modificar as músicas tocadas na academia.			x									
Garantir que a American esteja totalmente regularizada e conforme a lei.			x									
Manter o horário de funcionamento da academia.	Ao longo do ano											
Realizar pesquisa de satisfação com os clientes.												x
Realizar planejamento anual.												x
Preço												
Manter a política de preços atual.	Ao longo do ano											
Reestruturação dos planos de matrícula e dos respectivos valores.			x									
Ampliação das formas e condições de pagamento.			x									
Promoção												
Estruturar atuação no facebook.	Ao longo do ano											
Reestruturar o site da empresa.	Ao longo do ano											
Preparar material institucional e buscar parcerias e convênios.	Ao longo do ano											
Utilizar os murais da academia para comunicação e divulgação interna.	Ao longo do ano											
Realizar promoção para estimular a indicação de alunos.	Ao longo do ano											
Colocar faixa na frente do estabelecimento com promoção/divulgação.	Ao longo do ano											
Ligar para os alunos que não renovam vínculo ou que estão inativos	Ao longo do ano											
Distribuir brindes e felicitações em datas comemorativas.	Datas comemorativas ao longo do ano											
Realizar aulas temáticas em datas especiais.	Datas especiais ao longo do ano											
Realizar ação especial no dia contra o sedentarismo.					x							
Realizar gincana abordando o tema da Copa do Mundo de 2014.						x	x					
Realizar ação especial no dia das crianças.										x		
Realizar competição "Da American ao Litoral".												x
Realizar campanha do agasalho.						x						
Realizar campanha "Vá de <i>bike</i> ".			x									
Realizar campanha para uso sustentável dos recursos na academia.												x

Fonte: elaborado pelo autor.

Quadro 10 – Acompanhamento dos objetivos e metas do Plano

Objetivo	Meta	Resultado
Aumentar a rentabilidade do negócio.	Aumentar o faturamento em 15% no ano de 2014.	
Conquistar novos clientes.	Atingir 575 alunos ativos até o final de 2014.	
	Realizar ações promocionais para o outono e o inverno e para os turnos da manhã e da tarde em 2014.	
	Concretizar três novas parcerias e convênios com intuito de captar novos alunos até o final de 2014.	
	Atingir 1.200 seguidores no facebook até o final de 2014 e aumentar as buscas pelo site da empresa.	
Fidelização e relacionamento com os atuais clientes.	Realizar doze ações de relacionamento com os clientes em 2014.	
	Divulgar os planos e as aulas disponíveis para 100% dos clientes.	
	Dobrar o número de interações no facebook e no site da empresa.	
Satisfazer as necessidades dos clientes.	Atingir 87% de alto grau de satisfação geral, sendo 31% de total satisfação, em pesquisa a ser aplicada no final de 2014.	
Agregar valor e aumentar os serviços oferecidos.	Oferecer um dos melhores custo-benefício da região, mantendo o foco no público-alvo atual.	
	Oferecer duas novas modalidades de aula até o final de 2014.	
	Concretizar três novas parcerias e convênios com o intuito de criar benefícios e agregar valor para os clientes em 2014.	
	Realizar duas ações que destaquem e valorizem a sustentabilidade e o meio ambiente no contexto da academia em 2014.	
Melhoria na gestão dos processos e das pessoas.	Realizar planejamento anual, definindo os objetivos e ações da empresa.	
	Ter 100% dos funcionários treinados até o final de 2014, com foco e condições para realizar um atendimento excelente	
	Minimizar o tempo para realizar as manutenções necessárias dentro de seis meses.	
	Manter a American 100% regularizada com os órgãos competentes.	

Fonte: elaborado pelo autor.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mercado brasileiro de atividades físicas apresenta um vasto potencial de desenvolvimento e oferece grandes oportunidades de crescimento para as empresas do setor. Inserida nesse contexto, a Academia American, localizada na zona sul de Porto Alegre, tem como principal problema a gestão empírica e a ausência de planejamento no negócio, refletindo em um marketing ineficiente e, em muitas situações, inexistente. Além disso, com uma concorrência cada vez mais ampla e diversificada, torna-se primordial o desenvolvimento de vantagens competitivas para garantir sucesso no setor. Visando corrigir essa realidade, o presente estudo desenvolveu um plano de marketing para a Academia American.

