

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL / ESCOLA DE  
ADMINISTRAÇÃO**

**Departamento de Ciências Administrativas**

**Professor Fernando Bins Luce**

**Raia1 – Clube de Vela**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**Plano de Marketing**

**DEZEMBRO, 2009**

**Vitor Camino - Matrícula 00134212**

**Vitor Chemale Camino**

**Raia1 – Clube de Vela**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**Plano de Marketing**

**DEZEMBRO, 2009**

**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. Fernando Bins Luce**

**Vitor Chemale Camino**

**Raia1 – Clube de Vela**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**Plano de Marketing**

**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.....de 2007.

**BANCA EXAMINADORA:**

---

---

---

Orientador: Prof. Fernando Bins Luce - UFRGS / EA

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço meus professores, em especial ao meu orientador, Prof. Fernando Luce pela disposição e boa vontade em me ajudar na elaboração deste trabalho.

Agradeço a Escola de Administração da UFRGS pelo curso de qualidade.

Agradeço aos meus colegas e aos meus amigos pela camaradagem e companheirismo.

Agradeço a equipe da Raia 1 pela contribuição e pela paciência.

Agradeço aos meus Pais, minha Irmã, meus familiares e meu cachorro pelo carinho e pelo apoio.

## **RESUMO**

Este trabalho contém o planejamento de marketing proposto para o Clube de Vela Raia 1 e desenvolvimento de suas ações de marketing para aprimoramento de seus produtos e serviços em Kitesurf e Windsurf. O trabalho foi feito a partir do método de análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), contando com pesquisa com consumidores, concorrentes e conversas com os profissionais do clube.

Palavras-chave: Kitesurf, Windsurf, Clube de Vela e Raia 1

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>07</b>
<b>2</b>	<b>MECAS DO KITE E WINDSURF MUNDIAL.....</b>	<b>08</b>
2.1	EUROPA.....	08
2.2	REPÚBLICA DOMINICANA.....	08
2.3	MAUI – HAVAI.....	09
<b>3</b>	<b>MERCADO DE EQUIPAMENTOS.....</b>	<b>10</b>
<b>4</b>	<b>PROBLEMA.....</b>	<b>11</b>
<b>5</b>	<b>OBJETIVOS.....</b>	<b>12</b>
5.1	OBJETIVO GERAL.....	12
5.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
<b>6</b>	<b>A EMPRESA.....</b>	<b>14</b>
<b>7</b>	<b>MELHORES PRÁTICAS: THE SHINN CENTRE.....</b>	<b>16</b>
<b>8</b>	<b>REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....</b>	<b>17</b>
8.1	ORIENTAÇÕES DO PLANO DE MARKETING.....	17
8.2	ANÁLISE INTERNA.....	18
8.2.1	Forças e fraquezas.....	18
8.3	ANÁLISE EXTERNA.....	19
8.3.1	Oportunidades e ameaças.....	19
8.3.2	Consumidores atuais e potenciais.....	20
8.3.3	Concorrência.....	22
8.3.4	Cenários.....	23
8.4	ESTRATÉGIAS DE POSICIONAMENTO.....	25
<b>9</b>	<b>PLANO DE MARKETING PARA A RAIA 1.....</b>	<b>26</b>
<b>10</b>	<b>ANÁLISE EXTERNA DA RAIA 1.....</b>	<b>27</b>
10.1	ANÁLISE DOS CLIENTES.....	27
10.1.1	Clientes atuais.....	27
10.1.2	Tendência de crescimento do kitesurf.....	28
10.1.3	Clientes potenciais.....	29
10.1.4	Motivações.....	30
10.1.5	Papéis de compra.....	32
10.1.6	Atributos.....	33
10.1.7	Quando os consumidores compram.....	37
10.2	ANÁLISE DE CENÁRIOS DA RAIA 1.....	37
10.2.1	Crescimento econômico e estabilidade.....	37
10.2.2	Questões legais e regulamentares.....	38
10.2.3	Avanços tecnológicos.....	38
10.2.4	Tendências socioculturais.....	38
10.3	ANÁLISE DE CONCORRÊNCIA.....	39
10.3.1	Mercado de Kitesurfing.....	40
10.3.2	Mercado de Windsurfing.....	41
10.3.3	Fornecimento de equipamentos.....	41
10.3.4	Raia 1.....	41
10.3.5	Kitesul.....	42
10.3.6	Rajada.....	43
10.3.7	Outros concorrentes.....	45
10.4	OPRTUNIDADES E AMEAÇAS.....	45
10.4.1	Oportunidades.....	45

<b>10.4.2 Ameaças.....</b>	<b>46</b>
<b>11 ANÁLISE INTERNA DA RAIA 1.....</b>	<b>49</b>
11.1 PONTOS FORTES.....	49
11.2 PONTOS FRACOS NA ÓTICA DOS CLIENTES.....	50
11.3 PONTOS FRACOS NA ÓTICA DO AUTOR.....	51
<b>12 MATRIZ SWOT.....</b>	<b>52</b>
<b>13 QUESTOES CHAVE.....</b>	<b>53</b>
<b>14 POSICIONAMENTO, ESTRATÉGIA E OBJETIVOS DE P/M.....</b>	<b>54</b>
14.1 POSICIONAMENTO.....	54
14.2 OBJETIVOS DE P/M.....	54
14.3 ESTRATÉGIA.....	54
14.4 ESTRATÉGIA DE PREÇO.....	54
14.5 ESTRATÉGIA DE PRODUTO.....	55
14.6 ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO.....	55
14.7 ESTRATÉGIA DE SERVIÇO AO CLIENTE.....	56
<b>15 PLANOS DE AÇÃO SUGERIDOS À RAIA 1.....</b>	<b>57</b>
15.1 CAMPANHA DE COMUNICAÇÃO.....	57
15.2 REESTRUTURAÇÃO DO CLUBE.....	59
15.3 REFORMULAÇÃO DO BAR.....	61
15.4 REESTRUTURAÇÃO DA GUARDERIA.....	61
15.5 REFORMA DA LOJA.....	62
15.6 ADEQUAÇÃO À SAZONALIDADE.....	63
15.7 DESENVOLVIMENTO DE VENDAS ON-LINE.....	64
<b>16 ORÇAMENTO E CRONOGRAMA.....</b>	<b>65</b>
<b>17 ANÁLISE DE VIABILIDADE PARA IMPLEMENTAÇÃO.....</b>	<b>65</b>
<b>18 CONCLUSÕES.....</b>	<b>67</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>68</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Este trabalho pretende estudar um clube de vela situado na zona sul de Porto Alegre chamado Raia 1. Fundado em 1986, o clube ensina a prática de esportes com o uso do vento e comercializa equipamentos que possibilitam a prática dos esportes nessa modalidade. O clube se tornou alvo deste trabalho, entre outros motivos, devido ao crescimento de uma nova modalidade ao longo dos últimos anos: O Kitesurf.

O Kite (pipa) + surf consiste na utilização de uma prancha semelhante à de surf rebocada por uma pipa de, aproximadamente, 11m x 2m, usando a o auxílio do vento para impulsão.

O Kitesurf surgiu durante os anos 70, e os principais responsáveis pelo desenvolvimento do esporte foram os irmãos Legaignoux. Eles foram, também, os primeiros a fabricar e vender as pipas de Kite. A modalidade foi reconhecida como esporte quando famosos windsurfistas passaram a utilizar o Kite para diversão. Entre eles, o que mais se destacou foi à lenda viva do windsurf, Robby Naish. Hoje, Naish além de ser o maior divulgador é também um dos maiores fabricantes de Kites.

A popularização e disseminação de esporte, porem, só aconteceu nos últimos 10 anos, e de maneira exponencial. Em 2006, o numero de praticantes atingia a casa de 210.000 no mundo todo. No Brasil, estima-se um aumento de 300% no numero de praticantes só no ano passado.

O Brasil tem destaque no cenário mundial devido ao seu grande potencial para os esportes com uso do vento, já que seus 8.000 km de costa proporcionam muitas opções aos praticantes. O clima do país também ajuda bastante, permitindo a prática do Kitesurf durante, praticamente, o ano todo.

No Brasil, os locais que se destacam pelas boas condições que proporcionam para o esporte são o Nordeste, o litoral paulista e o litoral catarinense, com destaque para o Ceará, para Ilhabela e Ibiraguera.

O Mundial de Kitesurf já passou pelo Brasil, em João Pessoa, nas Praias de Tambaú e Ibiraguera, Santa Catarina.

## 2 MECAS DO KITE E WINDSURF MUNDIAL

### 2.1 EUROPA

A Europa é conhecida por sua variedade de localidades para a prática do Kitesurf. A região sul, com temperatura mais elevada, ficou conhecida no Kitesurf por seus diversos resorts de nível internacional que abrigam o campeonato mundial PKRA (Professional Kiteboard Riders Association). O desenvolvimento do esporte na região torna o lugar fantástico para o aprendizado do esporte durante o ano todo por sua variedade de escolas de Kite. Tanto iniciantes, que vão dar seus primeiros passos em condições ideais, quanto os mais experientes, que procuram o lugar para expandir seus limites de técnica e aprender manobras avançadas, encontram a melhor gama da instrução nesse local.

A melhora da tecnologia das roupas de borracha tem proporcionado a prática do Kite durante o ano inteiro em lugares mais frios, como a Inglaterra.

#### OS MELHORES LUGARES DA EUROPA:

- a) Espanha: Tarifa, Fuertaventura e Ilhas Canárias;
- b) Portugal: Praias abertas de Algarve;
- c) Itália: Sardenha.

### 2.2 REPÚBLICA DOMINICANA

Kitesufing na República Dominicana se resume a um lugar – Cabarita – O ponto de referência no Caribe. Cabarita é um vilarejo ao norte desta ilha que é meca do esporte durante o ano todo. Muitos profissionais podem ser vistos juntos com os praticantes locais, ajudando no rápido crescimento do Kitesurf no país. O local também recebe o maior evento de Kitesurfing do mundo além de ter acessibilidade a todos os lugares em uma distância que pode ser percorrida a pé.

### 2.3 MAUI – HAVAÍ

Este destino é referência para aqueles que procuram Kitesurfing com ondas. Além do calor e da constância do vento as ondulações que atingem o Hawaii proporcionam ondas entre 2 e 5 metros para a diversão dos atletas.

### 3 MERCADO DE EQUIPAMENTOS

O mercado de equipamentos é um aspecto relevante para este trabalho por dois motivos: primeiro porque o investimento em equipamentos é o um ponto de contato determinante entre o clube e seu aluno, e nesse quesito os alunos são muito exigentes, necessitando de uma diversa gama de marcas e preços.

O segundo motivo é o valor dos equipamentos que, na maioria das vezes, atinge US\$ 2.000,00 a US\$ 3.000,00 podendo se tornar o principal negócio dos clubes.

Por ser um esporte novo, a evolução dos equipamentos soluciona problemas essenciais de segurança e qualidade todos os anos, fazendo com que os praticantes fiquem sempre atentos a novos lançamentos e ao desenvolvimento das marcas.

No Kitesurf as principais marcas são Cabrinha, Naish, Airush, North e Best Kites.

No Windsurf, além de Gastra, Severne e New Pride que são líderes na venda de velas, as pranchas Mistral e Starboard também dominam o mercado.

A Cabrinha é a maior fabricante de Kites e equipamentos. Fundada em 2000 no Hawaii, a marca escalou em participação no Mercado desde que surgiu, e hoje é referência, patrocinando atletas campeões e liderando no desenvolvimento de equipamentos.

Também Havaiana, a Naish é a vice-líder do Mercado de Kites e líder do mercado de Windsurf, fundada em 1998 pelo campeão mundial de Kitesurfing Robby Naish tem como característica a inovação e desenvolvimento de seus atletas desde o começo de suas carreiras.

#### **4 PROBLEMA**

A Raia1 tem uma defasagem muito grande em relação aos clubes mais modernos do sul do Brasil nos quesitos estrutura física e divulgação, deixando de captar um grande numero de clientes para sua loja, guarderia, cantina e Escola de Vela.

A estrutura da Raia 1 é muito rústica e desorganizada, constituída somente por uma casa antiga, onde fica a loja, uma garagem antiga, onde é feita a armazenagem de todos os equipamentos, e uma outra casa onde. Nunca houve um estudo ou desenvolvimento de Marketing mais abrangente e a estrutura física do clube é a mesma que já estava no terreno antes da aquisição deste. Em termos de divulgação, propaganda ou promoção a Raia 1 tem apenas um esforço publicitário com adesivos, moletons, camisetas e protetores de rack automotivo com o logotipo da marca, que são disponibilizados aos sócios, para compra.

A Raia1 não possui soluções especificas inovadoras para prática de esportes com uso do vento, ou seja, artifícios e mecanismos que facilitem a montagem e desmontagem dos equipamentos.

O clube também carece de outros atrativos para atrair o público em dias que não haja vento.

## 5 OBJETIVOS

### 5.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste trabalho é elaborar um plano de marketing que disponibilize todas informações relevantes na tomada de decisão e direcionamento do crescimento da Raia 1, fornecendo as informações necessárias sobre clientes, concorrentes, cenários, forças e fraquezas do clube.

O plano visa sugestões para aproximação e aperfeiçoamento da Raia1 em relação as melhores práticas de clubes dessa categoria.

