

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**TRABALHO DE CONCLUSÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**Bruno Bonzanini Bossle**

**PLANO DE MARKETING PARA O DEPARTAMENTO DE GINÁSTICA  
RÍTMICA DO COLÉGIO SALESIANO DOM BOSCO**

Porto Alegre

2013

Bruno Bonzanini Bossle

**PLANO DE MARKETING PARA O DEPARTAMENTO DE GINÁSTICA  
RÍTMICA DO COLÉGIO SALESIANO DOM BOSCO**

Trabalho de conclusão do curso de graduação apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito para obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Lisiane Quadrado Closs

Porto Alegre

2013

Bruno Bonzanini Bossle

**PLANO DE MARKETING PARA O DEPARTAMENTO DE GINÁSTICA  
RÍTMICA DO COLÉGIO SALESIANO DOM BOSCO**

Trabalho de conclusão do curso de graduação apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito para obtenção do título de bacharel em Administração.

Conceito final:

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

BANCA EXAMINADORA

---

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Daniela Callegaro de Menezes

---

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dra. Lisiane Quadrado Closs - UFRGS

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de agradecer a todas as pessoas que tornaram possíveis a elaboração deste estudo.

Agradeço a minha orientadora Prof<sup>a</sup>. Dra. Lisiane Quadrado Closs, por toda atenção e disponibilidade dispensada.

A minha família por todo apoio nestes anos de estudo intenso, em especial à minha mãe Beatriz Ines Bonzanini Bossle, pelo apoio incondicional.

E finalmente agradeço à minha namorada Cristiane Rodrigues Pinho, que abriu as portas da sua empresa e permitiu que este trabalho pudesse ser realizado.

## RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo principal a elaboração de um plano de marketing para o departamento de Ginástica Rítmica do Colégio Salesiano Dom Bosco, uma micro empresa de treinamento esportivo localizada na região noroeste de Porto Alegre. Esse estudo visa auxiliar a empresa no que diz respeito à sua administração de marketing, com o objetivo de aumentar o seu número de clientes. Para tanto, foi realizada uma análise de seu ambiente interno e externo e posteriormente elaborada a matriz SWOT (*strengths, weakness, opportunities, threats*), foram verificadas as forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças do departamento de Ginástica Rítmica do Colégio Salesiano Dom Bosco. Com base nesses dados e nas teorias de administração e de marketing, estabeleceu-se objetivos e elaborou-se as estratégias de marketing. Por fim, foram determinados os planos de ação para a implementação desse plano de marketing.

**Palavras-chave:** Plano de Marketing, Análise SWOT, Estratégias, Ginástica Rítmica.

## ABSTRACT

The presente work has the main objective of developing a marketing plan for the Department of Rhythmic Gymnastics of Dom Bosco Salesiano College, a microenterprise sports training located in the northwestern region of Porto Alegre. This study aims to assist the company with respect to its marketing management, aiming to increase their number of customers. In order to do so, an analysis of its internal and external environments was performed and later the elaboration of a SWOT matrix, where Department of Rhythmic Gymnastics of Dom Bosco Salesiano College strengths, weakness, opportunities and threats were found. Based on these data and the theories of management and marketing, it was then possible establish goals and determine marketing strategies. Finally, we determined the action plans for the implementation of this marketing plan.

**Keywords:** Marketing Plan, SWOT analysis, Strategies, Rhythmic Gymnastics.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1-</b> Estrutura de um Plano de Marketing.....	20
<b>Figura 2-</b> Atividades Extra Classe Oferecidas para o Sexo Feminino no Colégio Salesiano Dom Bosco.....	37
<b>Quadro 1-</b> Matriz SWOT da Ginástica Rítmica.....	45

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1- Plano de ação para aumentar número de clientes.....</b>	<b>50</b>
<b>Tabela 2 - Plano de ação para manter os clientes fidelizados.....</b>	<b>51</b>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
1.1 PROBLEMATIZAÇÃO DO TEMA DE PESQUISA.....	11
1.2 JUSTIFICATIVA.....	13
<b>2 OBJETIVOS.....</b>	<b>14</b>
2.1 OBJETIVO GERAL.....	14
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
<b>3 REVISÃO TEÓRICA .....</b>	<b>15</b>
3.1 MARKETING NA PEQUENA EMPRESA.....	15
3.2 MARKETING MIX.....	16
3.3 PLANO DE MARKETING.....	17
3.4 ETAPAS DO PLANO DE MARKETING.....	21
3.4.1 Análise do Ambiente.....	21
3.4.2 Definição de Objetivos e Metas .....	24
3.4.3 Estratégia de Marketing.....	25
3.4.4 Implementação do Plano de Marketing.....	25
3.4.5 Avaliação e controle.....	26
<b>4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>27</b>
4.1 TIPO E MÉTODO DE PESQUISA.....	27
4.2 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	27
4.3 ANÁLISE DE DADOS.....	28
<b>5 PLANO DE MARKETING.....</b>	<b>30</b>
5.1 AMBIENTE INTERNO.....	30
5.2 AMBIENTE DO CONSUMIDOR.....	31
5.3 AMBIENTE EXTERNO.....	32
5.3.1 Ambiente Demográfico.....	32
5.3.2 Ambiente Econômico.....	34
5.3.3 Ambiente Político-legal.....	34
5.3.4 Ambiente Sociocultural.....	35
5.3.5 Ambiente Natural.....	35

5.3.6 Ambiente Tecnológico.....	36
5.4 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA.....	36
5.4.1 Concorrentes Indiretos.....	36
5.4.2 Concorrentes Diretos.....	38
5.5 ANÁLISE SWOT.....	40
5.5.1 Forças.....	40
5.5.2 Fraquezas.....	41
5.5.3 Oportunidades.....	42
5.5.4 Ameaças.....	43
5.6 MATRIZ SWOT.....	45
5.7 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS .....	46
5.8 ESTRATÉGIA DE MARKETING.....	46
5.9 IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO DE MARKETING.....	49
<b>6 CONCLUSÃO.....</b>	<b>52</b>
<b>7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>54</b>
<b>ANEXO A- Entrevista com a gestora.....</b>	<b>57</b>
<b>ANEXO B- Entrevista com os responsáveis.....</b>	<b>59</b>

## 1 INTRODUÇÃO

No ambiente competitivo, no qual as empresas atuam, focar a atenção em questões que são primordiais para a obtenção de vantagens competitivas frente ao mercado, torna-se fundamental para a sobrevivência e sucesso dos negócios. Entretanto, a carência de informação, organização e planejamento é comum em muitos empreendimentos, especialmente em Micro e Pequenas Empresas (OLIVEIRA et al, 2008).

Segundo Megido (1995), muitas pequenas empresas não sobrevivem no mercado devido a dificuldades relacionadas à não utilização de ferramentas de marketing que as orientam para atuar no mercado. Entre as principais causas da mortalidade dessas pequenas empresas destacam-se: o desconhecimento de princípios básicos de marketing, a falta de orientação para o mercado, a ausência de níveis competitivos de qualidade, a falta de acesso à informação, a incapacidade de lidar com as novas leis em tempo hábil, os choques econômicos e as crises de mercado. Não obstante a esses aspectos, estudos sobre as pequenas empresa ainda são pouco comuns, tanto em nível nacional como internacional e, efetivamente, são poucos os trabalhos, pesquisas e publicações sobre a prática de marketing na pequena empresa.

