

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**

**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Alexandra D'Azevedo Nunes**

**PROPOSTA DE MELHORIA DE GESTÃO E AUMENTO EM VENDAS:**

*NO DOPING*

**Porto Alegre**

**2013**

**Alexandra D'Azevedo Nunes**

**PROPOSTA DE MELHORIA DE GESTÃO E AUMENTO EM VENDAS:**

*NO DOPING*

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

**Orientador: Prof. Dr. Luiz Antonio Slongo**

**Porto Alegre**

**2013**

**Alexandra D'Azevedo Nunes**

**PROPOSTA DE MELHORIA DE GESTÃO E AUMENTO EM VENDAS:**

*NO DOPING*

**Trabalho de Conclusão do Curso de graduação,  
apresentado ao Departamento de Ciências  
Administrativas da Universidade Federal do Rio  
Grande do Sul, como requisito parcial para a  
obtenção do grau de Bacharel em Administração.  
Orientador: Prof. Dr. Luiz Antonio Slongo**

Conceito Final:

Aprovado em: ..... de ..... de 2013.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. .... – Instituição

---

Prof. Dr. .... – Instituição

Orientador: Prof. Dr. Luiz Antonio Slongo – EA/UFRGS

## DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho à minha família, principalmente aos meus pais, pelo apoio incondicional, e ao professor que me orientou, mesmo diante das dificuldades que tínhamos.

Àqueles que não desistem dos seus desejos, e que transformam seus sonhos em seus objetivos, tornando-os sempre alcançáveis.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço,

Primeiramente aos meus pais, por sempre me apoiarem em todas as minhas escolhas. Obrigada por sempre terem confiado no que eu podia fazer, e por serem meus grandes companheiros, dispostos e disponíveis todos as horas.

Ao meu irmão, por ser tudo o que eu não sou, e sempre me ajudar nos momentos em que eu mais preciso, de maneiras que eu nem imagino.

Às minhas avós queridas, e aos meus avôs que cuidam de nós onde quer que estejam.

Aos meus tios queridos, especialmente àquele que está comigo em todos os momentos, Tio Pedrinho, me ajudando nas minhas escolhas, desde as mais simples até as mais importantes.

Às minhas professoras de dança, Vera, Graziela e Anelise Guerra que me adotaram há mais de quinze anos e que fazem parte da minha vida e do meu coração. Estendo esse agradecimento ao meu grande companheiro de dança, Gui, que me guia nos palcos da vida.

Ao meu físico, amor da minha vida. Não deve estar em nenhuma ciência aquilo que nem o coração sabe explicar.

Às minhas melhores amigas, que me ensinam a viver com seus exemplos, com nossas semelhanças e diferenças. Minhas poucas e boas: Ana Luiza Jordão Machado, Débora Nassif, Gabriela Abruzzi, Gabriela Chamis, Guadalupe Loncan, Graziella Ranzan, Isis Fialkowski, Luciana Natorf, Luiza Bender, Roberta Pacheco, Tamara Viana Andrade.

À família do Max, por tudo.

Ao professor que me orientou nesse trabalho, professor Dr. Luiz Antonio Slongo, e tornou possível que esse grande sonho de formatura fosse realizado.

## RESUMO

Esse trabalho versa sobre uma análise do mercado brasileiro de antidoping, com foco no estudo de caso realizado na empresa No Doping e pesquisa qualitativa com seus clientes e pessoas do mercado de antidoping brasileiro. Através de uma análise de mercado e revisão de literatura foi possível traçar os objetivos a serem alcançados e os métodos pelos quais esses seriam atingidos. Dessa forma, foi aplicada uma revisão de estratégia à empresa e realizada uma análise em fontes de dados secundários e primários para tornar possível conhecer desde as informações internas consolidadas na análise histórica do estudo de caso, oportunizada pela análise em fonte de dados secundários, até as opiniões de clientes, pessoa de referência do mercado e participante da empresa através de entrevista em profundidade semiestruturada realizada, oportunizada pela pesquisa qualitativa feita com base em fonte de dados primários. A partir das análises, foi possível desenhar não apenas quatro projetos aplicáveis no dia-a-dia da empresa, sendo três oportunidades de crescimento e um uma melhoria operacional prática com objetivo de otimizar o uso de recursos, como também foi desenhada a meta de crescimento em faturamento e em número de controles realizados para o ano de 2013. Por fim, para controlar mensalmente o atingimento das metas, foi criado um formato de controle básico para acompanhamento, propondo a inserção de valores atingidos mensalmente em uma planilha de Excel com a indicação dos sinais de um farol sinalizando a cor em que se encontra a empresa em cada mês controlado, proporcionando possível ação necessária.

**Palavras-Chave:** Marketing. Administração de Vendas. Estudo de Caso. Pesquisa Qualitativa. Entrevista em Profundidade. Antidoping. Controle de doping. Análise histórica de dados. Melhoria em Gestão de Vendas. Revisão de Estratégia. Planejamento de Vendas. Sistema de Acompanhamento de Metas. Plano de Ação.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Vantagem Estratégica .....	31
Figura 2 - Relógio Estratégico.....	32
Figura 3 - Processo de Venda.....	37
Figura 4 - Processo de Venda No Doping .....	57
Figura 5 - Ferramenta Acompanhamento de Meta.....	93
Gráfico 1 - % Participação Clientes - Número Missões - 2010.....	67
Gráfico 2 - % Participação Clientes – Faturamento – 2010 .....	68
Gráfico 3 - Sazonalidade Mensal de Controle - 2010 .....	69
Gráfico 4 - % Participação de Clientes - Número Missões - 2011 .....	71
Gráfico 5 - % Participação Faturamento – 2011 .....	72
Gráfico 6 - Sazonalidade Mensal de Controle – 2011 .....	73
Gráfico 7 - % Participação Clientes - Número Missões - 2012.....	75
Gráfico 8 - % Participação Faturamento – 2012 .....	76
Gráfico 9 - Sazonalidade Mensal de Controle – 2012.....	77
Gráfico 10 - Índice de Crescimento Anual.....	78
Gráfico 11 - Índice de Número de Controles Anual.....	79
Gráfico 12 – Meta Faturamento (R\$) - 2013.....	80
Gráfico 13 - Meta Número de Controles - 2013.....	81
Quadro 1 - Projeto Grandes Clientes.....	87
Quadro 2 - Projeto Pequenos Clientes.....	87
Quadro 3 - Projeto Prospecção de Clientes .....	88
Quadro 4 - Projeto Melhoria Operacional .....	89
Quadro 5 - Novo Processo de Venda.....	91

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>ORGANIZAÇÃO E AMBIENTE.....</b>	<b>15</b>
2.1	CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO .....	15
2.2	O AMBIENTE DA ORGANIZAÇÃO .....	17
2.3	FORMULAÇÃO DO PROBLEMA .....	19
2.3.1	<b>OPORTUNIDADE DE PROJETO.....</b>	<b>20</b>
2.3.2	<b>VIABILIDADE DO PROJETO .....</b>	<b>22</b>
2.3.3	<b>IMPORTÂNCIA.....</b>	<b>23</b>
2.4	OBJETIVOS .....	25
2.4.1	<b>Objetivo Geral .....</b>	<b>25</b>
2.4.2	<b>Objetivos Específicos.....</b>	<b>25</b>
<b>3</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>26</b>
3.1	ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL, VENDAS E O MARKETING: .....	26
3.1.1	<b>Forças Competitivas de Porter .....</b>	<b>26</b>
3.1.2	<b>Diagnóstico Organizacional.....</b>	<b>27</b>
3.1.3	<b>Escopo do planejamento .....</b>	<b>28</b>
3.1.4	<b>Formulação da Estratégia.....</b>	<b>29</b>
3.1.5	<b>Objetivos Estratégicos e Ações/Iniciativas Estratégicas .....</b>	<b>34</b>
3.1.6	<b>Administração de vendas .....</b>	<b>35</b>
3.1.7	<b>Planejamento de Vendas .....</b>	<b>39</b>
3.1.8	<b>Controle, Análise e Avaliação de Vendas .....</b>	<b>42</b>
3.1.9	<b>Pesquisa de Marketing .....</b>	<b>43</b>
<b>4</b>	<b>MÉTODO .....</b>	<b>48</b>
4.1	A busca de dados em fontes secundárias: .....	48
4.2	A busca de dados em fontes primárias: .....	49

<b>5</b>	<b>ANÁLISE .....</b>	<b>52</b>
5.1	REVISÃO DA ESTRATÉGIA APLICADA À NO DOPING.....	52
5.1.1	<b>Missão .....</b>	<b>52</b>
5.1.2	<b>Visão.....</b>	<b>53</b>
5.1.3	<b>Estratégia da empresa e tipo de estratégia.....</b>	<b>53</b>
5.1.4	<b>Matriz SWOT .....</b>	<b>54</b>
5.1.5	<b>Fatores Críticos de Sucesso (FCS) .....</b>	<b>55</b>
5.2	O PROCESSO DE VENDAS NA NO DOPING .....	57
5.3	PERCEPÇÃO DE MERCADO PELA ÓTICA DE CLIENTES, PESSOA REFERÊNCIA NO MERCADO E PARTICIPANTE DA <i>NO DOPING</i> .....	58
5.4	AVALIAÇÃO DE DADOS HISTÓRICOS DE VENDAS.....	66
5.4.1	<b>Análise de vendas 2010: .....</b>	<b>66</b>
5.4.2	<b>Análise de vendas 2011: .....</b>	<b>69</b>
5.4.3	<b>Análise de vendas 2012: .....</b>	<b>74</b>
5.4.4	<b>Comparativo de Faturamento do Triênio:.....</b>	<b>77</b>
5.4.5	<b>Critérios para Meta 2013:.....</b>	<b>79</b>
5.5	ESTRATÉGIA DE ATUAÇÃO E PLANO DE AÇÃO.....	81
5.6	SISTEMÁTICA DE ACOMPANHAMENTO DO RESULTADO DE VENDAS.....	92
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>94</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>96</b>
	<b>NUNES, Alexandre Velly; RUBIO, Katia. Revista Brasileira De Psicologia Do Esporte. V.3 N.1 São Paulo Jun. 2010.....</b>	<b>96</b>

# 1 INTRODUÇÃO

Este trabalho versa sobre o mercado de doping brasileiro, através do estudo de caso realizado na empresa No Doping.

Segundo Nunes e Rubio (2010):

“Ao analisarmos os comportamentos de jovens atletas brasileiros e as atitudes de seus treinadores entendemos que há uma forte relação entre esses dois conjuntos de atores sociais. Possivelmente os atletas das categorias de base no Brasil são fortemente influenciados pela opinião e exemplo dos seus treinadores. Além disso, esses indivíduos estão dispostos a assumir riscos a sua saúde para alcançar melhores performances nas suas modalidades.”

Por doping, entende-se o uso de substâncias ou métodos proibidos com objetivo de ter um melhor desempenho desportivo (Dos Santos; Assunção, 2012). A atividade teve um de seus primeiros eventos de formalização em 1967, quando o Comitê Olímpico Internacional constituiu a primeira comissão médica para falar sobre controles de doping, tendo os primeiros eventos de controles terem sido formalmente executados nos Jogos de Inverno de Grenoble (França) em 1968, mas, devido a questões tecnológicas, somente em 1976 foi possível realizar os primeiros testes para anabolizantes, nas Olimpíadas de Montreal.

Além do Comitê Olímpico Internacional, outro importante órgão é a WADA – AMA, denominada como a Agência Mundial de Controle de Doping (World Anti-Doping Agency), criada em 1999 com a missão de liderar a campanha mundial de colaboração para o esporte livre do doping, tendo como principais atividades as ações educacionais destinadas a atletas, treinadores, preparadores esportivos e dirigentes, inclusive – e principalmente – em eventos desportivos, além de realizar pesquisas científicas na área de doping e acompanhar o cumprimento do Código Mundial Anti-Doping pelos diversos agentes do processo.

A WADA – AMA foi criada com fundos de diversos países e é mantida no mesmo formato, financiada cinquenta por cento pelo Movimento Olímpico (representada como as contribuições financeiras feitas pelo COI – Comitê Olímpico Internacional) e cinquenta por cento pelos governos, essas contribuições ficam explícitas em cada demonstrativo financeiro da WADA – AMA, disponível no site ([www.wada-ama.org](http://www.wada-ama.org)). O formato financeiro da WADA – AMA e sua constituição tem por fim que essa se mantenha um órgão internacional e

independente, não privilegiando nenhum país. As sedes dessa são na Luisiana (Suíça) e em Montreal (Canadá), mas existem escritórios móveis em outros lugares do mundo.

Para o Comitê Olímpico Internacional e a Agência Mundial Antidoping (WADA - AMA), doping é a utilização de substâncias proibidas ou métodos que podem ser arriscados para a saúde, mas que são capazes de garantir a melhora da *performance* dos atletas. As substâncias mais utilizadas, denominadas recursos ergogênicos, são principalmente os estimulantes, os agentes anabólicos, os diuréticos e os hormônios peptídicos (Dos Santos; Assunção, 2012). Como cada um agirá favorecendo certo tipo de atividade, cada um será utilizado por atletas de diferentes modalidades, a saber, por exemplo, modalidades que exigem uma pesagem específica, como o judô e o boxe, possuem mais casos de uso de diuréticos.

Segundo Nunes e Rubio (2010), as razões que impulsionam atletas a alcançarem a busca pela vitória para as suas equipes, países ou empresas patrocinadoras os tornaram uma espécie de mercadoria. As oportunidades que foram criadas principalmente em razão do avanço da tecnologia e demais recursos de treinamento no sentido de levar atletas a chegarem cada vez mais perto da máxima *performance*, mas também a fazerem uso de métodos e substâncias proibidas. Tudo isso fez com que organizadores do esporte, representados pelo Comitê Olímpico Internacional e membros do Comitê de fundação da WADA - AMA precisassem criar limites. Foi a partir desse pensamento que o Código Mundial Antidoping foi criado.

Em 2003, o conselho de fundação da WADA - AMA se reuniu para criar o Código Mundial Antidoping. Foram criados desde o padrão de exames, até o padrão de conduta e análise dos laboratórios que tivessem intenção de ser credenciados, além da lista de medicamentos autorizados para fins terapêuticos e a lista de medicamentos proibidos. Todas as transformações no Código fizeram com que esse precisasse de duas revisões e, por fim, ficasse pronto em Janeiro de 2004, sendo que as federações internacionais tiveram até Agosto de 2004 para incluírem itens esses nos seus estatutos, enquanto os governos tiveram até Fevereiro de 2006 para incluí os mesmos em seus processos legislativos internos (Ribeiro e Puga, 2004).

O controle das substâncias se dá de forma comparativa, tendo em vista que há uma quantidade normal de produção de cada substância pelo organismo humano (Dos Santos; Assunção, 2012). Assim, quando a amostra tem alguma dessas concentrações muito diferentes dos valores encontrados geralmente (há já um padrão analisado), o controle é dado como adverso. Um controle adverso caracteriza-se como sendo um controle que testou positivo para alguma das

substâncias proibidas, sendo que a lista das substâncias proibidas é amplamente divulgada dentro da comunidade desportiva, estando presente nos sites da WADA – AMA e do Comitê Olímpico Brasileiro (COB), além de ser divulgada em palestras realizadas em cada modalidade.

Para o controle de doping ser realizado, há um padrão definido pelo Código Mundial Antidoping, denominado IST (em inglês, Padrão Internacional para Testes) que programa desde o momento da notificação do atleta, passando por todas as etapas do controle, até o momento em que o atleta sai da sala de controle de doping. Estão envolvidos no procedimento:

- Escolta: responsável por notificar o atleta e acompanhá-lo;
- DCO (Oficial de Controle de Doping): responsável por realizar o procedimento de controle de doping com o atleta, orientando sobre direitos e deveres, fazendo as perguntas necessárias, preenchendo formulário padrão e auxiliando o atleta a manusear sua amostra;
- Atleta: responsável por sua amostra de sangue ou urina e pelas informações que declara no momento da coleta;
- Treinador ou demais acompanhantes: responsáveis por estar com o atleta no momento do controle, servindo de testemunha de que o controle foi realizado dentro dos padrões WADA – AMA e como acompanhante do atleta;
- Membro da federação internacional: pode acompanhar o controle a fim de certificar que esse esteja sendo realizado dentro dos padrões. Em eventos pan-americanos, também um membro da ODEPA (Organização Desportiva Pan-Americana) também pode acompanhar o controle.

Há dois tipos de controles que podem ser realizados, os chamados em competição e os fora de competição. Os exames em competição geralmente são realizados por definição da confederação nacional da modalidade no país, por determinação da federação internacional, por determinação do patrocinador de uma modalidade ou de um grupo de atletas, ou por vontade da empresa realizadora do evento. Nesses casos, a instituição que define a realização dos controles é que determina o número de controles a serem realizados, sendo que em muitos casos há normas pré-estabelecidas pela federação internacional de cada modalidade. Em competição, drogas sociais também são controladas, e não apenas os recursos ergogênicos.

Nos casos de exames fora de competição, esses são realizados por determinação da confederação nacional da modalidade ou por requisição da federação internacional da

modalidade, nos atletas definidos pelo agente que requisita o controle. Os controles fora de competição não analisam drogas sociais, apenas os recursos ergogênicos, e para esse tipo de controle também há um padrão: apesar do atleta poder ser encontrado tanto em casa quanto em treinamentos, há um limite de hora para a notificação.

Para encontrar os atletas nos exames fora de competição, a WADA – AMA criou um sistema denominado ADAMS (em inglês, Sistema de Administração de Antidoping), onde os representantes dos atletas são responsáveis por cadastrar endereço desses e locais e horários de treinamentos. É dessa forma que eles são encontrados. Quando um atleta viaja, por exemplo, essa informação deve estar contida no ADAMS, ou seja, ele deve ser atualizado constantemente pelo atleta ou por seu representante, muitas vezes algum dos membros da comissão técnica.

No trabalho procurou-se entender sobre como seria possível aumentar as vendas da empresa No Doping através da realização de um estudo que buscou mergulhar na empresa, analisando desde seus números e relatórios internos (dados secundários), como cenário, concorrência e clientes (dados primários), com vistas ao crescimento sustentável e contínuo.

Assim, foi desenvolvido o estudo de gestão de vendas e análise de histórico de vendas completos dos últimos três anos de operação (2010, 2011 e 2012), além de revisão da estratégia utilizada e entrevista em profundidade com um participante da empresa (diretor), pessoa referência no mercado de doping brasileiro e mundial, e entrevista com os clientes mais importantes da empresa nos três anos analisados, além de estudo de cenário e ambiente.

Ao final, consolidando as análises e os aprendizados concebidos, é proposto um plano de ação a fim de que a empresa possa realizar o objetivo de aumentar suas vendas, propondo projetos específicos de desenvolvimento de clientes e melhoria em processo de vendas, além de meta estabelecida mensal para acompanhamento dos resultados parciais.

Visto que o mercado de doping está em grande difusão mundialmente, e que o Brasil está fortemente inserido no meio desportivo, inclusive sendo foco em razão dos Jogos de 2014 e 2016 sediados no país, a oportunidade do estudo é visível, e o desenvolvimento da No Doping é bastante promissor, por isso a importância do trabalho desenvolvido nesse.

## 2 ORGANIZAÇÃO E AMBIENTE

Este capítulo apresentará a caracterização da organização e seu do ambiente, além do problema de pesquisa e os objetivos gerais e específicos a serem explorados no trabalho.

### 2.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A empresa No Doping, cuja razão social é A&A Nunes Administração de Empreendimentos Esportivos LTDA, foi fundada em 2007 em Porto Alegre.

A No Doping nasce no intuito de suprir uma demanda de mercado que existia dentro do contexto desportivo brasileiro, realizar controles de doping dentro dos padrões estabelecidos pela WADA-AMA (Agência Mundial Anti-Doping) por uma empresa formalmente consolidada, que fosse capaz de realizar todo o processo, desde o *whereabout* do atleta (compilar os dados do atleta, como nome completo, endereço residencial, telefones de contato, locais e horários de treinamento), até a organização do evento como um todo, ou apenas do controle de doping acontecido no mesmo, acompanhado pelo envio das amostras nos padrões determinados pela ANVISA para um laboratório credenciado pela WADA-AMA e utilizando os materiais recomendados pela WADA – AMA (kits da empresa Berlinger, fabricados na Suíça).

A WADA-AMA teve sua criação em 1999, e tem a missão de liderar por todo o mundo, de forma colaborativa, a campanha do esporte livre de doping. Para tanto, a organização não apenas regula e mantém controle dos envolvidos no controle de doping, como também age de forma preventiva com campanhas informativas em eventos esportivos para informação de atletas, treinadores e confederações nacionais e internacionais.

Na criação da No Doping, a ideia era integrar os agentes que realizavam controle de doping no Brasil como pessoas físicas em uma só rede que fosse capaz de atender às principais confederações brasileiras e os grandes patrocinadores de modalidades específicas, fortalecendo o controle de doping no Brasil e a rede que estava formada há alguns anos, mas que não possuía

esse agente integrador capaz de organizar as missões e distribuí-las entre os que efetivamente realizam os controles, os DCOs (sigla para oficiais de controle de doping).

Por um lado, esse agente faria a ponte com as confederações e patrocinadores no sentido de desenvolver políticas educacionais, em forma de palestras informativas e outros, a fim de difundir a informação sobre os procedimentos do controle de doping, além de desmistificar pré-conceitos como, por exemplo, o de que o controle poderia ser feito para perseguição de atletas. Por outro lado, o agente treinaria e manteria atualizados os DCOs sobre os procedimentos em controles, as maneiras de abordagem mais corretas, além de oportunizar participação destes em eventos esportivos de forma mais frequente, intensificando treinamento e atuação.

Uma inovação importante com a criação da No Doping foi o desenvolvimento de políticas de educação junto aos atletas, médicos, treinadores, dirigentes e patrocinadores, atividade esta que anteriormente era realizada de forma esparsa por diferentes agentes, e não como parte dos controles de doping. O intuito era que com uma maior conscientização, cresceria a consciência da importância da realização dos controles e, mais do que isso, do conhecimento sobre direitos e deveres que os diferentes *stakeholders* possuem no decorrer da carreira do atleta, retirando o mito de que apenas o atleta é responsável pelas ações dele em sua carreira esportiva. Entende-se que com uma maior informação, cresceria não apenas a consciência, mas também a ideia de responsabilidade associada a todos os participantes, crescendo, assim, a rede de pessoas envolvidas e participantes nas decisões do atleta.

Além disso, a criação da empresa tinha o objetivo de formalizar a primeira empresa especializada em controle de doping no país e que, por si só, seria capaz de realizar todo o procedimento de controle (incluindo treinamento e manutenção de pessoal especializado), importação de material, envio de amostras ao laboratório (após a realização dos controles), e assistência às confederações e organizadores de eventos desportivos. Em uma atividade complexa e de grande exigência de confiabilidade, transparência de ações e discrição, unir todos os fatores mencionados era uma tarefa desafiadora, seria a primeira vez que de fato formaliza-se a atividade em uma pessoa jurídica.

Estruturalmente, a empresa trabalha basicamente com três pessoas que se dedicam a fazer contato com os possíveis clientes, negociar preços e condições dos controles, enviar os orçamentos, organizar as missões, incluindo os contatos com os Oficiais de Controle de Doping e escoltas necessários a cada uma e, depois de realizada cada missão, realizar também o envio das

amostras ao laboratório e posterior cobrança de clientes e pagamentos de Oficiais de Controle de Doping, escoltas, fornecedores (laboratório, empresa de envio de amostra, órgãos governamentais responsáveis e impostos cabíveis através de contador). Como os oficiais de controle de doping, que são quem de fato realiza as missões junto aos atletas, são terceirizados, a empresa segue com uma estrutura enxuta mesmo após seis anos de existência e um crescimento anual significativo conforme veremos a seguir no estudo realizado.

Contudo, contando a estrutura como um todo, a empresa possui cerca de quinze profissionais diretamente ligados à realização da atividade fim da mesma, e ao todo realiza cerca de quinhentos controles de doping em atletas brasileiros por ano (dados de 2012), trabalhando principalmente para as Confederações Brasileiras de Natação, de Ciclismo, de Judô, de Automobilismo, de Ginástica, de Luta, além de ter realizado no ano de 2012 controles de doping para as Federações Internacionais, realizadores de eventos esportivos e órgãos que proporcionam assistência e patrocínio a jovens atletas.

## 2.2 O AMBIENTE DA ORGANIZAÇÃO

O cenário econômico em 2007 já dava sinais de ser favorável à criação de uma empresa no ramo esportivo. Com o advento dos Jogos Pan-Americanos do Rio de Janeiro, o país aumentou os investimentos em esporte, recebendo inclusive diversos patrocínios advindos do setor privado (grandes empresas vincularam suas fortes marcas a atletas vencedores, que seriam exemplo social) e, por conseguinte, aumentou também a preocupação de que seus atletas estivessem bem informados e sem apresentar casos analítico-adversos no evento.

Por caso analítico adverso, entendem-se os casos em que os atletas testam positivo para alguma das substâncias da lista proibida de recursos ergogênicos, lista esta que está disponível tanto no site da WADA-AMA, quanto no site do COB, Comitê Olímpico Brasileiro. Essa lista deve ser observada por todos os atletas de alto rendimento e suas comissões técnicas (treinadores, médicos, preparadores físicos, nutricionistas e demais envolvidos) para o bom andamento da carreira desportiva dos mesmos.

Dessa forma, no ano anterior ao evento e nos meses que imediatamente o antecederam foi realizada uma série de controles nas competições organizadas por cada confederação desportiva brasileira, e também testes fora de competição foram solicitados pelo Comitê Olímpico Brasileiro (sigla COB) aos responsáveis por controle de doping no país, a fim de garantir que os atletas brasileiros estivessem bem informados e conscientes no evento o qual o Brasil seria sede. Houve um grande investimento por parte do Ministério dos Esportes nesse momento, que por vezes concederam dinheiro público sob a forma de desconto de impostos através da lei de incentivo ao esporte número 11.438, aprovada em 29 de Dezembro de 2006, justamente antes dos Jogos acontecidos no Brasil.