Através das informações coletadas o plano deve servir como guia para explorar de maneira mais eficaz o potencial lucrativo da Raia1, e nesse sentido facilitar a captação de alunos e estimular a compra de materiais esportivos na loja, por alunos e não alunos. O plano projeta também um melhor aproveitamento da cantina para que outras pessoas além dos alunos venham aproveitar o espaço.

### 5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Elaborar uma matriz SWOT identificando forças, fraquezas, oportunidades e ameaças em relação ao clube;
- b) fazer uma análise dos clientes, identificando perfil demográfico, comportamental e observando os atributos considerados importantes por eles em relação aos produtos e serviços oferecidos pela Raia 1;
- c) identificar as motivações hedônicas e utilitárias dos clientes em relação ao clube e ao Kitesurf como esporte;
- d) identificar os agentes envolvidos no processo de compra do cliente;
- e) fazer uma análise da concorrência identificando os principais concorrentes, suas forças, fraquezas e suas tendências de crescimento;

- f) descrever os cenários político, tecnológico e cultural na qual o clube está inserido;
- g) determinar os objetivos de produto/mercado da Raia 1;
- h) definir a estratégia da Raia 1 e suas estratégias de Marketing em produtos, comunicação, preço e serviço ao cliente;
- i) definir o posicionamento de mercado da Raia 1;
- j) sugerir Planos de ação para suprir as necessidades levantadas;

## 6 A EMPRESA

A Raia1 foi fundada em 1986 por Renato Pozolo baseada no aumento de esportes a vela em Porto Alegre, juntamente com a vontade de seu fundador de proporcionar um local adequado para prática de esportes nessa categoria, bem como a proposição de seu estilo de vida junto ao meio urbano.

O clube abriu suas portas em Ipanema em 1986 e em 1989 se transferiu para sua atual sede. Esta possui um terreno de 111 metros de comprimento por 50 metros de largura de frente para o rio. As atividades começaram com o ensino e a prática de Windsurf e Vela, evoluindo, mais tarde, junto com as tendências dos esportes com uso do vento agregando Kitesurf e Kitewave. A empresa oferece aulas com profissionais reconhecidos nacional e internacionalmente, entre eles, campeões sul-americanos de Windsurf e campeões nacionais de Kitesurf. A empresa também oferece a possibilidade de aquisição de toda a gama de equipamentos necessários para a prática, armazenagem e transporte de equipamentos.

A Raia1 é dividida em 3 setores: O primeiro é a loja que conta com uma participação de 30% no mercado de Kites novos e 100% no mercado de material de Windsurf, sendo o único fornecedor do Rio Grande do Sul. O estoque de equipamentos da Raia1 é o maior do Brasil, superando até os representantes de marcas internacionais por aqui, constituindo um ponto fortíssimo a ser explorado pela empresa.

O segundo setor é a Guarda Náutica, nome designado para o serviço de armazenagem de equipamentos, no qual 95% dos equipamentos são de WindSurf e 5% são de Kite Surf. O serviço de guarderia abriga mais de 100 velas e outros equipamentos, e serve como mensalidade da Raia1. Aqueles que não optam por esse serviço pagam 20 reais para utilizar a estrutura da Raia1 por um dia.

O terceiro setor é a Escola de WindSurf e Kitesurf, com metade dos alunos treinando em cada categoria. Uma média de 60 alunos por ano ingressam nos cursos com um índice de desistência de 60%. Ambas modalidades oferecem 5 aulas de instrução inicial que preparam o aluno para continuar a evoluir sozinho.

Por ter um grande número de alunos que mudam seu nível e o nível de equipamentos ao longo do tempo há possibilidade de oferecer material mais acessível aqueles que estão começando devido ao alto investimento necessário para a prática dessas modalidades, bem como a possibilidade de alunos que

queiram equipamentos de ponta poderem vender seus equipamentos antigos para os que ingressam. A faixa etária média dos alunos é de 40 anos, pois a viabilidade financeira é empecilho para muitos dos mais jovens.

Além dos atributos objetivos descritos anteriormente a Raia1 representa um local que possibilita reunir e fazer amigos, e um local para aqueles que compartilham de um estilo de vida ligado a prática de esportes náuticos, quebrando o ritmo urbano. A sede fica localizada na rua Av. Coronel Marcos 355, zona sul de Porto Alegre, na beira do Rio Guaíba e próximo a Ipanema. O clube também apóia atletas de Kite e Windsurf.

Mês passado os atletas da Raia1 venceram o Margarita Wild Wind, na República Dominicana, nas categorias Kite Máster e Wind Máster. O campeonato é considerado um dos mais importantes do mundo em suas modalidades.

## **7 MELHORES PRÁTICAS: THE SHINN CENTRE**

Inaugurado no final de 2006, o Shinn Centre, localizado em Tarifa, Ilhas Canárias, Espanha oferece um conceito completamente novo no Kitesurf. Localizado na meca do esporte no mundo, oferece condições de calor e vento o ano todo. O Shinn Center é o laboratório de testes de toda a linha North de Kite e pranchas. Este centro inovou e possibilitou aqueles que velejam no local façam test-drive em qualquer equipamento que estejam interessados, incluindo os mais recentes lançamentos da marca.

Esta prática abre um precedente essencial para o esporte, possibilitando que a um investimento alto nesses equipamentos não fique baseado em opiniões de fóruns na internet, e sim, na própria experiência do usuário.

A nova prática, com certeza, foi uma grande jogada para diferenciar o Shinn centre dos outros complexos de Kitesurf da região.

O site da empresa ainda disponibiliza preços, disponibilidade de hospedagem e reservas on-line.

A empresa expande a oferta específica de prática de Kitesurfing, e vende os benefícios de férias em tarifa, divulgando as outras atividades disponíveis na ilha, como Surf, Mountain Biking e Tours para ver Baleias e Golfinhos.

## 8 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 8.1 ORIENTAÇÕES PARA PLANOS DE MARKETING

Segundo Hartline e Ferrel (2009, p.42 ), o plano de marketing oferece, para o departamento de marketing, uma formulação detalhada das ações necessárias para executá-lo. Sugerem que se pense no plano de marketing como um documento de ação – É o manual de implementação, avaliação e controle de marketing ao se direcionar uma ação de produto ou serviço.

Um bom plano de marketing requer grande quantidade de informações de varias fontes diferentes. Uma importante consideração ao reunir toda essa informação é manter uma visão panorâmica enquanto se presta atenção nos detalhes.

Enquanto lidamos com a estrutura do plano de marketing, deve-se ter em mente que um plano de marketing pode ser redigido de muitas maneiras diferentes.

Os planos de marketing devem ser bem organizados para assegurar que todas as informações pertinentes sejam consideradas e incluídas.

A maior parte dos planos de marketing terá em comum os elementos aqui descritos:

- I. Sumário Executivo
  - a. Sinopse
  - b. Principais aspectos do plano de marketing
- II. Análise da situação
  - a. Análise do ambiente interno
  - b. Análise do ambiente consumidor
  - c. Análise do ambiente externo
- III. Análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças)
  - a. Forças
  - b. Fraquezas
  - c. Oportunidades
  - d. Ameaças
  - e. Análise da matriz SWOT
  - f. Estabelecimento de vantagens competitivas
  - g. Estabelecimento de um foco estratégico

- IV. Metas e objetivos de marketing
  - a. Metas de marketing
  - b. Objetivos de marketing
- V. Estratégia de marketing
  - a. Mercado-alvo principal (e secundário)
  - b. Estratégia do produto
  - c. Estratégia de precificação
  - d. Estratégia de distribuição
  - e. Estratégia de comunicação de marketing integrada (promoção)

Ainda segundo Ferrel e Hartline (2009, p.49), deve atender os seguintes propósitos:

I. Especificar os resultados esperados (metas e objetivos), de modo que a organização possa prever sua situação no final do período de planejamento.

II. Descrever as ações específicas que serão efetivadas, de modo que a responsabilidade por elas possa ser atribuída e implementada.

III. Identificar os recursos que serão necessários para executar as ações planejadas.

## 8.2 ANÁLISE INTERNA

### 8.2.1 Forças e fraquezas

Segundo Ferrel e Hartline (2009, p.135), em relação às necessidades do mercado e características dos concorrentes, o gerente de marketing deve começar a pensar em termos do que a empresa pode fazer bem e onde estão suas deficiências. Forças e Fraquezas existem por causa de recursos possuídos (ou não possuídos) pela empresa, ou da natureza dos relacionamentos entre a empresa e seus consumidores, empregados ou organizações exteriores. Considerando que a análise SWOT deve ser focada no consumidor para obter o máximo de benefício, forças são significativas apenas quando elas servem para satisfazer a uma

necessidade do consumidor. Quando isso acontece, essa força torna-se uma capacidade. O gerente de marketing poderá então desenvolver estratégias de marketing que alavanquem essas capacidades na forma de vantagens competitivas estratégicas. Ao mesmo tempo o gerente pode desenvolver estratégias para superar as fraquezas da empresa para encontrar maneiras de minimizar seus efeitos negativos.

Conceito de ponto forte segundo Ferrel et al.: “Uma característica interna ou um ativo que dá à organização uma vantagem competitiva sobre seus concorrentes ou uma facilidade para o atingimento dos objetivos (incluindo rentabilidade)”.

Conceito de ponto fraco segundo Ferrel et al.: “Uma característica interna ou uma limitação em um ativo que coloca a organização em uma situação de desvantagem em relação aos seus concorrentes ou em dificuldades para o atingimento dos objetivos.”

### 8.3 ANÁLISE EXTERNA

#### 8.3.1 Oportunidades e ameaças

Segundo Hartline e Ferrel (2009, p.136), ao alavancar forças para criar capacidades e vantagens competitivas, o gerente de marketing deve estar consciente das tendências e situações no ambiente externo. Enfatizar forças internas enquanto se ignora questões externas pode resultar em uma organização que, embora eficiente, não consegue adaptar-se quando mudanças externas aumentam ou impedem a capacidade de a empresa atender às necessidades de seus consumidores. Oportunidades e ameaças existem fora da empresa, independentemente de forças, fraquezas ou opções de marketing internos. Oportunidades e ameaças ocorrem tipicamente dentro dos ambientes competitivo, do consumidor, econômico, político/legal, tecnológico e/ou sociocultural. Depois de identificar oportunidades e ameaças, o gerente poderá desenvolver estratégias para tirar proveito das oportunidades e minimizar ou superar as ameaças da empresa.

O conceito de oportunidade e ameaça segundo Ferrel et al.:

Conceito de Oportunidade: Uma situação externa que dá à organização a possibilidade de facilitar o atingimento dos objetivos ou de melhorar sua posição competitiva e/ou sua rentabilidade. Conceito de Ameaça: Uma

situação externa que coloca a organização diante de dificuldades para o atingimento dos objetivos ou de perda de mercado e/ou redução de rentabilidade.

### **8.3.2 Consumidores atuais e potenciais**

Segundo Hartline e Ferrel (2009, p.99), para se fazer a análise de clientes potenciais e atuais é necessário definir algumas características pertinentes a mercados-alvo. Isso inclui características demográficas (sexo, idade, renda, ocupação, educação, etnia, ciclo de vida familiar etc.), geográficas (onde vivem os consumidores, densidade do mercado alvo etc.), e psicográficas (atitudes, opiniões, interesses, motivações, estilos de vida etc.). A análise também deve avaliar a viabilidade de consumidores ou mercados que poderão ser conquistados no futuro, para situações que possam aumentar a capacidade da empresa de atrair novos consumidores.

#### **8.3.2.1 Atributos**

Segundo Alpert atributos são características, funções ou benefícios, que um produto ou serviço possuem.

As características consideradas atributos podem ser as dimensões, os componentes, o desenho ou identidade visual e o preço deste.

Os benefícios podem ser usos, efeitos sensoriais, ganhos econômicos, economias (tempo, esforços).

As funções têm a ver em como os produtos funcionam ou operam.

Alpert dividiu os atributos em duas categorias. Os salientes são aqueles imediatamente percebidos pelos clientes, mas que não possuem importância na tomada de decisão de compra. Os importantes são considerados essenciais em um produto e são considerados no processo de compra. Ela ainda subdividiu os atributos importantes entre qualificadores e determinantes. Qualificadores são aqueles que qualificam um produto para a entrada em um conjunto de consideração e os determinantes são aqueles que determinam a escolha de um produto em detrimento de outro.

Este trabalho só vai abordar os atributos importantes e usar o critério de Alpert ao dividi-los entre qualificadores e determinantes

### 8.3.2.2 Motivações

Segundo Sheth, Mittal e Newman as motivações são a força motriz das ações humanas. Os autores dividem as motivações em duas categorias: Utilitárias e Hedônicas. As motivações utilitárias são ligadas a atributos funcionais de alguma oferta, alguma coisa prática que um bem ou serviço pode oferecer. As motivações hedônicas estão ligadas a necessidades emocionais dos consumidores, e atingem uma dimensão mais subjetiva na hora da compra, onde os produtos oferecem além de sua utilidade. Eles representam alguma coisa a mais.

Segundo Kotler (2006, p.182) cada um de nos possui muitas necessidades o tempo todo. Algumas necessidades são fisiológicas, elas surgem de estados de tensão fisiológicos, como fome sede e desconforto. Outras são psicológicas, decorrentes de estados de tensão psicológicos, como necessidade de reconhecimento, estima ou integração. Uma necessidade passa a ser um **motivo** quando alcança determinado nível de intensidade. Um motivo é uma necessidade que é suficientemente importante para levar a pessoa a agir.