Tendo em vista essa carência de estudos, o presente trabalho foi realizado em uma microempresa de treinamento esportivo, que atua de forma terceirizada dentro do Colégio Salesiano Dom Bosco, em Porto Alegre, no departamento de Ginástica Rítmica, uma das modalidades esportivas oferecidas por essa escola para a comunidade escolar. A Ginástica Rítmica executa suas funções de forma autônoma dentro do Colégio Salesiano Dom Bosco, tendo em seu quadro professores específicos da modalidade e sendo responsáveis pelas aulas e demais eventos da Ginástica Rítmica.

O Colégio Salesiano Dom Bosco é filiado à Federação Riograndense de Ginástica e à Confederação Brasileira de Ginástica. Suas atletas competem em eventos esportivos de níveis estadual e nacional. Esse departamento de Ginástica

Rítmica possui 94 ginastas matriculadas em suas turmas, compreendendo faixas etárias dos 5 aos 20 anos de idade.

Assim, o presente estudo buscou desenvolver um plano de marketing para o departamento de ginástica rítmica do Colégio Salesiano Dom Bosco indicando a realização de ações que visassem, principalmente, o aumento no número de clientes e o conseqüente aumento no faturamento.

A consecução desse trabalho envolveu, primeiramente, um diagnóstico situacional do ambiente interno e externo, com foco nas ameaças e oportunidades do setor em que está inserida a empresa, bem como uma análise dos pontos fortes e fracos do negócio. Foram analisados também os ambientes do consumidor e os concorrentes do departamento de Ginástica Rítmica do Colégio Salesiano Dom Bosco. Com base nessas análises, propôs-se um prognóstico que serviu de base para a elaboração de um plano de ações com o objetivo de nortear a organização no alcance dos objetivos traçados.

## 1.1 PROBLEMATIZAÇÃO DO TEMA DE PESQUISA

Kotler e Armstrong (2003), afirmam que a empresa competitiva tem que concentrar seus esforços para atrair, reter e cultivar clientes de forma a manter um relacionamento duradouro e de longo prazo. Tais objetivos podem ser alcançados com o uso de conhecimentos e a aplicação de ferramentas da área de Marketing, fundamentais para que micro e pequenas empresas possam se manter e se desenvolver no mercado atual.

Entretanto, frequentemente os profissionais não aplicam os fundamentos de marketing devido à ausência de indivíduos com competência nas organizações pequenas e familiares, que em grande parte iniciam sem qualquer planejamento. Estas falhas em muitas organizações, geram os seguintes dados estatísticos: quase 20% das pequenas empresas não sobrevivem aos 12 primeiros meses de operação e praticamente a metade delas fecha as portas até o sétimo ano de vida (IBGE, 2013).

Conforme Kotler (2006), marketing é a reunião de uma série de variáveis que organizadas estrategicamente, conduzem a empresa e seu bem ou serviço a um bom posicionamento de mercado favorecendo, portanto, a competitividade das empresas. Acima de tudo, a despeito da enormidade de definições existentes, pode-se encarar o marketing como sendo um importante instrumento para a gestão da empresa no sentido de se conhecer a concorrência e, sobretudo os clientes, suas características, necessidades, interesses e desejos.

De acordo com Westwood (1992, p.4), “o plano de marketing estabelece os objetivos de marketing da companhia e sugere estratégias para alcançar tais objetivos.” Esta definição demonstra a importância de se utilizar o plano de marketing, como um instrumento que viabiliza o atingimento dos objetivos, através de estratégias baseadas no *mix* de marketing.

Até o momento presente, essa micro empresa promoveu poucas ações para fidelizar seus atuais clientes e, especialmente, para atrair novos clientes. O número de alunos vem se mantendo estável, mas a empresa dispõe de estrutura para atender um número maior de alunas para aumentar a sua rentabilidade. Com base nessa situação, questiona-se neste estudo: que ações de marketing a empresa pode realizar para atrair mais clientes e reter os atuais?

Um plano de marketing possibilita responder a essas e outras questões, tratando-se de um instrumento que, de acordo com Ferrel e Hartline (2005 p.38), faz uma “análise do ambiente do consumidor examinando a situação atual com respeito às necessidades do mercado-alvo, mudanças previstas nessas necessidades e até que ponto os produtos da empresa atualmente satisfazem essas necessidades.” O plano de marketing ainda auxilia a empresa a entender melhor os cenários que compõem seu mercado e a concorrência.

Neste momento, como o departamento de ginástica rítmica do Colégio Salesiano Dom Bosco enfrenta o desafio de conquistar novos clientes, a elaboração de um plano de marketing torna-se essencial. Pois, além de ser um diferencial em relação aos concorrentes, que não adotam ações efetivas de marketing, possibilitará também uma melhor compreensão do mercado e das oportunidades de crescimento existentes.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Considerando-se a importância de um plano de marketing, esta pesquisa realizada no departamento de ginástica rítmica do Colégio Salesiano Dom Bosco, visa desenvolvê-lo para auxiliar a aumentar a competitividade da empresa. Com base em uma análise dos clientes atuais e potenciais, bem como das forças e fraquezas dessa empresa, além da análise dos demais elementos em um plano de marketing, foram traçadas alternativas de ações para a melhoria do negócio. Estas alternativas, fundamentaram propostas que poderão ser implementadas pela empresa, contribuindo para ampliar o seu mercado de atuação, com um consequente aumento no número de clientes da empresa.

Além disso, busca-se demonstrar com esse trabalho alternativas simples e eficientes para o departamento de Ginástica Rítmica do Colégio Salesiano Dom Bosco, as quais poderão ser usadas também por outras empresas que atuam no segmento esportivo.

Por fim, uma vez que a literatura voltada para micro e pequenas empresas é limitada, o estudo visa fornecer uma contribuição teórica que contribua para ampliar o conhecimento nessa área.

## 2 OBJETIVOS

### 2.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo desta pesquisa é elaborar um plano de marketing para o departamento de ginástica rítmica do Colégio Salesiano Dom Bosco.

### 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analisar o ambiente interno e externo da empresa;
- Definir os objetivos de marketing;
- Determinar as estratégias de marketing;
- Elaborar um plano de ação que resulte no aumento do número de clientes.

### 3 REVISÃO TEÓRICA

#### 3.1 MARKETING NA PEQUENA EMPRESA

Marketing é uma palavra em inglês derivada de *market*, que significa mercado. Esse conceito é utilizado para expressar a ação voltada para o mercado. Assim entende-se que a empresa que pratica o marketing tem o mercado como a razão e o foco de suas ações.

Segundo Las Casas (1997):

Marketing é a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade (Las Casas, 1997 p.29).

As organizações em busca da sobrevivência em um mercado cada vez mais dinâmico e competitivo acabam descobrindo a necessidade orientar-se nessa área de conhecimento para suprir as exigências deste mercado.