A população também estava engajada na causa esportiva, estimulada pelo fato de que os jogos pan-americanos aconteceriam pela primeira vez no Brasil, contribuindo para que empresas e governo entrassem no mesmo ritmo, o de grande preocupação e investimentos diversos no esporte e nos atletas/times, principalmente os que participariam do acontecimento. Grandes ídolos foram consagrados nesses Jogos, como Maurren Maggi (salto triplo), Jadel Gregório (salto triplo), Diego Hypólito (ginástica artística), Tiago Camilo (judô), João Derly (judô), e alguns novos iniciaram seu grande destaque justamente na competição, como César Cielo (nadador), Thiago Pereira (nadador), Fabiana Murer (salto com vara), Jade Barbosa (ginástica artística) e a grande revelação dos jogos Franck Caldeira (maratona).

Sabe-se do poder que o apoio popular tem sob as decisões políticas, mas no caso dos jogos o interesse político devia-se também ao fato da grande oportunidade de visibilidade que os jogos trariam, principalmente porque no ano seguinte (2008) ocorreria a eleição para a prefeitura da cidade do Rio de Janeiro. Caso os atletas representassem bem e os jogos fossem um sucesso em sua plenitude (investimento e retorno das empresas patrocinadoras, sucesso em turismo e em medalhas, sucesso às confederações internacionais e nacionais em termos de organização, etc.), haveria uma grande chance de reeleição do prefeito do Rio de Janeiro da época, o que de fato aconteceu em 2008.

Havia também a expectativa de retorno às empresas patrocinadoras do evento, que participaram não apenas da organização dos jogos, como também dessa preparação prévia, através do patrocínio a atletas e confederações. A esses, interessava não apenas os casos analítico-adversos, mas também as medalhas adquiridas pelos atletas brasileiros e a participação da população local e dos turistas no evento. Ainda assim, uma empresa provavelmente não teria

interesse em investir em atletas que possuem casos analítico-adversos recorrentes, devido à mídia negativa que tal evento causa. Soma-se a isso o fato de que uma mesma empresa provavelmente tampouco teria interesse em patrocinar uma confederação que possui muitos atletas com casos analítico adversos.

Frequentemente, a imagem do atleta que faz uso de alguma substância ergogênica proibida é relacionada à falta de ética, desvio de conduta e/ou mau exemplo, provavelmente por isso se dá a grande preocupação dos governos, das confederações e das empresas patrocinadoras em manter os atletas informados e sob cuidados constantes, cuidados esses que se dão não apenas com investimento em treinamento e formação, como também em educação no esporte, o que contém os controles de doping e dissipação da informação.

Diante desse cenário, muitos exames foram requisitados, muito além do até então visto no Brasil, criando o cenário de demanda ideal para a criação de uma empresa que tivesse a capacidade de englobar todas as áreas do controle de doping e que tivesse, como principal objetivo, a educação e formação de atletas, treinadores, médicos, preparadores físicos, nutricionistas, dirigentes, dentre outros que agem com ética na obtenção de resultados de alta *performance* satisfatórios.

### 2.3 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Tendo em vista que a empresa não possui de forma clara a informação sobre as necessidades e os desejos dos clientes ao procurar o serviço oferecido, e que esse é o pilar base para estabelecer ações de marketing efetivas com esses, entende-se que o estudo seria de muita importância para o crescimento e o desenvolvimento dela.

Sendo a No Doping uma grande agregadora de pessoas à rede desportiva de controle de doping, com oficiais de controle de doping por um lado, e confederações, patrocinadores e realizadores de evento por outro, é essencial que essa integração da comunicação funcione de forma que os envolvidos tenham retorno, fato necessário nesse tipo de serviço em especial.

Importante destacar também que a confiabilidade e a discrição quanto às informações tratadas e os dados de atletas andam lado a lado com a clareza e a transparência que devem ser

transmitidos à comunidade. Juntos, esses impulsionam a corrente de controle de doping, disseminando a informação e os corretos conceitos e processos entre os envolvidos e, dessa forma, expandindo o mercado. Por isso, a linha tênue entre a transparência e a discrição deve ser respeitada durante todo o trabalho.

Para traçar um plano de ação em comunicação com os clientes, é preciso definir quais são as necessidades e desejos desses. Essas informações até então eram conseguidas empiricamente, e muitas vezes por comunicação direta (vista caso a caso), o que muitas vezes levava a estratégia da empresa ao fundamental, o preço. A fim de sair um pouco desse enfoque e destacar-se pela diferenciação, a pesquisa pode contribuir para novas demandas, necessidades e possíveis desejos ainda não conhecidos desses clientes, incluindo os que não realizam controles de forma frequente. Conhecer a expectativa dos realizadores de controles de doping no Brasil foi a forma encontrada para chegar a esse objetivo, em paralelo ao conhecimento real dos números da empresa.

Também importante destacar que, como não há obrigatoriedade na realização de controles de doping no Brasil em eventos nacionais, as confederações brasileiras desportivas, em eventos nacionais, realizam os controles por ter consciência desportiva desenvolvida – muitas vezes em razão das ações da WADA-AMA e ações das próprias federações internacionais -, não por alguma possível obrigação. Apenas eventos de porte internacional realizados no país tem obrigatoriedade em razão da orientação dada pelas Federações Internacionais de cada modalidade.

Assim, a pergunta de pesquisa objetiva formular um plano de ação que, executado, seja capaz de possibilitar à empresa o aumento de suas vendas.

### 2.3.1 OPORTUNIDADE DE PROJETO

A oportunidade do projeto se dá principalmente em razão de a empresa não possuir ferramentas de controle, e nem um estudo nesse sentido desde sua criação em 2007. O trabalho tem oportunidade principalmente, assim, no crescimento sustentável da própria No Doping, que apresenta crescimento expressivo, mas até agora sem ter aproveitado a oportunidade de

desenvolver mais seus clientes e se desenvolver no mercado de maneira mais eficiente. Além disso, há oportunidade para mais estudos a serem realizados após esse trabalho, tendo em vista que o estudo também poderá ser visto como contribuição à disseminação da informação sobre doping no Brasil em formato de negócio de pequenas empresas, principalmente em razão da maioria dos estudos sobre doping serem realizados nas áreas da saúde e das ciências médicas.

Além disso, há um mercado bastante interessante a ser explorado na administração de pequenas empresas de serviços, entendendo que é possível manter estabilidade, rentabilidade e lucratividade de um negócio baseado na terceirização.

Entende-se também que a pesquisa com os clientes oportuniza a facilidade de comunicação com as grandes confederações brasileiras às vésperas dos primeiros Jogos Olímpicos a serem realizados no Brasil, certamente as mesmas estão engajadas e a elas e aos seus atletas é essencial que a informação sobre doping esteja clara e seja bem entendida. Também é necessário que cada vez mais confederações, treinadores, nutricionistas, preparadores físicos, atletas e familiares estejam engajados na causa desportiva, acredita-se que, informando esses principais influenciadores, grandes mudanças culturais quanto ao esporte possam ser implementadas naturalmente.

Oportunizar que esses agentes se pronunciem e que seus desejos e necessidades sejam esclarecidos, juntamente com o plano de ação posterior, será importante até para que outras áreas tenham tal informação, em forma de pesquisa, para realizar as ações necessárias a fim de preparar não apenas os nossos atletas, mas também a nossa sociedade para o grande acontecimento esportivo de 2016.

Também é importante ressaltar que as informações de pesquisa realizadas poderão ser utilizadas por órgãos governamentais, principalmente do Ministério do Esporte, como auxílio na comunicação com tais confederações e envolvidos no controle de doping brasileiro, tendo em vista não apenas a organização das Olimpíadas de 2016, como também dos campeonatos mundiais e brasileiros que estão sendo realizados em cada modalidade no país antes dos Jogos Olímpicos.

O país, que hoje é foco para o mundo em razão dos advindos jogos, também precisa ser agora modelo de ética no esporte, proporcionando mais informação aos envolvidos, e tendo agentes mais engajados na causa do antidoping. O estudo iniciado aqui visa também contribuir, ainda que inicialmente, nesse processo complexo.

Por fim, sabe-se que existe um tabu em doping sobre o que pode ser ou não divulgado, principalmente pela necessidade de preservar os envolvidos no processo e proteger suas identidades de possíveis acessos inadequados da mídia ou possíveis julgamentos errôneos, e mesmo pela característica confidencial do *business*, como se sabe. Dessa forma, esse trabalho pretende ser o mais informativo e claro possível, não obstante respeitando tais limites mencionados.

### 2.3.2 VIABILIDADE DO PROJETO

Além do fator temporal, há dois lados essenciais do projeto que precisam ser ressaltados quanto à viabilidade: a coleta de informações, especialmente na pesquisa a ser realizada, e o acesso aos dados internos da empresa e informações de mercado.

Quanto à coleta das informações na pesquisa, a facilidade do contato com os agentes participantes facilita a conduta da mesma, e se dá pelo já contato com esses, ainda que seus dados e os dados das empresas nas quais atuam tenham de ser mantidos em sigilo.

Quanto às informações internas da empresa e o acesso a pessoas referência no mercado, há facilidade desse acesso em razão da participação ativa desses no mercado desportivo brasileiro quanto ao tema de controle de doping. Respeitada a questão de conduzir os temas de forma sigilosa, o acesso à base de dados histórica da empresa se faz de maneira aberta, assim como as informações de mercado tem viabilidade de serem conseguidas através das entrevistas em profundidade.

A questão-chave de viabilidade se dá quanto a tentativa de atingir o objetivo perante à pesquisa com os clientes, e quanto à oportunidade de contato com esses via telefone para realização da pesquisa. Essa se faz viável pelo contato já existente com esses, assim como as entrevistas feitas pessoalmente com o participante da empresa e a pessoa referência de mercado.

O fator principal do projeto é o fator tempo, tendo em vista que se faz necessário montar a pesquisa e conseguir que a mesma seja respondida em tempo hábil para ser analisada e concluída com a análise e a confecção e acompanhamento do plano de ação. Importante ressaltar que o fator tempo também influencia a obtenção e consolidação das informações históricas da empresa, que

até então não eram consolidadas de maneira formal, e que são essenciais para a análise de clientes, de faturamento, de controles e, assim, concretizar e determinar o plano de ação e definir as metas a serem atingidas no ano corrente.

O projeto, caso consiga cumprir as etapas nos tempos determinados, é viável e interessante tanto academicamente quanto para a prática diária da No Doping, o que o torna viável para ser formalizado, que era o grande desafio no momento de definição do mesmo.

### 2.3.3 IMPORTÂNCIA

A importância do estudo se faz tanto na esfera acadêmica, quanto na realidade prática da empresa, constituindo, assim, o que era necessário para a conclusão do trabalho: uma junção entre o que é academicamente interessante para um trabalho de conclusão de curso, e utilitário de forma prática no dia a dia de uma pequena empresa de serviços.

Academicamente se faz importante por oportunizar o primeiro estudo de uma empresa de controle de doping de pequeno porte lucrativa e saudável, além de analisar os dados históricos da empresa e as expectativas dos clientes de uma empresa de pequeno porte em serviços, criando a partir disso um plano de ação para oportunizar o crescimento das vendas através do alcance das metas propostas para o ano de 2013.

Além disso, o estudo traz para a ciência administrativa um estudo que até então era realizado principalmente pelas áreas da saúde e médicas, o que confere mais uma opção de estudo para os próximos projetos de conclusão de curso e demais pesquisas acerca do assunto.

De forma prática, contribui para o dia-a-dia da empresa No Doping, que começou suas atividades apenas formalizando uma atividade que era realizada de forma empírica, pela experiência de mercado somada ao saber inicial da administração sendo, assim, a primeira forma de estruturar essa nas bases da administração, proporcionando a criação de um plano de ação que possibilitará o crescimento sustentável em vendas e atendendo melhor aos seus atuais clientes a partir do conhecimento das necessidades e desejos desses.

Na oportunidade mencionada aplicada à empresa, conhecer mais dos seus clientes através das entrevistas em profundidade realizadas é importante não apenas para desenvolver o plano de

ação sólida visando possibilitar o contínuo crescimento dela, como também porque até então não se soube o que era realmente necessário trabalhar para satisfazer tais clientes, que possuem um perfil diferente principalmente por mesclarem origem (setor privado, público), além de envolverem agentes bastante diferentes de acordo com cada empresa. Uma confederação, por exemplo, contém desde políticos até atletas e ex-atletas que assumem funções administrativas.

As informações até então chegavam de maneira empírica e eram alteradas de forma temporal e dependendo das regiões de onde atuava cada cliente. A partir do estudo, será possível definir as melhores práticas para clientes e deixar de trabalhar exclusivamente com o fator preço como estratégia, definindo a melhor estratégia de acordo com o interesse da empresa em se manter lucrativa e estável, além de consolidar o mercado de doping no Brasil.

Além disso, se faz presente a oportunidade de análise dos números históricos com vistas à melhor administração de vendas e possibilitando o aumento de vendas por oportunidades percebidas a partir do estudo e revisão da estratégia. Com base na análise do mercado, também será possível verificar oportunidades a partir desse ponto.

O projeto se justifica no momento que, para a comunidade, não havia um trabalho de conclusão de curso realizado acerca do tema, o que o torna informativo e interessante.

Para as confederações, os realizadores do evento e as empresas patrocinadoras de atletas, é interessante para consolidar as informações de mercado e oportunizar que seus interesses sejam atendidos de maneira mais clara, e que o serviço entregue seja cada vez de mais qualidade, dentro das suas expectativas e visando atender melhor os atletas, treinadores, preparadores físicos e demais envolvidos no controle de doping.

Por fim, o estudo se justifica pela utilização que terá por parte da empresa, pelo domínio das informações, que antes não eram consolidadas e nem analisadas; pela possibilidade de desenvolvimento a partir dos dados históricos e do plano de ação que será desenvolvido; pela oportunidade de crescimento a partir da definição de metas proposta para 2013, proporcionando um crescimento contínuo, sustentável e conhecido em razão das metas determinadas por ocasião do trabalho; pelo conhecimento das expectativas dos clientes, proporcionando um melhor atendimento, a formalização de ações efetivas a fim de atender melhor a esses e um desenvolvimento sustentável da empresa como um todo.

## 2.4 OBJETIVOS

A seguir serão mencionados os objetivos que serão desenvolvidos durante o trabalho.

### 2.4.1 Objetivo Geral

Elaborar um plano de ação que, executado, oportunizará o aumento das vendas da empresa No Doping.

### 2.4.2 Objetivos Específicos

- Revisar a estratégia aplicada na empresa;
- Identificar percepção dos atuais clientes quanto à realização de controles de doping;
- Identificar possíveis oportunidades com base em entrevista com participante da empresa e pessoa referência no mercado de doping brasileiro e internacional;
- Avaliar o histórico de vendas da empresa, participação de clientes e número de controles realizados e propor metas para o ano de 2013;
- Elaborar estratégia de crescimento e absorção/desenvolvimento de clientes;

### **3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Durante esse capítulo será revisada a literatura dos temas tratados ao longo do trabalho. Serão abordados os principais temas a serem trabalhados posteriormente na análise da No Doping, que para ser realizada se fez necessário conhecer os principais autores das áreas abordadas no estudo, principalmente a fim de realizar conclusões e classificações assertivas.

Assim, foram tratados cinco grandes temas: estratégia organizacional, vendas e a realização de ambos com o marketing; administração de vendas; planejamento de vendas; controle, análise e avaliação de vendas; pesquisa de marketing.

Em especial quando tratado o tema de estratégia organizacional, vendas e o marketing, procurou-se descrever os temas de forma mais específica a fim de aproveitar ao máximo as informações e trazer para a prática, posteriormente, desde as forças competitivas de Porter, passando pelo diagnóstico organizacional, escopo de planejamento, até a formulação da estratégia, dos objetivos estratégicos e das ações estratégicas.

Expondo e contrapondo a opinião dos principais autores em cada uma das áreas, acredita-se que será possível tirar conclusões importantes para a escolha do método a ser utilizado e posteriormente das classificações e ações aplicadas à No Doping.

#### **3.1 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL, VENDAS E O MARKETING:**

##### **3.1.1 Forças Competitivas de Porter**

O planejamento “é uma técnica administrativa que [...] estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.” As diferenças entre as visões dos autores podem ser de dois níveis: aquele dos planejamentos finais propostos, como, por exemplo, a tipologia de Mintzberg que propõe estratégias adaptadas a diferentes tipos de ambiente, ou aquele do processo de planejamento estratégico (PE).

Fischmann e Almeida (1990) têm modelado o processo de planejamento estratégico em quatro etapas dependentes: de Diagnóstico, de Formulação, de Implementação e de Avaliação. Porém, “a seqüência de etapas não é algo rígido, variando tanto entre autores como entre organizações”.

Steiner (1979) apresenta um conceito de processo de planejamento que expandiu da noção de “plano para planejar” ou “metaprocesso”, que acontece a montante do Plano Estratégico. Isto é um processo de produção de planos estratégicos. Esse “processo não só existe na literatura americana, como também nas empresas americanas onde é, em geral, conduzido pelos Boards”.

### **3.1.2 Diagnóstico Organizacional**

Uma etapa importante no processo de planejamento estratégico é o diagnóstico organizacional. De acordo com Maximiliano (1997, p. 276) “no diagnóstico organizacional, os administradores olham para dentro da própria organização à procura dos pontos fortes e fracos que enfrentam as ameaças e oportunidades externas”. O autor explica que clientes e mercados podem ser estudados quantitativamente pelos volumes de negócios que as organizações possuem com cada um de seus clientes em cada mercado. Outro ponto a ser estudado quantitativamente são os produtos e serviços, através do controle do número de produtos vendidos e serviços prestados. Segundo o autor, essa análise quantitativa permite identificar ameaças, oportunidades, tendências e necessidades da organização. Maximiliano (1997) também cita, como parte do diagnóstico organizacional, um estudo da participação no mercado, a fim de obter informações sobre os concorrentes e preferências do consumidor.

Uma técnica para diagnóstico organizacional apontada por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) é a análise SWOT. O método consiste na avaliação dos pontos fortes (*strengths*) e dos pontos fracos (*weaknesses*) da organização, contemplando as oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*) do ambiente no qual a organização está inserida. Para os autores, apesar de novas técnicas de diagnóstico organizacional ser criadas com determinada frequência, o modelo SWOT continua servindo de base para muitos consultores de estratégia.

Para Almeida (2003), o diagnóstico organizacional é a análise dos aspectos internos e externos da organização. Entre os aspectos internos está a determinação dos fatores críticos de sucesso na área de atuação da organização e a comparação do desempenho atual da empresa com a concorrência. Para aspectos externos, realiza-se uma análise do ambiente para que se possa identificar ameaças e oportunidades decorrentes de variações e tendências do ambiente.

### **3.1.3 Escopo do planejamento**

#### **3.1.3.1 A Missão e a visão**

Segundo Furlan (1997), a Missão é o papel que desempenha a organização (utilidade, identidade). A missão deve ser vista como: uma declaração única que representa a identidade da organização estabelecendo o seu propósito mais amplo; a razão de ser da organização – procura determinar o seu negócio e porque ela existe; e tem que ser imune aos objetivos e estratégias estabelecidos. Segundo Abrahams (2011), a Visão indica o que a empresa se esforça para ser e objetivos a serem atingidos.

Embora não haja necessariamente uma maneira certa ou errada de usar rótulos como "Visão" ou "Missão". Esta variação pode levar a confusão. Organizações estão usando cada uma dessas ferramentas de muitas maneiras diferentes com técnicas diferentes e com diferentes níveis de sucesso.

Declarações de Missão e Visão são comumente usados internamente como guias de pensamento da administração em questões estratégicas, especialmente durante tempos de mudança significativa; para ajudar a definir padrões de desempenho; inspirar empregados a trabalhar de forma mais produtiva por proporcionar foco e objetivos comuns; como um guia de tomada de decisão empregado; para ajudar a estabelecer um quadro para o comportamento ético externamente; obter o apoio externo; criar vínculos e melhorar a comunicação com clientes, fornecedores e parceiros de alianças; e servir como ferramenta de relações públicas.

### 3.1.3.2 Fatores Críticos de Sucesso (FCS)

Fatores Críticos de Sucesso (FCS) representam algumas coisas que não podem ocorrer para que se possa atingir os objetivos na organização, sob pena de ser fatal para a mesma. Por exemplo: se você depende totalmente de um fornecedor e ele não entrega as peças para que você monte o seu produto final em tempo de atender o prazo de um pedido de um cliente. Neste exemplo o FCS será “fornecimento” ou “fornecedor”. Outros FCS frequentes nas organizações são custo, preços, prazos, qualidade, etc.

## 3.1.4 Formulação da Estratégia

### 3.1.4.1 Estratégias Competitivas Genéricas

Porter descreve estratégia como sendo o conjunto de ações ofensivas e defensivas para criar uma posição defensável em uma indústria para enfrentar com sucesso as cinco forças competitivas, propostas pelo mesmo autor, para em consequência obter-se um maior retorno sobre o investimento. Para introduzir uma discussão mais detalhada a cerca do tema o Porter aglutina tais ações ofensivas e defensivas em três grupos de estratégias genéricas: a estratégia de liderança em custos, a de diferenciação e a de enfoque.

A estratégia de liderança em custo pressupõe uma busca incansável da redução dos custos totais da operação da empresa. Seja através da redução de custos pela experiência, seja reduzindo custos de pesquisa e desenvolvimento, seja através da ampliação dos mercados para ganhos de escala, o que é visado é o reduzir os custos de operação em relação aos seus concorrentes a fim de que a empresa ainda possa obter retornos depois que seus concorrentes já tenha que haver consumido todos os seus lucros na competição (Porter). Trata-se de um tipo de estratégia que se popularizou muito nos anos 70 mas até hoje é escolhida como estratégia competitiva de muitas empresas companhias aeras como, pro exemplo, a Ryanair, que opera exclusivamente no mercado europeu e vem conquistando importantes fatias de mercado, ameaçando a liderança de

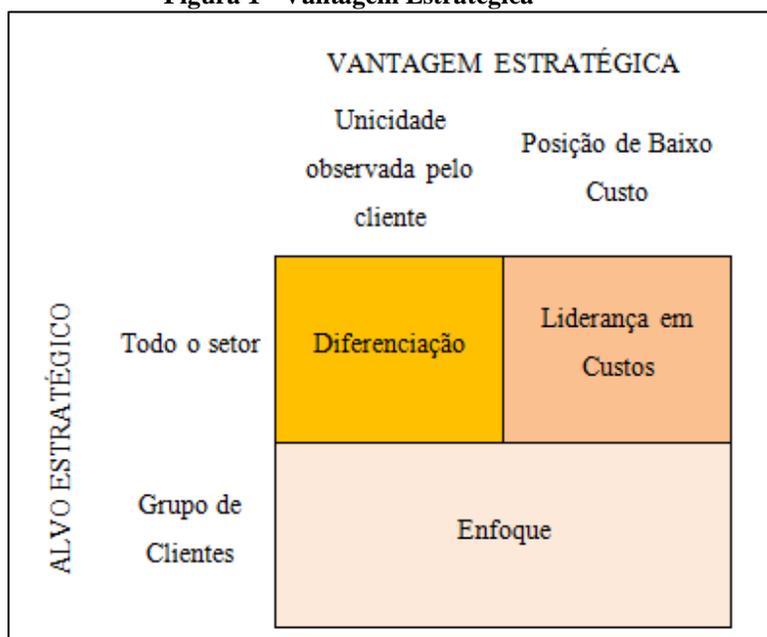
antigas potencias do setor e fazendo com que as mesas inovarem nos seus serviços oferecidos e nos seus modelos de negócio.

A estratégia de diferenciação visa fazer do produto ou serviço oferecido pela empresa algo único no âmbito do setor. A sua intenção referente aos concorrentes é isolar-se devido à lealdade por parte dos clientes para com a sua marca. Dessa forma, seus clientes passam a ser menos sensíveis a preços possibilitando também maiores margens e tornando desnecessário o foco total na redução de custos. A lealdade dos clientes para com a marca acabada sendo uma grande barreira de entrada de outros competidores protegendo o setor do aumento da rivalidade interna. A estratégia de diferenciação pressupõe ainda abrir de uma alta parcela do mercado, já que essa requer um sentimento de exclusividade por parte do cliente, o que é incompatível com uma alta parcela do mercado.

A terceira estratégia genérica de Porter é o enfoque em um determinado grupo de clientes, seja esse grupo definido por uma linha de produtos ou por um espaço geográfico. Ao contrário das outras duas estratégias esta visa atender muito bem única e exclusivamente o grupo focado e, conseqüentemente, cada política funcional é desenvolvida levando isso em conta. Há nessa estratégia a premissa de que a empresa enfocada é capaz de atender de maneira mais eficiente e eficaz aos seus clientes enfocados do que as demais empresas que competem de forma mais ampla. A estratégia de enfoque pode obter retornos acima da média para seu setor e a vantagem estratégica visada pode ser de baixo custo, de diferenciação ou ambas, dependendo do que é valorizado pelo seu grupo de clientes enfocados.

Porter apresenta ainda uma matriz na qual em uma dimensão se distribui o alvo estratégico, ou seja, se a empresa visa atuar em todo o setor ou apenas em um segmento ou espaço geográfico, e na outra dimensão a vantagem estratégica escolhida pela empresa – de baixo custo ou de diferenciação.