A realização de entrevistas, reuniões agendadas com o sócio, observação presencial, questionário aplicado aos alunos e pesquisa de dados secundários, permitiu o detalhamento das questões de impacto e de funcionamento do negócio, possibilitando uma percepção aprofundada e realista da empresa e seu ambiente. Diante disso, foi possível determinar objetivos e metas de marketing desafiadoras e atingíveis, bem como estratégias e planos de ação alinhados à realidade e às condições da empresa.

Considerando esses fatores, decidiu-se buscar posicionar a American como o melhor custo-benefício da região, através de ações que agregam valor ao serviço, sem atribuir custos extras que impactem significativamente no preço oferecido. Assim, em consonância às características da empresa e do setor, o plano de marketing focou substancialmente em ações de relacionamento com o cliente, valorização da marca e melhorias na gestão dos processos e das pessoas. Desse modo, espera-se aumentar ainda mais o grau de satisfação dos clientes, gerando ganhos de imagem e indicação de novos alunos. Práticas de captação de clientes também foram propostas, mas em menor número e com baixos investimentos. Além disso, foi sugerido ampliar o *mix* de serviço oferecido através de novas modalidades de aulas, como forma de adequar-se às práticas da concorrência.

A implementação das ações foi indicada conforme especificado no cronograma do plano, devendo ser executadas ao longo do ano de 2014. O controle e avaliação do andamento do plano são fundamentais, possibilitando ajustes conforme a realidade do momento. O sócio João Roberto é o principal responsável

pela execução, porém é sugerido que o restante da equipe seja envolvida, com o objetivo de incorporar o plano em toda organização, potencializando seus resultados.

Os resultados obtidos com esse estudo mostram o cumprimento do objetivo proposto, materializado no plano de marketing da Academia American. Além disso, o estudo possibilitou que, ao longo do processo, os gestores da academia reconstruíssem as suas percepções a respeito do próprio negócio, identificando oportunidades e necessidades de melhorias antes não vistas. O relacionamento com os clientes passou a ser mais valorizado, percebendo-se que o sucesso no marketing de uma academia começa nas suas ações internas. Ademais, ficou evidente a necessidade de gestão e planejamento da empresa, bem como a importância de oferecer novidades aos alunos e estar atento aos detalhes do dia-a-dia, sobretudo no que diz respeito ao atendimento. Por fim, os planos de ação sugeridos foram validados e aprovados pelos gestores da American, que pretendem, de fato, colocá-los em prática ao longo do ano de 2014.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A.; **Administração estratégica de mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

AMA, AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. **AMA definition of Marketing**. 2013. Disponível em: <<http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx> >. Acesso em: 10 ago. 2013.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Focus – Relatório de Mercado**. 2013. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/pec/GCI/PORT/readout/R20131025.pdf>>. Acesso em: 27 out. 2013.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Relatório Anual de Informações Sociais 2012**. 2013. Disponível em: <<http://portal.mte.gov.br/data/files/FF808081419E9C900141B74A39245892/Principais%20Resultados%20-%20Ano%20base%202012%202.pdf>>. Acesso em: 15 out. 2013.

_____. Congresso Nacional. **Projeto de Lei nº598/2011**. 2011. Disponível em: <http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra;jsessionid=8534A5DA3294BB5C0C32DD5B6238AB09.node2?codteor=844772&filename=PL+598/2011>. Acesso em: 15 out. 2013.

CALAMUR, Krishnadev. **In most every european country bikes are outselling cars**. National Public Radio. 2013. Disponível em: <<http://www.npr.org/blogs/parallels/2013/10/24/240493422/in-most-every-european-country-bikes-are-outselling-cars>>. Acesso em: 29 out. 2013.