No país, a pesquisa em Administração ainda é carente de estudos descritivos com ênfase em práticas de marketing compatíveis com a realidade dos pequenos negócios e de seus dirigentes. Esta carência é sobremaneira acentuada quando se trata de pequenos negócios dirigidos por um proprietário-dirigente de perfil empreendedor (ZOSCHKE; LIMA, 2006 ).

As Ferramentas de Marketing nas Pequenas Empresas atualmente vem sendo utilizadas para fazer com que as empresas possam estar à frente de seus concorrentes e liderar o mercado. O uso dessas ferramentas traz uma vantagem primordial para a organização: “a análise e o conhecimento da organização, pela própria organização”, e conseqüentemente, direcionamentos dos seus esforços para alcançar seus resultados e objetivos (PAES; SARAIVA, 2008, p.1).

A pequena empresa sempre tem planos, mas em muitos casos, estes estão apenas “na cabeça” do principal administrador do negócio. A recomendação de

Thurston (1983) é que estes planos devem ser formalizados, ou seja, colocados por escrito, dependendo de uma série de variáveis, como habilidade do empresário, seu estilo administrativo e a complexidade de seu negócio. Outro especialista em pequenos negócios é Rice (1989, p.48), que também apregoa a necessidade da pequena empresa possuir o seu plano de marketing, para ter os “*guidelines*” de sua ação. Este autor também reforça a importância de se possuir um plano por escrito.

O marketing está diretamente relacionado com os resultados de uma empresa, incluindo as de pequeno porte. Sendo fundamental para a descoberta de diferenciais competitivos a aquisição e retenção de clientes.

### 3.2 MARKETING MIX

De acordo com Cobra (1997), a integração de uma organização com o ambiente interno e externo é realizado através do composto de marketing. O composto de marketing, também denominado *mix* marketing — a combinação de um produto, como ele é distribuído e promovido e seu preço, é importante porque é um instrumento para a empresa atingir a resposta esperada no mercado alvo. Toda organização deve desenvolver um *mix* de marketing, pois a combinação desses quatro fatores — produto, preço, praça e promoção — deve satisfazer às necessidades de mercados-alvo e, ao mesmo tempo, atingir os objetivos de marketing da organização.

O produto cria valor para o cliente e envolve a satisfação das suas necessidades, “é o conjunto de bens e serviços que a organização oferta ao mercado alvo” (KOTLER, ARMSTRONG, 1998, p.173).

O preço resumidamente é o valor em dinheiro que os clientes pagam para adquirir um produto e deve-se levar em consideração a relação custo-benefício. “É a quantidade de dinheiro que os clientes tem que pagar para obter o produto” (KOTLER; ARMSTRONG, 1998, p.215).

A praça (ou distribuição) é a forma com que a empresa disponibiliza o produto aos clientes (KOTLER; ARMSTRONG, 1998). Contempla não só o local onde o

produto é vendido, mas toda a logística envolvida no processo. Compreende não só os canais de vendas tradicionais, mas também a disponibilidade dos bens através desses canais.

Promoção é o modo de comunicação que a empresa aplica para convencer os clientes a comprarem seus produtos. É um estímulo utilizado para aumentar as vendas de um ou mais produtos, representando as atividades que comunicam os atributos do produto e persuadem consumidores-alvo a adquiri-lo. (KOTLER; ARMSTRONG, 1998)

Para que um programa de marketing seja bem sucedido, ele deve coordenar todos os elementos do marketing *mix* com as estratégias de marketing da empresa.

### 3.3 PLANO DE MARKETING

Um Plano de Marketing é um documento que formula um plano para comercializar produtos e/ou serviços, desde a descrição do produto ou empresa a ser analisada, às estratégias de marketing que serão empregadas, o tempo levado, os custos gerados e o retorno planejado. Segundo Kotler (2006, p.41), “o plano de marketing é o instrumento central para direcionar e coordenar o esforço de marketing”. Efetivamente, um plano de marketing é a base na qual os outros planos da empresa devem estar apoiados, pois ele define metas, princípios, procedimentos e métodos que determinam as ações futuras da organização.

De acordo com Westwood (1996), o plano de marketing estabelece os objetivos de marketing da empresa, sugerindo estratégias para que os objetivos sejam alcançados. Ele deve mostrar para onde a empresa está seguindo e como deve seguir.

Um plano de marketing deve identificar as oportunidades de negócio mais promissoras para a empresa e esboçar como penetrar, conquistar e manter posições em mercados identificados. É um ferramenta e comunicação que combina todos os elementos do composto mercadológico em um plano de ação combinado. Ele estabelece quem fará o quê, quando, onde e como, para atingir suas finalidades (WESTWOOD, 1996, p.5).

Ferrell e Hartline (2005) descrevem um plano de marketing como sendo abrangente, flexível, consistente e lógico. Segundo esses autores, a abrangência

garantirá que nenhum aspecto será esquecido, a flexibilidade é essencial para permitir adaptar o plano às condições encontradas.

Conforme Pride e Ferrell (2001, p.30), “um plano de marketing é um documento escrito que delinea e explica todas as atividades necessárias para implementar as estratégias de marketing”. O plano descreve a situação atual da empresa, estabelecendo objetivos de marketing para os produtos e especificando como a empresa alcançará esses objetivos.

Porém, tanto o planejamento quanto o plano devem ser flexíveis para se adaptarem às necessidades da empresa, permitindo sua sobrevivência, manutenção ou crescimento no mercado. Todas as formulações, políticas e estratégicas devem considerar e apoiar-se numa avaliação do ambiente, concorrentes, recursos disponíveis, necessidades do mercado.

O Plano de Marketing, se bem elaborado, oferece benefícios para a organização, auxiliando-a a reconhecer onde seus esforços devem estar concentrados, observando e tirando o melhor aproveitamento das oportunidades do mercado.

A estrutura do plano de marketing não segue uma regra fixa, proporcionando que vários autores forneçam diferentes roteiros para sua elaboração.

Kotler (2006), propõe a seguinte estrutura do plano de marketing:

1. Resumo executivo e sumário: apresenta uma visão geral do plano proposto;
2. Análise da situação: apresenta dados históricos relevantes sobre o mercado, produto, concorrência, distribuição e macro ambiente. Identifica as principais oportunidades e ameaças, forças, fraquezas e assuntos relativos ao produto;
3. Estratégia de marketing: define a missão e os objetivos financeiros e de marketing do plano.
4. Projeções financeiras: incluem previsão de vendas, de despesas e uma análise do ponto de equilíbrio.
5. Controles: indica como o plano será monitorado.

Las Casas (2006), apresenta um roteiro de plano de marketing direcionado para micro e pequenas empresas. Os tópicos do plano são:

a) Análise ambiental: analisa as ameaças e as oportunidades para o negócio. Nesta etapa do diagnóstico, vem a ser muito importante a busca por informações atualizadas por meio de revistas, jornais, sites, palestras, enfim tudo que poderá ser utilizado como fonte de informações, identificando as principais variáveis que possam afetar a empresa e seus negócios.

b) Análise dos pontos fortes e fracos: esta segunda etapa do plano de marketing consiste em fazer uma análise interna da empresa e também dos concorrentes.

c) Objetivos: nesta etapa será necessário que o planejador faça uma análise dos pontos fortes e fracos identificados, assim como das ameaças e oportunidades visualizadas e, desta forma, determinar os objetivos que melhor atendam às necessidades da empresa.

d) Estratégias de marketing: após os objetivos definidos o planejador irá determinar em relação aos 4 “Ps” da empresa como estes objetivos serão atingidos.

e) Plano de ação: nesta última etapa do planejamento de marketing será definido o que será feito, quem deverá fazê-lo, o prazo e orçamentos para realização das estratégias de marketing.