**Figura 1 - Vantagem Estratégica**



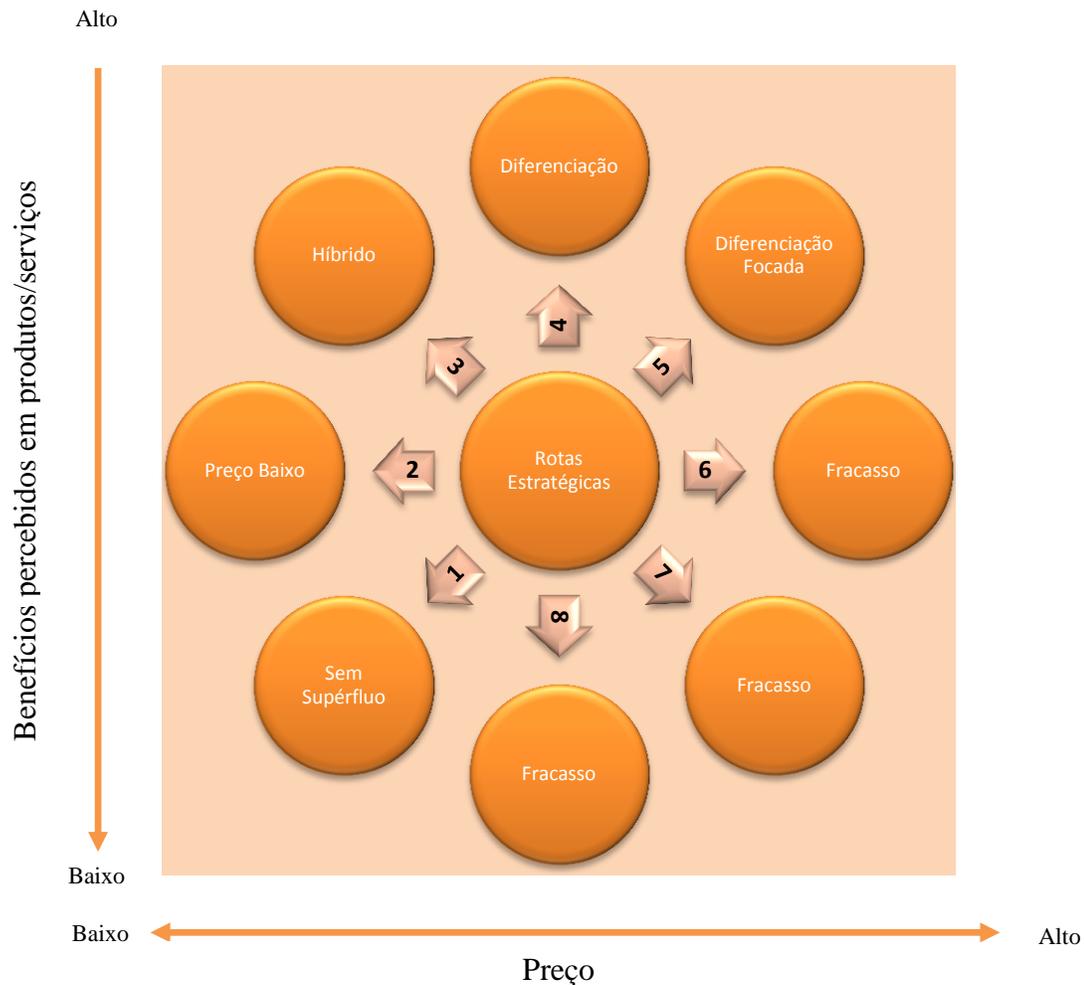
Fonte: Mintzberg (2000)

#### 3.1.4.2 O Relógio Estratégico

Outro modelo de análise das estratégias competitivas bastante conhecido e aceito é o relógio estratégico. Proposto por Cliff Bowman, e adaptado por Gerry Johnson, o relógio estratégico é baseado no conceito de que estratégia competitiva está relacionada com as bases com as quais uma unidade de negócios pode atingir vantagem competitiva em seu mercado. Logo, o modelo sofre uma orientação mais forte ao valor percebido dos produtos e serviços oferecidos pelas empresas por parte dos clientes.

A figura abaixo representa o modelo do relógio estratégico que tem em seus “ponteiros” as rotas que podem ser tomadas pelas empresas e definirão a estratégia competitiva escolhida.

**Figura 2 - Relógio Estratégico**



Fonte: Adaptado de Porter

A rota 1 é a estratégia sem supérfluos. Dá-se em mercados tipicamente regidos por preços onde a sensibilidade a ao mesmo é muito alta. O mercado de commodities onde não existe nenhum tipo de diferenciação entre o produto de diferentes empresas é um bom exemplo de setor onde essa estratégia é levada a cabo. Essa estratégia combina o preço baixo com poucos benefícios percebidos no produto ou serviço.

A rota 2 trata da estratégia de preços baixos. Como o seu nome já diz as adotantes dessa estratégia visam obter um preço mais baixo que o dos competidores, entretanto mantendo o mesmo valor percebido por parte dos clientes. Essa estratégia, muitas vezes adotada temporariamente por uma empresa muitas vezes implica em reduzir as margens a fim de reduzir os preços e a empresa incorre no risco de perder capacidade de reinvestimento futuro.

A rota 4 é a da estratégia de diferenciação. Os adotantes dessa estratégia visam fornecer produtos ou serviços que ofereçam benefícios diferentes dos oferecidos pelos competidores e que sejam muito valorizados pelos clientes. Dessa forma, as adotantes dessa estratégia podem assumir preços mais altos pois o valor de seu produto ou serviço os justifica. Os custos passam a ser menos relevantes já que os preços mais altos podem manter as margens conforme desejado.

A rota 3 está no ponto intermediário entre a estratégia de baixo preço e de diferenciação, trata-se da estratégia híbrida. Seus adotantes tentam atingir o mais baixo nível de preço e o maior nível de diferenciação mantendo margens interessantes para a empresa. Essa estratégia nada mais PE do que a mescla das ditas estratégias para atender os clientes que valorizam ambos os quesitos, sem que esse seja considerado um segmento de mercado somente. É cabível analisar que, segundo Porter, uma empresa que não tivesse sua estratégia genérica bem definida, ou seja, escolhesse maniqueisticamente entre diferenciação e liderança em custo, estaria fadada ao fracasso ao longo prazo. Entretanto essa a estratégia híbrida vem sendo adotada por empresas que vem atingindo posições de liderança no mercado global, como por exemplo a empresa sueca de móveis IKEA, que assume deliberadamente uma estratégia deste tipo.

A rota 5 pode ser facilmente assimilada com a estratégia genérica de enfoque de Porter. Tal estratégia busca fornecer muitos benefícios percebidos nos produtos ou serviços por um segmento de mercado específico (nicho), o que justifica níveis substanciais de preços. Aqui se enquadram, por exemplo, as empresas que visam atuar em um mercado do tipo Premium, ou seja, cujos benefícios percebidos são muito valorizados somente para um reduzido grupo de clientes, mas que estão dispostos a pagar altos preços para adquiri-los.

Por último temos as rotas 6, 7 e 8, conhecidas como estratégias de falha. Essas estratégias normalmente não são levadas a cabo pois não oferecem benefícios suficientemente valorizados que justifiquem seu nível de preços. Tais estratégias estão provavelmente destinadas ao fracasso em mercados competitivos. Entretanto, empresas monopolistas, ou seja, que operam sem concorrência, são acusadas de praticar essas estratégias já que acabam sendo as mais lucrativas porém que se tornariam extremamente vulneráveis na possibilidade de entrada de um concorrente.

### **3.1.5 Objetivos Estratégicos e Ações/Iniciativas Estratégicas**

#### **3.1.5.1 Objetivos Estratégicos**

Os objetivos estratégicos são os resultados que a organização pretende alcançar, e devem estar alinhados à missão e visão. É importante que a organização crie seus objetivos estabelecendo critérios quantificáveis e que possam ser futuramente medidos por indicadores, pois assim é possível analisar o desempenho diante dos objetivos estratégicos. Segundo Herrero Filho (2005, p.67) “O processo para transformar a estratégia em objetivos integrados entre si pode iniciar com o diálogo entre os membros da equipe do projeto sobre quais são os temas estratégicos que irão nortear a execução da estratégia da empresa”. A identificação dos temas estratégicos como ponto de partida para então definir os objetivos da empresa faz com que esses objetivos sejam mais alinhados à visão e missão da organização.

Alguns exemplos de temas estratégicos de uma empresa são: ter presença global, aumentar o valor de mercado da empresa e flexibilizar a produção. Através dos temas estratégicos as metas, iniciativas, objetivos e indicadores são integrados.

#### **3.1.5.2 Ação/iniciativa estratégica**

Segundo Kaplan e Norton (2004), a organização deve criar programas (denominados iniciativas estratégicas) que possibilitem que a organização alcance suas metas. É necessário que as iniciativas sejam elaboradas após a definição dos objetivos, indicadores e metas, pois elas ajudam a impulsionar esses três pilares para que a organização consiga alcançar o que foi estabelecido na visão. As iniciativas podem ser programas, ações e atividades específicas. Kaplan e Norton (2004) afirmam que a organização também deve fornecer os recursos escassos (pessoas, financiamento e capacidade) para as iniciativas estratégicas, a fim de criar condições para que as metas de todos os indicadores sejam alcançadas.

### 3.1.6 Administração de vendas

Tanto para Las Casas (2002) quanto para Cobra (1994), a função de vendas não deve ser vista como uma atividade isolada dentro das atividades da empresa, ainda que destaque-se muito em função de ser uma forte forma de essa se comunicar com o mercado e, principalmente, os clientes. Isso se deve ao fato de que para ter uma venda de sucesso, essa deve estar interligada com a estratégia de marketing delineada pela organização, o que só se faz possível envolvendo o composto de marketing: produto, preço, praça (denominado pelo autor como distribuição) e promoção, onde “vendas” está contido no item promoção.

Las Casas (2002) define que a partir desse composto subdividem-se as ferramentas de marketing a seguir exemplificadas: por produto, como sendo o teste e desenvolvimento do mesmo, a qualidade, a diferenciação, a embalagem, a marca nominal, a marca registrada, os serviços, a assistência técnica e a garantia; por preço a política de preços, os métodos para determinação desses, os descontos por quantidades especiais e as condições de pagamento; por distribuição os canais de distribuição, o transporte, a armazenagem e os centros de distribuição; por promoção a propaganda, a publicidade, a promoção de vendas, a venda pessoal, as relações públicas, a marca nominal, a marca registrada, a embalagem e o Merchandising.

Além disso, ainda segundo Las Casas, o tipo de relacionamento efetuado pelo departamento de vendas pode ser visto sob dois ângulos diferentes, dependendo do tipo de produto ou serviço comercializado:

- a) Empresa comercializa produtos de consumo: as vendas são realizadas em grandes quantidades, necessitando de pouca explicação técnica, tem como papel primário a propaganda e as promoções para os consumidores;
- b) Empresa comercializa produtos ou serviços tecnicamente complexos: venda pessoal ganha papel importante em razão da assessoria dada aos clientes, tendo a promoção e as propagandas um papel secundário.

Um bom exemplo para o item A acima são as lojas de varejo, que se utilizam de explicações técnicas apenas como apoio, tendo com foco básico para a atividade de vendas a o investimento em promoções e propagandas, exemplo: Magazine Luiza, Lojas Quero-Quero,

Lojas Colombo. Como um exemplo do item B explicado pelo autor, pode ser vista a No Dopning, que possui uma atividade mais focada em atendimento pessoal, pela necessidade de orientar os clientes quanto aos procedimentos e processos.

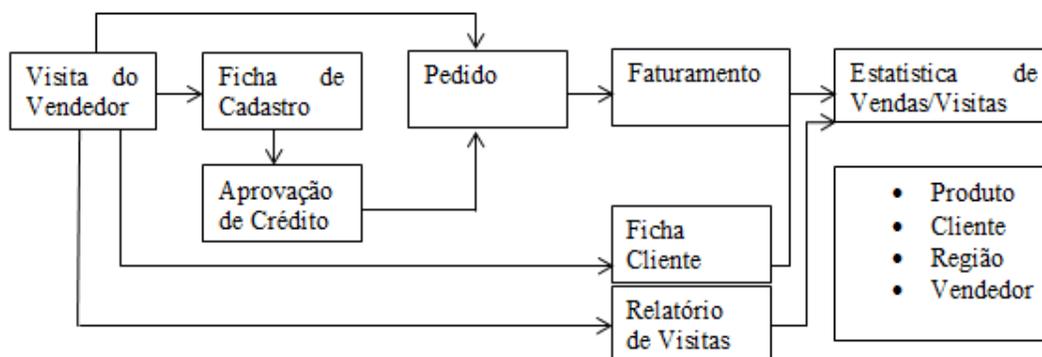
Em contraponto, para Cobra (1994), a venda pessoal sempre existiu, sendo que o ocorrido foi uma evolução através do tempo. Enquanto o vendedor era um tomador de pedidos, nos anos 80 ele foi substituído pelo negociados, que nos anos 90 foi substituído pelo consultor. Assim, ainda que haja diferença destacada pela multiplicidade de produtos e negócios para diferentes tipos de clientes, em todos os casos para o autor será papel das pessoas de vendas será o de ser o canal de distribuição entre a empresa e o seu cliente, sendo a venda pessoal chave em todos os casos de produtos e serviços existentes no mercado.

Para Cobra (1994), apesar do grau de importância dado pelo Marketing à propaganda, o grande fator relevante para a venda é a venda pessoal, pois “é o vendedor quem efetivamente realiza a venda, e o Marketing sem Vendas é como o amor sem beijo”. Além disso, Cobra (1994) também foca bastante no vendedor como sendo ele quem contribui para desencadear e suprir a necessidade de compra da sociedade, além de contribuir para desencadear a economia, difundir inovações, gerar receita, pesquisar mercado, gerenciar seu território de vendas e se relacionar com os clientes, contribuindo para o sucesso da sua empresa.

Kotler e Armstrong (2007) também contribuem quanto à questão da venda pessoal, demonstrando o processo de venda pessoal eficaz como sendo: prospecção e qualificação, pré-abordagem, abordagem, apresentação e demonstração, discussão e objeções, fechamento e acompanhamento, nessa ordem. Além disso, os dois autores destacam que a venda pessoal diferencia-se da propaganda por ser o braço interpessoal da promoção, enquanto a propaganda é a parte não pessoal da comunicação. Assim, ambas são importantes e essenciais a empresa, com suas diferenças, sendo que a venda pessoal pode ser mais efetiva em situações de vendas que exijam mais explicações e negociações, enquanto a propaganda trata de comunica o público-alvo.

O processo de vendas, para Cobra (1994), deve ser desenhado para melhor entendimento do fluxo seguido pela empresa, e constitui-se desde a visita do vendedor ao cliente, passando por preenchimento da ficha de cadastro, aprovação de crédito, realização de pedido, faturamento, relatório de visitas, até a estatística de vendas/visitas, destacando produto, cliente, região e vendedor. O processo de venda segue abaixo, conforme livro do autor:

**Figura 3 - Processo de Venda**



Fonte: Las Casas (2002)

Como forma de organizar o departamento de vendas, esse pode ser segundo Las Casas:

1º: por território: utilizada quando a divisão geográfica é o determinante para a venda e o atendimento dos clientes, podendo ser considerada qualquer forma de divisão territorial, onde ainda poderá haver um gerente regional para administrar os vendedores;

2º: por clientes: utilizada por empresas que trabalham com clientes de características e perfis bem diferentes, os clientes são agrupados por similaridades e concedidos a um vendedor, que será responsável pelo atendimento a estes, além de pela venda;

3º: por produtos: utilizada principalmente por empresas que trabalham com linhas de produtos (principalmente com características técnicas bastante diferentes), cada linha é atribuída a um certo grupo de vendedores, que terá esse conhecimento técnico necessário.

Cobra (1994) também sugere a organização do departamento de vendas por zoneamento, definindo principalmente a divisão por território, ressaltando alguns possíveis problemas nessa escolha, principalmente quanto ao fato de que por vezes se determina uma zona tão grande que o vendedor responsável não consegue cobrir, e ao fato de que por vezes também acontecem erros quando uma zona torna-se tão rentável que se torna muito diferente de outra, dificultando qualquer troca ou movimentação em razão dos vendedores não concordarem, justamente por essa diferença de desenvolvimento, frequentemente ligado à remuneração do vendedor.

Além disso, apesar de as pequenas, médias e microempresas representarem, segundo o SEBRAE, 99,8% do total de empresas no Brasil, o pequeno empresário brasileiro, segundo Las Casas (2002), na maior parte das vezes não é orientado ao marketing. Isso se dá principalmente

ao fato de que muitos desses empresários acreditam que tem menos potencial para atender o mercado total possível. Com muita oportunidade, não é necessário orientar a empresa ao marketing, e sim focar no aumento da produção, para atender cada vez a uma fatia maior. Contudo, o maior obstáculo enfrentado é encontrar mais recursos, tanto pelas barreiras financeiras, quanto de pessoal.

A estrutura enxuta das pequenas e até médias empresas promove uma facilidade de adaptação às situações, mas é imprescindível que os empresários desses portes de empresa, e que queiram ter sucesso, tenham atitudes assertivas diante das situações com que se deparam (Las Casas, 2002), como a análise do ambiente na qual estão inseridos e o uso das vantagens de ser pequeno: flexibilidade, menor sensibilidade quanto às alterações no cenário político e econômico do mercado.

Ainda segundo Las Casas (2002), é importante ressaltar que uma administração de vendas, para ser eficiente, deve ter um executivo que possua habilidades técnicas, humanas e conceituais, conseguindo dessa forma se relacionar com os clientes, com os funcionários e com os demais executivos da empresa e do mercado, de maneira a realizar a venda da empresa não só em relação aos seus produtos, mas também preservando a imagem e as relações humanas entre esses grupos, além de dominar a parte técnica da empresa e de dominar a atividade da mesma como um todo, com a visão geral que o torna capaz de administrar e tomar as decisões necessárias sobre o negócio de forma consciente.

Para Cobra (1994), após as avaliações necessárias, e antes de constituir o plano de vendas, deve-se também realizar uma curva ABC de clientes, definida de maneira similar da curva ABC de produtos. Assim, são analisadas as vendas por cliente, a partir das vendas totais da empresa e das vendas para cada cliente, em linhas de produtos e em valor monetário, definindo assim uma classificação de clientes A, que são os mais rentáveis para a empresa, até o cliente C, menos rentável para a empresa. A partir dessa análise também podem ser trabalhados aspectos específicos para cada grupo de clientes, uma maneira de manter e desenvolver as oportunidades existentes com os maiores clientes, assim como desenvolver os menores, também com ações apropriadas.

Kotler e Armstrong (2007) ressaltam que o modelo de estratégia de marketing para empresas prestadoras de serviço, como essas não possuem produtos que possam ser tocados, precisa conter não apenas o composto de marketing tradicional, como também garantir uma

abordagem diferenciada, garantindo que o cliente tenha a certeza de que está sendo atendido da melhor forma possível. Para tanto, esse valor é percebido através da definição de *cadeia de valor dos serviços*, que é a ligação dos cinco elos definidos pelos autores como sendo:

- Qualidade do serviço interno;
- Funcionários contentes e produtivos;
- Serviço de maior valor;
- Clientes satisfeitos e fiéis;
- Crescimento saudável da lucratividade dos serviços.

Assim, Kotler e Armstrong propõe uma estratégia de marketing que não age apenas na implementação e manutenção do composto de marketing, definido pelos 4Ps, mas sim desse composto, definido como Marketing Externo, adicionado ao Marketing Interno e ao Marketing Interativo. Por Marketing Interno é entendida a relação entre a empresa e seus funcionários, por Marketing Interativo sendo o estimulado a ser construído pelos funcionários da empresa para com os clientes dela. Os 4Ps, por fim, seriam a última ligação necessária na pirâmide, sendo o Marketing Externo, esse sendo realizado entre empresa e clientes através do produto, preço, praça e promoção, como sempre foi realizado.

### **3.1.7 Planejamento de Vendas**

Para realizar um planejamento de vendas, nos mais diversos portes de empresas, alguns passos servem como base. Segundo pesquisa feita nos Estados Unidos por Stewart Thompson (Las Casas 2002, apud Thompson Stewart. Como as empresas planejam. *Modernas técnicas da administração empresarial*. Salvador: EDEB – Editora Desenvolvimento de Executivos do Brasil/Management Center do Brasil, 1973. P. 22-23.), esses passos tratam principalmente:

1. Compilação de dados.
2. Percepção e estudos dos fatores que possam reduzir a eficiência e o crescimento futuro da empresa.
3. Formulação das suposições fundamentais.
4. Estipulação dos objetivos e metas.

5. Determinação das atividades que precisam ser exercidas para alcançar os objetivos.
6. Preparo de um cronograma dessas atividades.

Quanto à compilação de dados, que trata de uma função mais operacional (coletando e organizando os dados), essa é a primeira etapa do planejamento, e se dá para garantir que se possam ver com clareza os mesmos, a fim de que o planejamento mais correto seja feito. Essa etapa é feita tanto em fontes de dados primários (direto na fonte da informação, ex.: entrevistas), quando em fontes de dados secundários (fontes que relatarão a informação, ex.: dados bancários, contábeis e compilação de dados históricos).

Na segunda etapa, os dados coletados na primeira etapa são relacionados com as informações internas (recursos internos da empresa) e externas (análise do ambiente), para que seja possível verificar as oportunidades que existem tanto em expansão quanto em melhoria interna. É nessa etapa também que se pode realizar a análise SWOT da empresa, onde os pontos fortes, os pontos fracos, as ameaças e as oportunidades são elencados.

A terceira etapa trata da formulação das suposições fundamentais, que serão realizadas com bases nos dados conseguidos na primeira e na segunda etapa, e servirão como parâmetro do que deve ser melhorado. Com base nas suposições da terceira etapa são definidos os objetivos da empresa, e a partir deles são determinadas as metas (quarta etapa), que são a base do planejamento.

Para o alcançar a meta, é necessário passar para a quinta etapa, que trata de como chegar aonde se quer. Assim, nessa etapa devem ser pensadas as atividades que serão realizadas para que os objetivos sejam alcançados, buscando responder às perguntas: A quem vender? O que vender? Qual o método de vendas mais apropriado? Essas perguntas definirão a segmentação de mercado, definição de produtos e mercados-alvo, além de método de vendas a ser utilizado.

Por fim, um cronograma de atividades deve ser montado para que se realizem as atividades pensadas na quinta etapa nos períodos definidos e, assim, se chegue no tempo determinado na meta definida.

Segundo Cobra (1994), é necessário, antes de qualquer coisa, realizar um Diagnóstico Situacional, que tem a função de avaliar, primordialmente: os pontos fortes e fracos da empresa, a capacitação gerencial, as ameaças e as oportunidades, as vantagens competitivas/fatores-chaves de sucesso, além de analisar o ambiente no qual a empresa está inserida. A partir dessa análise, Cobra define a possibilidade se constituir a matriz de diagnóstico situacional, e será a partir dessa

que o plano de vendas será montado. Assim, o confronto a ser realizado ao final da análise situacional irá propor que se tenha:

1. As vantagens competitivas da empresa e de seus principais concorrentes;
2. Os pontos fortes e fracos da empresa, em relação à concorrência;
3. Os fatores-chave de sucesso para que a empresa seja eficiente no seu negócio.

Em uma pequena empresa, segundo Las Casas (2002), é bastante difícil realizar um planejamento de vendas formal, tendo em vista que as principais preocupações dos empresários dessas são com produção e com finanças, principalmente em razão da escassez de recursos conforme mencionado acima. Ainda assim, um bom planejamento em vendas aloca melhor os recursos da empresa (tendo em vista que são escassos), otimiza custos, por organizá-los, e aumenta a eficiência da operação, o que concede uma maior chance de sucesso e de atingimento de bons resultados, o que certamente é o objetivo de uma pequena empresa.

Para que o plano de vendas seja eficiente, ele deve ser bastante prático, onde apenas os principais tópicos estão descritos de forma sucinta. Assim, garantindo que ele seja operacionalmente simples e com prazos executáveis. Para tanto, os itens constantes nesse devem ser: análise de mercado, potencial de vendas, previsão de vendas, orçamento, territórios, rotas e quotas, quando aplicáveis (Las Casas, 2002).

Desses, destacam-se os pontos de análise de mercado através da Intenção de Compra e da Comparação. A primeira trata de perguntar a uma amostra de clientes se eles comprariam ou não um ou mais produtos da empresa e em qual quantidade que comprariam no período avaliado, em seguida projetando para análise de potencial, e na segunda a mesma projeção de potencial de vendas é realizada através de comparação de dados históricos avaliados, como os obtidos em fontes de dados secundários, em seguida realizando a mesma projeção para período posterior (Las Casas, 2002).

Por fim, a análise dos dados secundários é destacada também como método de estimativa de potencial de mercado, através do cruzamento de fatores obtidos através de dados históricos em relação a algum aspecto relacionado a projeções futuras. Assim, é possível fazer uma estimativa matemática do potencial de vendas. Dessa forma, o potencial de mercado é definido como a capacidade máxima da empresa em termos de mercado, ou seja, o todo possível, enquanto o potencial de vendas é a expectativa da empresa em obter certa fatia de mercado, ou seja, o potencial do desenvolvimento dela no período determinado para o plano (Las Casas, 2002).

Para Cobra (1994), há um encadeamento no potencial de mercado, que pode ser discriminado em quatro fases, sendo as duas primeiras em relação ao mercado puramente, e as duas seguintes em relação à empresa e a correlação dela com o mercado. Assim, a primeira fase calcula a demanda do mercado, a segunda calcula o potencial do mercado, a terceira calcula o potencial de vendas alocado à empresa e a quarta visa perceber a participação da empresa no mercado a partir do potencial de vendas cruzado com a demanda de mercado.

### **3.1.8 Controle, Análise e Avaliação de Vendas**

Las Casas (2002) destaca a importância de se manter o controle sobre as atividades de venda da empresa, principalmente para que não se saia do caminho rumo aos objetivos idealizados pela estratégia desenhada juntamente com seus objetivos e metas. Para esse controle, no entanto, não há um modelo padrão para análise de vendas e nem para uma auditoria de vendas. A diferença básica é que a auditoria a busca é por manter a empresa na estratégia desenhada, enquanto a análise de vendas busca comparar os resultados obtidos com o ambiente e a concorrência, a fim de perceber se os melhores resultados possíveis estão sendo alcançados. Contudo, ambas buscam aperfeiçoar o controles sobre as atividades a fim de que os resultados sejam obtidos e a empresa tenha crescimento.