CHURCHIL, Gilbert A., Jr.; PETER, J. Paulo. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2010.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing no Brasil**. São Paulo: Elsevier, 2009.

_____. **Plano Estratégico de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1990.

COMPANHIA DE PROCESSAMENTOS DE DADOS DE PORTO ALEGRE.

Observapoa, Porto Alegre em Análise. Porto Alegre, 2013. Disponível em: <http://portoalegreemanalise.procempa.com.br/?analises=0_0_0>. Acesso em: 20 set. 2013.

CZINKOTA, Michael R... [et al]. **Marketing: as melhores práticas.** 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DRUCKER, Peter. **Management: tasks, responsibilities, practices.** Nova York: Harper and Row, 1973.

EMPRESA PÚBLICA DE TRANSPORTE E CIRCULAÇÃO. **Acompanhamento da utilização do bikepoa.** 2013. Disponível em: <<http://www.movesamba.com.br/bikepoa/>>. Acesso em: 10 nov. 2013.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia.** 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

FERREL, O. C.; HARTLINE, Michael D. **Estratégia de Marketing.** São Paulo: Thomsom, 2005.

HOOLEY, G.; SAUNDERS, J.; PIERCY, N. **Estratégia de marketing e posicionamento Competitivo.** 3ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

IBOPE. **Acesso a Internet no Brasil atinge 94 milhões de pessoas.** 2012. Disponível em: <<http://www.ibope.com.br/pt-br/noticias/Paginas/Acesso-a-internet-no-Brasil-atinge-94-milhoes-de-pessoas.aspx>>. Acesso em: 20 ago. 2013.

_____. **Brasileiros devem gastar 55 bilhões com produtos de beleza neste ano.** 2013. Disponível em: <<http://www.ibope.com.br/pt-br/noticias/Paginas/Brasileiros-devem-gastar-55-bilhoes-com-produtos-de-beleza-neste-ano.aspx>>. Acesso em: 10 out. 2013.

_____. **Perfil de consumo da elite brasileira.** 2009. Disponível em: <<http://www.ibope.com.br/pt-br/noticias/Paginas/Pesquisa%20do%20IBOPE%20M%C3%ADdia%20tra%C3%A7%C3%A3o%20o%20perfil%20de%20consumo%20da%20elite%20brasileira.aspx>>. Acesso em: 20 ago. 2013.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Projeção da População Brasileira**. 2013. Disponível em:

<http://downloads.ibge.gov.br/downloads_estatisticas.htm?caminho=Projecao_da_Populacao/Projecao_da_Populacao_2013/>. Acesso em: 19 ago. 2013.

_____. **Em 2012, PIB cresce 0,9% e totaliza R\$ 4,403 trilhões**. 2013. Disponível em:

<<http://saladeimprensa.ibge.gov.br/noticias?view=noticia&id=1&busca=1&idnoticia=2329>>. Acesso em: 19 ago. 2013.

_____. **Pesquisa Mensal de Emprego**. 2013. Disponível em:

<ftp://ftp.ibge.gov.br/Trabalho_e_Rendimento/Pesquisa_Mensal_de_Emprego/Comentarios/2013/pme_201309tmcomentarios.pdf>. Acesso em: 05 out. 2013.

_____. **Sinopse do Censo Demográfico 2010**. Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <<http://www.ibge.com.br/home/estatistica/populacao/censo2010/sinopse.pdf>>. Acesso em: 19 ago. 2013.

INTERNATIONAL HEALTH, RACQUET & SPORTSCLUB ASSOCIATION. **The 2013 IHRSA Global Report**. 2013. Disponível em: <<http://www.ihrsa.org/media-center/2013/5/17/the-2013-ihrsa-global-report-shows-a-dynamic-health-club-ind.html>>. Acesso em: 20 jul. 2013.