Kotler (2006, p. 182) cita a teoria de Freud sobre a motivação humana como uma das mais importantes. Freud concluiu que as forças psicológicas que formam o comportamento dos indivíduos são basicamente inconscientes e que ninguém chega a entender por completo suas próprias motivações. Quando uma pessoa avalia marcas, ela reage não apenas às possibilidades declaradas dessas marcas, mas também a outros sinais menos conscientes. A forma, o tamanho, o peso, o material, a cor e o nome podem estimular certas associações e emoções.

Segundo interpretação do autor deste trabalho, as motivações são a razão de pessoas diferentes irem atrás de situações diferentes. Motivações fazem a diferença quando um indivíduo decide fazer natação ou Kitesurf, se quer ir para o campo, para o litoral ou ficar na cidade. Obviamente fatores financeiros também influenciam estas decisões, mas as motivações têm grande participação na vontade de cada um.

### 8.3.3 Concorrência

Segundo Hartline e Ferrel (2009, p. 107) ao fazer a pergunta: “quem são nossos atuais e futuros concorrentes”, o gerente deve ir além dos exemplos óbvios de concorrência e observar os seguintes tipos de concorrência:

- a) *Concorrentes de marca*, que comercializam produtos similares em características e benefícios para os mesmos consumidores a preços semelhantes;
- b) concorrentes de produto, que competem na mesma classe de produto, mas com produtos diferentes em características, benefícios e preço;
- c) concorrentes genéricos, que comercializam produtos muito diferentes que resolvem o mesmo problema ou satisfazem a mesma necessidade básico do consumidor.

Todos os quatro tipos de concorrência são importantes, mas concorrentes de marca legitimamente recebem maior atenção porque os consumidores tipicamente vêem diferentes marcas como substitutas diretas umas das outras. Por isso, estratégias dirigidas para que os consumidores mudem de marca são o foco principal para qualquer esforço para vencer as marcas concorrentes.

Ainda segundo Hartline (2009, p. 108) a análise da concorrência deve avançar nas seguintes etapas:

- a) Identificação – Identificar todos os atuais e potenciais concorrentes da marca, de produto genérico a orçamento total.
- b) características – Centralizada nos concorrentes principais através da avaliação de tamanho, crescimento, lucratividade, objetivos, estratégia e mercados-alvo de cada um.
- c) avaliação – Avaliar os pontos fortes e fracos de cada concorrente importante, incluindo as principais capacidades e vulnerabilidades de cada um

dentro de suas áreas funcionais (marketing, pesquisa e desenvolvimento, recursos humanos, etc.)

### **8.3.4 Cenários**

#### **8.3.4.1 Crescimento econômico e estabilidade**

Segundo Hartline e Ferrel (2009, p. 109), se há um consenso sobre qualquer economia, é de que ela vai mudar. Portanto, ainda segundo os autores, as condições atuais e esperadas da economia podem causar um profundo impacto sobre as estratégias de marketing. Para uma análise completa dos fatores econômicos, os gerentes de marketing precisam aferir e antecipar as condições econômicas gerais da nação, região, estado e local onde operam. Essas Condições econômicas gerais incluem inflação, níveis de emprego e renda, taxas de juros, impostos, restrições comerciais, tarifas e os estágios atual e futuro do ciclo de negócios (prosperidade, estagnação, recessão, depressão e recuperação). Fatores igualmente importantes incluem as impressões gerais dos consumidores sobre a economia e sua capacidade e disposição para consumir. A confiança do consumidor (ou falta dela) pode afetar bastante o que a empresa pode ou não fazer no mercado. Em tempos de baixa confiança os consumidores talvez não estejam dispostos a pagar preços elevados por produtos de alta qualidade.

#### **8.3.4.2 questões legais e regulamentares**

Segundo Hartline e Ferrel (2009, p.109 ), um grande numero de leis e regulamentos tem potencial para influenciar as decisões e as atividades de marketing. A simples existência destas leis e regulamentos faz que muitas empresas aceitem essa influencia como um aspecto predeterminado do planejamento de marketing.

As organizações envolvidas em negócios internacionais devem também estar cientes dos problemas legais acerca dos acordos entre as nações.

#### 8.3.4.3 Avanços tecnológicos

Segundo Hartline e Ferrel a tecnologia que devemos considerar aqui é a que influencia o modo como realizamos tarefas específicas ou aos processos que usamos para criar “coisas” que consideramos novas. De todas as novas tecnologias criadas nenhuma teve maior impacto em marketing do que os avanços na tecnologia da informação e computação. Essas tecnologias mudaram a maneira como os consumidores e empregados vivem e como os profissionais de marketing operam para satisfazer suas necessidades.

#### 8.3.4.4 Tendências socioculturais

Segundo Hartline e Ferrel (2009, p. 113) fatores socioculturais são influências sociais e culturais que causam mudanças em atitudes, crenças, normas, costumes, e estilo de vida. Essas forças afetam profundamente o modo como as pessoas vivem e ajudam a determinar o que, onde, quando e como os consumidores compram os produtos de uma empresa. Algumas mudanças citadas pelos autores são:

- a) Foco contínuo na saúde, nutrição e atividades físicas;
- b) aumento da importância do tempo para lazer versus tempo de trabalho;
- c) diminuiu o tempo que se passa vendo televisão e lendo jornais;
- d) aumentou o tempo que se passa usando o computador;
- e) consumo mais orientado para o valor (boa qualidade e bom preço);
- f) importância de se manter relacionamentos próximos e pessoais com os outros;
- g) importância crescente da família e dos filhos;

h) maior tolerância a escolhas individuais no estilo de vida

#### 8.4 ESTRATÉGIAS DE POSICIONAMENTO

Segundo Hartline e Ferrel (2009, p. 224), as empresas podem planejar seus programas de marketing para posicionar e incrementar a imagem de uma oferta de produto na mente dos consumidores-alvo. Para criar uma imagem positiva para um produto, a empresa pode escolher uma entre várias estratégias de posicionamento, tais como fortalecer a posição atual ou reposicionar-se.

Segundo Ries & Trout, posicionamento é significado concreto e específico de um produto que é entendido em termos de suas diferenças em relação às ofertas de produtos concorrentes, e pode ser identificado pelo complemento da frase: “O produto X é melhor do que os outros porque.....”

Ainda segundo Ries & Trout o posicionamento deve ser um ingrediente da estratégia de marketing e da empresa e ter consistência dos elementos do composto de marketing com o posicionamento.

## 9 PLANO DE MARKETING PARA A RAIA 1

A proposta deste trabalho é desenvolver um plano de marketing em cima das características atuais da Raia1 e da perspectiva do mercado de esportes com uso do vento.

Para avaliar as características referentes à situação interna da empresa vão ser observados seus pontos fortes e pontos fracos através da consulta de clientes, do dono do Clube e de seus principais funcionários.

A avaliação do mercado, ou análise situacional externa vai ser feita observando os atributos que os consumidores consideram importantes para escolas, estruturas de clube, lojas e Guardas Náuticas de Kitesurf e Windsurf. Vão se observar as motivações que podem influenciar no processo de compra e as motivações que levam os consumidores a escolher um esporte com as características do Kitesurf em detrimento de outros esportes, afim de auxiliar na compreensão do perfil e do comportamento dos usuários. A posterior análise dos concorrentes identificara pontos fortes, pontos fracos e posicionamento de cada um como parte da avaliação para poder definir a estratégia e o posicionamento da Raia1. É relevante, também, que se faça uma projeção de cenários, oportunidades, ameaças e tendências de mercado, fator fundamental na decisão dos planos de ação do trabalho.

Haverá então, a elaboração de uma matriz SWOT, e a partir de todas as informações coletadas será possível definir estratégias, objetivos de produto/mercado e posicionamento do clube para posterior elaboração planos de ação onde forem identificadas questões chave para o sucesso da Raia 1.

## **10 ANÁLISE EXTERNA DA RAI 1**

### **10.1 ANÁLISE DOS CLIENTES**

#### **10.1.1 Clientes atuais**

Sobre os clientes atuais, foi perguntado ao dono da Raia 1 o perfil que ele identificava como principal praticante de Kite e Windsurf, e observado e perguntado ao longo da pesquisa os dados e opiniões daqueles que freqüentavam o clube. Chegou-se a diversas características de idade, estado civil, padrão financeiro e preferências em horas de lazer, entre outras características.

A análise dos clientes atuais é importante não só pela identificação de um perfil específico de indivíduo na sociedade, mas também para entender melhor seu comportamento de compra. Por exemplo o levantamento de outras modalidades de esporte que estes consumidores praticam. Questionando mais de 40 velejadores, observou-se que a tendência era a busca por esportes individuais como natação e corrida, e chamou a atenção, principalmente, a ausência da prática de esportes coletivos tão disseminados, como o Futebol. Esse fato auxilia, por exemplo, na escolha dos locais de divulgação.

Entrando no âmbito de definição de um perfil demográfico constatou-se que a faixa etária dos praticantes de Windsurf e Kitesurf é formada, em sua maioria, por homens de 30 a 45 anos. Além deste perfil dominante há um grande número de praticantes em torno de 22 anos e um grande número de praticantes entre 45 a 60 anos. Encontraram-se, também, alguns jovens na faixa dos 15 anos.

O aspecto financeiro passa, necessariamente, pelo usuário ter um alto padrão de vida, pois o preço do equipamento completo e novo mais barato é de, no mínimo, US\$ 1800,00. Geralmente estes consumidores são profissionais estabelecidos em diversos ramos, como medicina, advocacia, consultoria entre outros, e contam com alto nível de renda. Alguns deles são autônomos ou possuem empresas próprias, o que lhes permite esquematizar sua agenda para aproveitar os momentos que preferirem ou oportunidades com maior intensidade de vento. Aliado a esta característica, não é de se estranhar a constatação de que grande parte deles é casado e tem filhos, o que influencia nas necessidades que tem com o clube.

No caso dos usuários mais jovens, desde os 15 até a faixa ao redor dos 26 anos é comum encontrar jovens com famílias de alto padrão de renda que auxiliam ou patrocinam a atividade de seus filhos.

Pode-se perceber, também que as pessoas na modalidade geralmente tem uma perfil descontraído, e identificam na prática desse esporte seu momento de lazer e prazer durante o dia.

Apesar de ser um mercado em expansão as mulheres representam, atualmente, uma parcela pequena entre os praticantes de Kitesurf e Windsurf.

Percebe-se que a Raia 1 tem um maior público e um maior “Share of Mind” entre pessoas da Zona Sul de Porto Alegre, enquanto a Kitesul é mais lembrada pelo público da Zona Norte. Além desses, pessoas de toda região metropolitana comparecem a Raia1, visto que a opção mais próxima além da Raia 1 acaba sendo Osório.

Curiosidades (pg87):

Visão sobre a natureza. “As pessoas têm atitudes variadas em relação à natureza. Algumas se sentem subjugadas por ela, outros se sentem em harmonia com ela, e outros procuram dominá-la. Uma tendência de longo prazo tem sido o crescente domínio da humanidade sobre a natureza por meio da tecnologia. Mais recentemente, as pessoas acordaram para a fragilidade dela e para seus recursos finitos. Hoje, reconhecem que a natureza pode ser destruída por atividades humanas. As empresas responderam ao crescente interesse por acampamentos, passeios de barco, caminhadas e pesca passando a fabricar equipamentos para estes fins. Por sua vez, as operadoras de turismo estão oferecendo mais pacotes de viagens para lugares inexplorados como a Antártida” (KOTLER, 2009. P. 182) . A busca por esportes de Vela pode ter alguma ligação com esta tendência, assim como a busca pelo perfil do velejador deve necessariamente passar por seu sentimento de harmonia com a natureza.

### **10.1.2 Tendência de crescimento do kitesurf**

O Kitesurf é um modalidade em estágio de crescimento segundo a teoria de Hartline e Ferrel, pois se caracteriza pela rápida elevação nas vendas e pela entrada de novos concorrentes. Caso da Kitesul por exemplo.

Segundo constatação do dono da Raia 1, a busca por aulas iniciais indica um crescimento de 30% ao ano da modalidade Kitesurf na região de atuação da Raia 1 que abrange Porto Alegre, Osório e o litoral.

### 10.1.3 Clientes potenciais

Os clientes potenciais da Raia 1 e a tendência de expansão do Kitesurf estão intimamente conectados. Quando se pensa em clientes potenciais a maior parte dos futuros clientes do clube estarão ligados ao movimento de crescimento do Kitesurf.

A partir disso percebe-se alguns enfoques para os Clientes Potenciais. O primeiro é a exploração do atual perfil de maioria masculina em torno de 35 anos, e grande concentração em torno dos 25 anos e dos 50 anos.

O segundo enfoque se confunde com o primeiro, e provavelmente terá o mesmo tratamento de publicidade. É o de usuários com o mesmo perfil dos atuais, mas que *não* tomam a iniciativa de buscar o Kitesurf e Windsurf. Seria interessante levar a proposta até eles.