A figura 1 descreve a estrutura do plano de marketing:

*Figura 1-Estrutura de um plano de marketing*

I.	Sumário Executivo
	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Sinopse</li> <li>b. Principais aspectos do plano de marketing</li> </ul>
II.	Análise da Situação
	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Análise do ambiente interno</li> <li>b. Análise do ambiente do consumidor</li> <li>c. Análise do ambiente externo</li> </ul>
III.	Análise SWOT
	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Forças</li> <li>b. Fraquezas</li> <li>c. Oportunidades</li> <li>d. Ameaças</li> <li>e. Análise da matriz SWOT</li> <li>f. Estabelecimento de um foco estratégico</li> </ul>
IV.	Metas e Objetivos de Marketing
	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Metas de Marketing</li> <li>b. Objetivos de Marketing</li> </ul>
V.	Estratégias de Marketing
	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Mercado-alvo primário e composto de marketing</li> <li>b. Mercado-alvo secundário e composto de marketing</li> </ul>
VI.	Implementação de Marketing
	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Questões estruturais</li> <li>b. Atividades de marketing tático</li> </ul>
VII.	Avaliação e controle
	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Controle formal de marketing</li> <li>b. Controle informal de marketing</li> <li>c. Avaliações financeiras</li> </ul>

Fonte: Ferrell/ Hartline, 2005

### 3.4 ETAPAS DO PLANO DE MARKETING

A estrutura do plano de marketing não é fixa, como vimos anteriormente, podendo variar de autor para autor. Desta forma, cada uma das etapas do plano de marketing, desenvolvidas nesse trabalho realizado, para o departamento de Ginástica Rítmica do Colégio Salesiano Dom Bosco, será revisada detalhadamente a seguir.

#### 3.4.1 Análise do Ambiente

A análise da situação é o primeiro passo do plano de marketing, resumindo todas informações pertinentes à empresa. Segundo Ferrel e Hartline (2005), uma análise clara e abrangente da situação é uma das partes mais difíceis do desenvolvimento de um plano de marketing, porque a análise deve ser tanto abrangente quanto focada em questões fundamentais, no sentido de evitar o excesso de informações.

Na avaliação de Kotler (2000), a empresa de destaque no mercado tem uma visão adequada do ambiente interno e externo, bem como do macro ambiente. O profissional de marketing de uma organização é o principal responsável por identificar as mudanças significativas do ambiente, através do acompanhamento das tendências e procurando sempre as oportunidades.

De acordo com Kotler (2006, p.59), a análise do ambiente apresenta os antecedentes relevantes quanto a vendas custos, lucros, mercado, concorrentes e quanto às várias forças que atuam no macro ambiente. Como o mercado está definido, qual é seu tamanho e com que velocidade está crescendo? Quais são as tendências relevantes que o influenciam? Qual é a oferta de produtos e quais são os problemas críticos que a empresa enfrenta? Informações históricas pertinentes podem ser incluídas para analisar o contexto. Tais informações são usadas na condução de uma análise SWOT (oportunidades/ameaças, forças/fraquezas).

Essa análise ambiental é muito importante, pois ela determinará os caminhos do plano de marketing e as importantes decisões para o sucesso do negócio. A análise

de ambiente deve incluir todos os fatores relevantes que podem exercer pressão direta ou indireta sobre o negócio.

O objetivo da análise do ambiente interno é tomar conhecimento das forças e fraquezas da organização, possibilitando um mapeamento de vantagens e desvantagens da organização. Segundo Ferrel e Hartline (2005), esta etapa permite criar uma avaliação do ambiente interno atual e futuro da empresa quanto a objetivos, desempenho, alocação de recursos, características estruturais e questões de poder. Para Westwood (1996), a análise interna revela as potencialidades e fragilidades referentes à empresa e aos seus produtos.

O resultado final da análise interna deve ser a identificação de forças (pontos fortes) e fraquezas (pontos fracos), de uma organização.

Durante a elaboração do plano de marketing muitos são os fatores externos que exercem influência direta sobre a organização, e estes devem ser levados em consideração. Segundo Ferrell e Hartline (2005, p.38) "a análise do ambiente externo inclui fatores externos pertinentes — competitivos, econômicos, sociais, políticos/legais e tecnológicos — que podem exercer pressões diretas e indiretas consideráveis sobre as atividades de marketing da empresa."

Kotler (2006), descreve as principais forças que agem sobre o ambiente externo:

a) Ambiente demográfico: consiste em questões como o crescimento e a composição etária da população, as diferentes etnias, o nível de instrução, sexo, profissão, entre outras;

b) Ambiente econômico: analisa dados como distribuição de renda, preços, poupança, endividamento e disponibilidade de crédito;

c) Ambiente político-legal: formado por leis, órgãos governamentais e grupos de pressão;

d) Ambiente sociocultural: ambiente ligado a crenças, valores e normas, tais como as visões de si próprio, a visão das outras pessoas, a visão das organizações, a visão da natureza e as visões do universo;

e) Ambiente natural: inclui os problemas com escassez de matérias-primas, custos de energia, pressões antipoluição e mudanças no papel do governo;

f) Ambiente tecnológico: analisa as mudanças e inovações possíveis das tecnologias, bem como suas variações no orçamento e regulamentação de novas tecnologias.

Outra força externa é a concorrência, que são organizações que oferecem produtos idênticos ou similares ao da empresa em questão. Ferrel e Hartline (2005) afirmam que as ações atuais e futuras dos concorrentes devem ser monitoradas constantemente e até mesmo antecipadas, acrescentando que um dos principais problemas ao analisar a concorrência é a identificação, ou seja, como a empresa analisa quais são seus atuais e futuros concorrentes.

Outra importante análise a ser feita é a de como os atuais e potenciais clientes veem o negócio. Segundo Ferrel e Hartline (2005), devemos identificar os consumidores atuais e potenciais da empresa, bem como entender todo comportamento relevante do comprador e as características de uso do produto ou serviço.

Ao analisar o mercado consumidor deve-se verificar qual o perfil do comprador, o que ele está comprando atualmente, porque ele está comprando, quais os fatores que influenciam na compra e como, quando e com que periodicidade é feita a compra (DORNELAS, 2001).

A análise SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats) consiste em examinar as ameaças e oportunidades, bem como os pontos fortes e fracos da empresa, levando-se em conta a análise dos ambiente interno e externo à organização.

Ferrel e Hartline (2005) conceituam a análise SWOT da seguinte forma:

A análise SWOT é um modelo simples e objetivo que fornece direcionamento e serve como catalisador para o desenvolvimento de planos de marketing viáveis. Ela cumpre esse papel estruturando a avaliação da adequação entre o que a empresa pode e não pode fazer (forças e fraquezas) e as condições ambientais que trabalham a favor da empresa ou contra ela (oportunidades e ameaças) (Ferrel e Hartline, 2005, p.82).