INTERNATIONAL SOCIETY OF AESTHETIC PLASTIC SURGERY. **International Survey on Aesthetic/Cosmetic Procedures**. 2011. Disponível em: <<http://www.isaps.org/Media/Default/global-statistics/ISAPS-Results-Procedures-2011.pdf>>. Acesso em: 20 out. 2013.

IPSOS. **O Observador 2012**. Pesquisa encomendada pela Cetelem, em parceria com o Instituto de Pesquisa IPSOS, 2012. Disponível em: <http://www.grupodemidiars.com.br/upload/content/0_pdf_observador2012.pdf>. Acesso em: 20 set. 2013.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing**. 12ª ed. São Paulo: Pearson Prentice-Hall do Brasil, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006.

LIZ, Carla Maria de. et al. **Motivação para a prática de musculação de aderentes e desistentes de academias**. 2011. 245 f. Dissertação – Universidade do Estado de Santa Catarina. Florianópolis, 2011. Disponível em: <http://www.tede.udesc.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=2446>. Acesso em: 20 set. 2013.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: marketing e gestão**. 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. – 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

_____. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1994.

McCARTHY, E. Jerome; PERREAULT, Jr., William D. **Marketing Essencial: uma abordagem gerencial e global**. São Paulo: Atlas, 1997.

McDONALD, Malcolm. **Planos de Marketing**. São Paulo: Elsevier, 2008.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian; LAMPEL, Josef; GHOSHAL, Sumantra. **O Processo da Estratégia**. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

PERREAULT, Jr., William D.; McCARTHY, E. Jerome. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

PORTAL DO ADMINISTRADOR. **Relação dos consumidores com a sustentabilidade**. 2013. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/administracao-e-negocios/infografico-mostra-a-relacao-dos-consumidores-com-a-sustentabilidade/77355/>>. Acesso em: 20 ago. 2013.

PORTER, Michael E. (1980) **Competitive Strategy**, Free Press, New York, 1980.

PRIDE, William M.; FERREL, O. C. **Marketing: Conceitos e Estratégias**. Tradução: Cecília L. Q. Mattoso. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

RICHERS, Raimar. **Marketing – uma visão brasileira**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

RIO GRANDE DO SUL. Assembleia Legislativa. **Lei nº11.721/2002**. Porto Alegre, 2002. Disponível em:
<http://www.al.rs.gov.br/legis/M010/M0100099.ASP?Hid_Tipo=TEXTO&Hid_TodasNormas=1432&hTexto=&Hid_IDNorma=1432>. Acesso em: 15 out. 2013.

_____. Secretaria de Segurança Pública. **Indicadores Criminais de 2013**. 2013. Disponível em: <<http://www.ssp.rs.gov.br/?model=conteudo&menu=288&id=20118>>. Acesso em: 03 nov. 2013.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágio, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SABA, F. **Aderência à prática do exercício físico em academias**. São Paulo: Manole. 2001, p. 62.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

YIN, Robert. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

WESTWOOD, John. **Como preparar um Plano de Marketing**. São Paulo: Clio, 1997.

_____. **O Plano de Marketing**. 2ª ed. São Paulo: Matkron Books, 1996.

WOOD, Marian B. **The marketing plan: a handbook**. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2003.

APÊNDICE A – RESUMO EXECUTIVO DO PLANO DE MARKETING

O plano de marketing da Academia American busca oportunidades de fortalecimento e desenvolvimento para a empresa, instalada na zona sul de Porto Alegre. Inserida em um cenário promissor, com desenvolvimento do setor e do público-alvo - a classe média -, o estabelecimento possui um posicionamento raro em comparação à concorrência, além de boa infraestrutura e ambiente. No entanto, são verificados problemas de gestão, defasagem em alguns serviços prestados, pouca interação com o público e alto número de concorrentes no mercado.

Assim, a American tem como principais objetivos aumentar o faturamento e o número de clientes da empresa, posicionando-se como o melhor custo-benefício da região. Para tanto, foram estabelecidas estratégias e planos de ação que agreguem valor ao serviço e garantam a satisfação dos clientes, por meio de ações de relacionamento com os alunos, divulgação da marca, aumento do *mix* de serviços e melhorias na gestão das pessoas e dos processos.