É possível observar que muitas pessoas se interessam pelo esporte, mas não tem acesso facilitado ou informações suficientes para gerar o comportamento de compra. Muitos praticantes admitiram que se tivessem tido acesso a um canal de informação a mais tempo teriam ingressado no esporte antes, e que a maioria deles decidiu sua escola de Vela através do *boca a boca*. Falaram, também, que conhecem muitas pessoas que acham o Kitesurf um esporte interessante que, entra em seu conjunto de consideração, e muitas vezes não entram em seu conjunto de escolha por falta de informação ou estímulo, segundo conceituação de Kotler. (2009, p. 190)

O mercado feminino se desenha como um mercado em potencial, e a Raia 1 pode tirar proveito disso, principalmente pela qualidade e credibilidade de seus professores, visto que lecionar essas aulas para mulheres requer atenção e cuidado. Há um movimento de crescimento da participação desse público, com professores autônomos especializados em atender o público feminino.

Segundo pesquisa de Associação Brasileira de Windsurf (2008, p. 02 ) a renda média dos velejadores gira em torno de 86 mil dólares ano. Qualquer esforço de marketing deve ter em mente este padrão de renda. Além destes, alguns praticantes mais jovens recebem o apoio de suas famílias para ingressar no esporte, tornando interessante a divulgação em universidades onde os estudantes tenham um padrão de vida mais elevado.

O Kitesurf tem alguns pré-requisitos básicos. Preço, disponibilidade de tempo, atração por esportes radicais, busca por contato com a natureza, busca por esportes

inovadores. Essas características normalmente atraem pessoas com perfil aventureiro ou inovador.

#### **10.1.4 Motivações**

##### 10.1.4.1 Motivações utilitárias

###### *10.1.4.1.1 Para o clube, loja e escola*

O usuário tem algumas motivações relacionadas com suas necessidades dependendo da utilidade que ele espera que o clube ofereça.

Da necessidade de maximizar a vida útil de seus equipamentos ele vai escolher um clube que ofereça condições de armazenamento de seus equipamentos com a maior qualidade. Da necessidade de aprender o Kitesurf rapidamente e executar manobras radicais num curto espaço de tempo vai buscar aulas e professores de qualidade. Da necessidade de atendimento de suas esposas, namoradas, filhos e amigos vai buscar uma localidade que ofereça restaurante e área de convivência.

No caso da loja, dependendo da importância que o usuário dá a sua escolha de equipamentos vai buscar uma loja com variedade e qualidade ou com representação exclusiva das melhores marcas, como os Kites Cabrinha por exemplo.

Alguns usuários buscam expandir seus limites no esporte, talvez com intuito de competir, nestes casos buscariam um treinador ou técnico de alto nível.

Pelo perfil de clientes do Kitesurf outros fatores motivam suas decisões. Por exemplo, um executivo ou empresário que leva o conteúdo de um mês de trabalho em seu Laptop vai buscar um clube que ofereça um lugar seguro para estacionar.

##### 10.1.4.2 Motivações hedônicas

###### *10.1.4.2.1 Para o clube, loja e escola*

Neste caso, novamente as motivações surgem de necessidade e do que os consumidores esperam que o estabelecimento ofereça. Neste campo de motivações

ligadas as percepções e emoções um usuário pode buscar um local que ofereça uma estrutura bonita, limpa e calma para que possa se sentir melhor ou uma loja na qual confie nos donos e possa ouvir seus conselhos sobre equipamentos e ter certeza que lhe estará sendo indicado o melhor equipamento para seu caso. Talvez o usuário necessite uma “válvula de escape” e busque um clube que não lhe inspire preocupações, já que aquele é seu momento de relaxamento do dia.

No caso da loja e dos equipamentos o usuário pode buscar uma loja na qual se sinta bem comprando, ou uma loja que lhe proporcione uma experiência de compra com qualidade de atendimento e informações suficientes sobre os produtos que estiver observando, ou que exponha de maneira diferenciada aquela Pipa caríssima do mesmo modelo utilizado pelo campeão mundial.

#### *10.1.4.2.2 Para a modalidade*

No caso das modalidades presentes na Raia1 as motivações hedônicas são as mais variadas. A preocupação com a saúde é a motivação mais clara visto que o Kitesurf auxilia na manutenção da forma física, sendo um esporte que requer bastante esforço e movimentação.

Essas características são oferecidas por muitos outros esportes e atingem uma dimensão muito grande de consumidores preocupados com sua saúde em quase todas as faixas etárias. A motivação que diferencia o Kite/Windsurf de muitos outros esportes é que ele aparece como uma opção de lazer agradável, prazerosa e intensa além de oferecer contato com a água.

Para muitos empresários e profissionais esportes com essas características de contato com a natureza, adrenalina e isolamento servem como “válvula de escape”, como já foi mencionado, para os problemas do dia-a-dia. O próprio dono da Raia1 cita que a preservação de um ambiente rústico e desestruturado serve para manter esta proposta, e que a presença de família e esposas poderia atrapalhar. Isso caracteriza outra motivação, só resta avaliar em que proporção a presença de esposas e família poderia atrapalhar ou ajudar. Atrapalhar no caso de alguma esposa aborrecendo o marido, e ajudar no caso de o velejador passar mais tempo no clube durante o fim de semana, pois sua família tem um lugar para ficar.

Outra motivação muito importante é a busca por adrenalina, proporcionada pelo alto contato com a força do vento, os vôos possíveis e o contato intenso e de alta velocidade com a água.

Às vezes o fato de o vento muito forte inviabilizar a maioria das outras atividades pode servir de motivação para aqueles que estão observando a atividade em praias e lagoas, achando uma alternativa interessante para estas horas.

O Kitesurf é um esporte que notoriamente chama a atenção e recebe olhares de curiosidade do público feminino. Isto é uma motivação extra para alguns.

### **10.1.5 Papéis de compra**

Churchil e Peter identificaram e os separaram da seguinte maneira. Observou-se entre eles aquele que pensa pela primeira vez ou surge com a idéia, o que foi chamado de Iniciador. O influenciador é qualquer um que exerça influencia na decisão final. O decisor é aquele que decide se, o que, quando, como e onde comprar. O comprador é aquele que efetivamente realiza a compra e o usuário é aquele que consome ou usa o produto ou serviço.

Pode-se observar papeis de compra diferentes dependendo do perfil de consumidor da Raia1. Estes papéis de compra servem tanto para equipamentos, quanto para aulas e aqui vão ser subdivididos entre praticantes que não utilizam renda própria e praticantes que utilizam renda própria:

a) Praticantes que não utilizam renda própria (Jovens):

- INICIADOR - Praticante ou professor; O próprio praticante pode sentir a necessidade de mais aulas ou equipamentos novos, mas o professor também pode dar uma sugestão.

- INFLUENCIADOR – Professores, pais, outros praticantes e reviews de praticantes na internet (sobre equipamentos);

- DECISOR – Praticante e pais;

- COMPRADOR – Pais;

- USUÁRIO – Praticante;

b) praticantes que utilizam renda própria:

- INICIADOR – Praticante ou professor (mesma situação descrita acima);

- INFLUENCIADOR – Professores, outros praticantes e reviews da internet;

- DECISOR – Praticante;

- COMPRADOR – Praticante ou funcionário do praticante;

- USUÁRIO – Praticante;

### **10.1.6 Atributos**

#### 10.1.6.1 Atributos gerais da Raia 1

Existem dois tipos de atributos importantes. Os qualificadores são os pré-requisitos básicos para que um produto entre em um universo de escolha, eles qualificam um produto para ser considerado. No caso das escolas de Kitesurf pode-se dizer que um consumidor desconsidera algumas opções:

a) Pela distância. Durante a semana, devido a compromissos de trabalho os praticantes desconsideram distâncias superiores a 40km. Nos fins de semana desconsideram opções acima de 200 km, exceto casos especiais;

b) pelo preço. Os consumidores não estão dispostos a pagar um preço muito acima da média do mercado que é de 700 reais por 5 aulas ou 20 reais para usufruir a estrutura do clube;

c) pela Intensidade do Vento. Os consumidores desconsideram qualquer alternativa que não ofereça condições mínimas de vento para velejar.

No caso das escolas de Windsurf o consumidor desconsidera as opções que não possuam Guarderia pela dificuldade de deslocamento dos equipamentos. Como a Raia1 é a única escola que possui Guarderia perto dos principais bairros de Porto Alegre ela não possui concorrentes neste segmento.

Os demais atributos, não menos importantes, são classificados como determinantes. Eles determinam a escolha de um produto em detrimento de outro. São o critério de seleção entre os concorrentes que já foram “qualificados”. Os atributos determinantes têm níveis de influencia diferentes para cada pessoa, não significando que melhorar um atributo agradará a todos os clientes, mas é possível identificar uma semelhança nas opiniões dos consumidores sobre o que eles esperam de um produto ou serviço.

Existem três atributos que acabam sendo qualificadores e determinantes ao mesmo tempo, dependendo de sua intensidade:

- a) Além da distância máxima que os consumidores estão dispostos a percorrer que determina quais localidades vão ser consideradas, a proximidade dos locais que este consumidor mais frequenta pode determinar a escolha de um lugar em detrimento do outro.
- b) o preço máximo que o consumidor está disposto a pagar qualifica alguma escola ou clube, porém a busca pelo preço mínimo pode ser determinante;
- c) existe uma intensidade mínima de vento para haver condições de velejo, porém a intensidade e a qualidade\* do vento são determinantes na hora da escolha de onde velejar. Dentre os 3 atributos citados, este é o que tem uma característica mais determinante, visto que a variação do vento tem muita influência na tomada de decisão e a variação de vento é muito grande de lugar para lugar;
- d) a qualidade do vento é determinada pela sua intensidade e por sua estabilidade, ou seja, ausência de rajadas e mudança de direção. Essa característica pode ser encontrada nas praias do nordeste brasileiro, que são consideradas ideais para velejar.

Além desses atributos, um levantamento indicou que os seguintes aspectos são determinantes na escolha de uma escola ou clube de vela:

a) Qualidade e organização da Guarderia. Os consumidores observam as condições de armazenagem de seus equipamentos levando em conta a exposição a elementos naturais, organização, limpeza, qualidade dos boxes e cuidado com manuseio de equipamentos;

b) estrutura do Clube. Comodidade de haver banheiros com espaço e componentes de qualidade (duchas), Infra-estrutura e qualidade do bar (instalações confortáveis e cardápio variado) e segurança do veículo havendo estacionamento além de área confortável com vista para a ação;

c) acessórios de montagem. Presença de compressores de ar e peças de reposição em caso de dano do equipamento, além de um bote de resgate em caso de perda do controle da Pipa ou Vela por parte do usuário;

d) grupo de Amigos. A presença de amigos que sejam freqüentadores do local e um bom relacionamento com a equipe do clube determina muitas escolhas;

e) espaço para montagem de equipamentos. As dimensões do gramado ou praia destinada à montagem são importantes por que equipamentos ocupam muito espaço na hora deste procedimento;

f) limpeza do Ambiente. A limpeza da água, do local de montagem dos materiais e da guarderia, bem como do clube como um todo, são considerados importantes;

g) Ambiente. Devido à busca de muitos praticantes por uma “válvula de escape” um ambiente tranquilo e agradável, e que não inspire preocupações é determinante na escolha.

### 10.1.6.2 Atributos da loja

A Loja e o Clube, apesar de serem no mesmo local, devem ser tratados separadamente, visto que as necessidades dos clientes são muito distintas em relação a cada oferta. Por isso, esta seção trará enfoque especial nos atributos esperados de uma Loja.

Observando que a loja da Raia1 tem uma variedade de equipamentos enorme organizados de maneira desordenada em um espaço satisfatório perguntou-se aos clientes que qualidades eles consideravam importantes em uma loja. Foi constatado que os seguintes pontos são qualificadores para lojas:

- a) Preço. O consumidor só vai considerar lojas com preços competitivos em relação ao mercado.
  
- b) credibilidade. O consumidor só vai comprar em lojas nas quais ele confie na qualidade dos produtos e na opinião dos vendedores sobre equipamentos;
  
- c) novidade e variedade. Os consumidores buscam muitas informações sobre o mercado de equipamentos através da internet, e só consideram lojas que tenham os equipamentos que eles desejam. Os consumidores que buscam equipamentos usados procuram lojas com variedade.

Os seguintes pontos são considerados determinantes para lojas:

- a) Amplitude e profundidade da linha de produtos. O Kitesurf e o Windsurf são esportes com muitos acessórios e materiais, Desde barras de cintura e cordas de controle da pipa até roupas de borracha e câmeras a prova d'água passando por kit's de reparo e uma infinidade de materiais. Isso sem contar os níveis de preço que variam para cada acessório. Por isso os consumidores tendem a comprar em lojas onde eles encontrem com freqüência o que procuram.

b) layout da loja. Os consumidores consideram importante uma loja limpa e bem organizada, afim de valorizar os produtos e haver da facilidade em encontrá-los. A aparência da loja também é considerada importante, tornando a experiência de compra mais agradável.

c) formas de pagamento. Aceitação de cartões de crédito/débito, parcelamento e outras facilidades;

d) especialidade. Algumas compras são determinadas pela busca por marcas e modelos específicos, normalmente, de marcas de alto valor.

### **10.1.7 Quando os consumidores compram**

Existe um movimento de compra sazonal específico quando se fala em Kite/Windsurf. Este movimento se divide entre a temporada, que se estende, normalmente, de outubro a março, e a época fora de temporada que vai de meados de abril até final de setembro. Cada período, ainda sofre com a dependência climática, gerando um movimento de velejo variável.