De acordo com Westwood (1996), a análise SWOT faz com que se conheça mais seu próprio negócio, pois uma série de questões importantes deve ser levantada.

Finalizadas as análises de ambientes interno e externo, a empresa, segundo Kotler (2006), pode estabelecer os objetivos de marketing e a estimativa de resultados esperados.

### 3.4.2 Definição de Objetivos e Metas

Nesta etapa definem-se as metas de marketing, que devem ser objetivas, claras e realistas. Elas devem ser quantificáveis e, principalmente, indicar a direção que a empresa quer seguir. Depois de ter realizado uma análise SWOT, a empresa pode desenvolver metas específicas para o período do planejamento.

Kotler (2000, p. 101) afirma que “a maioria das unidades procura um conjunto de objetivos que inclui lucratividade, crescimento de vendas, aumento da participação de mercado, contenção de riscos, inovação e reputação”. A fim de atingir as metas e objetivos estabelecidos deve-se elaborar um plano de marketing consistente e coerente com a missão e a visão da empresa.

Diante disso Ferrell e Hartline (2005, p. 12) apontam que “o plano de marketing fornece um esboço de como a organização combinará decisões sobre produto, preço, distribuição e promoção para criar uma oferta que os consumidores considerem atraente.” Ainda segundo os autores (2005, p.102), “ao concluir a análise SWOT, deve-se ter alguma idéia da direção estratégica a ser seguida, e talvez até mesmo um esboço das atividades de marketing.” As metas são as realizações gerais desejadas, enquanto que os objetivos oferecem os dados específicos e quantitativos que auxiliam na realização das metas.

Os objetivos devem ser determinados depois de feita a análise ambiental, pois assim se realiza uma estratégia mais realista, em sintonia com o ambiente de atuação da empresa. Caso se defina antes da análise, poderá ser feita a troca de objetivos (LAS CASAS, 2006). Tais objetivos estão relacionados com o composto de marketing (produto, preço, distribuição e promoção), e normalmente referem-se a aumento nas vendas, participação de mercado e aspectos táticos do composto mercadológico. Os objetivos devem ainda, segundo Las Casas (2001), ser realistas, atingíveis e exequíveis.

### 3.4.3 Estratégia de Marketing

A estratégia de marketing permite definir como sua empresa atingirá seus objetivos e metas, e como gerenciará seus relacionamentos com o mercado, de maneira que obtenha vantagens sobre a concorrência. Ela consiste nas decisões necessárias para determinar a maneira na qual o composto de marketing, isto é, os principais elementos de marketing (produto, preço, praça e promoção) serão combinados simultaneamente.

Para Ferrell e Hartline (2005, p.40) "a estratégia de marketing diz respeito ao modo como a empresa irá gerenciar seu relacionamento com os consumidores, de maneira a levar vantagem sobre a concorrência." Segundo Kotler e Armstrong (1997, p. 31), a estratégia de marketing "consiste em estratégias específicas para mercados-alvo, posicionamento, mix de marketing e níveis de gastos em marketing." Os autores afirmam que, para ser bem sucedida, uma empresa deve executar suas atividades de forma superior aos concorrentes, com relação a satisfação dos consumidores alvo. Os mesmos afirmam que as estratégias de marketing precisam levar em conta também as estratégias dos concorrentes.

### 3.4.4 Implementação do Plano de Marketing

A implementação é uma etapa fundamental do plano de marketing, onde o que foi planejado deve ser corretamente executado a fim de se atingir os objetivos. Para a obtenção do êxito na implementação do plano de marketing, além de um bom planejamento, é importante a conscientização e o engajamento dos funcionários. Tais aspectos são imprescindíveis para que o plano se torne uma realidade.

Para Kotler e Armstrong (1998, p.32), a "implementação do plano de marketing é o processo que transforma as estratégias e os planos em ações de marketing para que os objetivos estratégicos de marketing sejam atingidos." Os autores acrescentam a importância do alinhamento das estratégias de marketing à cultura organizacional da empresa, a fim de que não aconteçam conflitos e que os funcionários entendam o que é melhor para a empresa.

Segundo Ferrell e Hartline (2005) esta etapa do plano de marketing descreve como as estratégias de marketing serão executadas. Neste estágio, serão respondidas as seguintes questões:

- a) Quais atividades específicas de marketing serão assumidas?
- b) Como essas atividades serão desempenhadas?
- c) Quando essas atividades serão desempenhadas?
- d) Quem é o responsável pela execução dessas atividades?
- e) Qual será o custo dessas atividades?

#### 3.4.5 Avaliação e Controle

A fase de avaliação e controle de um plano de marketing é responsável por buscar um alinhamento entre o desempenho esperado e o desempenho real, garantindo sua eficácia. Para Kotler e Armstrong (1998) esta é a última seção do plano de marketing, sendo responsável por delinear os controles e monitorar o desenvolvimento do plano. Os controles de marketing geralmente utilizados são compostos por ações corretivas e preventivas. O ideal é que a empresa direcione seus esforços para se trabalhar com controles preventivos, pois garantem maior satisfação do cliente e menos investimentos.

Ferrell e Hartline (2005) descrevem a fase de controle como o segmento final do plano de marketing. Ele envolve o estabelecimento de padrões de desempenho, a avaliação de desempenho real, a comparação com os padrões e ações corretivas, quando necessárias.

Segundo Kotler e Armstrong (1998), as organizações eficazes em marketing são as que desenvolvem procedimentos coerentes de avaliação e controle de marketing. Alguns procedimentos são particularmente importantes: avaliar e interpretar os resultados atuais e efetuar ações corretivas, proceder a uma auditoria da eficácia do marketing e desenvolver um plano para melhorar os elementos fracos, porém importantes.

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos que foram utilizados para a elaboração do presente estudo, cujo objetivo é a criação de um plano de marketing para o departamento de ginástica rítmica do Colégio Salesiano Dom Bosco (CSDB), localizado em Porto Alegre.

### 4.1 TIPO E MÉTODO DE PESQUISA

Como o objetivo do trabalho é a obtenção de uma visão abrangente do problema de pesquisa, foi escolhido para este estudo o método de pesquisa qualitativa. Malhotra (2006, p.155) define algumas características desse tipo de estudo como “metodologia de pesquisa não estruturada e exploratória baseada em pequenas amostras que proporciona percepções e compreensão do contexto do problema”.

A pesquisa realizada foi de caráter exploratório, que, segundo Malhotra (2006), tem como principal característica oferecer ao pesquisador uma maior familiaridade com o tema em questão, buscando dados significativos para a compreensão do assunto.

O método escolhido para a pesquisa foi o estudo de caso, que, para Godoy (1995), é a melhor estratégia para responder as questões de “como” e “por quê” certos fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse do estudo é sobre fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de algum contexto da vida real.