Na auditoria de vendas, procura-se seguir os três passos de análise situacional (avalia o estágio atual da empresa e situações anteriores), investigação funcional (avalia a posição da empresa quanto a falhas e em relação à concorrência) e recomendações (se houver alguma sugestão quanto à mudança no composto de marketing). Cada uma dessas etapas tem papel importante para que os executivos percebam se a empresa está seguindo de forma sistemática em direção ao objetivo traçado e através das estratégias montadas, permitindo assim uma visão geral do rumo do planejamento de vendas através do seguimento dessas regras determinadas para atingi-lo. (Las Casas, 2002).

Quanto à análise de vendas, essa é realizada diretamente nos registros de vendas da empresa e busca principalmente avaliar se a *performance* buscada está sendo alcançada, sendo realizadas avaliações no número final, assim como resultado por vendedores, por clientes

(podendo ser percebido quais grupos de clientes tem maior rentabilidade) ou por região (qual cidade, estado ou região dá melhor resultado em termos de lucro e margem), dependendo de que forma a empresa é organizada em relação ao formato de vendas. Por fim, a análise de vendas sempre deve ser concluída com a análise de custos, percebendo principalmente as atividades do mercado e as despesas totais da empresa, e sugerindo ações corretivas para os pontos que precisarem de melhoria, principalmente para que a empresa esteja alinhada quanto aos objetivos e com a melhor lucratividade. (Las Casas, 2002).

### **3.1.9 Pesquisa de Marketing**

Segundo Hair Jr., Wolfinbarger, Ortinau e Bush (2010), a pesquisa de marketing e o marketing de relacionamento estão interligados a fim de que as empresas consigam não só planejar e executar os 4Ps (preço, praça, produto e promoção), como também consigam agir frente às incertezas do mercado. Assim, a pesquisa de marketing seria a responsável por buscar essas informações, independente se sobre mercado, concorrência ou clientes, diminuindo a incerteza e aumentando as chances de que o esforço de marketing tenha sucesso. O marketing de relacionamento seria justamente o agir bem sucedido das empresas hoje em dia, empresas que buscam através do relacionamento aumentar o valor agregado dos seus produtos e/ou serviços, garantindo a fidelidade do seu cliente e a valorização da sua marca.

Para construir o marketing de relacionamento, segundo os mesmos autores, é necessário trabalhar três pilares principais, sendo eles: obter conhecimento de mercado (realizado através da pesquisa de marketing), desenvolver programas eficazes de treinamento (tendo empregados que agem de maneira orientada ao mercado, representando a empresa a favor dos seus clientes) e desenvolver o trabalho em equipe entre os funcionários, garantindo que esses tenham autonomia (fazê-los sentirem-se responsáveis causam o efeito “dono”, que aumenta pró-atividade).

Além disso, há um valor importante que todas as empresas devem primar, quando realizando pesquisas: a ética. Segundo Hair Jr., Wolfinbarger, Ortinau e Bush (2010), existem muitas questões dúbias a serem observadas quando se fala em pesquisa de marketing, especialmente ao tratar com três grupos envolvidos nela:

- a) O usuário da informação: quem efetivamente vai fazer uso da informação pesquisada;
- b) O fornecedor da informação: quem será o responsável pela realização da pesquisa;
- c) Os respondentes: quem responderá a pesquisa.

Em razão desse ponto crucial para a existência da pesquisa de marketing, o *Marketing Research Society* (Sociedade de Pesquisa de Marketing) cita os pontos principais do código da ESOMAR, que é a organização responsável por realizar pesquisas de marketing melhores no mundo, e para tanto criou o código de boas práticas cujos principais pontos, citados por Hair Jr., Wolfinbarger, Ortinau e Bush (2010, p.56), são:

- “1. O pesquisador de marketing agirá em conformidade com todas as leis nacionais e internacionais relevantes.
2. O pesquisador de marketing se comportará eticamente e não fará nada que possa prejudicar a reputação da pesquisa de marketing.
3. O pesquisador de marketing terá especial cuidado ao conduzir pesquisas com crianças e outros grupos vulneráveis da população.
4. A cooperação dos respondentes é voluntária e deve estar baseada em informações adequadas, e não enganosas, a respeito do objetivo geral e da natureza do projeto quando sua concordância em participar estiver sendo obtida, e todas as declarações devem ser honradas.
5. Os direitos dos respondentes como indivíduos serão respeitados pelos pesquisadores de marketing e não serão prejudicados como resultado da cooperação em um projeto de pesquisa de marketing.
6. O pesquisador de marketing jamais permitirá que dados pessoais por ele coletados numa pesquisa sejam utilizados para outra finalidade que não a pesquisa.
7. O pesquisador de marketing assegurará que os projetos e as atividades sejam concebidos, realizados, relatados e documentados de forma precisa, transparente, objetiva e com o nível apropriado de qualidade.
8. O pesquisador de marketing agirá em conformidade com os princípios aceitos da justa competição.”

Assim, o processo de pesquisa para Hair Jr., Wolfinbarger, Ortinau e Bush (2010) possui quatro etapas, sendo a primeira a definição do problema de pesquisa, a segunda a pergunta de pesquisa a terceira a realização da mesma e a quarta a comunicação dos resultados obtidos, embasada no método científico.

Em contraponto, Kotler e Keller (2006) percebem o processo de pesquisa de marketing em seis etapas, sendo elas a definição do problema e dos objetivos de pesquisa a serem desenvolvidos, o desenvolvimento do plano de pesquisa, a coleta de informações, a análise das informações coletadas, a apresentação dos resultados e, concluindo, a tomada de decisão.

Hair Jr., Wolfinbarger, Ortinau e Bush (2010) ainda comentam sobre dados secundários, definidos pelos autores como sendo as informações que já estão à disposição dos pesquisadores por já terem sido imputadas em algum canal de informação, seja em *blogs, chat, e-mails* e demais fontes que permitem a rápida coleta de dados já fornecidos pelo cliente ou com o conhecimento

do cliente. Tratam-se de dados *coletados para propósitos que não o estudo em pauta*. Esses podendo ser internos, dados contábeis, de marketing, de estoque; ou externos, informações de governos, ONGs, auditorias.

Hair Jr., Wolfinbarger, Ortinau e Bush (2010) ainda destacam que antigamente os dados secundários eram apenas utilizados como análise histórica, sendo que hoje em dia pode-se dar maior valor ao uso desses dados em razão do grande número de informações disponíveis na rede, a rapidez com que esses são conseguidos e o baixo custo (temporal e monetário).

Sabendo que as pesquisas podem ser realizadas de forma qualitativa e quantitativa, Hair Jr., Wolfinbarger, Ortinau e Bush (2010) ressaltam a importância da pesquisa qualitativa, principalmente quando o objetivo é obter percepções de clientes, sendo ela muitas vezes o suficiente para chegar na análise desejada, especialmente quando estudados comportamentos, experiências e opiniões complexas. Malhotra (2012) soma a essa justificativa ao fato de que a pesquisa qualitativa tem vantagem no sentido de entender o problema e seu contexto geral, enquanto a pesquisa quantitativa, por lidar baseada em números, geralmente é aplicada a estudos cujo contexto a ser estudado demanda análises estatísticas.

Em formato de perguntas abertas semiestruturadas, observações e dados, a pesquisa qualitativa procura obter a partir de uma amostra pequena (específica), dados além das informações contidas nas perguntas, o que garante o caráter rico em dados e interessantes observações de comportamento. Dessa forma, necessitando não apenas conteúdo, mas também interpretações consistentes e profundas, muitas vezes podendo ser finalizadas mais rapidamente. Tais dados somados aos dados secundários podem garantir uma percepção profunda e consistente acerca das opiniões dos clientes (Hair Jr., Wolfinbarger, Ortinau e Bush, 2010).

Segundo Hair Jr., Wolfinbarger, Ortinau e Bush (2010), os métodos de coletas em dados qualitativos podem ser: entrevista em profundidade, entrevista em grupos focais, entrevista em netnografia, etnografia e estudos de caso. Os dois que serão mais explorados serão a entrevista em profundidade e o estudo de caso, onde o primeiro trata da entrevista quase sempre individual presencial (mas que, em alguns casos, tem caráter híbrido e pode ser feita por telefone e até internet) de perguntas semiestruturadas, e o segundo trata do estudo em profundidade de um ou uma minoria de situações, sendo que o estudado pode ser uma empresa, um setor, um grupo ou até mesmo um processo.

Malhotra (2012) cita que no caso da entrevista em profundidade, essa vantajosa no sentido de possibilitar a análise mais aprofundada de temas, além do fato de especificar com clareza a resposta (e, assim, opinião) de cada um dos respondentes, por esse ser perguntado diretamente durante a entrevista, em contraponto ao que acontece nos grupos de foco. Contudo, as entrevistas em profundidade tem desvantagem em razão de seu sucesso depender fortemente dos entrevistadores. Um bom entrevistador, segundo o autor, é bastante caro e dificilmente é encontrado atualmente.

Malhotra (2012) ainda cita os casos em que a entrevista em profundidade é fortemente recomendada, ainda que ressalte que ela é menos realizada em pesquisa de marketing em comparação aos grupos de foco. As situações onde essas são aconselháveis são (p.123):

- “1.Sondagem detalhada do entrevistado;
2. Discussão de tópicos confidenciais, delicados ou embaraçosos;
3. Situações em que existem normas sociais rígidas e o entrevistado pode ser facilmente influenciado pela resposta do grupo;
4. Compreensão detalhada de um comportamento complicado;
5. Entrevistas com profissionais
6. Entrevistas com concorrentes, que provavelmente não revelarão as informações no contexto de grupo;
7. Situações em que a experiência do consumo de um produto é sensorial por natureza, afetando estados de espírito e emoções.

Quanto aos tipos de levantamento, esses são definidos por Hair Jr., Wolfinbarger, Ortinau e Bush (2010) como podendo ser pessoais (entrevistas na residência das pessoas ou quando encontradas em shoppings), telefônicas (além das ligações, são consideradas aqui as entrevistas feitas por computador e por telefone celular) e as autoaplicadas (por correio e pela internet). Os autores destacam o levantamento pessoal por ser mais fidedigno quanto às respostas, quando realizado por e-mail, mas com grandes vantagens aos levantamentos feitos por telefone e à domicílio, pelo caráter de adaptabilidade proposto nesses, além do fato de que a entrevista à domicílio garante que a pessoal, ao tê-la agendado, participará, enquanto por telefone em alguns momentos a conversa não se faz possível. Ainda assim, por telefone e pessoalmente, ambas as formas de levantamento permitem que se possa entender além do que está sendo dito, o que qualifica esses dois tipos.

Para selecionar o método de levantamento adequado para cada tipo de pesquisa, Hair Jr., Wolfinbarger, Ortinau e Bush (2010) destacam seis pontos que devem ser analisados para que o levantamento seja escolhido. São eles: fatores situacionais (qual é a situação atual da pesquisa e da empresa que a está realizando, tendo em vista que o ideal nem sempre é possível de ser

realizado), orçamento, cronograma para a realização da pesquisa, requisitos de qualidade necessários, profundidade/amplitude dos dados (definindo todo o possível sobre quem vai responder a pesquisa) e dados da população a ser estudada (dados de generalização). Os autores também destacam a importância da participação dos responsáveis por responder as perguntas como fator chave de sucesso da pesquisa de marketing a ser realizada.

Por fim, a decisão de com quem deve ser feita a pesquisa de marketing passa pela definição de amostragem. Segundo Hair Jr., Wolfinbarger, Ortinau e Bush (2010), as definições de amostragem podem ser probabilísticas ou não probabilísticas. Dentro das amostragens não probabilísticas, as quais serão tidas como foco nesse trabalho, a escolha de cada respondente é desconhecida, tendo, assim, erro desconhecido, e promovendo a escolha com base intuitiva, focada na decisão do pesquisador. Nesse grupo de amostras não probabilísticas existe a seguinte divisão e formas de usos práticos de cada uma:

1. Por conveniência: possibilidade de entrevistas muitas pessoas em um curto espaço de tempo, apesar de ser mais difícil avaliar a precisão da amostra. Ex.: entrevistas em parques em um domingo.
2. Por julgamento: respondentes escolhidos pelo pesquisador, assim, a amostra pode ser usada para assuntos específicos, onde o pesquisador entenda e saiba escolhe-la bem. Ex.: entrevista em profundidade sobre tópicos de alta complexidade.
3. Por quotas: respondentes escolhidos pelo pesquisador, mas considerada a seleção prévia por quotas específicas (demográfica, por tipo de cliente, por comportamento) a fim de garantir que subgrupos estejam presentes. Ex.: entrevista em profundidade com a garantia de que um certo grupo estará presente como respondente da pesquisa.
4. Bola de neve: promove a escolha de um grupo de pessoas que torne possível ao pesquisador encontrar mais pessoas para participar do estudo. Ex.: indicação.

## 4 MÉTODO

Neste capítulo será descrito o método utilizado para atingir os objetivos propostos nesse estudo.

O método utilizado divide-se em duas partes:

### 4.1 A busca de dados em fontes secundárias:

Para conseguir os dados necessários para a análise de vendas da empresa, faturamento, lucro líquido e custos, foram utilizadas as fontes secundárias que a empresa dispunha: arquivos de controle anual por missões, que são denominadas como cada evento esportivo onde a empresa atua realizando controles de doping, dados contábeis conseguidos com o escritório contábil terceirizado com o qual a empresa trabalha, além de arquivos bancários acessados para conseguir os resultados de faturamento e pagamentos a terceiros, principalmente os DCOs.

Os procedimentos utilizados foram, a partir dos dados puros, organizar planilhas de controle e análise, que consistiram basicamente em organizar os dados por ano. Para cada ano (2010, 2011 e 2012), foram consolidados os dados em três tabelas de Excel: número total de controles realizados por ano por cliente (sendo os clientes as principais confederações, patrocinadores de atlas e realizadores de eventos), número total de controles realizado por modalidade por mês, e faturamento da empresa anual de cada um dos anos analisados por cliente. Essas planilhas tornaram possível a visualização clara dos comparativos anuais de faturamento, análise de melhores clientes, quantidades de controles realizados por mês (verificando sazonalidade) e tornando possível a verificação de tendências de mercado quanto a comportamento de clientes e comportamento anual e mensal do mercado.

Os registros que a empresa possuía, ainda que bastante iniciais, foram essenciais para que esse trabalho fosse possível, tendo em vista que as missões foram corretamente organizadas e, ao serem concluídas, esse registro de totais foi mantido salvo.

As análises realizadas a partir dos dados secundários permitiram: participação anual de cada confederação por missões e por número de controles realizados anualmente, base anos de 2010, 2011 e 2012; sazonalidade mensal, comparada ao ano, em número de missões e número de controles efetuados, permitindo ainda análise por modalidade; faturamento por modalidade, comportamento anual da curva do triênio; crescimento em missões e em número de controles anual e comparativo do triênio.

#### 4.2 A busca de dados em fontes primárias:

Para tornar possível a busca de dados em fontes primárias, foram escolhidas pessoas-chave em termos de informação da *No Doping*, informação de mercado e informação sobre o comportamento das confederações e dos realizadores de evento, que são os principais clientes da empresa. Foram elencados para as conversas o Prof. Dr. Alexandre Velly Nunes, o Dr. Eduardo De Rose, um representante de grande confederação brasileira desportiva e um representante de grande patrocinador de atletas brasileiros.

A técnica utilizada para a coleta foi a entrevista em profundidade, a fim de manter uma conversa aberta e com possibilidades de aprofundamento nos assuntos relevantes. Em razão das distâncias e do tempo disponível, duas das entrevistas foram feitas de maneira presencial, gravadas, e duas foram realizadas via telefone. Todas as entrevistas tiveram duração entre 10min e 30min na totalidade, sendo as conversas por telefone as mais curtas e as presenciais as mais longas. O registro dos dados foi feito através de gravação e anotações nas entrevistas presenciais, e através de anotações nas entrevistas ao telefone.

A análise dos dados obtidos contribuiu principalmente para entender o mercado e seu potencial de crescimento, tendo contribuído também de maneira geral para o desenvolvimento de todo o trabalho, pela grande experiência dos profissionais que participaram das entrevistas.

As abordagens foram feitas por telefone e e-mail, para agendamento de conversa posterior, e todas as conversas foram feitas em um prazo de uma semana a duas semanas posterior a data de agendamento.

Duas das entrevistas foram feitas por telefone e duas pessoalmente, mas o principal ponto de cuidado no agendamento foi de que as pessoas soubessem que precisariam dispor de pelo menos dez minutos, e no máximo vinte minutos, além de deixá-los cientes de que seus nomes e os nomes de suas empresas não seriam revelados, e que poderiam ficar à vontade quanto ao modo como a entrevista seria conduzida: poucas perguntas e uma conversa aberta, que não trataria dos controles realizados ou a serem realizados por suas empresas.

As entrevistas foram conduzidas com alguns cuidados a fim de obter as melhores respostas; assim, sabia-se que seria necessário manter o sigilo dos nomes dos entrevistados e de suas empresas, e que seria de vital importância deixar que a conversa fluísse de forma natural, mantendo o foco no mercado de antidoping brasileiro e em possíveis melhorias a serem aplicadas na *No Doping*, não em casos de atletas ou controles das modalidades nas quais os entrevistados atuam. Também contribuiu o fato de que as entrevistas se deram com pessoas de amplo conhecimento no mercado de antidoping brasileiro e mundial, estando esses confortáveis com o tema e com as perguntas, ainda que o tema seja bastante complexo.

Além disso, a escolha dos respondentes foi feita pelo pesquisador, utilizando-se do método de amostragem por julgamento, na escolha do participante da empresa e da pessoa de mercado, e da amostragem por quotas na escolha dos dois representantes das empresas clientes da *No Doping*, tendo sendo escolhidos os dois que juntos representaram cinquenta por cento do faturamento realizado em 2012, último ano analisado com base em fonte de dados secundários.

Por último, o fato de já se ter contato com as pessoas selecionadas, e as perguntas não terem sido feitas de forma conduzida, mas sim em formato de conversa aberta, através da entrevista em profundidade semiestruturada realizadas por entrevista pessoal a domicílio e por telefone, contribuiu para que a conversa fosse proveitosa e de bastante conteúdo prático.

Os entrevistados responderam basicamente a seis perguntas:

1. Como você enxerga o mercado desportivo no Brasil e no Mundo hoje?
2. Como você insere o controle de Doping no contexto desportivo brasileiro?
3. Qual você acredita que é a tendência quanto ao comportamento de Confederações desportivas brasileiras, Federações Internacionais no Brasil, patrocinadores de atletas brasileiros e realizadores de eventos desportivos no Brasil quanto ao controle de Doping?
4. Quem influencia esse comportamento?

5. Você acredita que os adventos de Copa do Mundo, Olimpíada e Paralimpíada no Brasil influenciam o comportamento de atletas, treinadores, médicos e dirigentes desportivos?
6. O que seria importante fazer, em termos de ações práticas, para desenvolver ainda mais a cultura quanto ao antidoping no Brasil?

## **5 ANÁLISE**

### **5.1 REVISÃO DA ESTRATÉGIA APLICADA À NO DOPING**

Como parte do desenvolvimento da estratégia aplicada à No Doping, em razão de ter sido percebido que a empresa não tinha formalizado sua missão e sua visão, esses dois tópicos foram definidos em conjunto com o outro participante da empresa. Percebeu-se que era importante ter ambos os tópicos bem delineados para o bom desenvolvimento do restante do estudo, que deveria estar alinhado tanto com a missão quanto com a visão. Como o passo seguinte era a revisão da estratégia, foi percebido que essa deveria andar lado a lado com esses dois itens, que não estavam formalizados em razão da rápida criação da empresa.

Dessa forma, a seguir será descrito cada um dos itens, sendo que o desenvolvimento do conteúdo de cada um desses se deu durante a entrevista realizada com o participante da empresa, percebida a necessidade de que os demais pontos a serem desenvolvidos nesse trabalho condissessem com esses dois itens, que são o coração da empresa e forma como os administradores dessa esperam levar o negócio. O participante da empresa já tinha as principais ideias de ambos os itens bastante claras, mas eles ainda não haviam sido formalizados, e foi preciso organizar as ideias para que fosse possível defini-los ambos abaixo.

#### **5.1.1 Missão**

Ser uma empresa líder no controle de doping no Brasil, sendo referência a atletas e confederações sobre o melhor uso dos recursos ergogênicos e no treinamento de alto rendimento em esportes de combate.

### **5.1.2 Visão**

Desenvolver a cultura desportiva dentro da ética e transparência, cultivando valores positivos no esporte e desestimulando o uso de substâncias e métodos ilícitos, procurando estimular ao máximo o aperfeiçoamento das técnicas de treinamento.

### **5.1.3 Estratégia da empresa e tipo de estratégia**

A estratégia adotada pela A&A é a terceira estratégia genérica de Porter, que versa sobre o enfoque a um grupo específico de clientes do mercado. Tendo em vista que o mercado de controle de doping é bastante específico, os clientes da empresa se restringem a confederações desportivas, realizadores de eventos e, mais recentemente, instituições patrocinadas por grandes empresas que se utilizam da lei de incentivo fiscal para patrocinar atletas e obter desconto no imposto de renda.

A empresa procura atuar da forma mais eficiente e eficaz possível a fim de atender um público tão específico em um mercado tão especializado. Não existe, contudo, muitas empresas que realizam o serviço, por isso a forma mais ampla de atender os clientes é tentar participar da maior parte dos processos dentro do controle de doping, quanto mais capacidade de agregar serviços do processo a empresa tiver, mais completo será o serviço oferecido.

Ainda que o enfoque seja a estratégia da empresa, esta não entende que precisa competir em baixo custo dentro do seu mercado, procurando sim a diferenciação através da ação de agregar valor e serviços dentro do oferecido, reduzindo ao máximo a necessidade do cliente contratar qualquer outra empresa para executar um serviço paralelo.

#### 5.1.4 Matriz SWOT

Para construir a matriz SWOT da No Doping, aproveitou-se também a entrevista com o participante da empresa. Assim como na formalização da Missão e da Visão da empresa, também na matriz SWOT o participante tinha bem clara a maior parte das informações, mas foi necessário, na conversa, explicar a diferença entre Forças e Oportunidades, e entre Fraquezas e Ameaças, além de ter sido realizada uma boa discussão acerca principalmente dos fatores externos, no que tange à situação de mercado de Doping no Brasil.

Nos itens de Forças e Fraquezas, foram elencados os principais fatores internos da empresa, e percebeu-se que esses justamente são os que conferem a empresa o maior tempo gasto diariamente, e as maiores preocupações de investimento. Assim, as Forças se condensaram principalmente no conhecimento e na confiabilidade dos profissionais. Levando em consideração que a No Doping sempre procura fazer palestras aos seus DCOs (Oficiais de Controle de Doping), mantendo-os informados sobre as normas, além de proporcionar que participem da maior parte de eventos possíveis.

Já as Fraquezas foram condensadas principalmente em razão da capacidade em termos de pessoal, tendo em vista que a empresa trabalha muito com profissionais não contratados, sem vínculo e, portanto, que só atuam por missão, quando requisitados. Assim, a atual capacidade administrativa e operacional fica bastante concentrada nas três pessoas, ainda que todas tenham outras atividades profissionais e acadêmicas, além de sua participação na empresa.

No que tange os fatores externos, foram elencados os principais pontos dentro do tema Oportunidades, tendo em vista que são muitas as oportunidades no mercado de Antidoping em razão da rápida expansão deste, e da visibilidade conferida ao Brasil nesses anos próximos aos Jogos Olímpicos e à Copa do Mundo de futebol, além de demais eventos que esses dois trazem ao país. Essa visibilidade também promove a difusão das atividades da empresa em razão do grande crescimento da preocupação por parte dos dirigentes de confederações nacionais, e mesmo em treinadores, preparadores físicos, nutricionistas e atletas (e familiares desses) cresce o interesse por mais informações acerca do tema Antidoping, pela visibilidade que os atletas terão quanto mais perto Brasil ficar da data de início dos advindos jogos.

Quanto às Ameaças, foram elencados também os principais pontos, mas deve-se ressaltar que eles também só existem na proporção mencionada em razão dos jogos, tendo em vista que por anos a ameaça apenas tangia o fator de confiabilidade, especialmente quanto às pessoas treinadas pelos administradores da empresa, especialmente por esse ser um ponto chave no mercado estudado. Em razão da ocorrência dos jogos, há inclusive a ameaça de que grandes empresas internacionais de controle de doping queiram entrar de maneira forte no país, pela grande visibilidade no esporte, das confederações e dos atletas.

Assim, foi condensado abaixo os itens mencionados, considerando seus principais pontos:

- Forças
  - Conhecimento dos profissionais da empresa na área.
  - Confiabilidade e experiência da empresa e dos seus funcionários no mercado.
  
- Fraquezas
  - Pouca capacidade administrativa.
  - Pouca atividade comercial de prospecção.
  - Falta de networking com os dirigentes de confederações não atendidas atualmente.
  
- Oportunidades
  - Advento dos Jogos Olímpicos no Brasil em 2016.
  - Crescimento da preocupação das confederações com o tema antidoping pela disseminação da informação.
  
- Ameaças
  - Novos players querendo entrar no mercado.
  - Pessoas querendo o conhecimento para abrir suas empresas e tornarem-se concorrentes.
  - Empresas internacionais entrando no mercado nacional.

### **5.1.5 Fatores Críticos de Sucesso (FCS)**

Para construir os Fatores Críticos de Sucesso aplicados à No Doping, foi aproveitada também a entrevista com o participante da empresa, em razão de que esse possui o conhecimento

que era necessário em termos de mercado, por sua experiência, e em termos de atuação da empresa, por realizar as atividades de contato com o mercado e com os clientes.