Durante a temporada, em dias de semana, encontramos, em média, 25 praticantes em dias com vento e 7 em dias sem vento na Raia 1.

Nos fins de semana são 40 praticantes em dias com vento e 25 em dias sem vento no clube.

Fora da temporada, durante a semana, são, em média, 7 praticantes em dias com vento e 3 em dias sem vento. Nos fins de semana com vento o movimento chega a 25 alunos, e sem vento 3 praticantes.

## **10.2 ANÁLISE DE CENÁRIOS DA RAIA 1**

### **10.2.1 Crescimento econômico e estabilidade**

O cenário econômico no qual a Raia 1 está inserida sofreu algumas transformações nos últimos anos. Pode-se tratar o cenário econômico de Porto Alegre como muito semelhante em relação as outras regiões do país, e observar-se assim os movimentos econômicos que ocorreram no Brasil. A economia Brasileira

vinha em um movimento de crescimento acelerado, tornando-se um dos 4 principais países em desenvolvimento do mundo junto China, Índia e Rússia e teve este movimento prejudicado pela crise do sub-prime. Houve, então, um movimento de desaquecimento da economia, que inclusive afetou os negócios do clube, reduzindo a venda de equipamentos novos e caros. A partir de então o Brasil vem se recuperando de maneira rápida se comparada a maioria das outras economias atingidas por esta crise. A tendência é que o Brasil ingresse novamente no ritmo de crescimento que vinha tendo, e estimulando todos os ramos da economia, inclusive o de lazer.

Há ainda um aspecto peculiar em relação a Zona Sul da cidade, onde fica localizado o clube, que tem recebido muitos investimentos em empreendimentos imobiliários de alto padrão, fato que deve influenciar no desenvolvimento econômico desta parte da cidade, aumentando o numero de clientes potenciais.

### **10.2.2 Questões legais e regulamentares**

A Raia 1 é afetada pelas leis de mercado internacional devido a natureza dos equipamentos importados que trabalha e vende ao consumidor e a ausência de fabricantes que forneçam material de qualidade comparável no Brasil em relação aos feitos no exterior. Recai sobre esses produtos o pesado imposto de importação.

Além disso uma medida que poderia afetar e estimular a produção local de Pipas de Kitesurf seria a redução do IPI, mas esta é uma possibilidade menos significativa.

### **10.2.3 Avanços tecnológicos**

A principal maneira na qual a informática modificou os negócios da Raia 1 foi a possibilidade de se comunicar com o sócio do clube através da sua pagina on-line, e a possibilidade de desenvolver um canal de vendas que ultrapasse as fronteiras do estado.

Além disso a um aspecto tecnológico relevante em relação ao Kitesurf como esporte que é desenvolvimento de seus equipamentos. Devido ao recente surgimento da modalidade as principais fabricantes tem conseguido importantes avanços tecnológicos todos os anos no desenvolvimento de equipamentos tanto na

segurança e durabilidade quanto no desempenho. Isso é um estímulo a mas para que os praticantes troquem suas Pipas, pranchas e acessórios com mais frequência,

#### **10.2.4 Tendências socioculturais**

O contexto de tendências sócio culturais que se desenham em Porto Alegre estão principalmente ligadas a hábitos mais saudáveis e o foco em atividades físicas e orientação da nutrição, havendo o aumento da busca pelas mais diversas modalidades.

Esta havendo também uma maior conscientização quanto a desenvolvimento sustentável e limpeza da cidade e de seus rios.

Entre as mudanças sociais citadas por Hartline e Ferrel (2009, p. 113) as que têm influencia mais direta sobre o clube são o aumento da importância do tempo de lazer e a maior tolerância a escolhas individuais de estilo de vida.

#### **10.3 Análise da concorrência**

A Hierarquia do produto esquematizada abaixo demonstra os concorrentes da Raia 1 em todos os níveis. O início da busca começa com a decisão do indivíduo no que fazer em seus momentos de lazer. Dependendo do perfil e estilo de vida as pessoas podem escolher opções de entretenimento como cinemas, restaurantes ou teatros, ou opções de esportes. Dentre todos os esportes que conhecemos, temos os coletivos como futebol, vôlei e tênis, os individuais como natação e corrida, e os radicais que oferecem um diferencial por sua característica mais extrema. Nesse momento, novamente, o perfil do consumidor é determinante na escolha. Na divisão entre esportes radicais terrestres e aquáticos, o Skateboarding, o Mountain Biking e o Street Biking têm grande representatividade entre os esportes terrestres. Olhando para os esportes aquáticos o Surf passa a ser um concorrente quando a atividade se desloca para o litoral.

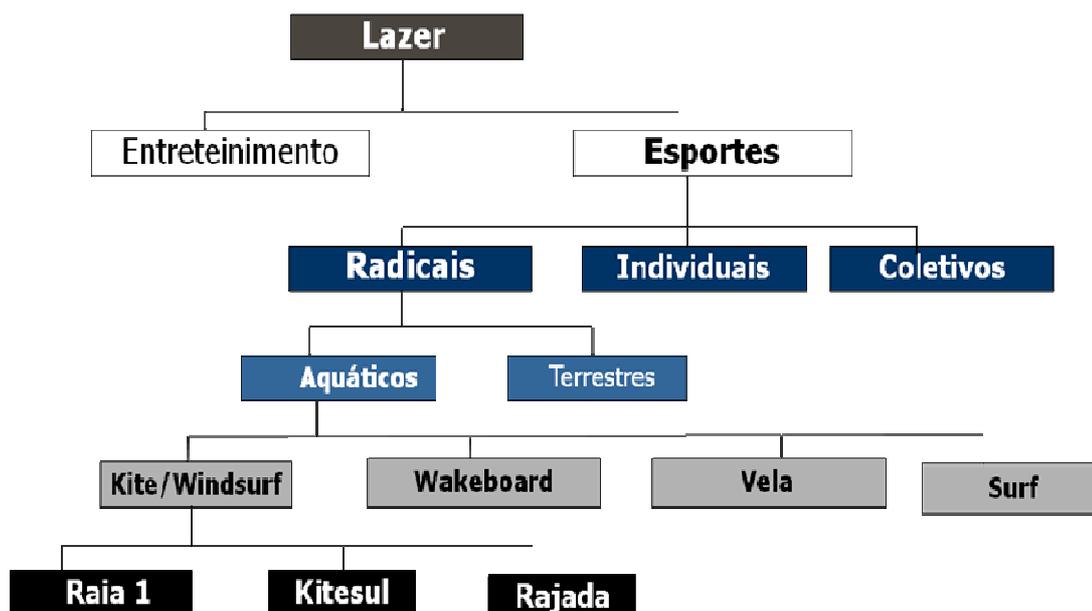


Figura 1 – Hierarquia de produtos

### 10.3.1 Mercado de Kitesurfing

O mercado de Kitesurfing tem alguns agentes principais. No Windsurfing a Raia1 reina praticamente sozinha por ter a única Guarderia nas proximidades do centro e dos principais bairros da cidade, e pelo prestígio de se dono Renato Pozzolo, que foi multicampeão em varias categoria de windsurfing. Assim como no mercado dos Clubes, a Raia1 também é responsável por 100% das vendas de equipamentos de Windsurf.

No Kitesurfing o cenário é diferente. Em Porto Alegre temos dois agentes principais, que são a Raia1 e a Kitesul com a maior parte da participação de mercado, e o CK Varzinha (Cento de Kitesurfing da Varzinha) com uma participação menor pela distância de sua sede que fica a 40 minutos da Raia 1 em direção ao sul da cidade e a Lagoa dos Patos. Dessa maneira a Raia 1 e a Kitesul se tornam os 2 principais players na pratica do Kitesurf durante a semana, que constitui a maior parte do mercado do Kitesurf. Como há uma fidelização muito grande junto aos clubes, estes clientes passam a acompanhar as ações de seus clubes nos finde de semana e também no período de verão. Isso explica a representatividade desses dois clubes no mercado como um todo. O CK Varzinha, que compete em vendas e aulas, aparece com força nos finais de semana porque a praia da Varzinha oferece melhores condições de vento. Outra parte relevante do mercado, que só compete

em aulas, é composta por professores autônomos, que geralmente são procurados por alunos iniciantes que não tem referência de onde começar, ou buscam uma alternativa mais barata se comparada aos Kitecenters aqui tratados. A maioria dos professores autônomos tem convênios com as escolas maiores visando o encaminhamento destes alunos que estão entrando em contato com o esporte.

Em Osório há uma grande movimentação de alunos e de praticantes de passagem, e sua proximidade de praias como Atlântida e Imbé intensificam muito o movimento durante o verão, e sustentam a estrutura dos clubes. Além disso, há um grande contingente de praticantes que moram em Osório, e que mantêm proximidade com os clubes. O movimento Porto Alegre – Osório também é muito intenso durante os finais de semana. A cidade tem um punhado de escolas mas a mais representativa é o Kitecenter Rajada, que além de ser o que mais possui alunos, é, também, o que mais recebe o público de Porto Alegre.

Há um terceiro pólo de Kite/Windsurf no Rio Grande do Sul, mas que funciona de forma independente, não influenciando significativamente o mercado observado, que é o pólo composto por Pelotas, Rio Grande e Tapes com os Kitecenters Pro Wind e North Kitecenter. A distância em torno de 300km rumo ao sul do estado só influencia em raras compras de equipamentos.

### **10.3.2 Mercado de Windsurfing**

A Raia 1 não tem concorrentes de marca para o Windsurfing. Seus concorrentes, porém, são os clubes de Vela como o Veleiros, Jangadeiros ou late Clube Guaiba que ensinam outras modalidades como Laser ou Star.

Na categoria Windsurfing a Raia1 reina praticamente sozinha por ter a única Guarderia nas proximidades do centro e dos principais bairros da cidade, e pelo prestígio de se dono Renato Pozzolo, que foi multicampeão em várias categoria de Windsurfing. Assim como no mercado dos Clubes, a Raia1 também é responsável por 100% das vendas de equipamentos de Windsurf.

### **10.3.3 Fornecimento de equipamentos**

O fornecimento de equipamentos no Brasil tem um formato peculiar. Os importadores e distribuidores das diversas marcas de pipas no país segmentam o

mercado em estados. Para cada estado designam um representante que passa a ser o canal de fornecimento legítimo. E o caso da Raia 1 com a representação dos Kites Cabrinha, da Kitesul com a representação dos Kites Best e North e da Rajada com a Naish. Todos os outros que quiserem vender pipas destas marcas no estado do Rio Grande do Sul deverão fazê-lo através destes representantes. A partir disso os representantes ganham um percentual sobre os lucros das vendas em outros estabelecimentos parceiros. É possível que uma empresa possua representação de mais de um estado.

#### **10.3.4 Raia 1**

A Raia 1, com sede na Zona Sul de Porto Alegre, próxima a praia de Ipanema possui o diferencial entre seus competidores de oferecer uma estrutura de clube próxima a maioria dos clientes. Com esse espaço físico proporciona segurança para os veículos, espaço de montagem de equipamentos na grama, vestiários/banheiros, duchas, Bar, compressores de ar, bote de resgate, manutenção de equipamentos no local, Guarderia e loja. A localização do clube é a 15 minutos do centro da cidade em direção a Zona Sul.

Sua política de preço atual é de alto preço pelo valor, e isso se evidencia nas aulas e nos equipamentos. O formato das aulas é individual e os melhores velejadores do mercado são professores da Raia1, todos com certificação IKO (International Kitesurfing Organization). O curso inicial de 5 horas, dividido em 5 aulas de 1 hora e o preço é de R\$150,00 por uma aula ou R\$ 650,00 pelo pacote. O formato é a lição de uma aula e amadurecimento do aluno naqueles conceitos e práticas, até que este esteja pronto para a aula seguinte, e assim sucessivamente.

A mesma proposta acontece nos equipamentos, onde a Raia1 é a única oferecer os Kites Cabrinha que são melhores do mercado. Sua segunda linha é a Airush, que também oferece Kites de alta qualidade, mas estão um nível abaixo dos Cabrinha. Em decorrência deste posicionamento a Raia1 não tem uma estratégia agressiva ou de promoções em equipamentos. A loja da Raia 1 vende todas as marcas importantes de Windsurf além de oferecer produtos sob encomenda.

Os esforços de divulgação são restritos a adesivos, camisetas, moletons e protetores de rack automotivo, distribuídos e vendidos apenas no clube.

A participação de mercado da Raia 1 é de 100% nas aulas e nas vendas de equipamentos de Windsurf em Porto Alegre. No Kitesurf 35% do mercado é da Raia 1 tanto nas aulas quanto nos equipamentos.

### **10.3.5 Kitesul**

A Kitesul tem sede na Zona Norte de Porto Alegre, próximo ao aeroporto, e uma estrutura conta apenas com Loja e centro de relacionamentos, não sendo destinada especificamente para a prática do Kitesurf. O sistema adotado pela Kitesul é curioso, pois seu “pico” de Kite, ou local da prática é nômade perseguindo as localidades mais propícias ao velejo no dia. Dessa maneira os alunos entram em contato com os professores para saber para onde a equipe vai se deslocar, tendo a opção de ir junto, no veículo do clube e pagar uma taxa, ou ir com o próprio carro. Essa postura é adotada exclusivamente pela ausência de uma localidade própria.