Visando garantir a implementação e o sucesso do plano, foi estabelecido um cronograma e uma tabela para verificação dos resultados, que devem ser acompanhados periodicamente pelos responsáveis.

APÊNDICE B – ROTEIRO DA ENTREVISTA COM O SÓCIO DA ACADEMIA

Entrevistado: João Roberto Fernandes Menezes

a) História

Como surgiu a Academia American? O que fez surgir esta sociedade?

Quais os serviços oferecidos pela American e o seu nível de procura?

Quais as modalidades de planos de matrícula para os alunos?

Há possibilidade de oferecimento de novos serviços?

b) Pessoal

Como funciona o organograma e a hierarquia da empresa?

Como são tomadas e quem toma as decisões na Academia American?

Como é a comunicação com os funcionários?

c) Fornecedores

Quantos fornecedores a empresa tem e quais são eles?

Como é feita a seleção dos fornecedores e como é a relação?

d) Clientes – retenção

Quantos clientes possui atualmente a Academia American?

Qual o público alvo da American? Qual o perfil dos clientes?

As metas dos últimos anos estão sendo atingidas?

Qual a capacidade de clientes que a academia possui?

e) Clientes – prospecção

Como é feita a captação dos novos clientes? Qual a estratégia utilizada?

Como é feita a comunicação com potenciais clientes da American? Quais foram as últimas ações? Como foram os resultados?

Quais canais de comunicação externa a American utiliza? Na sua opinião, qual o meio mais eficaz já utilizado?

Quem está envolvido nesse processo? Há alguma agência ou profissional externo? Qual o orçamento para essas ações?

As pessoas estão procurando cada vez mais ou cada vez menos os serviços da American?

Há algum público não atingido ou que deveria receber mais atenção por parte da Academia American?

Quais os principais argumentos que convencem uma pessoa a ser cliente da Academia American?

f) Concorrência

Quem são os concorrentes da American?

Qual a estratégia da American para se diferenciar dos concorrentes e obter mais clientes? Como a American é vista se comparada aos principais concorrentes?

g) Preço

Quais os preços dos serviços da Academia American?

Como este preço é definido? Quais fatores e elementos influenciam? Como o preço está situado em relação ao da concorrência?

Qual a política de brindes e descontos da Academia American?

h) Desafios e possibilidades

O número de alunos matriculados varia de acordo com o período do ano? Quais os períodos de maior e de menor fluxo?

Como a empresa se atualiza com tendências, dados de mercado, questões legais e competitividade? Como obtém essas informações?

A empresa possui parcerias ou alianças estratégicas com outras empresas, centros comerciais, marcas?

Qual o maior desafio para o crescimento da American atualmente?

Quais os planos para a Academia American nos próximos seis meses, um ano e três anos? Quais os principais objetivos da empresa a curto e a longo prazo?

Como é a presença da American nas Mídias Sociais? Qual o grau de interação e quais os resultados?

Qual a sua opinião sobre o site da American? Qual o grau de interação e a quantidade de visitas no site?

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS ALUNOS DA ACADEMIA

PESQUISA ACADEMIA AMERICAN

Esta pesquisa visa medir o grau de satisfação dos clientes da Academia American em relação aos serviços prestados. É fundamental que você responda as questões com franqueza e atenção, colaborando com o objetivo da American em atendê-los cada vez melhor. Os dados respondidos nessa pesquisa são confidenciais e não serão expostos individualmente. Obrigado pela sua participação!

1) Com base em suas experiências na American, indicar a sua opinião quanto aos itens relacionados na tabela. Utilize a escala de grau de (in)satisfação: pouco, muito ou totalmente. Caso você não utilize o serviço ou não tenha condições de opinar, assinale a opção "NA" (não se aplica).