Assim, os FCS foram elencados em uma conversa aberta, contrapondo os pontos acadêmicos e organizando as ideias do participante da empresa, que tem um conhecimento empírico bastante elevado por toda a sua vivência conforme mencionado.

A forma como foi realizada a escolha dos FCS foi mediante à pergunta: *O que mais afeta a atividade fim da empresa hoje em dia?* A partir dessa pergunta, que surgiu durante a entrevista, visto que os FCS não estavam claros, o participante da empresa elencou os grandes tópicos, que, depois de tomados nota, foram desenvolvidos um a um também em conjunto. Para desenvolver os tópicos, a pergunta chave que foi feita versou sobre: *Por que esse item é tão definitivo para o sucesso da empresa?*

Assim, condensando as principais informações conversadas, foi possível definir os FCS, sendo, então, que os seguintes fatores críticos de sucesso incidem na No Doping:

- **Confiabilidade**
  - do resultado da análise (laboratório tem de ser confiável);
  - no armazenamento da amostra (para que a mesma não seja invalidada);
  - no transporte da amostra (para que a mesma não se perca ou não chegue ao destino).
  
- **Qualidade**
  - durante o processo de controle;
  - tratamento fornecido aos atletas durante os controles quanto à confidencialidade e a transparência, principalmente.
  
- **Relacionamento**
  - com os principais players do mercado para desenvolvimento de parcerias;
  - com dirigentes para obter a localização correta e confiável dos atletas;
  - com atletas para facilitar a realização dos controles.
  
- **Discrição**
  - quanto aos controles que serão realizados (o atleta não pode ficar sabendo antes de ser efetivamente procurado pelo DCO – Doping Control Officer);
  - quanto informações fornecidas à mídia, especialmente após diagnosticado um caso positivo.
  
- **Ética**
  - por parte dos DCOs e Escoltas da empresa quanto à sua conduta com o atleta.

## 5.2 O PROCESSO DE VENDAS NA NO DOPING

Durante a entrevista realizada com participante da empresa, o processo de vendas da No Doping foi desenhado conforme é realizado atualmente. Esse acontece através de cinco pontos principais, mencionados abaixo e detalhados na sequência:



Fonte: Dados da empresa/ Elaborado pela autora

No contato com os clientes, esse é feito principalmente em forma de relacionamento. Como a No Doping é a única empresa formalmente constituída para realizar controles de doping no Brasil, com profissionais que realizavam a atividade de controle de doping mesmo antes da constituição dela, o relacionamento é a fonte principal de como os clientes chegam até a empresa.

As palestras em eventos esportivos e as que são fornecidas principalmente às Confederações brasileiras desportivas e principais realizadores de eventos do país também são fonte de como a empresa é divulgada, visto que ela não possui site para divulgação dos serviços.

A participação em eventos esportivos de grande porte, como Jogos Olímpicos e Pan-Americanos também promove o treinamento e o conhecimento de atletas e dirigentes sobre os profissionais da empresa e, portanto, existe a preocupação de que esses profissionais que trabalham para a No Doping estejam frequentemente participando de tais eventos, mantendo-se conhecidos e atualizados quanto aos procedimentos corretos.

Quando um novo cliente conhece a empresa, normalmente pelos motivos indicados acima, antes da realização de alguma missão (denominada o evento esportivo onde o controle de doping será realizado) são realizadas uma ou mais palestras reunindo os atletas, treinadores, médicos, preparadores físicos, nutricionistas e demais envolvidos na modalidade, a fim de conscientizá-los e educá-los no esporte.

Após o contato com o cliente e, geralmente, a realização da palestra informativa sobre os procedimentos de controle de doping e o que é permitido no procedimento, os participantes da

empresa ficam responsáveis por enviar um orçamento. É enviado um orçamento a cada evento aonde será realizado o controle de doping, considerando os pontos: número de dias de controle, quantos controles serão realizados, quantos DCOs serão necessários para a realização dos controles, quantos *escoltas* (pessoas que acompanham o atleta até o momento da coleta da urina) serão necessários, localidade aonde será realizado o evento.

O orçamento é enviado ao cliente considerando os pontos acima, mas por razões de segurança o formato do orçamento é fixo, em pdf para que não sofra modificações, e assinado pelo responsável da empresa, e sempre direcionado ao cliente que o solicitou. Cada orçamento é realizado de maneira separada e é enviado via e-mail, tendo validade mencionada no mesmo.

O cliente autoriza o orçamento, respondendo via e-mail e/ou contato telefônico, a empresa trabalha basicamente dessa forma, possuindo poucos contratos assinados. Nesse momento a missão é iniciada e organizada pelos participantes da empresa, que organizam o material necessário, as pessoas (DCOs e escoltas), e se responsabilizam por todo o controle de doping no evento, incluindo o envio de material para o laboratório, quando assim solicitado pelo cliente.

Após a realização completa do controle, e tendo o mesmo sido realizado em sua plenitude de acordo com o acordado com o cliente, os participantes da empresa enviam a fatura, que se resume ao envio da nota fiscal para posterior pagamento. No caso de algumas confederações, que possuem normas internacionais fixas, a empresa também finaliza a missão enviando um relatório do que foi realizado e de como o procedimento transcorreu.

### 5.3 PERCEPÇÃO DE MERCADO PELA ÓTICA DE CLIENTES, PESSOA REFERÊNCIA NO MERCADO E PARTICIPANTE DA *NO DOPING*

O objetivo desse capítulo é conhecer a opinião de pessoas do segmento tratado sobre o mercado esportivo brasileiro, com foco em suas ideias sobre motivos, tendências e possíveis ações acerca do tema antidoping. Para tanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa, tendo em vista que a intenção era de analisar dados mercadológicos e relativos à opinião dessas pessoas, que fazem parte de um mercado bastante complexo. Ainda, foi utilizado o método de entrevistas em profundidade, para que as pessoas pudessem contribuir ao máximo com seu conhecimento, e

foi utilizado o levantamento de entrevista pessoal a domicílio e por telefone, para que elas pudessem ter maior liberdade de fala.

Conforme descrito em capítulo anterior, foram entrevistadas duas pessoas representando os dois maiores clientes da empresa, uma pessoa referência no mercado e um participante da No Doping. Em comum, todas as pessoas tem muita experiência no mercado desportivo brasileiro, e hoje trabalham fortemente com controles de doping, acreditando que a cultura e a educação no esporte envolvem uma boa educação em antidoping também. A escolha por ter os dois maiores clientes da empresa em faturamento no ano de 2012 (unidos somaram 50% do faturamento anual) foi, principalmente, o fato de que isso poderia contribuir em especial para o desenvolvimento da empresa, mas a opinião da pessoa referência no mercado e do participante da empresa era tão relevante quanto, devido ao fato de que o cerne para a escolha das pessoas foi sua vivência no mercado esportivo e em especial em antidoping.

A construção do questionário buscou semiestrutar as entrevistas a serem realizadas, a fim de dar um norte às conversas, mas não restringi-las. Isso se deve ao fato de que todos os entrevistados são pessoas com bastante experiência tanto no contexto desportivo brasileiro, quanto nas atividades relacionadas ao antidoping, e por isso seria muito mais proveitoso promover que esses profissionais falassem amplamente sobre os tópicos, ao invés de conduzi-los de maneira muito restrita.

Quanto à escolha dos respondentes, metade desses foi escolhida por amostragem por julgamento, na escolha do participante da empresa e da pessoa de referência de mercado. Pode-se fazê-lo em razão da grande relevância dessas pessoas no contexto antidoping no Brasil. Contudo, foi garantido também que participassem alguns clientes da empresa, escolhidos por amostragem por quotas, a fim de garantir que participassem os clientes que tiveram maior importância no faturamento da empresa no ano de 2012. Assim, também fizeram parte da amostra os dois clientes que representaram juntos cinquenta por cento do faturamento realizado em 2012.

As perguntas respondidas por essas pessoas foram:

1. Como você enxerga o mercado desportivo no Brasil e no Mundo atualmente?
2. Como você insere o controle de doping no contexto desportivo brasileiro?
3. Qual você acredita que é a tendência quanto ao comportamento dos agentes contratantes (Confederações desportivas Brasileiras, Federações Internacionais,

patrocinadores de atletas brasileiros e realizadores de eventos desportivos no Brasil) quanto ao controle de Doping?

4. Quem influencia esse comportamento?
5. Você acredita que os adventos de Copa do Mundo, Olimpíada e Paralimpíada no Brasil influenciam o comportamento de atletas, treinadores, médicos, nutricionistas, preparadores físicos e dirigentes desportivos?
6. O que seria importante fazer, em termos de ações práticas, para desenvolver ainda mais a cultura quanto ao antidoping no Brasil?

Realizadas as entrevistas, pode-se comprovar que o tempo de duração funcionou conforme o esperado, sendo todas elas realizadas entre dez e vinte minutos conforme proposto na parte inicial da conversa. Além dessa orientação, o início da conversa também propôs: a apresentação do objetivo da pesquisa, a forma como ela seria conduzida, as perguntas e foi informado que os nomes não seriam divulgados durante o trabalho, a não ser por escolha dos participantes. Um dos participantes, a pessoa de referência de mercado, não se opôs ao fato de ter o nome declarado, deixando a cargo do pesquisador, trata-se do Doutor Eduardo De Rose.

O Doutor Eduardo Henrique De Rose, formado em medicina na Faculdade Federal de Ciências Médicas de Porto Alegre e doutor pela Universidade de Colônia (Alemanha) e pela Universidade La Sapienza (Itália), é especialista em doping e participante do Comitê Olímpico Brasileiro (COB), além de ser presidente da Academia Olímpico-Brasileira (AOB), membro do Conselho Nacional de Esporte e presidente da Comissão de Combate ao Doping, membro do conselho de fundação da Agência Mundial Antidoping (WADA - AMA), membro da Comissão Médica do Comitê Olímpico Internacional (COI), tendo sido o primeiro presidente não europeu da Federação Internacional de Medicina do Esporte (FIMS), foi também presidente honorário da Confederação Pan-Americana de Medicina do Esporte (COPAMEDE), e é presidente atualmente das Comissões Médicas: da Associação de Comitês Olímpicos Nacionais (ANOC), da Organização Desportiva Pan-Americana (ODEPA), da Organização Desportiva Sul-Americana (ODESUR), da International Athletic Amateur Federation (IAAF), da União Internacional de Pentatlo Moderno, além de demais participações em cargos na WADA – AMA e outras federações internacionais relacionadas ao doping, além de atividades acadêmicas diversas.

Quanto às respostas acerca das perguntas realizadas, o desenvolvimento do esporte no Brasil é visto pelo Dr. De Rose e pelo segundo cliente entrevistado como bastante incipiente,

especialmente pela falta de apoio no esporte de base (escolas e clubes), que são os grandes formadores de atletas de alto nível. Eles ressaltam que não há esporte escolar no Brasil e que os clubes são pouco apoiados. No entanto, quando surge um atleta nos dias de hoje, o Dr. De Rose menciona que existem muito mais condições de apoiar esse talento do que há alguns anos. Isso acontece, na opinião do doutor, principalmente em razão da Lei Piva, que proporcionou a profissionalização do esporte através dos apoios recebidos pelas Confederações, por possibilitar a manutenção permanente das equipes de treinamento e competição.

Já o participante da empresa não percebeu o cenário do esporte brasileiro pela ótica do desenvolvimento do esporte escolar, mas sim na visão dos megaeventos, razões pelas quais o país é foco nos dias de hoje. Pela percepção do participante da empresa, o esporte no século XXI passa de atividades meramente esportivas para uma tendência de se transformar em um espetáculo, daí a formação de megaeventos como os mencionados. Esses megaeventos tem maior mídia, maior patrocínio, o que transforma os atletas em profissionais mais rapidamente, e também transforma o esporte em um grande negócio, além de um show de entretenimento. O Brasil se vê fortemente envolvido nesse cenário, por ser o grande foco dos megaeventos dos próximos anos e, para isso, precisará se adaptar a fim de suportar e atender a esses.

A opinião de um dos grandes clientes vai ao encontro da do participante da empresa, concordando que o esporte no Brasil está em uma crescente em razão da realização dos grandes eventos esportivos. Além disso, o mesmo cliente menciona, concordando com o Dr. De Rose, que as leis de incentivo ao esporte também facilitam o apoio a atletas, somado ao fato de que, por influência da mídia, esses atletas acabam tendo mais espaço para divulgar seus patrocínios. Ainda assim, o cliente menciona que ainda existem muitas falhas graves de infraestrutura para o desenvolvimento a longo prazo, e concorda com o Dr. De Rose ao mencionar a deficiência do esporte escolar no Brasil, em contraponto com os cases de sucesso de países vitoriosos em jogos olímpicos, que investem em esporte escolar como oportunidade na formação de atletas.

Sobre a inserção do controle de doping no contexto desportivo brasileiro, o Dr. De Rose acredita que esse está pelo menos dez anos atrasado, apesar do país possuir excelentes oficiais de controle de doping, inclusive com experiências internacionais. Esse atraso se dá principalmente pelo fato que temos um sistema central inexistente e, portanto, ineficiente, além de que o país possui apenas um laboratório credenciado (pela WADA – AMA), que recebeu atualização pela última vez na realização dos Jogos Pan-Americanos de 2007. No Brasil, atualmente não se pode

fazer exames de sangue em razão de não possuímos as condições para analisa-los, além de o país também não possuir banco de dados para o uso do passaporte biológico.

O segundo cliente entrevistado ressalta a grande importância que tem o esporte no Brasil, além de esse ser sinônimo de saúde, o que por si só deveria ser considerado com um maior peso. O cliente também ressalta a importância de se realizarem controles de doping fora de competição, ainda pouco realizados no Brasil, além de palestras informativas e educativas envolvendo não apenas os atletas, mas também os médicos, comissões técnicas e dirigentes, para que todos tenham ciência de suas responsabilidades.

Para o participante da empresa, a inserção do doping no cenário desportivo brasileiro se faz basicamente porque, em razão do país ser foco dos megaeventos e da grande influência da mídia e dos aportes financeiros realizados em função disso, existe uma preocupação de que haja a tendência de que os atletas procurem buscar a alta *performance* através também de maneiras ilícitas. Por isso a agência internacional antidoping (WADA – AMA), em conjunto com os países que assinaram o código mundial Antidoping, tenta de todas as formas desenvolver técnicas de controle a esses meios, em paralelo a agir educativamente para preveni-los.

O primeiro grande cliente entrevistado tem uma opinião semelhante ao participante da empresa, no sentido de que o doping se faz necessário justamente porque o crescimento do esporte traz mais exposição aos atletas na mídia, e essa autopromoção, disputas por espaço, patrocínios advindos por resultados conquistados, bolsa-atleta por bons resultados são fatores que motivam os atletas a optar pelo chamado “caminho mais fácil”, que é o caminho mais curto para obter o resultado.

Quanto às tendências em relação ao comportamento de Confederações desportivas brasileiras, Federações Internacionais, patrocinadores de atletas brasileiros e realizadores de eventos esportivos no Brasil, segundo o Dr. De Rose há mais quantidade do que qualidade hoje em dia, visto que apenas um terço das Confederações faz controles de doping regularmente, dados que podem ser comprovados pelo fato de não solicitarem em quase nenhuma vez controles fora de competição.

Por outro lado, o participante da empresa entende que os agentes irão sim se conscientizar de que as *performances* têm de ser limpas, realizando mais controles antidoping nos seus atletas. Contudo, ele também cita que acredita que sempre haverá um grupo de dirigentes, donos de empresa, treinadores e até mesmo atletas que irão tentar burlar as normas, e que esse grupo irá

continuar a fazer uso de métodos e substâncias proibidas, sempre tentando fugir dos controles de doping e tentar que o mesmo não se desenvolva no país.

Para o primeiro grande cliente entrevistado, internacionalmente a recomendação da WADA – AMA e a política de se seguir o que é correto impulsiona que as confederações desportivas nacionais e federações internacionais se conscientizem e realizem mais controles de doping. Porém, nacionalmente tanto o primeiro quanto o segundo cliente entrevistado, assim como o Dr. De Rose, percebem que é uma minoria as confederações desportivas nacionais que realizam controles hoje em dia, e acredita que isso se dá por duas razões em especial: não querem correr o risco de um escândalo na mídia (se não fizerem controle, não terão perigo de ter algum caso analítico-adverso), e consideram o custo elevado para os padrões nacionais, por isso não conseguem desprender parte do seu orçamento para os controles de doping.

De acordo com o Dr. De Rose, quem influencia esse comportamento é a mídia, através da exigência de um esporte ético e saudável, além do peso da situação financeira (difícil) da maior parte das entidades (confederações, federações internacionais, realizadores de eventos, principalmente), com exceção da CBF.

Já o participante da empresa acredita que não é a mídia o principal influenciador, mas sim a sociedade de modo geral, além do grande peso e influência dos próprios patrocinadores dos eventos, que não querem suas marcas associadas à ilicitude, e dos atletas que se sentem prejudicados quando percebem que outros ganham *performance* de forma mais fácil.

O primeiro grande cliente entrevistado acredita em parte com o Dr. De Rose e em parte com o participante da empresa entrevistado. Isso se dá porque o cliente divide os influenciadores em dois grupos, sendo o primeiro grupo a mídia, conforme citado pelo Dr. De Rose, que influencia principalmente organizadores de eventos e patrocinadores, que são influenciados por ela justamente porque vendem seus produtos e marcas e, por isso, não querem vê-los associados à ilicitudes, conforme citado também pelo participante da empresa.

Já o segundo grupo citado pelo primeiro grande cliente seriam as federações internacionais, que influenciam fortemente as confederações nacionais desportivas. Contudo, ainda que perceba o cenário atual dessa forma, o cliente acredita que esse não é o modelo ideal, que o ideal seria se o país tivesse uma agência reguladora eficiente e capacitada no controle de doping a nível nacional, de modo que ela harmonizasse a realização de testes em todos os esportes, e não que essa dependesse da iniciativa de uma ou outra confederação, patrocinador de

atletas ou realizador de evento. O segundo cliente entrevistado concorda plenamente com essa justificativa, e foca sua opinião no fato de se trabalhar os valores da sociedade, para que pessoas de bem pudessem decidir e agir positivamente, influenciando a sociedade como um todo.

O Dr. De Rose acredita que o advento da Copa do Mundo não terá influência no comportamento de atletas, treinadores, médicos e dirigentes desportivos em razão de não haver mais tempo hábil. Contudo, se para Olimpíada e Paralimpíada houver uma nova área física para o laboratório, com equipamentos novos, pessoal qualificado, e ainda ser implantado o controle de sangue no país, existe oportunidade de que possamos realizar esses megaeventos com qualidade, mobilizando a classe dos atletas, treinadores e demais envolvidos. Nesse caso, na opinião do Dr. De Rose, ficaria faltando apenas uma entidade central forte, que hoje em dia existe, mas não se faz atuante por estar muito aparelhada por partidos políticos, sem ninguém técnico na área.

Tanto o participante da empresa quanto o primeiro cliente entrevistado não percebem essa transformação geral, mas acreditam que os megaeventos terão influência positiva na tentativa de influenciar os governos a apoiar mais o esporte e os atletas brasileiros, inclusive realizando mais controles de doping no país.

O principal ponto enxergado pelo participante da empresa nesse sentido é a influência positiva desses eventos para o país e para o desenvolvimento do esporte, especialmente para estimular que crianças vejam os atletas como espelhos, como exemplos a serem seguidos, o que estimula a massificação do esporte como ferramenta educacional.

Já o primeiro cliente da empresa entrevistado também destaca que com a vinda dos megaeventos para o país, se faça imprescindível a Agência Nacional de Controle de Doping (atual NADO), pois a atuação desta é condição prioritária que o país sede tem por obrigação a partir da assinatura de comprometimento com o Comitê Olímpico Internacional (COI).

Por fim, sobre as ações que seriam importantes para desenvolver mais a cultura quanto antidoping no Brasil, para o Dr. De Rose as principais seriam: ter uma Autoridade Brasileira de Controle de Doping forte, com um sistema de administração e gerenciamento de doping operacional e com técnicos no assunto; realizar ações na área de educação e instrução, e nas áreas de importação de sangue e urina; ter um laboratório em excelentes condições, com área física, equipamento e pessoal; ter um sistema de governo que privilegia ações investigativas através da Polícia Federal, do Ministério Público e recorrendo também aos Órgãos de Classe dos Professores de Educação Física, Médicos e Nutricionistas.

O participante concorda bastante com os pontos levantados pelo Dr. De Rose quanto a essa pergunta, principalmente por existir uma estrutura montada pela WADA – AMA para agir nos países, que são as NADO (Agências Nacionais de Controle de Doping), que deveriam existir nos países para serem as grandes responsáveis por disseminar a cultura do antidoping, formando oficiais de controle de doping e estimulando/exigindo que aos realizadores de eventos e demais agentes realizem controles de doping, além de educar as confederações, através de seminários e palestras. O participante da empresa lembra que o Brasil possui uma NADO, porém essa não tem sido eficiente nesse sentido, havendo um *gap* muito grande, o que gera oportunidade.

Apesar de o primeiro cliente ter citado bastantes vezes durante a entrevista a importância da atuação mais presente da NADO brasileira, nessa última pergunta o foco da resposta foi o tema da educação de base. O entrevistado destacou que os valores olímpicos deveriam ser passados aos alunos ainda em formação, para que eles não fossem tão influenciáveis às tentações da sociedade, e termina dizendo que *“assim como os atletas, as entidades esportivas nacionais ainda dependem de pessoas com formação olímpica e que carregam consigo esses valores para optar pela realização dos controles de doping”*, ressaltando a importância de disseminar os valores olímpicos na sociedade.

Para o segundo cliente entrevistado, as principais ações deveriam se realizadas através de conscientização, palestras, seminários, cursos, fazendo com que as pessoas envolvidas acreditassem que o esporte limpo e saudável é muito importante para o esporte não somente brasileiro, mas também mundial.

Percebe-se que as opiniões dos entrevistados nem sempre foram ao encontro uma da outra, apesar de terem se completado bastante, e a partir dela terem sido percebidas oportunidades bastante importantes, como a de suprir a falta de um agente que proporcione mais do que os controles de doping, a educação de atletas, treinadores, dirigentes e demais agentes do processo, para que se ensinem os valores corretos a esses.

Além de ser percebida uma grande oportunidade no sentido de investimentos governamentais em estrutura para que os jogos de fato sejam o sucesso esperado no Brasil, a educação e o apoio ao esporte (desde a base escolar até o nível profissional) foi o ponto chave comentado por todos os entrevistados, e sem os quais não se poderá desenvolver o esporte no Brasil da forma esperada em função dos megaeventos a serem realizados no país. Sem o acompanhamento necessário, percebe-se que a apreensão dos entrevistados poderia ser concluída

em uma frase: valores monetários investidos em atletas sem base educacional no esporte podem nos trazer uma realidade de atletas sem ética, que não serão os modelos que desejamos às crianças e à sociedade, não dando o retorno esperado nem à sociedade, nem aos seus patrocinadores.

#### 5.4 AVALIAÇÃO DE DADOS HISTÓRICOS DE VENDAS

A avaliação dos dados históricos de vendas buscou base de dados em diversas fontes internas a fim de consolidar os números totais da empresa e possibilitar a análise para posterior sugestão de plano de ação e execução de metas.

Foram consultados dados secundários, sendo principalmente: dados bancários de valores recebidos, relatórios de missões realizadas com número de controles e participantes, dados contábeis de faturas emitidas e relatórios de DCOs com sumário das missões realizadas. O objetivo na consolidação desses dados trata de possibilitar:

- Medir a participação dos clientes anual: número de controles efetuados e faturamento;
- Perceber a sazonalidade na realização de controles mensal (número de controles);
- Comparar faturamento do triênio: 2010, 2011 e 2012.

##### 5.4.1 Análise de vendas 2010:

Os dados de vendas do ano de 2010 mostraram uma forte dependência da empresa em dois clientes, que juntos representam 67% (clientes A e D) dos controles realizados nesse ano, um desses representando sozinho quase 50% (cliente D) desse valor.

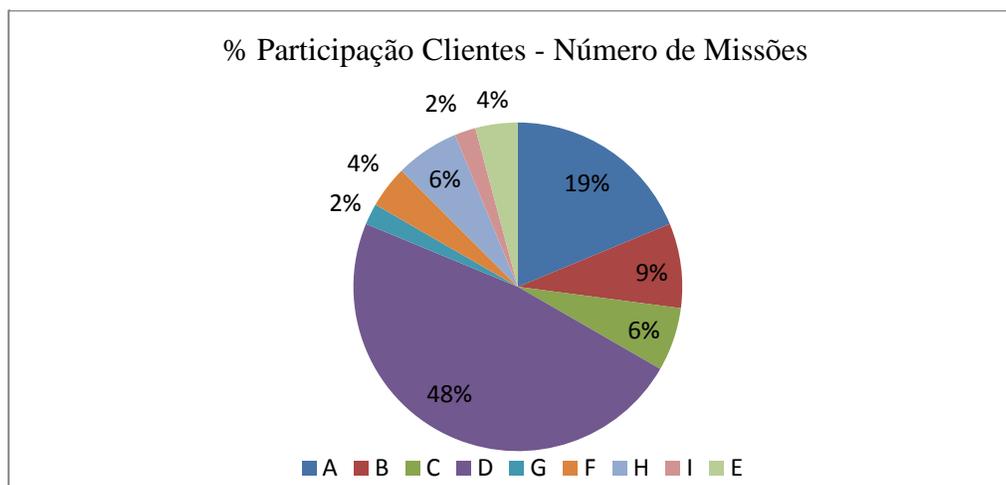
Essa grande dependência ilustrada no gráfico abaixo (gráfico 1) não se reflete se comparada a participação em faturamento desses mesmos clientes no mesmo ano (gráfico 2), onde os mesmos dois clientes representam juntos 54% do faturamento anual.