A vantagem desta prática é estar sempre na melhor localidade de vento, e a desvantagem é de não ter estrutura.

Mesmo com essa limitação a Kitesul é líder de mercado devido sua capacidade de inserção no mercado de Kitesurfistas na Zona Norte. A Kitesul tem aproximadamente 45% do mercado tanto na venda quanto nas aulas de Kites.

O posicionamento da Kitesul é agressivo. Suas aulas têm um formato para diversos alunos simultaneamente, implicando na queda de qualidade, e sua política de preços tem como carro chefe o pacote de R\$1200,00 com aulas ilimitadas até o aluno aprender a velejar.

Sua política de preços quanto equipamentos também é agressiva. A Kitesul representa a Naish e Best Kites, que são pipas de qualidade, porém abaixo dos Kites Cabrinha oferecido pela Raia1. Os preços, normalmente, são muito competitivos em todos os produtos, e com algumas promoções vendendo pipas novas a US\$ 1200,00, preço inferior a média do mercado que é de US\$1600,00.

A Kitesul tem ações intensivas de marketing com grande volume de anúncios em revistas e outros veículos de comunicação. Atribui-se grande parte da sua participação de mercado a essas práticas.

**RAIA 1:**



**RAJADA:**

Figura 1 / Figura 2



### **10.3.6 Rajada**

O clube de vela Rajada está localizado em Osório, nas proximidades do Parque eólico. Ela é a principal escola e clube de Osório. O principal atrativo da Rajada é sua estrutura física de altíssima qualidade sendo referencial entre escoas do estado. O bar é grande, bem acabado e muito confortável, os vestiários tem espaço e materiais de qualidade. Além dos pré-requisitos básicos ha uma área de descanso a beira da lagoa com redes e um vasto gramado para a montagem dos equipamentos. Também é fornecida toda a aparelhagem de apoio (botes e compressor).

O kitecenter se posiciona com preços de aulas e equipamentos na media do mercado, vendendo e representando os Kites Naish. A escola possui 3 professores, um deles com certificação IKO, então, pode-se dizer que oferece aulas de qualidade,

Um dos pontos fortes comuns a todas as escola de osório são a presença constante de ventos fortes tornando a região uma opção muito interessante quando os usuários se dispõe a gastar um pouco mais de tempo na estrada. A Rajada tende a ocupar grandes fatias de mercado durante o verão devido a sua proximidade com o litoral.

O cenário de velejo da Rajada é muito bonito com a imagem dos cataventos de pano de fundo e uma bela paisagem da lagoa. Além disso o ambiente é limpo tanto em terra quanto na água, e por ser distante da cidade de osório não existe a poluição sonora urbana.

### **10.3.7 Outros concorrentes**

O mercado de Kitecenters é muito grande, e existem muitas opções que não competem tão intensamente com a Raia1, mas tem uma relevância significativa no mercado.

Entre elas, a Mangaviento, ou CK Varzinha é localizada a 55km do centro de Porto Alegre em direção ao sul. A Mangaviento esta na praia da varzinha, primeira praia existente apos e entrada para a Lagoa dos Patos. O local também desfruta de águas limpas como a Rajada, porém seu gramado e área de montagem possuem muita vegetação nativa não sendo tão propícia para a montagem dos equipamentos. O clube funciona como escola e como guarderia de Kites, e seu professor possui

certificação IKO. Os Kites vendidos são de marcas variadas já que não há vínculo ou representação com nenhum fornecedor, sendo necessária compra através dos clubes representantes. A Mangaviento é, principalmente uma competidora durante fins de semana ou durante provas realizadas no local, e possui boa consistência de ventos.

Outros concorrentes são os professores autônomos, como já mencionado, e têm uma fatia de mercado considerável, principalmente, entre iniciantes, que não tem acesso ou não conhecem as escolas. Estes professores têm “convênios” com os clubes e se comprometem a encaminhar seus alunos depois das aulas iniciais. Em troca recebem benefícios variados, dependendo do que for acordado com os clubes. Os professores autônomos têm preços entre R\$80,00 e R\$120,00 dependendo de sua qualificação.

A Pro-Wind e a North Kitecenters são os principais clubes em outro pólo de Kitecenter do estado, na região de Pelotas, Rio-Grande e Tapes. Não há uma influencia de mercado significativa entre os dois pólos, onde cada mercado se comporta de maneira independente. A relação de fornecimento de equipamentos, porem, é diferente e ambos Kitecenters são parceiros da Raia 1 no fornecimento de equipamentos, comprando a grande maioria de seus materiais através do clube de Porto Alegre.

## **10.4 OPORTUNIDADES E AMEAÇAS**

### **10.4.1 Oportunidades**

- a) Falta de opções para prática de esportes radicais em Porto Alegre. A opção mais expressiva que a cidade oferece é o Skateboard. Além dele, esportes que tem larga disseminação em outros lugares do mundo com Surf e Snowboard não são possíveis na capital;
  
- b) projeção de crescimento do Kitesurf no Brasil. O número de praticantes vem crescendo rapidamente e não dá sinais de estar se estabilizando;

- c) Copa do Mundo de 2014 oferece a possibilidade de divulgar a Raia 1 para que praticantes de outras partes do mundo venham ao clube durante o evento, promovendo o cenário do esporte em Porto Alegre como um todo;
- d) crescimento econômico da Zona Sul (Alphaville) deve atrair mais clientes potenciais para região;
- e) crescimento econômico do Brasil;
- f) movimento no litoral gaúcho e catarinense no verão pode ser aproveitado para captação de novos clientes;
- g) crescimento do mercado de equipamentos no Brasil. Pode ser uma oportunidade se houver distribuição para todo país;
- h) mais competições na modalidade (como os Jogos Radicais) – Divulgação
- i) queda do dólar (queda nos preços dos equipamentos);
- j) surgimento de fornecedores nacionais e barateamento do esporte.

#### **10.4.2 Ameaças**

- a) Sazonalidade e dependência de fatores climáticos e do vento, incluindo o aumento de chuvas com aquecimento global. Clientes atuais poderiam se incomodar por não velejarem com frequência;
- b) curta temporada de kite/wind no RS, de outubro a março;
- c) instabilidades na economia. Instabilidades na economia ameaçam diretamente a atividade da Raia 1 que é de lazer e de alto custo com queda no número de aulas e de venda de equipamentos;

- d) abertura de novos concorrente com mesma proposta. Abertura de clubes com estrutura física em localidades próximas elevaria competitividade;
- e) variação cambial, que influencia diretamente no preço dos equipamentos, em geral importados;
- f) políticas de preço agressivas por parte dos concorrentes;
- g) concorrência com o litoral durante o verão pode ser uma ameaça se a Raia 1 não souber aproveitar;
- h) perda do corpo docente. O clube perde um professor de qualidade recentemente por motivos pessoais deste;
- i) aumento no numero de acidentes devido ao aumento do número de praticantes. O Kitesurf é um esporte propenso a acidentes devido a sua configuração com muitos cabos, pipa e prancha aliada a uma instabilidade ao controlar o vento e o equipamento, havendo assim uma maior tendência de acidentes com aumento no numero de pipas. Por isso a necessidade de aulas de qualidade, para que os alunos sempre saibam como se comportar ao velejar.

## 11 ANÁLISE INTERNA DA RAIA 1

### 11.1 PONTOS FORTES

Pontos fortes são aspectos referentes a situação interna de uma empresa. São ativos, capital humano ou características que a diferenciam dos concorrentes e facilitam a empresa a atingir seus objetivos. Os pontos fortes só são significativos quando servem para satisfazer uma necessidade do consumidor.

O principal ponto forte da Raia1 é o fato de possuir uma sede e um espaço físico designado para atender as necessidades de quem pratica o esporte em Porto Alegre. A sede da Raia 1 oferece estacionamento, vestiários, bar, equipamento de apoio e guarderia para Kite e Windsurf.

Um fator crucial para o ponto forte acima ser relevante é a localidade da Raia 1 ser considerada muito boa na presença de vento captando.

A sede da Raia 1 é o local mais próximo dos principais pontos de concentração de Kite/Windsurfistas para se praticar o esporte, ficando a apenas 15 minutos do centro de Porto Alegre.

Alguns fatores são diferenciais como a busca por um lugar para velejar no Guaíba e nas proximidades de seus compromissos que ofereça ducha para poder sair direto do Guaíba e tomar banho diminuindo o risco de doenças, e segurança para quaisquer objetos que estejam carregado dentro do carro, como computadores por exemplo. A presença de compressores de ar e a disponibilidade de algum funcionário desmontar ou montar os equipamentos com antecedência também torna mais curto o tempo gasto para velejar.

Outro ponto forte é a amplitude, a profundidade e a variedade do estoque de equipamentos da Raia1. Além da representação dos Kites Cabrinha, que são os melhores do mercado, a Raia 1 investe pesado na compra e manutenção de um estoque completo, e dada a quantidade de acessórios disponíveis para ambas modalidades, é difícil oferecer qualidade e variedade em toda a linha de produtos. E pode-se dizer que a Raia 1 faz isso.

Um ponto forte da Raia 1 menos mensurável, mas que tem considerável importância, é o ambiente descontraído e o bom relacionamento com os clientes, que buscam no momento do velejo aliviar as tensões do dia a dia.

Credibilidade também é uma marca do clube, que já está no mercado a muito tempo, ganhando o respeito ao longo dos anos de ser um estabelecimento confiável. Além disso os atletas confiam muito na opinião Renato Pozzolo, dono da Raia 1, quanto a equipamentos pelo fato de este ter sido campeão de windsurf em diversas modalidades e categorias.

É sabido, também, que o clube tem os melhores professores, que além da certificação IKO, ganham diversas competições. Elias Seadi ganhou recentemente a competição de “hangtime” (modalidade de tempo de permanência no ar) dos Jogos Radicais que aconteceram em Porto Alegre em outubro de 2009, e ficou em segundo lugar na Regata dos mesmos jogos. Em Novembro o atleta ficou em 5º lugar no mundial de Kitesurf em Fortaleza. Com a presença dos melhores professores a tendência é que atletas que atinjam um alto nível busquem a escola afim de continuarem evoluindo.

Outro ponto forte do clube é sua sede secundaria em Ibiraguera/SC, que oferece estrutura para os alunos que necessitarem. Ibiraguera recebe diversos campeonatos e é considerada uma das referências de qualidade para prática de Kitewave, modalidade praticada nas ondas.

## 11.2 PONTOS FRACOS NA ÓTICA DOS CLIENTES

Assim como os pontos fortes, os pontos fracos são aspectos referentes a situação interna da empresa, incluindo ativos, capital humano e características que podem, neste caso, atrapalhar a captação ou retenção de clientes.

Como todos os empreendimentos a Raia 1 também tem seus pontos fracos, e a principal fonte de reclamações por parte dos clientes é direcionada a organização e a qualidade da estrutura em diversos aspectos.

A Guarderia é o ponto que mais preocupa os clientes pela sua desorganização e pela exposição dos equipamentos ao sol que ocorre em alguns momentos. Os clientes ainda citam problemas de drenagem e falta de suportes para pendurar os equipamentos de maneira ordenada e protegida. O fator é agravado pelo alto investimento feito pelos clientes nesses equipamentos.

O bar também é passível de melhorias, pois os consumidores acham importante alguma variedade no cardápio e qualidade na estrutura do bar visando atender as necessidades de namoradas ou família que esteja acompanhando o

velejadador. Na mesma linha de interesse falta um lugar protegido do vento aonde aqueles que estiverem acompanhando pudessem ver a ação e movimentação dos Kites e Velas confortavelmente.

A limpeza do clube como um todo, e também da praia é um ponto fraco tanto visualmente como para a montagem das velas e pipas, que são frágeis e podem ser danificados.

Do ponto de vista de espaço as dimensões por vezes são pequenas dependendo de quantos usuários que estão montando equipamentos na área reservada e na praia. Quanto a isso não há muito que se possa fazer visto que o espaço é bem aproveitado.

### 11.3 PONTOS FRACOS NA ÓTICA DO AUTOR

As ações de comunicação da Raia 1 são fracas, não havendo nenhum método de captação de clientes eficiente nem impacto e informação suficientes para o público alvo e os clientes potenciais. Como já foi falado anteriormente as únicas ações de publicidade existentes são moletons, camisetas e protetores de rack automotivo. Mesmo os concorrentes que tem um esforço de marketing maior não atingem o público de maneira eficiente.

O layout da loja e sua organização não são bons. Há quantidade excessiva de materiais nas prateleiras e a ausência de espaço destinado ao estoque. Como consequência a aparência da loja não valoriza a experiência de compra e não estimula o consumidor a comprar. Mesmo os produtos mais caros chegam a se perder no meio de tanta informação.

O clube é vulnerável para a quantidade e o valor em equipamentos presente, com uma cerca baixa um portão antigo. A segurança é feita somente por um guarda e cachorros durante a noite. Nos últimos meses houve uma alteração positiva nesse sentido com a instalação de câmeras de segurança no clube.

Há falta de habilidade ao gerenciar a equipe de professores, pois durante o verão não há disponibilidade suficiente de vagas nas aulas, enquanto no inverno a situação se inverte, havendo falta de alunos. Isso é prejudicial, pois, além das aulas, os alunos deixam de se fidelizar a Raia 1 durante o verão e posteriormente comprar equipamentos na loja do clube.