Um estudo de caso, ao ser proposto, visa constituir pesquisa sobre determinado contexto organizacional. De acordo com Yin (2001, p.32), define-se um estudo de caso como a investigação de “um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

### 4.2. TÉCNICA DE COLETA DE DADO

Para contemplar os objetivos da pesquisa foi indispensável o levantamento de dados. De acordo com Malhotra (2006, p.154), os dados primários obtidos com o objetivo de abordar o problema em estudo podem ser quantitativos ou qualitativos. Para o autor, “a pesquisa qualitativa proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema, enquanto a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e, normalmente, aplica alguma forma de análise estatística.”

De acordo com Rossman e Rallis (1998), são características da coleta de dados de uma pesquisa qualitativa:

- A pesquisa qualitativa ocorre em um cenário natural. O pesquisador vai ao local (escola) onde está o participante para conduzir a pesquisa;
- A pesquisa qualitativa usa métodos múltiplos, que são interativos e humanísticos. Os métodos de coleta de dados tradicionalmente são baseados em observações abertas e entrevistas.

Os dados primários foram coletados através de entrevistas em profundidade com a gestora e com 20 clientes. As informações coletadas, através das entrevistas, serviram para análise do diagnóstico da situação atual do departamento de Ginástica Rítmica do Colégio Salesiano Dom Bosco. Além das entrevistas, foram realizadas pelo pesquisador visitas periódicas a empresa, participação em eventos e conversas informais com os clientes, para a observação de aspectos relevantes para o estudo. Desta forma, avaliou-se a visão da gestora e a visão dos clientes, que foram utilizadas pelo autor na construção dos objetivos de marketing.

Para análise do ambiente externo da empresa foram utilizados dados secundários coletados em pesquisas de mercado, informações provenientes de órgãos oficiais e de estatística, pesquisas e dados relevantes coletados na Internet, além de informações coletadas na própria empresa no período de agosto a novembro de 2013. Por fim, foi construído um plano de ação de marketing para a empresa, baseado nos modelos propostos pelos autores citados no referencial teórico, com as adaptações requeridas à situação atual da empresa.

#### 4.3. ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados coletados foi feita a partir da análise do conteúdo da entrevista Bardin (2006) com a gestora e com os clientes. Os dados foram analisados para obter informações relacionadas aos componentes do problema de pesquisa, oferecendo assim informações para elaboração do plano de marketing da empresa.

A análise do conteúdo teve por finalidade buscar o entendimento e a mensagem trazida pela entrevistada. De acordo com Bardin (2006), o foco na compreensão do significado das respostas e entendimento da mensagem transmitida durante a aplicação do roteiro junto ao entrevistado, evita o entendimento apenas literal das respostas.

## 5. PLANO DE MARKETING

Este capítulo é composto pelo Plano de Marketing do departamento de Ginástica Rítmica do Colégio Salesiano Dom Bosco.

### 5.1 AMBIENTE INTERNO

Atualmente o departamento de Ginástica Rítmica do Colégio Salesiano Dom Bosco não possui metas, objetivos ou alguma estratégia de marketing. Isto causa uma estagnação no número de clientes e problemas no seu planejamento. Apesar de não ser um aspecto relativo ao plano de marketing, através da análise realizada observou-se a importância de destacar que a falta de planejamento tem acarretado problemas ao departamento de Ginástica Rítmica do Colégio Salesiano Dom Bosco. Os principais problemas constatados foram de controle financeiro, inexistência de um banco de dados dos clientes e inexistência de metas a serem atingidas nas equipes de competição. A melhoria no planejamento é muito importante, pois a empresa pretende buscar financiamentos e recursos utilizando leis de incentivo ao esporte. Porém, isto só é possível com a apresentação de projetos bem estruturados, o que sem uma mínima organização torna-se impossível. Para esse problema ser resolvido, algumas ações devem ser desenvolvidas, procurando iniciar uma melhoria no planejamento e organização do departamento de Ginástica Rítmica do Colégio Salesiano Dom Bosco.

O departamento da ginástica rítmica oferece aos seus clientes a opção de duas horas semanais de aula de ginástica rítmica para meninas iniciantes na atividade, 6 horas semanais para níveis intermediários ou 16 horas semanais para níveis técnicos avançados. O local da prática é dentro da escola e os horários são após período escolar diário (os pais não precisam levar as crianças até a aula, só vão buscá-las ao final da aula), esse é um importante influenciador na decisão de compra. O local de treinamentos é adequado para a prática da ginástica rítmica com tapete e grande

altura para os lançamentos dos aparelhos exigidos no esporte, além de aparelhos sofisticados, importados do exterior.

Os professores são qualificados, possuindo no seu quadro de funcionários a gestora, que é mestra na área de Educação Física e árbitro Nacional e Estadual em Ginástica Rítmica, além de duas atletas do esporte, campeãs estaduais e vice-campeãs do Torneio Nacional da categoria adulta do ano de 2013. A escola também conta com uma estagiária cursando Educação Física, constituindo uma equipe de quatro professores.

É um serviço considerado supérfluo, não é uma necessidade básica. O cliente compra a prestação de serviço para uma utilização que proporcione prazer, quando tem a condição financeira para pagar esta atividade extra curricular para seu filho, sendo o responsável financeiro pela compra.

A divulgação é feita através de um folder, com os horários de todas as atividades extracurriculares, que vai para todos os alunos na agenda no início do ano letivo. Além disso, são realizadas apresentações das meninas da Ginástica Rítmica nos horários dos recreios e cartazes de divulgação são colocados nas paredes da escola no início do ano letivo. Há um painel de fotos em frente à sala da coordenação das atividades extracurriculares, em que são colocadas fotos das modalidades por um período, a cada semestre.

A participação em eventos esportivos da modalidade proporciona uma divulgação ao mercado, pois muitas alunas, ao competirem convidam parentes e amigas que podem tornar-se praticantes ou incentivarem a sua prática. Há uma grande divulgação através dos sites de relacionamento utilizadas pelas próprias clientes com publicações de fotos dos eventos.

## 5.2 AMBIENTE DO CONSUMIDOR

O público alvo do departamento de Ginástica Rítmica do Colégio Salesiano Dom Bosco são crianças e adolescentes do sexo feminino, na faixa etária dos 5 aos 14 anos. Atualmente, os clientes são formados basicamente por alunas dos colégios

Dom Bosco e Instituto Maria Auxiliadora, sendo 94 alunas entre 5 e 20 anos. Por serem escolas particulares, os clientes pertencem, em sua maioria, às classes A e B.

Os fatores mais ressaltados pelos clientes como determinantes ao optarem pela Ginástica Rítmica como atividade extracurricular foram a localização privilegiada e a vontade da filha de praticar o esporte.

É importante ressaltar que a ginástica rítmica atrai os usuários por atributos que lhe são característicos. Os consumidores que usufruem do serviço buscam uma atividade física prazerosa, um esporte feminino e plástico, que desenvolve e estimula as capacidades físicas fundamentais na fase da infância. Foi constatado nas entrevistas com os clientes que apresentar-se em competições, ser premiado com medalhas e fazer parte de uma equipe de competição reconhecida são fatores que o mercado consumidor valoriza.