O gráfico 2 ainda ressalta que dois outros clientes (B e C), que representavam respectivamente 9% e 6% do número de controles realizados pela empresa no ano, representaram no mesmo 17% e 24% do faturamento.

Assim, na análise de clientes por número de controle anual, em 2010 as melhores vendas da empresa foram realizadas para os clientes B e C, que demandaram menos número de controles para representar um faturamento mais significativo. Como o preço da empresa é padrão, basicamente percebemos que quando temos clientes que solicitam mais controles dentro de uma mesma missão, a empresa tem menos custos fixos e consegue tornar a missão mais rentável. Além disso, percebe-se que não há dependência em apenas dois clientes, mas sim nesses quatro citados, que representam juntos 95% do faturamento da empresa.

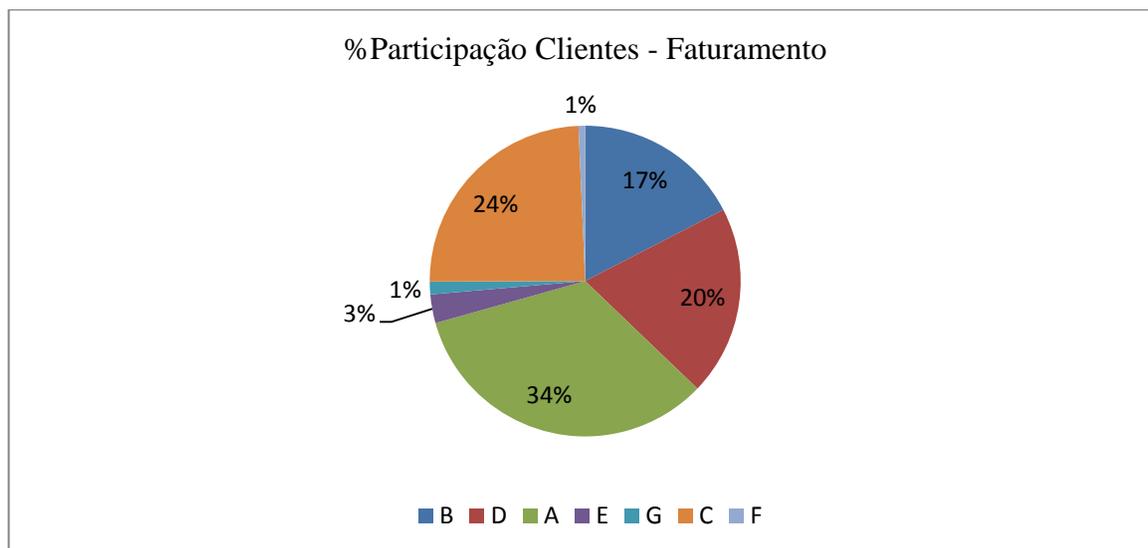
Também pode ser percebido que dos nove clientes que a No Doping teve no ano de 2010, há uma oportunidade grande com os demais seis clientes que representam apenas 5% do faturamento e 18% do número de controles realizados no ano. É provável que deva ser observado se esses mesmos clientes mantiveram esse desempenho nos anos posteriores ou se o ano de 2010 foi apenas de consolidação desses, que cresceram em participação nos anos seguintes.

**Gráfico 1 - % Participação Clientes - Número Missões - 2010**



Fonte: Dados da empresa/ Elaborado pela autora

**Gráfico 2 - %Participação Clientes – Faturamento – 2010**



Fonte: Dados da empresa/ Elaborado pela autora

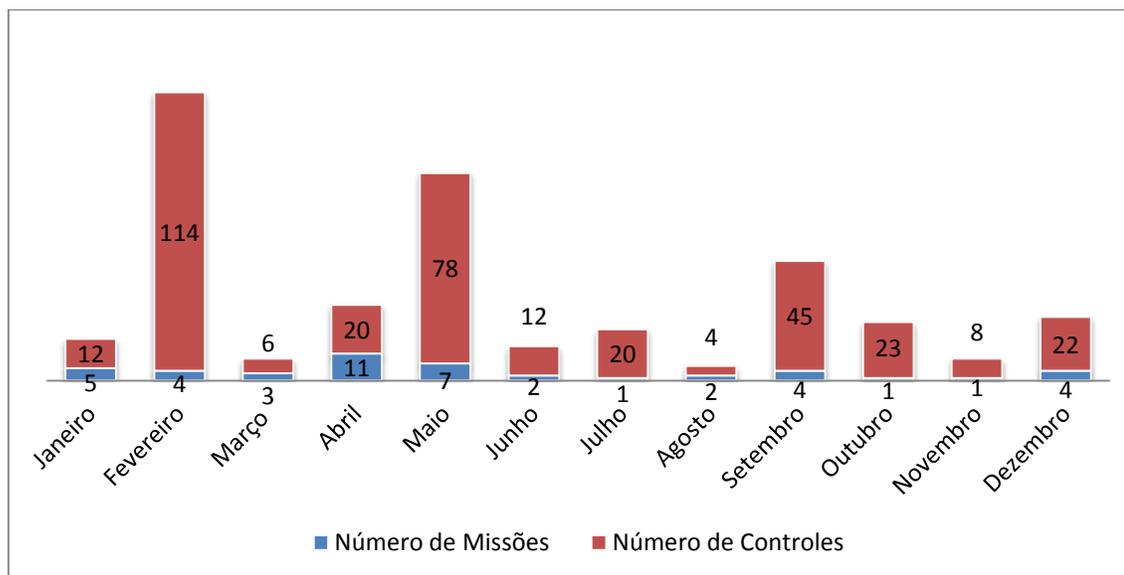
Quanto à sazonalidade na realização de controles e missões dentro do ano, podemos perceber pelo gráfico 3 que o número de missões não influencia diretamente no número de controles efetuados, contrário a suspeita do participante entrevistado da empresa, que entendia empiricamente que quanto mais eventos (missões), mais controles seriam realizados.

Ainda que quanto mais eventos realizados, mais possibilidade de aumento de eventos nos quais muitos controles sejam feitos, não há a relação direta imaginada devido às peculiaridades de cada confederação quanto ao número de controles realizado por evento.

Abril, por exemplo, foi o mês que mais houve missões realizadas (onze), mas o número de controles não acompanhou o dado, sendo o mês de Fevereiro o que mais teve controles realizados, ainda que em apenas quatro missões. O mês de Fevereiro sozinho representou mais de 31% do número de eventos realizado no ano, fato impulsionado por um grande evento coberto pela empresa nesse mês, no qual em poucos dias foram realizados perto de 80 controles.

Também pode ser percebida uma forte sazonalidade nesse ano de 2010, sendo o primeiro semestre o grande responsável pelo faturamento da empresa, que é feito pelo número de controles. O primeiro semestre representou 67% do número de controles efetuados no ano.

Gráfico 3 - Sazonalidade Mensal de Controle - 2010



Fonte: Dados da empresa/ Elaborado pela autora

#### 5.4.2 Análise de vendas 2011:

Já no ano de 2011 percebeu-se um aumento no número de clientes da empresa, passando de nove em 2010 para treze no ano corrente. Também foi o ano onde pode perceber-se uma maior pulverização de clientes quanto ao número de missões realizadas, onde o mesmo cliente que em 2010 representava quase 50% do número de controles realizados (cliente D), nesse ano de 2011 representou apenas 10%. Essa alteração não foi ocasionada por queda no número de controles por esse cliente, que se manteve, mas sim pelo crescimento dos demais (em número de clientes e em número de controles realizados), o que foi um ponto bastante positivo para a No Doping.

O ano de 2011 foi um ano de grande crescimento em geral como veremos posteriormente, mas onde de novo quatro clientes representaram 65% do número de clientes realizados pela empresa. O valor relacionado de 65% foi em razão de chegar a um comparativo em relação a 2010, que foi um ano em que a representatividade por cliente teve um perfil onde o Pareto não funcionaria pela diferença de participação por cliente.

Percebe-se que no *business* da empresa estudada existe uma forte tendência à manutenção desses quatro clientes representando mais da metade dos controles efetuados. Isso acontece

provavelmente em razão da não obrigação em se fazer controles de doping. Dessa forma, as Confederações e os demais clientes da empresa realizam os controles de acordo com orientação de suas federações internacionais e por consciência própria. Assim, pode-se caracterizar o motivo dos mesmos clientes realizarem mais controles.

Além da aquisição de novos clientes nesse ano de 2011, percebe-se também um crescimento bastante significativo dos demais, o que demonstra que o investimento realizado em 2010 provavelmente trouxe frutos, conforme percepção levantada no tópico anterior. Enquanto a participação em 2010 dos pequenos clientes girava no patamar de 2% a 4% (com apenas um cliente com 6% de participação), em 2011 os pequenos clientes além de aumentarem em número, conforme citado, também cresceram suas participações para o patamar de 3% a 5%.

Há de se destacar isoladamente a aquisição de um cliente em especial nesse ano, o cliente M, que não era cliente da empresa em 2010, em 2011 entra já representando 8% dos controles realizados, e 9% do faturamento. A conquista desse cliente, que realizou controles durante todo o ano garantiu que a empresa mantivesse uma boa estabilidade de controles realizados por mês no ano citado, além de garantir a operação rodando de forma mais estável, garantindo atividade aos DCOs e escoltas, que trabalham de forma autônoma e terceirizada. Garantir que a operação rode mensalmente fortifica a relação com esses parceiros, além de manter a empresa saudável e focada na atividade fim.

Como um último ponto a ser destacado sobre o ano de 2011, deve-se citar também a realização de um evento longo e importante no país ao final desse ano, que contou com uma maior estrutura e que participou muito no faturamento, o serviço prestado ao cliente K.

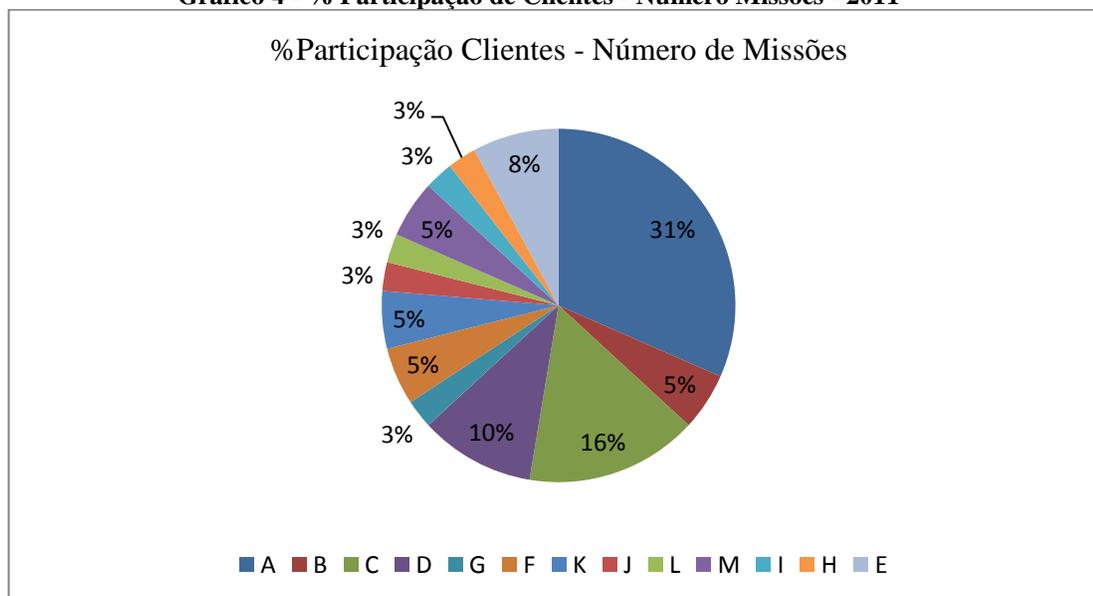
O cliente K realizou todos os controles desse ano em um mesmo evento e, para atendê-lo, foi necessária uma estrutura maior do que a empresa possuía até então. Foram necessários mais DCOs disponíveis o dia todo e em locais diferentes de competição, além de mais escoltas também à disposição e despesas maiores, incluindo com Hotel, Alimentação de todos os envolvidos nos controles e uma importação extra de kits de fora do país. Como a empresa possui contatos limitados por região, foi necessário deslocar alguns DCOs para a localidade do evento por toda a duração desse, o que foi possível em razão dos profissionais serem autônomos, com alta flexibilidade de horários.

Os controles para esse cliente K se fizeram possíveis com a margem desejada pela empresa, e por isso o evento foi realizado com sucesso, o que garantiu mais do que um

faturamento importante, que representou 37% do faturamento anual e 5% do total de controles realizados no ano pela No Doping em um único evento. Apesar disso, a margem de lucro não foi alterada em razão da grande despesa que o evento teve, mas conseguiu ser mantida, como premissa para aceitar a missão.

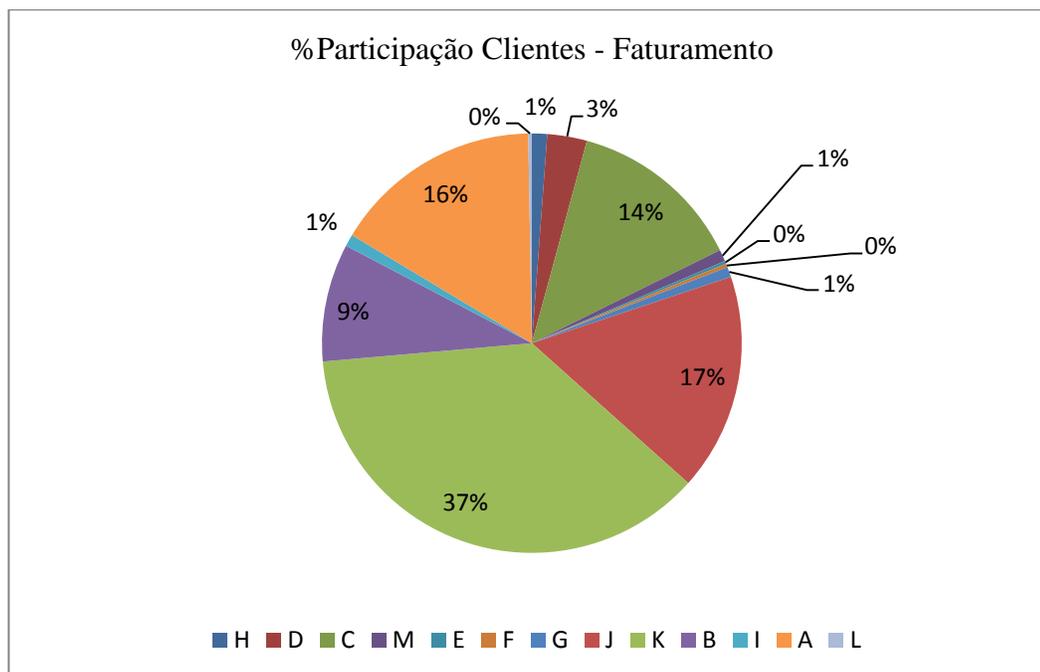
Mais do que ser capaz de realizar um evento de tão grande porte, ter aceito essa missão trouxe muito aprendizado e a certeza de que a terceirização funciona quando é mantido um time treinado e comprometido, e que a No Doping era capaz de absorver um evento de grande porte, ainda que com uma estrutura bastante enxuta. Em um cenário aonde o controle de doping não se faz obrigatório, ter essa expertise de enxugar e inflar se faz essencial para conseguir manter a empresa em atividade.

**Gráfico 4 - % Participação de Clientes - Número Missões - 2011**



Fonte: Dados da empresa/ Elaborado pela autora

Gráfico 5 - % Participação Faturamento – 2011



Fonte: Dados da empresa/ Elaborado pela autora

Quanto à participação e a relação entre o número de missões e o número de controles realizados no ano, pode-se perceber que a sazonalidade foi contrária quanto aos semestres (gráfico 6), sendo que o segundo semestre do ano representou mais de 74% nesse ano de 2011, bastante diferente dos 33% que representou o segundo semestre em 2010.

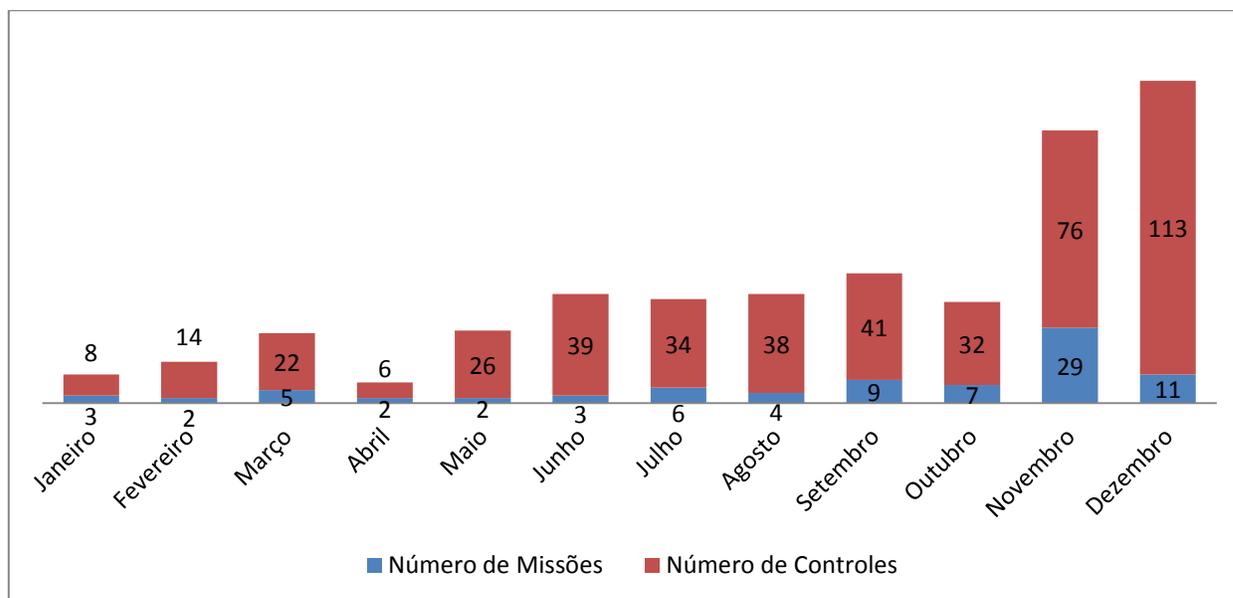
Esse fato se deu principalmente pela realização do evento do cliente K citado acima, mas também porque grandes eventos tiveram sede no Brasil no segundo semestre de 2011. Além disso, o cenário do segundo semestre se fez mais forte em termos de competições por ser o retorno dos atletas dos Jogos Pan-Americanos de Guadalajara, no México, em Agosto de 2011, e o começo da preparação focada para os Jogos Olímpicos de Londres, a serem realizados em 2012.

Segundo Alexandre, o ano pré-Olímpico e os meses que sucedem os Jogos Olímpicos são bastante decisivos não apenas aos atletas, mas principalmente às confederações de cada modalidade que levarão atletas aos jogos. Por isso tantos controles são realizados, sob a ótica de que a confederação não tem interesse de levar atletas que possam vir a apresentar casos analítico-adversos no evento tão esperado, e cujos investimentos são tão elevados.

Além do interesse das confederações em manter seus atletas bem informados e bem preparados para os jogos, tanto em treinamento quanto em preparação física, há também o importante interesse dos órgãos governamentais ligados ao esporte, tendo em vista que os Jogos são a data mais importante do esporte, ocorrendo apenas de quatro em quatro anos. Deixar os atletas do seu país bem preparados demonstra não apenas ética no esporte, como principalmente constrói e conserva a imagem do país, representado pelo seu governo, que durante os jogos tem como representantes, os seus atletas.

Nesse contexto a sazonalidade percebida no ano de 2011 é compreendida de forma mais clara, tendo o primeiro semestre sido focado nos Jogos Pan-Americanos (baixo número de controles efetuados por mês), com uma elevação considerável no segundo semestre, com a volta do Pan e a intensificação da preparação do ano Olímpico que começaria. O ciclo Olímpico, segundo Alexandre, inicia não no ano dos Jogos, mas sim assim que os Jogos anteriores são terminados. Dar-se-ia início assim, aos Jogos Olímpicos de Londres, ao final dos Jogos Olímpicos de Beijing, em 2008. O acontecimento que chamamos e reconhecemos verdadeiramente como Jogos Olímpicos, segundo o entrevistado, é o clímax dos Jogos, o ponto mais forte, que encerra o ciclo, permitindo o início de um próximo.

**Gráfico 6 - Sazonalidade Mensal de Controle – 2011**



Fonte: Dados da empresa/ Elaborado pela autora

### 5.4.3 Análise de vendas 2012:

Entendida a sazonalidade do ano Olímpico, o ano de 2012 iniciou bem para a No Doping, conforme esperado pela experiência dos profissionais. O surpreendente foi ter conseguido aumentar ainda mais a base de clientes adquirida em 2011, que já havia tido um aumento percentual significativo conforme citado acima. Em 2012, a base positiva de clientes do ano anterior, que somava treze clientes, aumentou para dezessete, sendo que a participação de alguns desses clientes de menor expressão chegou a 5%.

No âmbito geral, os 65% dos controles ainda se concentraram em quatro clientes, com a grande diferença de que nesse ano um dos clientes que sempre era responsável por uma grande quantidade de controles, o cliente D, realizou menos controles, representando menos. Em seu lugar, o cliente E, antes inexpressivo, representou sozinho 25% do volume de controles realizados, tornando-se parte do grupo dos quatro maiores clientes em representatividade de controles realizados.

Buscando os históricos, o cliente E, que não teve expressão em 2011 (não participou nada em número de controles, e apenas 1% de faturamento, em razão de uma palestra), havia participado em 2010 com 4% do número de controles realizados e 3% do faturamento. Ou seja, um cliente que havia começado o trabalho em 2010, apesar de ter perdido a força em 2011, retomou os estudos e esforços em controle de doping em 2012 com bastante força.

Apesar do cliente D ser o que mais diminuiu em número de controles nesse ano de 2012, pode-se perceber uma queda na participação dos clientes B e C também, influenciados principalmente pela entrada de um maior número de clientes, tornando mais pulverizada a carteira de clientes da empresa, que com mais opções fica pouco menos dependente de alguns poucos clientes, apesar do Pareto ainda ser facilmente aplicado conforme citado. A maior entrada de clientes, segundo Alexandre, é uma grande busca estratégica da empresa, pois através dessa, mais confederações, patrocinadores e realizadores de eventos se conscientizam sobre o controle de doping, tornando possível o desenvolvimento do trabalho conjunto.

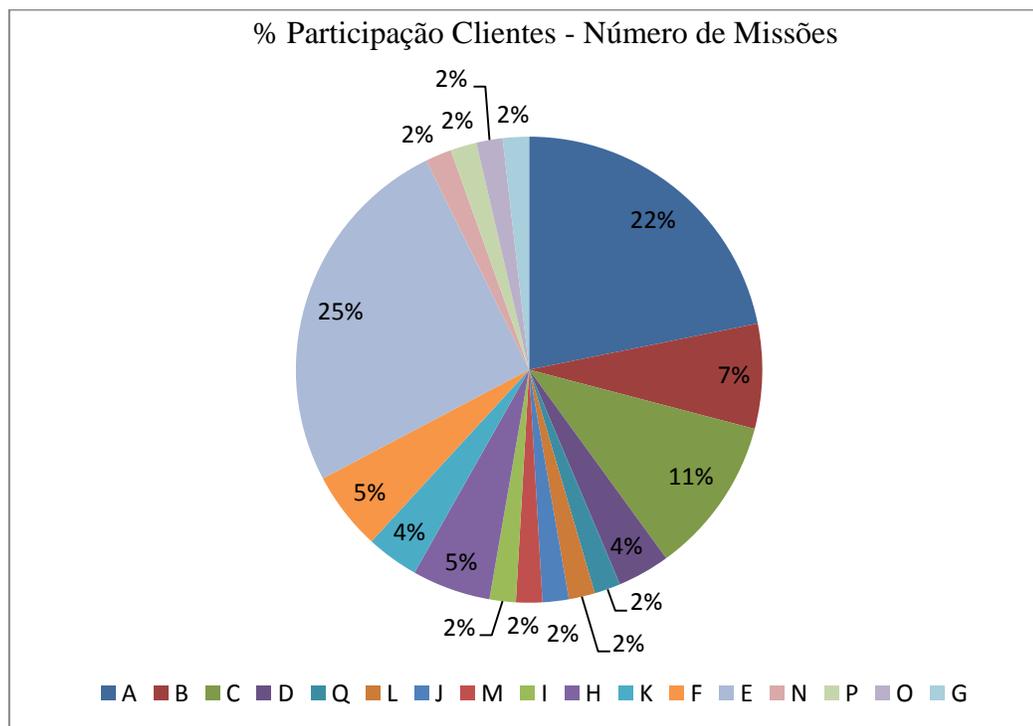
Também é importante destacar que a participação do cliente A se manteve durante os três anos, tanto em número de controles quanto em faturamento, não porque ele manteve os níveis de controles realizados, mas sim porque aumentou os controles anualmente. O cliente A, que é um

parceiro forte da No Doping, é bastante consolidado quanto ao tema de treinamento, preparação e conscientização de atletas, por isso o trabalho em Doping é também bastante arrojado e evolui anualmente, assim como as conquistas na modalidade.

Quanto ao cliente M, bastante citado no ano de 2011, esse também teve alta representatividade em 2012 como pode ser verificado, principalmente em termos de faturamento em razão de ter concentrado os controles antes dos Jogos Olímpicos de Londres. Contudo, esse cliente caiu em 50% o número de controles realizados em relação ao ano anterior, motivo pelo qual não foi possível manter o nível de participação. Para subir esse patamar, acredita-se que tenha que ser desenvolvido novamente o trabalho de palestras informativas e acompanhamento, o que será necessário tendo em vista a importância que tem o cliente.