## 12 MATRIZ SWOT

A Matriz Swot vai conter somente os pontos mais significativos das forças, fraquezas, oportunidade e ameaças.

FORÇAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplitude e profundidade do estoque</li> <li>• Representação das melhores marcas</li> <li>• Única a oferecer estrutura física próximo aos principais pontos de POA e qualidade de vento</li> <li>• Qualidade dos professores Única que possui guarda náutica de velas em POA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crescimento demográficos da Zona Sul em condomínios de padrão elevado (Alphaville)</li> <li>• Crescimento do Kitesurf</li> <li>• Crescimento econômico do País Surgimento de fornecedores nacionais de equipamentos e barateamento do esporte.</li> </ul>
FRAQUEZAS	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualidade e organização da estrutura da Guarda Náutica, do bar e do clube</li> <li>• Limpeza</li> <li>• Dimensões</li> <li>• Comunicação</li> <li>• Gerenciamento de professores dentro e fora das temporadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instabilidades econômicas</li> <li>• Aumento da taxa cambial</li> <li>• Abertura de novos concorrentes com estrutura física.</li> <li>• Novas estratégias de preço dos concorrentes</li> </ul>

**Tabela 1 - Matriz Swot**

## 13 QUESTOES CHAVE

Oportunidade	+	Ponto Forte	➔	Questão-chave
Crescimento do mercado de equipamentos no Brasil		Estoque variado e de qualidade, um dos maiores do Brasil		Fazer um plano de comunicação
Crescimento do Kitesurf como esporte		único a possuir estrutura de clube em local com vento a 15 min do centro		Fazer um plano de comunicação
Crescimento do Kitesurf como esporte		Estrutura mais completa de Porto Alegre		Aprimorar a estrutura física

**Quadro 1 – Questões-chave: oportunidade + ponto forte**

Oportunidade	+	Ponto Fraco	➔	Questão-chave
Crescimento do Kitesurf como esporte		Espaço físico limitado do clube		Fazer o melhor aproveitamento possível do espaço
Movimento intenso no litoral durante o verão		Dificuldade de gerenciamento de professores com movimento sazonal		Desenvolver alternativa flexível de contratação
Crescimento demográfico da Zona Sul		Acabamento da estrutura física e organização		Aprimorar a estrutura física
Crescimento Econômico do Brasil		Acabamento da estrutura Física e organização		Aprimorar a estrutura física

**Quadro 2 – Questões-chave: oportunidade + ponto fraco**

Ameaça	+	Ponto Forte	➔	Questão-chave
Campanhas de comunicação dos concorrentes		Esforços de comunicação limitados		Fazer um plano de comunicação

**Quadro 3 – Questões-chave: ameaça + ponto forte**

## **14 POSICIONAMENTO, ESTRATÉGIA E OBJETIVOS DE P/M**

### **14.1 POSICIONAMENTO**

“Oferecer alta qualidade na experiência de velejo a 15 minutos do centro de Porto Alegre”. O posicionamento proposto, que é um fortalecimento do posicionamento atual, visa oferecer a melhor qualidade em equipamentos e a melhor qualidade de ensino.

Dos pontos a serem mudados está o posicionamento de sua estrutura física se propondo a oferecer qualidade em aspectos considerados fundamentais para os consumidores.

### **14.2 OBJETIVOS DE P/M**

O Objetivo da Raia 1 é aproveitar o crescimento do Kitesurf como esporte e o desenvolvimento econômico de sua região para aumentar de 30% para 60% o número de alunos que ingressam no clube para aprender Kitesurf ou Windsurf ao ano. Quanto aos alunos que se associam a Raia 1, aumentar de 10% para 30% o crescimento anual do quadro social. Conseqüentemente o volume de Velas e Pipas vendidos deve crescer na mesma proporção sem deixar de lado a qualidade dos produtos e a margem de lucro.

### **14.3 ESTRATÉGIA**

A estratégia proposta para a Raia 1 é agressiva de diferenciação, oferecendo a melhor proposta de valor em estrutura, produtos, serviços e economias de tempo para o cliente apesar de não oferecer o preço mais baixo.

### **14.4 ESTRATÉGIA DE PREÇO**

A estratégia de preços da Raia 1 deve ser de alto preço pelo valor, porém não pode destoar demais dos líderes de preço, pois corre o risco de perder fatias de mercado, tanto de alunos quanto de equipamentos em um momento de crescimento do mercado deve aproveitar para expandir seu quadro de alunos o máximo possível.

## 14.5 ESTRATÉGIA DE PRODUTO

Quanto à loja, oferecer produtos e serviços de qualidade superior, disponibilizando as melhores marcas, assim como boas opções de compra em todas as faixas de preço. Estimular a experiência de compra dos velejadores em uma loja que influencie o desejo por equipamentos melhores.

Quanto às aulas oferecer formato individual ou de poucos alunos, visando um melhor aprendizado dos conceitos de segurança e técnicas de velejo. Para os alunos que buscam evolução em manobras radicais, manter professores que se destaquem no cenário competitivo nacional e mundial e se mantenham atualizados quanto às últimas tendências da modalidade.

Quanto à estrutura enfatizar o diferencial de ser o único clube de Porto Alegre a possuir uma sede com toda estrutura de apoio necessária e ótimas condições de velejo. A partir disso, elevar o padrão de qualidade da estrutura a um nível que atenda as necessidades do mercado, pois só assim será possível aproveitar da melhor maneira o desenvolvimento econômico da Zona Sul com seus novos empreendimentos imobiliários.

## 14.6 ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO

Intensificar os esforços de comunicação em eventos e identificar localidades que atinjam diretamente o perfil observado do cliente potencial, como seu local de trabalho, de estudo ou de lazer. A partir disso elaborar material de divulgação com folders e revistas, estimulando a prática do esporte e detalhando a oferta de equipamentos da Raia1.

Executar as práticas de Marketing e atingir um grande volume de clientes atuais e potenciais com alguma regularidade até que o ciclo de crescimento do mercado se encerre. O objetivo da estratégia de comunicação é atingir o cliente antes e impulsioná-lo a começar o Kitesurf expondo a Raia1 como primeira opção. Depois do encerramento do ciclo de crescimento rever estratégia de comunicação.

#### 14.7 ESTRATÉGIA DE SERVIÇO AO CLIENTE

Aprimorar a experiência de compra de equipamentos de velejo na loja da Raia1, despertando as motivações hedônicas dos consumidores, tornando a própria experiência de compra interessante para o comprador.

Quanto aos serviços como aulas e atendimento, colocar sempre a qualidade antes da quantidade.

## 15 PLANOS DE AÇÃO SUGERIDOS À RAIA 1

Os planos de ação da Raia 1 vão ser estruturados dentro de 5 diretrizes principais, que podem ter ligação entre si, e são as seguintes:

- a) Campanha de comunicação;
- b) reestruturação no clube e guarderia;
- c) reforma da Loja;
- d) adequação à sazonalidade;
- e) desenvolvimento de vendas on-line.

### 15.1 CAMPANHA DE COMUNICAÇÃO

A campanha de comunicação da Raia 1 vai ser agressiva e tem como objetivo atingir diretamente os maiores focos de concentração de clientes potenciais e atuais.

O primeiro esforço vai ser a elaboração de folders para captação de alunos com duas propostas diferentes. A primeira vai ser direcionada para alunos universitários de cursos de graduação onde os alunos tenham alto nível financeiro com o slogan “Tá esperando o que?” e imagens de momentos radicais do Kitesurf influenciando os alunos a irem em busca do Kitesurf no lugar de outras atividades de lazer mais monótonas que pratiquem em seus momentos de lazer.

A segunda vai ser direcionada a Profissionais entre 35 e 50 anos com alto nível de renda busca por um momento de lazer aproveitado da melhor maneira possível, e vai colocar imagens que transmitam bem estar e contato com a natureza através do Kitesurf, acompanhados do slogan “qualidade de vida.”. Esta campanha deve distribuir os folders em pontos chave a serem identificados onde houver clientes com este perfil. Alguns pontos possíveis são salões náuticos e boates, como o recém inaugurado e caro Café de La Musique fazendo a distribuição diretamente no vallet parking.

Outro esforço de comunicação vai ser feito diretamente com os novos empreendimentos imobiliários de alto padrão que estão sendo feitos na zona sul, visando uma propaganda em dois sentidos. A intensão é colocar quadros com imagens de Kitesurf transmitindo bem estar e contato com a natureza nos estandes de venda destes condomínios representando a qualidade da vida que a zona sul oferece de diferencial em relação a outras localidades, e divulgando diretamente a Raia 1 para estes consumidores com seu telefone de contato para aulas no quadro.

O segundo momento da campanha de comunicação vai ser direcionada a pessoas que já praticam Kite/Windsurf afim de divulgar e criar um estímulo maior em relação ao mercado de equipamentos, com encartes e pequenas revistas contendo detalhes, fotos e preço dos equipamentos vendidos na loja da Raia 1. Esta campanha deve ocorrer, principalmente em eventos de Kitesurf e diretamente com os frequentadores do clube ou outras localidades em que onde se encontre uma diversidade de velejadores.

O website da Raia 1 também deve passar a ter uma função mais intensiva de propaganda para equipamentos.

<b>Etapas da Ação</b>	<b>Medidas de Desempenho</b>	<b>Responsável</b>	<b>Prazo</b>	<b>Custo</b>
Elaboração de Folders de divulgação	Folders prontos	Gerente de Mkt.	concluido	R\$0,00
Impressão de 2000 Folders	Folders recebidos	Gerente de Mkt e Gerente Geral	Dez/2009	R\$1000,00
Distribuição de Folders	Numero de Folders distribuídos	Gerente Geral	Abr/2010	R\$200,00
<b>TOTAL</b>				<b>R\$1200,00</b>

**Quadro 4 – Divulgação para captação de alunos**

<b>Etapas da Ação</b>	<b>Medidas de Desempenho</b>	<b>Responsável</b>	<b>Prazo</b>	<b>Custo</b>
Elaboração de Revista com produtos	Revista elaborada	Gerente de Mkt	Abr/2010	R\$0,00
Impressão de 100 exemplares	Revistas recebidas	Gerente Geral	Abr/2010	R\$400,00
Distribuição	Numero de exemplares entregues	Gerente de Mkt Gerente Geral Proprietário	Mai2010	R\$0,00
<b>TOTAL</b>				<b>R\$400,00</b>

**Quadro 5 - Revista Informativa de Equipamentos**

<b>Etapas da Ação</b>	<b>Medidas de Desempenho</b>	<b>Responsável</b>	<b>Prazo</b>	<b>Custo</b>
Desenvolvimento da parceria com Empreendimentos Imobiliários	Parcerias fechadas	Gerente de Mkt e Proprietário	Fev/2010	R\$0,00
Desenvolvimento de quadros de divulgação	Quadros desenvolvidos	Gerente de Mkt	Fev/2010	R\$0,00
Impressão de 8 quadros	Quadros recebidos	Gerente de Mkt e Gerente geral	Mar/2010	R\$420,00
Colocação dos quadros nos estandes de venda	Quadros colocados	Gerente de Mkt	Mai/2010	R\$0,00
<b>TOTAL</b>				<b>R\$420,00</b>

**Quadro 6 - Divulgação em empreendimentos imobiliários**

## 15.2 REESTRUTURAÇÃO DO CLUBE

A reestruturação do clube e visa elevar o padrão de qualidade do clube afim de fazer um aproveitamento mais eficiente do crescimento econômico da zona sul e publico para o qual o esporte é direcionado.

Começando pela reestruturação na guarderia, haveria uma reforma ou reconstrução do telhado com uma área de cobertura maior afim de proteger melhor as velas da ação do sol. O material de concreto no chão esta bem conservado e não teria necessidade de intervenção. Seria necessária toda a reforma dos boxes e suportes, alem da reorganização da estrutura interna do local afim de aproveitar os espaços de maneira mas eficiente, pois a quantidade de equipamentos é muito grande. A ultima alteração na guarderia seria a construção de um sistema de drenagem simples para haver um escoamento de chuva mais veloz.

Os banheiros deveriam passar por reforma generalizada, melhorando a qualidade de suas instalações bem como o tamanho do banheiro e o numero de chuveiros disponíveis. A qualidade das duchas devem melhorar para atender melhor os velejadores durante os dias mais frios do inverno.

O bar deve sofrer uma remodelação significativa com alteração da localidade da cozinha afim de aproveitar melhor o espaço com vista para o rio, proporcionando mais lugares para acomodar os clientes e uma maior área de visão para as atividades de velejo. O ambiente ficaria mais confortável e com mais espaço para os consumidores. Haveria a possibilidade de reconstruir o teto do bar e fazer um

segundo andar em cima, proporcionando algum benefício extra como mais espaço para atendimento de clientes ou área para descanso com redes. Quanto aos serviços oferecidos pelo bar, um cardápio mais completo que atendesse necessidades das pessoas que acompanham os velejadores, oferecendo sanduíches saudáveis e refeições que se adaptem a proposta de vida das famílias dos velejadores.

Para não ser necessário um cardápio completo de pratos quentes poderia haver uma interação ou parceria com o restaurante La Piedra localizado no terreno ao lado inclusive com ligação física.

Seria necessária a limpeza da praia, com a remoção do tubo de concreto presente na frente do clube, além da limpeza do gramado.