Os clientes do departamento de Ginástica Rítmica do Colégio Salesiano Dom Bosco compram o serviço, em sua maioria, nos meses de fevereiro e março. Este é o período em que iniciam as aulas e os pais matriculam as filhas em uma atividade extracurricular. A compra do serviço é feita de forma direta, na forma de 10 pagamentos mensais pagos diretamente à dona do negócio. O processo de inscrição é realizado através de uma ficha de inscrição das atividades extracurriculares.

## 5.3 AMBIENTE EXTERNO

### 5.3.1 Ambiente Demográfico

Porto Alegre possui uma população de 1.409.351 habitantes, conforme dados do IBGE (2010). O ritmo de crescimento populacional de Porto Alegre vem diminuindo e a tendência é que continue neste ritmo. O número de filhos por casal é cada vez menor, principalmente nas classes mais abastadas<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> <http://cidades.ibge.gov.br>

No entanto, a empresa estudada está localizada na zona noroeste de Porto Alegre, uma região que vem apresentando, segundo dados do IBGE (2010), índices de crescimento populacional positivo<sup>2</sup> e com inúmeras construções de novos prédios residenciais.

A Região noroeste é composta pelos bairros: Boa Vista, Cristo Redentor, Higienópolis, Jardim Floresta, Jardim Itú, Jardim Lindóia, Jardim São Pedro, Passo D'Areia, Santa Maria Goretti, São João, São Sebastião e Vila Ipiranga. A Região tem 130.810 habitantes, representando 9,28% da população do município. Com área de 20,73 Km<sup>2</sup>, representa 4,35% da área do município, sendo sua densidade demográfica de 6.310,17 habitantes por Km<sup>23</sup>, representando, portanto, uma região com concentração elevada de habitantes.

### 5.3.2 Ambiente Econômico

Porto Alegre possui um PIB (produto interno bruto) per capita de R\$ 30.524,80, de acordo com dados do IBGE (2010). De acordo com o site Observapoa (2013), o rendimento médio dos responsáveis por domicílio na região noroeste é de 6,35 salários mínimos/mês<sup>4</sup>.

A tendência vocacional da cidade de Porto Alegre é de crescimento nos setores de serviços e comercial, que, segundo dados do IBGE (2010), representam 84,36 % do PIB da cidade. O setor de serviços terá de ter sua oferta ampliada em quantidade e qualidade, para atender às necessidades crescentes de uma população com cada vez mais poder aquisitivo<sup>5</sup>.

---

<sup>2</sup> <http://cidades.ibge.gov.br>

<sup>3</sup> <http://portoalegremanalise.procempa.com.br>

<sup>4</sup> Idem <sup>3</sup>

<sup>5</sup> Idem <sup>2</sup>

Aspectos como distribuição de renda influenciaram na abertura e na sobrevivência do departamento de Ginástica Rítmica do Colégio Salesiano Dom Bosco. Sendo uma atividade extra curricular, quanto maior o aumento da classe média, mais alunos poderão estudar nesta escola particular e poderão conhecer e frequentar a escolinha de ginástica rítmica.

As oscilações da economia podem influenciar, pois muitos pais consideram a atividade extra curricular como algo dispensável na vida escolar das crianças. É comum que os pais retirem as crianças das atividades extracurriculares para cortarem os custos, quando passam por dificuldades financeiras

### 5.3.3 Ambiente Político-legal

Sancionada em dezembro de 2006, a Lei de Incentivo ao Esporte (Lei 11.438/2006) é um importante instrumento para o setor. Ela estimula pessoas e empresas, em troca de incentivos fiscais, a patrocinar e fazer doações para projetos esportivos e para-desportivos.

Para pessoa física, o desconto pode chegar a 6% no valor do Imposto de Renda devido. Caberá ao contribuinte decidir se quer usá-lo em sua totalidade no incentivo ao esporte. Já para pessoa jurídica tributada com base no lucro real, multinacionais, conglomerados dos setores bancário, industrial, de transporte aéreo e empresas de telecomunicações, o desconto é de até 1%.

Os interessados em participar devem apresentar os projetos à comissão técnica do programa, composta por representantes do Ministério do Esporte e Conselho Nacional do Esporte. Os documentos e informações que devem ser encaminhados ao Ministério do Esporte na apresentação do projeto desportivo são: pedido de avaliação do projeto dirigido à Comissão Técnica, com a indicação da manifestação desportiva; descrição do projeto contendo justificativa, objetivos, cronograma de execução física e financeira, estratégias de ação, metas qualitativas e quantitativas e plano de aplicação dos recursos; orçamento analítico e comprovação de que os preços orçados são compatíveis com os praticados no mercado ou enquadrados nos parâmetros estabelecidos pelo Ministério do Esporte.

As leis de incentivo ao esporte que existem, atualmente, não estão impactando diretamente no negócio. Porém, o departamento de ginástica rítmica pretende beneficiar-se do uso de verbas destinadas ao esporte amador, transformando-se em uma associação, com seus devidos direitos e obrigações. Para isto acontecer, a constituição legal dessa micro empresa deverá ser modificada. Isto é necessário para poder apresentar projetos a Fundação de Esporte e Lazer do Estado (FUNDERGS), e outros órgãos públicos.

A fiscalização de órgãos competentes é inexistente, mas os cuidados com as condições legais e de segurança das alunas são importantes para evitar desgastes à imagem da empresa.

#### 5.3.4 Ambiente Sociocultural

O incentivo à qualidade de vida é um estímulo à prática de esportes. Outro fator que influencia na prática esportiva da Ginástica Rítmica é o acontecimento de campeonatos como os Jogos Olímpicos no Brasil. Este evento mobiliza uma maior atenção da população para outros esportes, além do futebol.

A ginástica rítmica é uma modalidade feminina que valoriza a estética corporal e a grande influência da mídia em relação ao estereótipo do “corpo perfeito” impacta na escolha da prática desta modalidade, principalmente pelas adolescentes.

#### 5.3.5 Ambiente Natural

As empresas precisam estar atentas ao ambiente natural em que estão inseridas, pois é cada vez maior a pressão por parte de ONGs (Organizações Não Governamentais), dos governos e da população como um todo, com a preservação do meio ambiente. No entanto, este aspecto não impacta diretamente a empresa estudada.

### 5.3.6 Ambiente Tecnológico

A tecnologia avança em um ritmo acelerado disponibilizando às organizações novas formas de comunicação com os clientes. Uma dessas novas formas é a internet, que pode ser usada como ferramenta de marketing para divulgar a atividade esportiva de ginástica rítmica e as informações do próprio negócio. Esta mesma ferramenta, por outro lado, pode causar danos à imagem da empresa, quando por meio de redes sociais ou comunicação eletrônica forem expressadas opiniões negativas referentes à empresa.

## 5.4 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

Na análise da concorrência, foram considerados concorrentes indiretos as atividades extracurriculares que são oferecidas pelo Colégio Salesiano Dom Bosco direcionadas ao mesmo público-alvo e, como concorrentes diretos, dois clubes que oferecem a mesma modalidade esportiva.

### 5.4.1 Concorrentes indiretos

Analisando o mercado onde o departamento está inserido, é verificado a existência de quatro atividades que podem oferecer ameaça ao departamento da ginástica, sendo as atividades extracurriculares oferecidas no mesmo colégio.