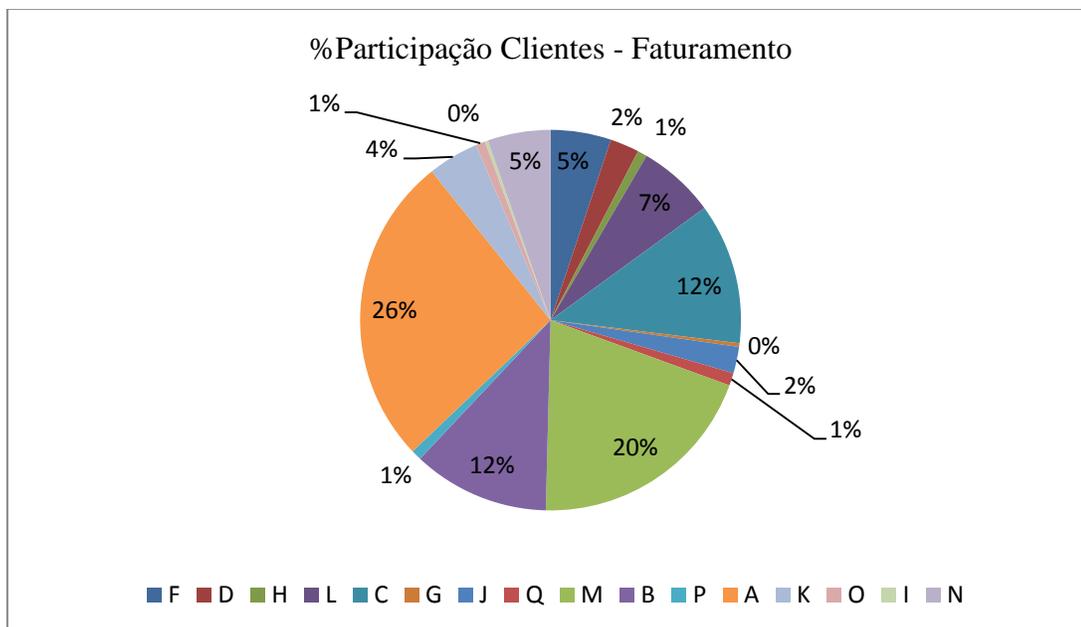
Por fim, cabe lembrar que houve uma queda importante no desempenho do cliente K, cujo faturamento foi bastante significativo para o resultado da empresa em 2011. Contudo, como foi possível manter o cliente, que representou 4% em número de controles e o mesmo percentual em faturamento, ainda que sem ter sediado o grande evento da modalidade conforme ano anterior, tomou-se como ponto positivo a representação desse conforme se apresentou.

**Gráfico 7 - % Participação Clientes - Número Missões – 2012**



Fonte: Dados da empresa/ Elaborado pela autora

Gráfico 8 - % Participação Faturamento – 2012



Quanto à sazonalidade na realização dos controles avaliando-os mensalmente nesse ano, pode-se perceber que realmente os controles foram concentrados na preparação para os Jogos Olímpicos de Londres, sendo a maioria dos controles realizados primeiro semestre.

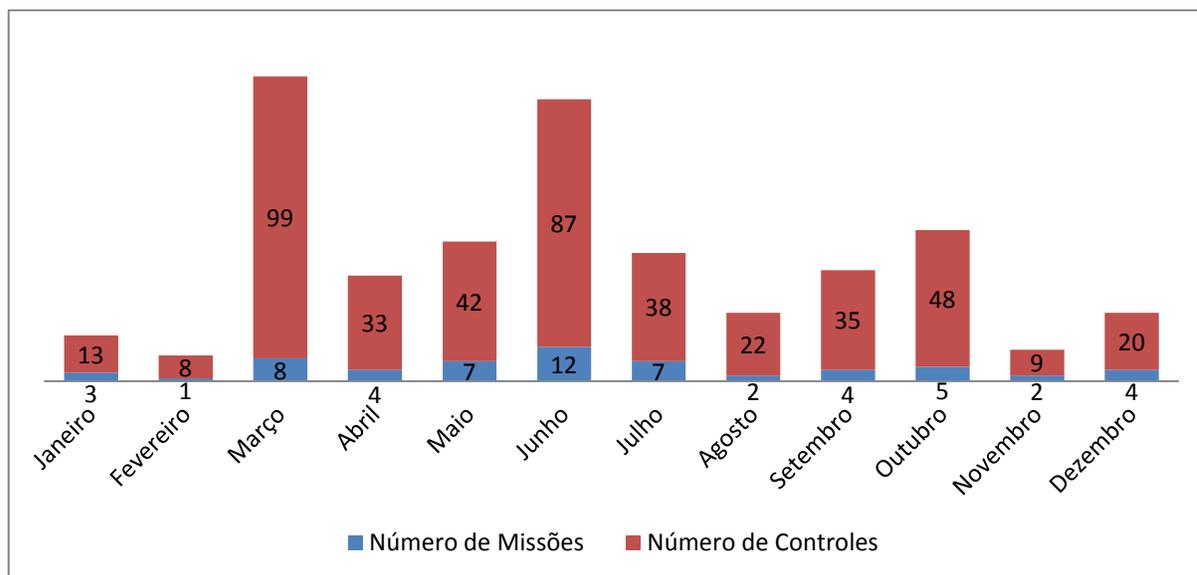
Durante os Jogos e após esses, o ano não manteve o desempenho, em razão principalmente de que, ao retornar ao seu país após Jogos, à maior parte dos atletas é concedido um período de férias.

Quanto aos picos de Março e Junho, se podem perceber duas concentrações em dois eventos de modalidades diversas, além de uma concentração de realização de controles a patrocinadores de atletas, que precisavam ter dois controles realizados nos atletas antes dos jogos, tendo esses por fim terem sendo concentrados ao final do primeiro trimestre e ao final do segundo, logo antes de embarcarem para os Jogos.

Segundo o Dr. Eduardo De Rose, os atletas geralmente chegam aos jogos pelo menos trinta dias antes do início de suas modalidades começarem a competir. “Isso não acontece em todas as modalidades, infelizmente, pois não temos os mesmos recursos em termos de patrocínio

e nem em termos de preparação física, mas o ideal é que os atletas consigam se adaptar ao clima, temperatura e mesmo ao ambiente dos Jogos”.

**Gráfico 9 - Sazonalidade Mensal de Controle – 2012**



Fonte: Dados da empresa/ Elaborado pela autora

#### **5.4.4 Comparativo de Faturamento do Triênio:**

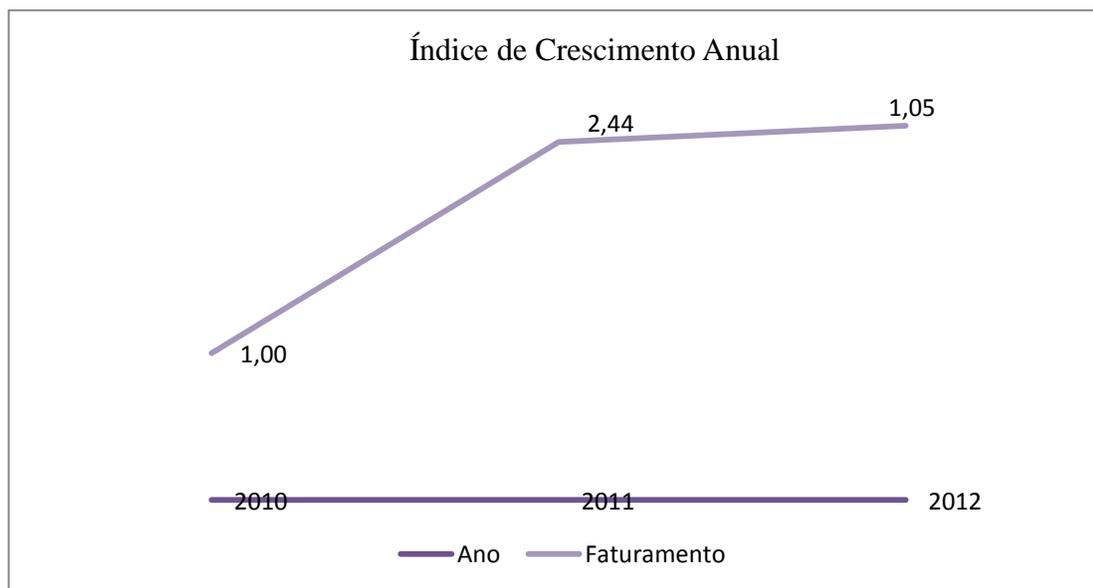
Fez-se necessário o comparativo de faturamento dos três anos estudados, 2010, 2011 e 2012, em razão, principalmente, de consolidar o número final de fechamento da empresa dos três anos, e possibilitar a proposta de Meta para a No Doping, além de identificar possíveis sugestões de melhoria macro, além das ações específicas com cada cliente.

Percebe-se que o crescimento em faturamento de 2011 em relação a 2010 foi muito expressivo, alavancado principalmente pelo investimento realizado em 2010 quanto a palestras e informações a confederações, realizadores de eventos esportivos, patrocinadores, e pelo advindo dos Jogos Olímpicos. O índice construído apontou um crescimento de 150% em faturamento.

Quanto ao comportamento do faturamento de 2012 em relação a 2011, verifica-se que possível sustentar o crescimento forte implementado e acrescentar 5% ao número realizado em 2011. Acredita-se que o grande desafio será manter esse patamar de faturamento para o ano de

2013 que, sendo um ano pós-Olímpico, entende-se como sendo um ano em que historicamente menos controles são efetuados.

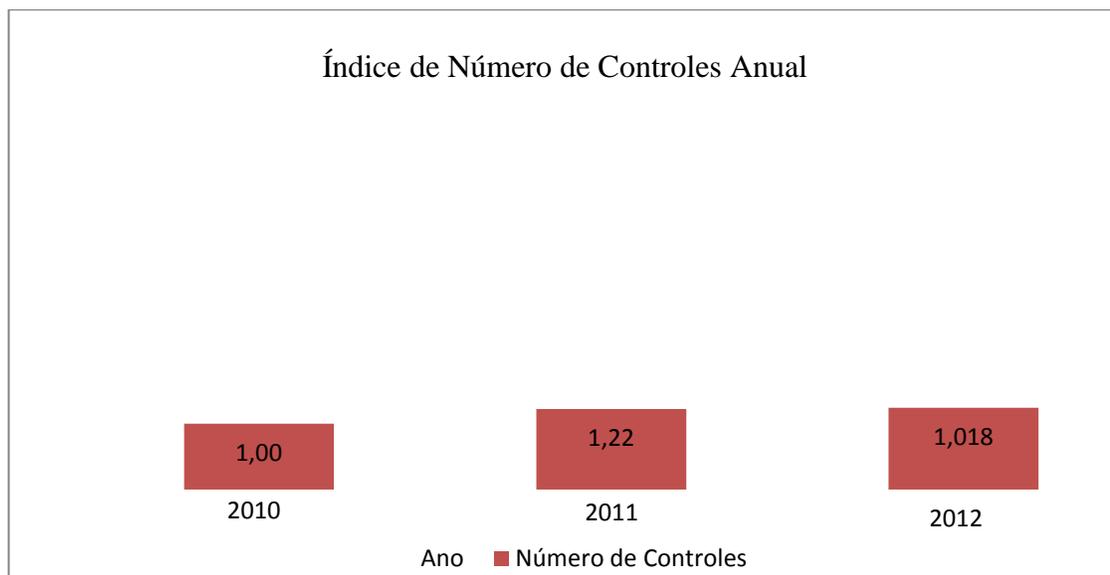
**Gráfico 10 - Índice de Crescimento Anual**



Fonte: Dados da empresa/ Elaborado pela autora

Quanto aos controles realizados, o mesmo índice aplicado percebe que 2011 em relação a 2010 houve um crescimento de 22% no número de controles realizados, fato que contribui para a ideia de alavancagem no ano de 2010, onde mais controles foram realizados por um custo mínimo, sendo possível rentabilizar a empresa apenas no ano de 2011.

O ano de 2012 em relação a 2011 também foi desafiador, mas houve crescimento ainda de 8%, além do patamar anteriormente alcançado, número esse atingido mesmo sem a ocasião do grande evento do cliente K e mesmo com a queda em 50% no número de controles realizados pelo cliente M. Ou seja, realmente o que fez a diferença para que a No Doping atingisse o número foi a conquista de mais quatro clientes no ano de 2012, que ajudaram a somar ao número de controles realizados, promovendo o crescimento sustentável da empresa, e a manutenção dos números realizados pelos grandes clientes, especialmente o cliente A que teve bom crescimento durante os três anos.

**Gráfico 11 - Índice de Número de Controles Anual**

Fonte: Dados da empresa/ Elaborado pela autora

#### 5.4.5 Critérios para Meta 2013:

Como foi percebida uma sazonalidade variável quanto a quantidade de controles realizados por mês, dependendo dos acontecimentos do ano, não foi possível determinar uma sazonalidade para a meta.

Contudo, foram analisados os dados de número de controles realizados no total, considerando a pulverização de clientes variável e o crescimento percebido pela empresa em termos de faturamento nos três anos avaliados.

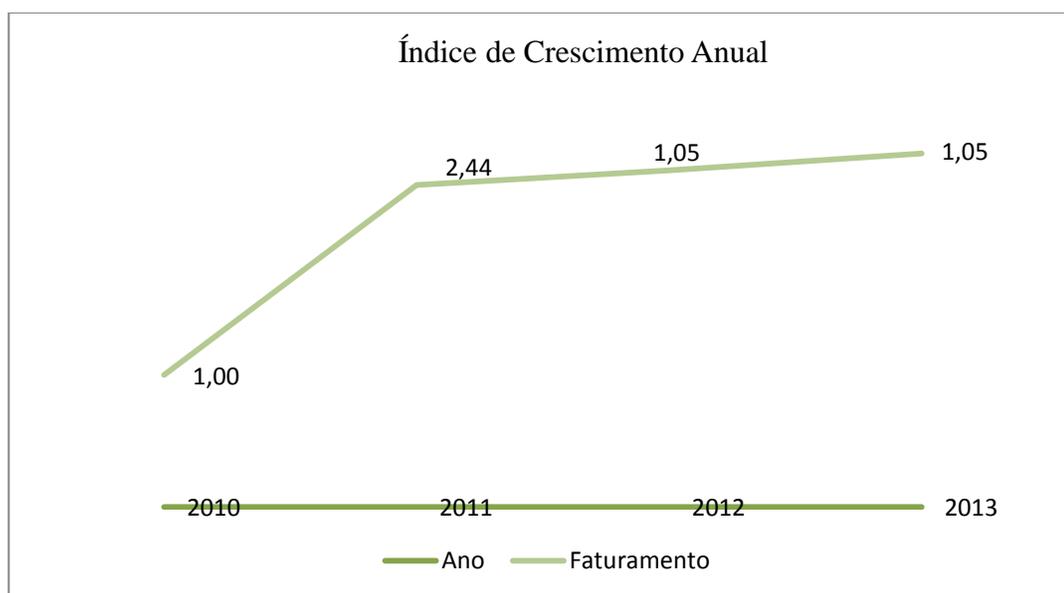
O ano de 2010 foi considerado alavancagem, onde a empresa fez investimentos em termos de clientes, com apostas e teve menos faturamento. O ano subsequente colheu bons frutos e teve crescimento de 50% no faturamento, além de ter sido favorecido por ser o ano Pan-Americano e Pré-Olímpico. O ano de 2012, por fim, foi avaliado como de consolidação da empresa com seus atuais clientes, e crescimento sustentável tanto em carteira de clientes quanto em faturamento.

Assim, foi construída uma meta com base no crescimento 2012/2011, com sazonalidade mensal tomada apenas como modelo e considerando que o ano de 2013, sendo o ano pós Olimpíada, geralmente trará uma queda no número de controles realizados.

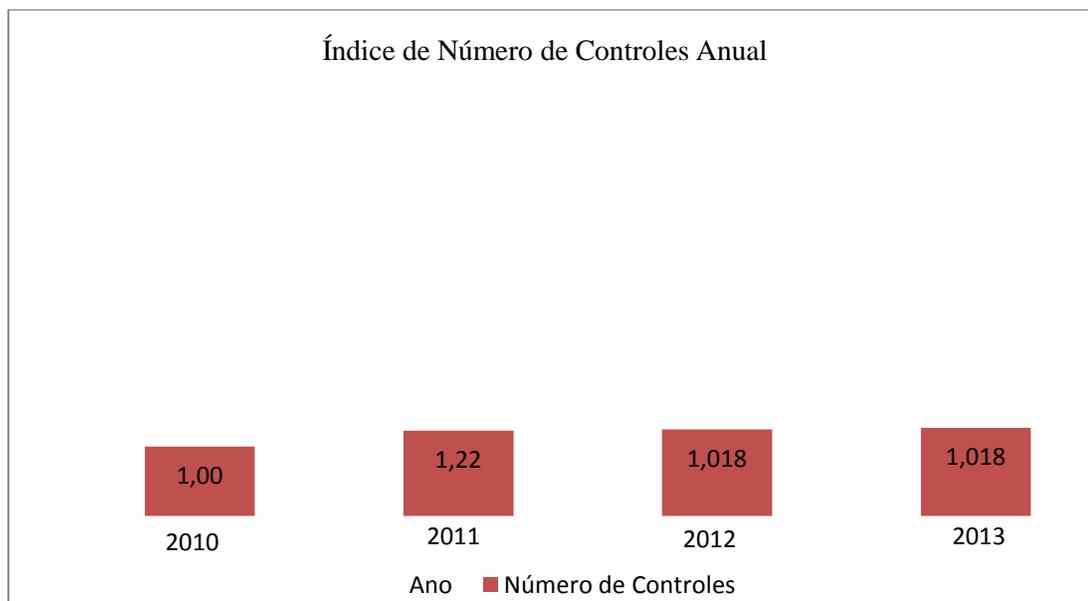
Em razão do ano de 2013 ser um ano bastante desafiador por ser conhecido como um ano de menos controles, foi alinhada com os representantes da empresa que a meta de crescimento esteja de acordo com o crescimento já realizado em 2012 em relação a 2011.

Assim, conforme pode ser visto abaixo, quer-se repetir o feito em 2012 e manter 1,05 de crescimento em faturamento, e 1,018 de crescimento em número de controles realizados. Ainda que os números sejam ainda mais desafiadores em 2013, acredita-se principalmente no desenvolvimento do plano de ação focado em possibilitar o alcance desses dois objetivos para que os mesmos sejam atingidos, do contrário o esperado seria uma queda em ambos esse ano.

**Gráfico 12 – Meta Faturamento (R\$) - 2013**



Fonte: Dados da empresa/ Elaborado pela autora

**Gráfico 13 - Meta Número de Controles – 2013**

Fonte: Dados da empresa/ Elaborado pela autora

## 5.5 ESTRATÉGIA DE ATUAÇÃO E PLANO DE AÇÃO

Conforme percebido pela análise histórica de dados, o desenvolvimento da No Doping transcorre de acordo com a estratégia da Diferenciação e, com exceção do ano de alavancagem (2010), a empresa pode-se desenvolver principalmente por ter seguido esta estratégia, por isso foi definido que a mesma será mantida.

Para persegui-la e manter um crescimento sustentável, é necessário, contudo, trabalhar em três pilares: o desenvolvimento dos cinco grandes clientes da empresa, que mantém a receita que gira a operação e mantém em constante aplicação os DCOs e escoltas; o desenvolvimento dos menores clientes, que permitem a descoberta de bons potenciais, mas que demandam crescimento no sentido de realização de encontros e palestras informativos; o crescimento da carteira de clientes, que amplia a pulverização e diminui a dependências da No Doping em relação principalmente aos seus grandes clientes, que representam 50% do faturamento e 65% dos controles realizados (dados ano 2012).

Desenhada a estratégia a ser seguida, foi proposto um plano de ação para agir sobre os pontos e acompanhar o desenvolvimento das ações. O plano de ação foi a melhor forma encontrada em função principalmente de a empresa possuir pouco efetivo, assim, quanto mais processos bem desenhados e projetos bem definidos por datas e responsáveis ela tiver, mais bem organizada estará e mais chances terá de cumprir as datas propostas, chegando assim, no objetivo final que esse estudo propõe: proporcionar o aumento de vendas e promover o crescimento que a empresa deseja manter, ainda que tendo de lidar com números bastante desafiadores.

O plano de ação proposto a seguir pretende atuar sobre o processo de vendas da empresa, com vistas a possibilitar o aumento dessas. Assim, foram retomadas as etapas do processo de vendas da empresa, analisado anteriormente, e foi visto o que seria possível ser feito em cada uma delas. O plano de ação procurou principalmente atuar a fim de melhorar os pontos a seguir:

- Como desenvolver os grandes clientes;
- Como desenvolver os pequenos clientes;
- Como conquistar novos clientes (foco em federações internacionais);
- Como tornar mais eficiente o processo de vendas da empresa.

O primeiro ponto a ser destacado no plano de ação é o Projeto de Grandes Clientes, a ser desenvolvido com os top cinco clientes mais representativos. Para esse projeto elencamos cinco, e não os quatro clientes que apareceram em 2010 e 2011 como sendo os mais representativos, em razão da grande importância do cliente M em 2011 e se repetindo em 2012. Assim, foram escolhidos para integrar o projeto os clientes A, B, C, D e M.

Com esses, a tática aplicada será intensificar o contato, de forma que esse seja ainda mais focado, com vistas a manter o pleno desenvolvimento desses e para que a No Doping consiga realmente diferenciá-los dos demais clientes, atendendo com mais qualidade e com mais especificidade esses. Dessa forma, a ideia é que se façam contatos telefônicos para agendamento de visitas pessoais com os tomadores de decisão por parte dos clientes e, em reunião, que se possam desenvolver os planos de controles de doping dentro e fora de competição de acordo com o entendimento do cliente, além do agendamento de palestras aos atletas e comissões técnicas.

Entende-se que um trabalho mais próximo a esses cinco clientes seja a forma adequada principalmente por se tratarem de poucos clientes, que representam muito no faturamento da empresa, o que torna viável e justificável a conduta mesmo se tratando de uma empresa de pequeno porte, onde existem algumas possíveis restrições para a realização desse projeto,

principalmente de caráter financeiro, em razão das despesas com viagens que os participantes da empresa terão para visitar os clientes, visto que todos os cinco clientes não tem escritórios no estado aonde a empresa atua; e de caráter operacional, em razão da quantidade limitada de pessoas com as quais a empresa conta para a operação atualmente.

Dessa forma, esse primeiro projeto já indica algumas implicações, para que não haja, na prática, restrições na condução do mesmo. Na parte financeira, por exemplo, será necessário fazer uma programação de despesas com viagens nos meses em que as palestras forem organizadas, assim como será muito importante ensinar algumas atividades ao participante que será responsável por tocar a operação enquanto outro participante está em visita a clientes e realizando as palestras. Esses dois planejamentos se mostram vitais para que esse primeiro projeto não sofra uma restrição de acontecimento.

O segundo projeto tratado no plano de ação, a ocorrer de forma concomitante ao primeiro, é o Projeto de Pequenos Clientes. Nesse, apesar de se tratarem de mais clientes, com menor representatividade no faturamento da empresa, ainda assim será desenvolvido um trabalho bastante focado na necessidade de cada cliente, apenas com um *approaching* diferente, principalmente devido ao fato de que foi percebido que a maior parte desses clientes tem um potencial grande de crescimento. A ideia, ao invés de visitas pessoais a esses, que seriam inviáveis pelo caráter financeiro, realizar contatos primeiramente por e-mail e depois por telefone, principalmente para perceber as necessidades e as ideias que esses possuem para o desenvolvimento de um trabalho mais focado na modalidade.

Além do contato, serão agendadas palestras com profissionais da área aos atletas e as comissões técnicas para esclarecimento sobre os deveres e direitos dos atletas, além do procedimento de controle de doping em si, a fim de disseminar o conhecimento entre esses, e estimular a cultura e a educação desportiva sobre o controle de Doping e o uso de substâncias ergogênicas por atletas. As palestras terão tom informativo e educativo, mas sabe-se que por vezes o grande efeito delas é de desmistificar a ideia que os envolvidos possuem acerca do tema.

O segundo projeto justifica-se pelo potencial dos denominados *pequenos clientes*, esse potencial pode ser verificado pelo número de provas realizadas pelas confederações, pela importância conferida a cada uma das modalidades envolvidas, e também pelo envolvimento dessas com suas federações internacionais e patrocinadores. Ainda que esses pequenos clientes

participem menos no faturamento, a possibilidade de tornar pelo menos um deles em grande cliente, já teria um grande efeito para a No Doping.

Para a realização desse segundo projeto, as implicações seriam semelhantes às relacionadas ao primeiro projeto, especialmente nos pontos que tangem o caráter de planejamento financeiro para a realização das palestras e os deslocamentos para as mesmas, provavelmente proporcionados também por viagens de um dos participantes da empresa, e na organização interna que deve ser mantida no sentido das atividades operacionais diárias da empresa serem mantidas, através do treinamento de mais uma pessoa nas funções executadas pela pessoa que ministrará as palestras. A restrição financeira é o principal ponto pelo qual não se poderá realizar visita a cada um desses clientes, e motivo pelo qual esse ponto não foi adicionado ao projeto.

Além disso, essa mesma restrição implica que, para tornar viável esse projeto, as palestras terão de ser condensadas em um menor número de viagens. Assim, dado que a maior parte dos clientes se concentra no eixo Rio de Janeiro – São Paulo, deverá ser criado um planejamento de palestras cruzado com o planejamento de viagens, de forma que em uma mesma viagem (padrão de quatro dias) se façam pelo menos três palestras.

O terceiro projeto trata da procura por novos clientes. Propomos mapear as confederações brasileiras e suas respectivas federações internacionais, além dos principais realizadores de eventos no Brasil e os principais patrocinadores (empresas) de atletas. Essa atividade será realizada utilizando-se das ferramentas disponíveis na web, como sites de busca e os próprios sites das confederações, federações, além de também ser realizado contato com as confederações com quem a empresa já trabalha para conversa a respeito desses *prospects*. Essa fase do projeto não tem grau alto de dificuldade, mas é chave para que se faça contato tendo as informações e tendo desenhada a ordem de prioridade de acordo com as informações levantadas.