	TOTALMENTE INSATISFEITO	MUITO INSATISFEITO	POUCO INSATISFEITO	POUCO SATISFEITO	MUITO SATISFEITO	TOTALMENTE SATISFEITO	NA
LOCALIZAÇÃO DA ACADEMIA							
ESTACIONAMENTO							
HORÁRIO DE FUNCIONAMENTO							
CUSTO BENEFÍCIO							
APARELHOS DE MUSCULAÇÃO							
CORREÇÃO NA EXECUÇÃO DOS EXERCÍCIOS							
HORÁRIO DAS AULAS							
INFRAESTRUTURA DAS AULAS							
VARIEDADE DE MODALIDADES OFERECIDAS							
ATENDIMENTO TELEFÔNICO							
ATENDIMENTO NA RECEPÇÃO							
ATENDIMENTO E MOTIVAÇÃO DOS INSTRUTORES							
HIGIENE E LIMPEZA							
MÚSICAS							
ATUAÇÃO NAS MÍDIAS SOCIAIS							
SITE DA ACADEMIA AMERICAN							

2) Considerando as respostas acima, de um modo geral, qual seu grau de (in)satisfação com a Academia American?

TOTALMENTE INSATISFEITO	MUITO INSATISFEITO	POUCO INSATISFEITO	POUCO SATISFEITO	MUITO SATISFEITO	TOTALMENTE SATISFEITO

- 3) **Você pretende continuar na Academia American nos próximos 12 meses?**
 Muito Provável Provável Pouco provável Improvável, porquê? _____
- 4) **Você estaria interessado em recomendar a Academia American para outras pessoas?**
 Muito Provável Provável Pouco provável Improvável, porquê? _____
- 5) **Como você ficou sabendo sobre os serviços da Academia American?**
 Indicação Divulgação Site/Redes Sociais Localização Outros, qual? _____
- 6) **Qual ou quais motivos fizeram você escolher a American?**
 Preço Localização Estrutura Aulas oferecidas Ambiente Outros, qual? _____
- 7) **Antes de se tornar cliente da American, você frequentava outra academia?**
 Não Sim, qual? _____
- 8) **Há quanto tempo você é aluno da American?**
 Menos de 6 meses 6 a 12 meses 12 a 24 meses Mais de 24 meses
- 9) **Quantos dias por semana você frequenta a academia?**
 De 1 a 2 dias De 3 a 4 dias 5 dias ou mais
- 10) **Em qual turno você frequenta a academia?**
 Manhã Tarde Noite
- 11) **Além das modalidades já oferecidas, que outras você gostaria que a American oferecesse?**

- 12) **O que você mais gosta na American?** _____
- 13) **O que você menos gosta na American?** _____
- 14) **Sugestões e observações**

Caracterização do respondente:

Sexo Masculino Feminino

Idade _____

Renda Mensal

Até R\$1.500,00 R\$1.501,00 – R\$3.000,00 R\$3.001,00 – R\$5.000,00 Acima de R\$5.000,00

APÊNDICE D – RESPOSTAS DE SATISFAÇÃO CONSOLIDADAS

Aspecto analisado	Grau Alto de Satisfação	Grau Baixo de Satisfação
Atendimento telefônico	99%	1%
Atendimento na recepção	99%	1%
Localização	91%	9%
Estacionamento	90%	10%
Horário de Funcionamento	89%	11%
Horário das aulas	88%	12%
Higiene e limpeza	87%	13%
Aparelhos de musculação	80%	20%
Infra das aulas	79%	21%
Atendimento e motivação dos instrutores	79%	21%
Site	79%	21%
Correção na execução dos exercícios	77%	23%
Mídias Sociais	77%	23%
Custo benefício*	75%	25%
Variedade de modalidades	65%	35%
Músicas	49%	51%
Geral	83%	17%

Principais pontos de atenção

*O resultado da satisfação com o custo-benefício foi considerado positivo, pois é relacionado ao preço, tendo tendência a ser mais baixo.