### 15.3 REFORMULAÇÃO DO BAR

<b>Etapas da ação</b>	<b>Medidas de Desempenho</b>	<b>Responsável</b>	<b>Prazo</b>	<b>Custo</b>
Orçamento e projeto do Bar	Orçamento pronto	Proprietário	concluído	R\$ 0,00
Equipe, materiais e reconstrução do bar	Obra concluída	Proprietário Gerente Geral Gerente de Mkt	Abr/2010	R\$ 15.000,00
Mesas e bancada de madeira + instalação	Bar pronto	Proprietário Gerente Geral Gerente de Mkt	Abr/2010	R\$ 10.000,00
<b>TOTAL</b>				<b>R\$ 25.000,00</b>

**Quadro 7 – Reformulação do Bar**

<b>Etapas da ação</b>	<b>Medidas de Desempenho</b>	<b>Responsável</b>	<b>Prazo</b>	<b>Custo</b>
Orçamento e projeto da reforma do banheiro e gerais	Orçamento pronto	Proprietário Gerente de Mkt	Mai/2010	R\$500,00
Equipe, materiais para reconstrução do Banheiro e reformas gerais	Obra concluída	Proprietário Gerente Geral Gerente de Mkt	Jun/2010	R\$ 7500,00
<b>TOTAL</b>				<b>R\$ 8000,00</b>

**Quadro 8 - Reforma dos banheiros e reformas gerais**

### 15.4 REESTRUTURAÇÃO DA GUARDERIA

Na reestruturação da guarderia haveria uma reforma ou reconstrução do telhado com uma área de cobertura maior afim de proteger melhor as velas da ação do sol, e uma estrutura mais alta possibilitando colocar as velas em pé, otimizando o espaço. O material de concreto no chão esta bem conservado e não teria necessidade de intervenção. Seria necessária toda a reforma dos boxes e suportes, alem da reorganização da estrutura interna do local afim de aproveitar os espaços de maneira mas eficiente, pois a quantidade de equipamentos é muito grande. A ultima alteração na guarderia seria a construção de um sistema de drenagem

simples para haver um escoamento de chuva mais rapidamente. A reforma da guarderia seria uma ação opcional ou de um segundo momento, afim de viabilizar a execução do projeto, pois sua modificação não implicara diretamente na captação de novos alunos ou aumento da receita, e seu custo é alto dentro do contexto dos planos de ação propostos. Para manter os clientes atuais da guarderia satisfeitos seriam necessárias algumas soluções de problemas básico como a drenagem e soluções provisórias acessíveis para a ação do sol sobre as velas.

<b>Etapas da ação</b>	<b>Medidas de Desempenho</b>	<b>Responsável</b>	<b>Prazo</b>	<b>Custo</b>
Orçamento e projeto da Guarderia	Orçamento pronto	Proprietário	Out/2010	R\$ 800,00
Equipe, materiais e reconstrução da Guarderia com drenagem	Obra concluída	Proprietário Gerente Geral Gerente de Mkt	Out/2010	R\$ 10.000,00
Suportes e estrutura de armazenagem	Estrutura instalada	Proprietário Gerente Geral Gerente de Mkt	Abr/2010	R\$ 4.200,00
<b>TOTAL</b>				<b>R\$ 15.000,00</b>

**Quadro 9 - Reforma da guarderia**

## 15.5 REFORMA DA LOJA

A reforma da loja passa pela mesma situação da guarderia de recursos limitados, entrando em um segundo momento da melhor entrega de valor da Raia 1. Como solução provisória a parte interna seria reorganizada. Haveria separação de um espaço para estoque com objetivo de exibir somente um exemplar de cada modelo nas prateleiras ou suportes com uma exposição de produtos de uma maneira mais clara.

Em um segundo momento seria possível a reforma da parte externa da loja reformulando a estrutura e aplicando outros materiais melhores. Na parte interna haveria também uma reforma com reformulação de layout e materiais investindo na estrutura interna afim de melhorar a experiência de compra inicial em suportes . A loja deve ser organizada e identificar os produtos e marcas separadamente, com mais informações sobre cada um. É importante também a elaboração de suportes específicos para pranchas de Kite e de Wind para que o consumidor possa ver toda

a variedade da linha de produtos de forma clara. Além disso, separar mostradores para Pipas e Velas em lugares destacados.

<b>Etapas da ação</b>	<b>Medidas de Desempenho</b>	<b>Responsável</b>	<b>Prazo</b>	<b>Custo</b>
Orçamento e projeto da Loja	Orçamento pronto	Proprietário e Gerente de Mkt	2011	R\$ 1.500,00
Equipe, materiais e reconstrução Loja	Obra concluída	Proprietário Gerente Geral Gerente de Mkt	2011	R\$ 13.000,00
Suportes e estrutura de exposição	Estrutura instalada	Proprietário Gerente Geral Gerente de Mkt	2011	R\$ 5.500,00
<b>TOTAL</b>				<b>R\$ 20.000,00</b>

**Quadro 10 – Reforma da loja**

## 15.6 ADEQUAÇÃO À SAZONALIDADE

Com intuito de aumentar o potencial de captação de clientes durante o verão resultando no aumento na venda de pipas seria interessante um quadro funcional mais flexível. Para isso o plano de ação seria formar parcerias sazonais com instrutores autônomos de qualidade a atender a todos os alunos que busquem aulas na Raia 1 durante o verão.

<b>Etapas da Ação</b>	<b>Medidas de Desempenho</b>	<b>Responsável</b>	<b>Prazo</b>	<b>Receita</b>
Desenvolvimento da parceria com professores autônomos	Parcerias fechadas	Proprietário E Gerente Geral	Fev/2010	R\$0,00
Cobrança da participação de 20% nas aulas repassadas aos professores	Valor efetivado de repasses	Proprietário	Mar/2010	R\$1000,00
<b>TOTAL</b>				<b>R\$1000,00</b>

**Quadro 11 – Adequação à sazonalidade**

## 15.7 DESENVOLVIMENTO DE VENDAS ON-LINE

O desenvolvimento de vendas on-line é dividido em duas etapas. O primeiro é a elaboração da loja on-line dentro do site da Raia 1. A loja on-line seria subdividida por tipos de produto, marcas e modelos, havendo descrição detalhada dos produtos e seus preços, formato da grande maioria das lojas on-line em todos os segmentos da internet, como a americanas.com, por exemplo. Esta parte do desenvolvimento serviria, também, para a campanha de comunicação como meio informativo para os clientes. A segunda parte seria a busca por um programa e selo de segurança para compras na internet, a instalação de cartões de crédito e o investimento para o destaque da Raia1 no site de buscas google afim de atingir o mercado nacional.

O desenvolvimento da loja on-line é prioritário, dando a oportunidade dos Kitesurfistas terem acesso informações sobre os produtos que a Raia 1 oferece a qualquer momento, e possibilitando compra através de transferência bancária para aqueles que queiram comprar de fora do estado. A segunda etapa também envolve um custo financeiro alto e não será prioridade do plano de ação.

<b>Etapas da Ação</b>	<b>Medidas de Desempenho</b>	<b>Responsável</b>	<b>Prazo</b>	<b>Receita</b>
Desenvolvimento da loja on-line	Desenvolvimento concluído	Proprietário e Gerente de Mkt	Dez/2010	R\$ 800,00
Compra de direitos sistema de cartão de crédito	Compra efetivada	Proprietário	Mar/2010	R\$1400,00
Compra de sistema de segurança e selo de compra segura on-line	Compra efetivada	Proprietário	Mar/2010	R\$ 800,00
Investimento para prioridade no Google	Prioridade alcançada	Gerente de Mkt	Mar/2010	R\$ 500,00
<b>TOTAL</b>				<b>R\$ 3.500,00</b>

**Quadro 12 - desenvolvimento da loja on-line**

## 16. ORÇAMENTO E CRONOGRAMA

Nesta seção serão relacionados custos totais dos planos de ação propostos e a previsão de início das ações afim de fornecer a estimativa de custo total do plano de marketing.

Plano	Data de Início	Custo
Plano de Ação 1	Dezembro de 2009	R\$ 1.200,00
Plano de Ação 2	Abril de 2010	R\$ 400,00
Plano de Ação 3	Fevereiro de 2010	R\$ 420,00
Plano de Ação 4	Abril de 2007	R\$ 25.000,00
Plano de Ação 5	Maio de 2007	R\$ 8.000,00
Plano de Ação 6	Outubro de 2007	R\$ 15.000,00
Plano de Ação 7	2011	R\$ 20.000,00
Plano de Ação 8	Fevereiro de 2010	- R\$ 1.000,00
Plano de Ação 9	Dezembro de 2010	R\$ 3.500,00
Custo Total		R\$ 72.520,00

**Quadro 13 – Orçamento e cronograma**

## 17. ANÁLISE DE VIABILIDADE PARA IMPLEMENTAÇÃO

Esta seção visa estimar a os lucros mínimos necessários para que a implementação das ações propostas valha a pena. Vai ser estipulado um prazo de 3 anos para haver a recuperação do capital investido, definindo-se assim um *lucro adicional mínimo de R\$ 24.173,33 por ano* durante estes 3 anos.

O trabalho não teve acesso as margens de lucro da Raia 1 sobre vendas de equipamentos e aulas. Sendo assim será feita uma estimativa em dois cenários diferentes.

No primeiro cenário estima-se que a Raia 1 tenha uma margem de lucro de 30% sobre venda de equipamentos, especialmente pipas, pranchas e acessórios de Kite. Com preço do material novo de Kite completo incluindo Pipa, prancha e trapézio girando em torno de R\$ 3.300,00 o lucro por unidade vendida seria de R\$ 990,00. Para o pacote de 5 aulas que custa R\$ 750,00 suponha que o clube fique com 26,6% dos lucros, gerando um lucro de R\$ 200 por pacote de aulas. A partir

disso observa-se o quadro abaixo para avaliar as necessidades de aumento anual de vendas de equipamento completo de Kite e pacotes de 5 aulas.

	<b>Número de Unidades</b>	<b>Lucro por Unidade</b>	<b>Total</b>
Kites e Acessórios	17	R\$ 990,00	R\$ 16.830,00
Aulas	40	R\$ 200,00	R\$ 8.000,00
<b>TOTAL/ANO</b>			<b>R\$ 24.830,00</b>

**Quadro 14 – Lucro adicional mínimo Raia 1**

Em um segundo cenário estima-se uma margem de lucro de 20% sobre Kites e Acessórios e 20% também sobre as aulas, ambos como mesmo preço do cenário anterior.

	<b>Número de Unidades</b>	<b>Lucro por Unidade</b>	<b>Total</b>
Kites e Acessórios	26	R\$ 660,00	R\$ 17.160,00
Aulas	50	R\$ 150,00	R\$ 7.500,00
<b>TOTAL/ANO</b>			<b>R\$ 24.660,00</b>

**Quadro 15 – Lucro adicional mínimo**

Ambas situações foram calculadas para superar o lucro mínimo esperado por ano, e se houver a possibilidade de aumentar o volume de vendas de equipamentos e aulas nas quantidades e valores demonstrados, o investimento vale a pena.

## 16 CONCLUSÕES

A ideia deste trabalho surgiu a partir da percepção do crescimento desta nova e interessante modalidade chamada Kitesurf, e da constatação de que, cada vez mais, aonde quer que se fosse e houvesse vento, o número de pipas e pranchas de Kite aumentava cada vez mais. Aliado a isso, um amigo me possibilitou conhecer diversos Kitecenters, inclusive a Raia 1, e esses dois fatores se juntaram para o surgimento da idéia da elaboração de um plano de marketing para este Clube de Vela.

A partir disso as conversas com o dono evoluíram e ele achou interessante ver o que as ferramentas de marketing lhe ofereceriam, já que nunca havia sido feito nenhum estudo neste sentido no clube.

O plano de marketing foi estruturado através de entrevistas com clientes em diversos clubes e eventos de Kite/Windsurf, visitas a concorrentes, pesquisas na internet e conversas com os profissionais do clube. Em seguida, após a transcrição das informações coletadas para o papel, houve a mescla com as teorias de marketing e elaboração do plano através da análise SWOT. Método simples e eficiente. Com todas as informações em mãos, e uma análise do que foi coletado os planos de ação foram sugeridos, e sua viabilidade testada.

A ideia que guiou o trabalho foram as observações feitas em Kitecenters fora do estado e das práticas desenvolvidas pelos Kitecenters mais inovadores ao redor do mundo, tentando adaptar tudo isso a realidade financeira que a economia Brasileira permite. O objetivo foi colocar a Raia 1 em uma situação favorável dentro da perspectiva de crescimento do Kitesurf no país, e possibilitar aos Porto Alegrenses uma alternativa saudável e emocionante para suas horas de lazer.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: A Bíblia do Marketing**. 12ª ed. **São Paulo: Prentice Hall, 2006**.

FERRELL, O.; HARTLINE, M.; **Estratégia de Marketing**. **São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005**

[www.abws.com.br](http://www.abws.com.br)

[www.raia1.com.br](http://www.raia1.com.br)

[www.kitesurfatlas.com](http://www.kitesurfatlas.com)

<http://www.theshinncentre.com/index.html>

<http://www.naishkites.com/en/index.html>

<http://www.cabrinhakites.com/>

<http://www.kitesurfmania.com.br/ksm/default.asp>