Uma vez feito isso, será feito contato com esses para divulgação da empresa. Esse contato será feito primeiramente por e-mail, enviando apresentação da empresa e se colocando à disposição, e após por telefone. Entende-se que esse deve ser um trabalho contínuo, mas como hoje não se tem o mapeamento mencionado, torna-se difícil para os profissionais da No Doping agregarem mais essa tarefa ao dia-a-dia de atividades da empresa.

Esse terceiro projeto é bastante importante tanto para a realização dos contatos com os *prospects* para a provável conquista de mais clientes, quanto por tornar possível a execução desse

mapa de realizadores de controles antidoping no país, mapa esse que é importante inclusive para ser percebida a participação de mercado já obtida pela No Doping depois de cinco anos atuando.

Há algumas implicações para a realização desse projeto, como a utilização da internet, a disponibilidade de uma pessoa para realizar essa atividade, que é um pouco mais trabalhosa, além do fato da atividade necessitar acompanhamento contínuo. Contudo, não há uma restrição aparente, e o projeto se faz importante tanto operacionalmente quanto estrategicamente pelos pontos mencionados. Assim, acredita-se que ele é justificável e é importante no desenvolvimento da empresa.

Por fim, a quarta ação proposta no plano de ação desse estudo visa propor melhorias ao atual processo de venda da No Doping, não no sentido de modificar sua ordem, mas sim de torná-lo mais eficiente e ágil. Percebe-se que, por ter uma operação enxuta, algumas atividades ainda são muito manuais e vagarosas, o que toma mais tempo do que deveria e tira a possibilidade de realização de novas atividades por parte de seus membros, como o contato com atuais clientes e *prospects*. Tornando as atividades mais automáticas e os fluxos de trabalho mais claros, com responsáveis e tempos definidos, entende-se que haveria um ganho em eficiência. Ganho em tempo esse que poderia ser alocado em outras atividades, como as propostas nas ações anteriores.

Assim, a quarta ação foi desenvolvida através de um fluxo de processo, que antes a empresa não possuía, acerca do processo de vendas atual, determinando responsáveis por cada uma das cinco atividades do processo atual de vendas e tempos máximos de entrega para as três atividades relatadas por Alexandre como sendo as mais críticas no processo: Envio de Orçamento, Cliente aprova Orçamento e Envio de Fatura. Segundo ele, o envio de orçamento demora porque os custos variam de acordo com a missão, o que torna complicado precificar de forma semelhante todas as missões. O tempo de aprovação de orçamento, por parte do cliente, também é crucial, pois os custos da missão aumentam bastante se, por exemplo, um DCO tiver de ser contatado na última hora e não puder se programar e nem programar escoltas, além dos custos de passagens de avião e hotéis também serem mais elevados se considerados muito perto da data do evento. Por fim, o envio da fatura também é um ponto crítico, pois apenas uma pessoa na empresa é responsável por fazê-lo hoje em dia, essa dependência ocasiona que muitas vezes esse envio não seja realizado na velocidade desejada.

As duas primeiras semanas de atividade com o fluxo serão acompanhadas de forma manual (contagem de tempo manual por cada uma das três atividades onde o tempo foi

estipulado) para perceber se o fluxo se ajusta conforme foi construído, ou se precisa de melhorias. Caso ele se ajuste, entende-se que haverá um ganho importante em termos de tempo dos envolvidos. Para a questão do envio da fatura, duas outras pessoas foram instruídas sobre como fazê-la, a fim de aumentar as possibilidades de cumprimento do tempo proposto. Por último, ao processo de venda atual foi adicionada a atividade de cobrança a clientes que não pagam a fatura enviada, essa atividade não era realizada pela empresa formalmente até então, mas entra no processo a pedido da mesma em virtude de acontecimentos ocorridos especialmente com alguns clientes em específico no ano de 2012.

Além disso, foram desenvolvidas três melhorias técnico-operacionais: uma planilha estática de despesas em formato pdf para que os DCOs preencham apenas as informações que são solicitadas após cada missão (evento, número de controles realizados, dias e horas de trabalho, escoltas participantes, despesas em geral), uma planilha padrão de orçamento em pdf a ser enviada aos clientes quando o orçamento é solicitado, e uma planilha-modelo que traz automaticamente o preço que pode ser cobrado de cada cliente de acordo com um preenchimento simples de número de controles a serem realizados, número de dias de controle, número de DCOs e escoltas, despesas estimadas por localidade e impostos cabíveis.

Entende-se que essas melhorias serão importantes para o ganho de tempo mencionado e para que o processo de vendas da empresa seja mais eficiente, atendendo o cliente com mais rapidez e sendo assertivo, por isso o quarto projeto se faz justificável e é de tão grande importância para a No Doping, ainda que tenha um cunho voltado mais ao operacional, a melhora em qualidade e em processos executados no dia-a-dia da empresa.

Para esse quarto projeto, percebe-se que há implicações importantes, como a disponibilidade de uma das pessoas em realizar a atividade de revisão, mapeamento do fluxo e desenvolvimento de melhorias, visto que as demais não possuem o conhecimento nas ferramentas necessárias para a execução da parte prática (software). Há ainda uma implicação significativa no sentido de treinar as pessoas a utilizar o novo fluxo, acreditando no respeito aos tempos para de fato a empresa tenha o ganho proposto no projeto, do contrário, o projeto não teria sentido, além de treinar as pessoas para que as novas planilhas desenvolvidas sejam usadas no dia-a-dia e possam proporcionar os ganhos em tempo, assertividade, padronização e segurança.

Dessa forma, foram montados quatro Planos de Ação para desenvolver os quatro projetos descritos acima, cada um para um deles. Decidiu-se por separar cada projeto em um plano de

ação por ter sido percebido que dessa maneira seria mais claro conduzi-los e determinar seus prazos, e porque só assim seria possível demonstra-los nesse estudo, valorizando as principais atividades que estavam contidas em cada um.

**Quadro 1 - Projeto Grandes Clientes**

O que?	Como?	Por quê?	Responsável	Início	Final
Definição de grandes clientes.	Elencando, pela participação no faturamento, quem são os clientes grandes.	Para definir focar em quem será trabalhado o projeto.	Rodrigo	01-Jul	05-Jul
Networking com grandes clientes.	Agendando visitas aos principais tomadores de decisão.	Para traçar plano de controles dentro e fora de competição.	Alexandre	05-Jul	05-Ago
Realização de palestras.	Agendando palestras aos atletas e equipes.	Para informar e educar os envolvidos.	Alexandre	05-Ago	05-Set
Consolidação de dados.	Realizando um fechamento depois de finalizado o projeto.	Para consolidar os dados de fechamento e proporcionar a verificação de resultados.	Alexandra	05-Set	10-Set
Acompanhamento de resultados.	Analisando o faturamento dos clientes nos 3 meses seguintes.	Para verificação de resultados obtidos.	Alexandra	10-Set	10-Dez

Fonte: Dados da empresa/ Elaborado pela autora

**Quadro 2 - Projeto Pequenos Clientes**

O que?	Como?	Por quê?	Responsável	Início	Final
Definição de pequenos clientes.	Elencando, pela participação no faturamento, quem são	Para definir com quem será trabalhado o projeto.	Rodrigo	01-Jul	20-Jul

	os pequenos clientes.				
Networking com pequenos clientes.	Entrando em contato com dirigentes via e-mail e telefone.	Para desenvolver trabalho junto com a organização.	Alexandre	21-Jul	31-Jul
Realização de palestras.	Agendando palestras com os atletas da modalidade.	Para desenvolver a cultura da realização de controles de doping.	Alexandre	01-Ago	05-Set
Consolidação de dados.	Realizando um fechamento depois de finalizado o projeto.	Para consolidar os dados de fechamento e proporcionar a verificação de resultados.	Alexandra	05-Set	10-Set
Acompanhamento de resultados.	Analisando o faturamento dos clientes nos 3 meses seguintes.	Para verificação de resultados obtidos.	Alexandra	10-Set	10-Dez

Fonte: Dados da empresa/ Elaborado pela autora

### Quadro 3 - Projeto Prospecção de Clientes

O que?	Como?	Por quê?	Responsável	Início	Final
Mapear as confederações.	Buscando na internet.	Para ter a relação dos clientes que já realizam controles conosco e quais não.	Rodrigo	01-Set	05-Set
Mapear federações internacionais.	Buscando na internet.	Para obter mais possibilidade de realização de controles para federações internacionais.	Rodrigo	05-Set	10-Set
Mapear realizadores de eventos.	Buscando na internet.	Conhecer melhor quais são e se realizam controles de doping.	Rodrigo	10-Set	15-Set
Mapear patrocinadores	Buscando na internet.	Conhecer quais são os que têm interesse em realizar	Rodrigo	15-Set	20-Set

de atletas.		controles de doping.			
Consolidação.	Inserindo os dados dos clientes em uma planilha de Excel, comparando com os atuais clientes.	Comparar os clientes atuais com a lista conseguida.	Alexandra	21-Set	25-Set
Contato.	Entrando em contato por e-mail (apresentação da empresa) e telefone.	Fazer um primeiro contato com os clientes que não fazem controle com a No Doping.	Alexandre	26-Set	25-Out
Fechamento.	Realizando um relatório de controle com as datas em que os e-mails são enviados e os feedbacks recebidos.	Para manter um controle de quais clientes foram contatados, quanto, e que feedback eles deram.	Alexandra	25-Out	30-Out

Fonte: Dados da empresa/ Elaborado pela autora

#### Quadro 4 - Projeto Melhoria Operacional

O que?	Como?	Por quê?	Responsável	Início	Final
Definição de novo fluxo.	Revisando quais são as tarefas a serem executadas e sua ordem.	Para ajustar o processo, tornando mais eficiente.	Alexandra	01-Jun	04-Jun
Definição dos responsáveis.	Alinhando quem é o responsável por cada tarefa elencada.	Para estabelecer as responsabilidades, garantindo que a atividade seja executada pela pessoa mais capacitada na área.	Alexandra	04-Jun	11-Jun
Definição de tempos.	Percebendo o tempo necessário para execução de cada tarefa.	Para otimizar as atividades gargalo.	Alexandra	11-Jun	16-Jun

Cheque final	Checando se o fluxo se aplica à realidade da empresa.	Para verificar se pode de fato ser aplicado e se somou à empresa.	Alexandra	16-Jun	24-Jun
--------------	---	---	-----------	--------	--------

Fonte: Dados da empresa/ Elaborado pela autora

Como antes o processo de vendas não tinha um fluxo definido, procurou-se fazê-lo em conjunto com o participante da empresa. O fluxo do processo de vendas, que antes não estava definido, foi estabelecido começando com a etapa de contato ao cliente. Esse sendo feito, foi definido o prazo de 0,5 horas para envio do mesmo ao cliente que o solicitou. Como o contato com *prospects* sempre culmina em um pedido de orçamento, era um gargalo da empresa o tempo de envio desse.

Após o envio do orçamento, esse pode ser aprovado ou não pelo cliente. Se o cliente rejeita o orçamento, é feito novo contato, na maior parte das vezes por telefone, mas também por vezes acontece por e-mail. Caso o cliente aceite o orçamento, ocasionando a passagem para a quarta etapa do processo, o cliente confirma por telefone e, obrigatoriamente, por e-mail. Como a empresa não possui contrato com a maior parte dos clientes, se faz necessária a confirmação via digital para que se tenha alguma garantia de aceite. Em razão de em muitas ocasiões ter sido percebido pelo participante da empresa que há um esforço em enviar os orçamentos, mas que muitos não são sequer respondidos, determinou-se um prazo máximo de 24 horas para o recebimento de resposta do cliente. Assim, depois de enviado o orçamento a empresa esperará durante esse tempo, inclusive fazendo contatos por telefone e e-mail a fim de confirmar a realização da missão. Após esse período de 24 horas, a empresa não focará mais nesse prospect, uma forma encontrada de aperfeiçoar os esforços, especialmente pela escassez de mão de obra.

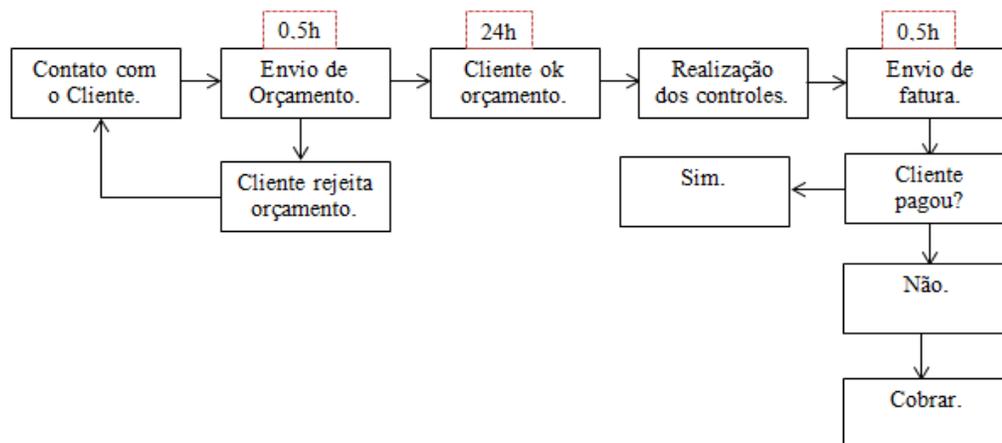
Assim, quando o cliente dá ok ao orçamento, a No Doping considera o mesmo aprovado, e passa para a etapa de organizar toda a estrutura para a realização dos controles, etapa essa que vai desde a escolha de DCOs e escoltas da missão e contato com esses, até envio de material para que os controles sejam realizados e, nos casos em que é necessário, também são providenciadas as passagens aéreas e estadias aos responsáveis por realizar os controles. Essa etapa não precisou ter tempo determinado para execução, principalmente pelo fato de que o tempo dispensado nela depende muito da missão, e ela é o cerne de todo o acontecimento, portanto é mais importante controlar a qualidade das escolhas, do que propriamente o tempo que se é detido nessa.

Ao término da missão, é enviada fatura ao cliente. Como esse também foi elencado como um gargalo da No Doping pelo participante da empresa, em razão dos motivos de pessoal dedicado à operação, também foi determinado um tempo de 0,5 horas após o término da missão para que a fatura seja enviada ao cliente, via correio. Hoje em dia a fatura é feita em formato de nota fiscal na maior parte dos clientes, mas alguns já trabalham recebendo boletos, o que facilita no sentido de que pode ser emitido de forma mais rápida, e que não demanda ida à agência de correio. Os boletos também são uma forma mais barata, por isso é intenção da empresa começar a usá-los com cada vez mais clientes.

Por fim, a etapa de cobrança de clientes teve de ser incrementada ao fluxo, devido ao fato de que, em conversa com participante da empresa, foi percebido que houve muitos casos em que a empresa ficou muito tempo sem receber de alguns mesmos clientes, e um caso em especial de empresa que deixou de pagar pelos serviços prestados, ainda que todas as informações solicitadas tenham sido enviadas. Assim, o fluxo do processo de vendas da empresa termina não ao envio da fatura, como aparentemente acontecia até então, mas sim apenas quando é identificado o pagamento do cliente, e um controle simples semanal é feito toda a sexta-feira, a fim de checar se os pagamentos que deveriam entrar (por terem sido enviadas notas fiscais ou boletos) de fato entraram na conta da empresa.

Assim, descreve-se abaixo o processo de venda desenhado em forma de fluxo, incluindo seus tempos, conforme explicado acima:

**Quadro 5 - Novo Processo de Venda**



## 5.6 SISTEMÁTICA DE ACOMPANHAMENTO DO RESULTADO DE VENDAS

Para acompanhar o resultado dos projetos com os clientes, será acompanhado mensalmente os valores de controles realizados por cliente e o faturamento por cliente. Esses números antes não eram acompanhados, sendo feito apenas um fechamento por missão anual, o que confundia os números no sentido de complicar uma análise geral e mensal por cliente.

Como foi estabelecida uma meta em número de controles e faturamento, ainda que para o estudo tenha sido transformada em índice, esses números agora serão acompanhados pela empresa a fim de perceber se as ações realizadas através do plano de ação estão de fato sendo efetivas e causando o resultado desejado: o aumento das vendas.

Quanto à melhoria de processo proposta no processo de venda atual, será acompanhada a velocidade dos três pontos críticos citados pelo Alexandre, através da contagem de tempo na execução do processo nas duas primeiras semanas subsequentes. Assim, será feito algum ajuste caso o tempo determinado não possa ser atingido.

À adição do campo de cobrança ao processo atual de empresa, esse se percebe importante e, com o ok da empresa, não necessitará acompanhamento por ser uma melhoria aceita e reconhecida como necessária, visto que a empresa não exercia essa atividade no passado, o que a prejudicou em algumas situações específicas com clientes específicos.

Por fim, foi definida uma sistemática de acompanhamento das metas definidas, a fim de perceber se as ações desenvolvidas nos planos estão tendo o efeito desejado no resultado da empresa, com crescimento em vendas (faturamento) e crescimento em número de controles realizados. Como esse acompanhamento foi feito com base nas metas estabelecidas, que tiveram os valores ocultados, para demonstrá-lo no estudo foram colocados números exemplificados como será visto a seguir.

O acompanhamento buscou trazer o indicador de meta, frente ao faturamento e frente ao número de controles a serem realizados no ano de 2013, conforme crescimento de 1,05 estipulado pelo indicador de crescimento contra o ano anterior. Assim, o acompanhamento será feito através de uma planilha de Excel que deverá ser atualizada uma vez por mês pelo responsável por ela,

com vistas a perceber como está o desempenho da empresa nos dois indicadores elencados comparando com as metas estabelecidas nesse estudo para o ano corrente.

O farol indicando as três cores será o informativo automático que será trazido ao preencher a planilha com o número realizado no mês em faturamento e número de controles realizados. Caso a empresa tenha atingido a meta ou mais, o indicador mostrará 100% no campo *situação* e o farol indicado será o verde, demonstrando que a empresa está alinhada com o que foi desenhado como objetivo.

Caso o valor inserido no mês proporcionar que se chegue a 75% de cada uma das metas ou mais, o indicador mostrará o farol de cor amarela, sendo um ponto de atenção para verificar o que pode ser feito enquanto ainda há tempo (no transcorrer do ano corrente), como alguma modificação em algum projeto ou a inserção de algum novo projeto em alguma oportunidade percebida após a realização desse estudo, a fim de reverter o quadro.

Em caso de os valores inseridos no mês permitirem que se chegue a apenas 50% ou menos da meta, o farol indicado será o vermelho, e deverá ser desenvolvido um plano de emergência, caso ainda seja possível realizar alguma ação no ano corrente, ou comece a ser pensado um plano mais agressivo para o ano de 2014.

A seguir pode ser vista a imagem da tela de acompanhamento das metas:

**Figura 5 - Ferramenta Acompanhamento de Meta**

Acompanhamento Metas					
				<b>LEGENDA:</b> Não Iniciado  Alinhado com a meta (100%)  Parcialmente alinhado (75%)  Desalinhado (50%) 	
Responsável: Alexandra					
Data da última atualização:					
Período Acompanhado: Julho 2013					
Indicadores	Meta 2013	Meta no Período	Atingido no Período	Situação	Farol
Faturamento	R\$ 750.000,00	R\$ 62.500,00	R\$ 62.500,00	100%	
Número de Controles	450	38	38	100%	

Fonte: Elaborado pela autora

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dado o histórico de antidoping e o crescimento de sua importância para confederações desportivas, federações internacionais desportivas, realizadores de eventos esportivos e grandes patrocinadores, foi percebida a oportunidade de realizar o estudo, dado o elevado crescimento de oportunidade de mercado.

Conforme verificado, o mercado de antidoping também cresce em razão da importância que esse tem tido para os atores envolvidos: atletas, treinadores, preparadores físicos, nutricionistas e familiares de atletas, fruto não apenas da ação das confederações e federações esportivas, mas também dos trabalhos de conscientização e educação realizados pela WADA – AMA (Agência Mundial Antidoping) e a presença cada vez mais constante dos atletas na mídia, o que aumenta a visão da sociedade sobre os mesmos, que são vistos como exemplos.

Além da percepção de alta relevância que esse estudo teria pela oportunidade de mercado, também se verificou que para o dia-a-dia da No Doping ele seria de grande valia, tanto pela escassez de recursos que a empresa possui, que demanda um melhor aproveitamento dos recursos pessoal e financeiro existentes, até a importância de entender seu próprio cenário atual, opinião de clientes importantes à empresa, opinião de pessoa referência no mercado, opinião de participante da empresa, análise histórica de crescimento do triênio 2010, 2011 e 2012, e definição de metas de crescimento para o ano de corrente, 2013.

Percebeu-se que, apesar de não possuir planejamento de administração de vendas, e nem ter estratégias formalmente definidas, a empresa já imprimia um ritmo de crescimento agressivo no anos estudados, e inclusive possuía a maior parte das definições de forma empírica, que só precisaram ser organizadas e formalizadas. Assim, entende-se que o estudo realizado irá somar para que esse crescimento possa se manter de forma sustentável e embasada, além de proporcionar novas oportunidades com atuais clientes e *prospects* através dos projetos desenvolvidos.

Levando em consideração que o objetivo geral desse estudo era elaborar um plano de ação que, executado, oportunizaria o aumento das vendas da empresa No Doping, percebe-se que a realização desse estudo cumpriu com seu objetivo, desenvolvendo os quatro planos de ação para os projetos criados, três deles visando o aumento de faturamento e de controles realizados, e um

deles sugerindo o projeto de melhoria operacional, a fim de melhorar o dia-a-dia da empresa otimizando tempo e recursos. Foi criada também uma planilha de controle, a fim de garantir a simplicidade no controle de metas, indicando através das cores do farol se ela está conseguindo ser atingida mês a mês.

Foram cumpridos, assim, também os objetivos específicos propostos inicialmente, através da revisão da estratégia aplicada na empresa, que procura o enfoque por diferenciação; da identificação da percepção dos atuais clientes quanto à realização de controles de doping, com sugestões de melhoria para atingir de uma melhor forma a maneira de trabalhar com esses; da identificação de possíveis oportunidades com base em entrevista com participante da empresa e pessoa referência no mercado de doping brasileiro e internacional, pela vivência de mercado e na No Doping, onde grandes oportunidades foram percebidas; da avaliação do histórico de vendas da empresa, para percepção de representatividade de clientes e possibilidade de desenvolvimento de projetos com cada grupo; percepção da participação de clientes e número de controles realizados, possibilitando a proposta de metas para o ano de 2013 e da elaboração da estratégia de crescimento e absorção/desenvolvimento de clientes através dos projetos desenvolvidos.

Dessa forma, acredita-se que esse estudo teve sucesso no sentido de perceber oportunidades relevantes a partir de dados secundários e primários pesquisados, desenvolvendo os projetos que fizeram sentido e que poderiam contribuir para a No Doping, além de ter analisado cenários e números importantes para o desenvolvimento da empresa e o crescimento sustentável dessa, concluindo esses com o estabelecimento de metas para mensuração, e ferramentas de controle para garantir que essas seriam mais facilmente cumpridas, e que esse cumprimento se daria de forma acompanhada, para que seja possível desenvolver ações de contorno caso seja percebido que a empresa não está conseguindo chegar nos objetivos desenhados e alinhados com o participante da empresa que participou desse estudo.

## REFERÊNCIAS

AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J.; MINTZBERG, H. **Safári De Estratégia: Um Roteiro Pela Selva Do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

ALMEIDA, Martinho I. R. **Manual De Planejamento Estratégico**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2003

HERRERO, Emilio. **Balanced Scorecard E A Gestão Estratégica: Uma Abordagem Prática**. Rio De Janeiro: Elsevier, 2005.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K; WHITTINGTON, R. **Explorando A Estratégia Corporativa: Textos E Casos**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. **Mapas Estratégicos – Balanced Scorecard: Convertendo Ativos Intangíveis Em Resultados Tangíveis**. Rio De Janeiro: Elsevier, 2004.

MAXIMILIANO, Antonio Cesar A. **Teoria Geral Da Administração: Da Escola Científica À Competitividade Em Economia Globalizada**. São Paulo: Atlas, 1997.

PORTER, M.E. **Estratégia Competitiva: Técnicas Para Análise De Indústrias E Da Concorrência**. Rio De Janeiro: Campus, 1986.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração De Vendas**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

COBRA, Marcos. **Administração De Vendas**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1994.

SPIRO, Rosann L.; RICH, Gregory A.; STANTON, William J. **Gestão Da Força De Vendas**. 12. Ed. São Paulo: Mc Graw Hill, 2009.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios De Marketing**. 12. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

HAIR Jr., JOSEPH F.; WOLFINBARGER, Mary F.; ORTINAU, David J.; BUSH, Robert P. **Fundamentos De Pesquisa De Marketing**. 1 Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ASSUNÇÃO, Leonardo De; DOS SANTOS, José Henrique. **Pensar A Prática**. Goiânia, V. 15, N. 3, P. 272-550, Jul./Set. 2012.

NUNES, Alexandre Velly; RUBIO, Katia. **Revista Brasileira De Psicologia Do Esporte**. V.3 N.1 São Paulo Jun. 2010.

RIBEIRO, Alvaro; PUGA, Alberto. 2004. **Revista Digital: Código Mundial Antidoping: Ética E Fair Play No Esporte Olímpico**: <http://www.efdeportes.com/efd72/antidop.htm>  
Acesso em: 15 junho 2013.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa De Marketing: Uma Orientação Aplicada**. 6. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração De Marketing**. 12. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

Professor Eduardo Henrique De Rose. Página pessoal:  
<http://www.controlededoping.com.br/portugues.html>  
Acesso em 25 de junho, 2013.