A seguir o quadro de atividade extra classe com a inserção dos quatro concorrentes indiretos da Ginástica Rítmica:

Figura 2- Atividades extra classe oferecidas para o sexo feminino no Colégio Salesiano Dom Bosco

Atividade	Professor	Idade	Dias da semana	Horários
Capoeira	Paulo	A partir dos 5 anos	3ª e 5ª	18h às 19h
Capoeira	Paulo	Adultos	2ª, 4ª e 6ª	19h30min às 21h
Ginástica Rítmica	Cristiane	Iniciantes de 5 a 8 anos	2ª e 4ª	17h30min às 18h30min
Ginástica Rítmica	Cristiane e Thiele	A partir de 9 anos	2ª e 4ª	18h às 19h
Ginástica Rítmica	Cristiane	A partir dos 11 anos	2ª e 4ª	18h30min às 20h
Ginástica Rítmica	Cristiane	Equipes	2ª, 3ª, 4ª, 5ª, 6ª	Ver com a professora
Ballet	Karina	Até 6 anos	2ª e 4ª	17h40min às 18h40min
Ballet	Regina	De 6 a 8 anos	3ª e 5ª	17h30min às 18h30min
Jazz	Karina	A partir de 8 anos	2ª e 4ª	18h40min às 19h40min
Hip hop	Regina	A partir de 8 anos	3ª e 5ª	18h30min às 19h30min
Jazz	Regina	Adulto	3ª e 5ª	19h30min

Fonte: <http://www.colegiodombosco.net/novo/>

A capoeira é uma atividade destinada para ambos os sexos. O número de alunas nesta atividade é de oito meninas. É oferecido 2 horas semanais, com o valor da mensalidade de R\$ 90,00. O professor é graduado em Educação Física e faz parte do Grupo Nação. É uma atividade que está na escola desde 1996.

O ballet tem 20 alunas. Oferece duas horas semanais de aula com a mensalidade equivalente à da Ginástica Rítmica, no valor de R\$90,00. É uma atividade que oferece a suas praticantes eventos parecidos com os da ginástica, com apresentações em teatros e na própria escola. Os custos de tais eventos por aluno são muito superiores aos custos da ginástica, tendo a ginástica essa vantagem em relação ao ballet.

O *hip hop* tem 12 alunas. Oferece duas horas semanais de aula, com a mensalidade de R\$90,00. A maioria das praticantes são adolescentes, e a carga horária oferecida é menor que a oferecida pela Ginástica Rítmica. Trabalha de forma muito semelhante a Ginástica Rítmica em relação aos eventos.

O jazz tem 8 alunas. Oferece a mesma carga horária das demais modalidades, pelo mesmo preço. O público alvo é mesmo da demais modalidades, e esta atividade oferece apresentações e eventos iguais as demais.

O *Hip hop*, ballet e jazz são coordenados pela professora Suzana d'Ávila, proprietária do Suzana d'Ávila Studio de Dança, as apresentações das três modalidades são no mesmo espetáculo. Apresentam divulgação na internet, através de um perfil no site facebook, um grande diferencial em relação a Ginástica Rítmica, que não tem nenhum tipo de divulgação na internet.

#### 5.4.2 Concorrentes diretos

O principal concorrente é o departamento de ginástica rítmica da Sociedade Ginástica de Porto Alegre (SOGIPA), pois encontra-se a 2 km do Colégio Salesiano Dom Bosco e tem 100 alunas praticando a modalidade. Sua mensalidade é de R\$62,00 reais para os associados e R\$120,00 para os não-associados.

A SOGIPA possui um espaço físico excelente para a prática, com um tapete de ginástica rítmica 13x13 permanente e muitos materiais para escolinhas, como arcos, bolas, maçãs, fitas, cordas, estiletes para fita, bancos suecos, barra para ballet, espaldar, aparelhos de som e um armário para guardar os materiais.

Esse clube oferece muitas opções de horários, inclusive no turno da manhã. Essa é uma vantagem em relação ao Colégio Salesiano Dom Bosco, que não oferece esta atividade neste turno. Além disso, possui uma equipe de competição com tradição dentro da modalidade, e conta com 4 profissionais da área da Educação Física.

O outro concorrente direto é o departamento de ginástica rítmica do clube Grêmio Náutico União, que localiza-se a 5 km do Colégio Salesiano Dom Bosco. Estão matriculadas 170 alunas na escolinha e 40 alunas na equipe de competição. Sua mensalidade custa R\$ 90,00 para não sócios e R\$ 56,00 para sócios, oferecendo muitas opções de horários e turmas diversificadas. A escola conta com sete profissionais da área da Educação Física, e mais uma equipe médica com fisioterapeuta e psicóloga, além de oferecer muitas opções de horários e turmas diversificadas, inclusive no turno da manhã.

O espaço físico para a prática da modalidade conta com 2 salas permanentes. Uma sala somente para escolinhas que possui as seguintes medidas: 10m de comprimento x 6m largura x 6m de altura. Quanto aos materiais, as escolinhas tem à disposição arcos, bolas, maçãs, fitas, cordas, estiletes para fita, 2 rolos grandes para trabalhar reversões e ponte, 2 colchões gordos, 20 colchonetes, 2 bancos suecos, 1 barra para ballet, 1 espaldar, 2 aparelhos de som, 3 armários para guardar os materiais e 10 cones.

A outra sala é para equipe com as seguintes medidas: 11m de comprimento x 10m de largura x 8 m de altura. Os materiais disponíveis para as equipes são arcos, bolas, maçãs, fitas, cordas, estiletes para fita, 2 rolos grandes para trabalhar reversões e ponte, 2 colchões gordos, 20 colchonetes, 2 bancos suecos, 1 barra para ballet, 1 espaldar, 2 aparelhos de som, 3 armários para guardar os materiais, 20 caneleiras, 20m de borrachas *teraband* e 10 cones.

A escola possui uma equipe de competição com forte tradição dentro da modalidade, de nível nacional e internacional, contando atualmente com 3 ginastas na seleção brasileira de ginástica rítmica.

## 5.5 ANÁLISE SWOT

A seguir, apresenta-se a análise SWOT, feita com base na análise dos ambientes interno e externo da empresa e dos dados coletados.

### 5.5.1 Forças

#### a) Localização privilegiada

As aulas são ministradas dentro do Colégio Salesiano Dom Bosco, situado ao lado do Instituto Maria Auxiliadora. Como 90% das alunas estudam nestas duas escolas isto facilita, pois os pais não necessitam deslocar-se para levar as crianças para fazer a atividade, eles somente vão busca-las após a aula. A segurança é outro fator que está localização propicia.

A sua localização próxima a bairros nobres também representa um fator de destaque. Além disso, o acesso é facilitado pelo grande número de vias que estão próximas da empresa.

#### b) Qualidade no serviço oferecido

A proprietária procura sempre fornecer às alunas materiais novos e atualizados na modalidade, além de contar com uma equipe de professoras formada por ex-atletas de ginástica rítmica e educadores físicos. Também oferece um excelente espaço físico para a prática, com tapete oficial do esporte.

#### c) Experiência

A gestora tem dezoito anos de experiência na área, com diversas participações em campeonatos nacionais. Trabalha como árbitro na modalidade em nível nacional. Essa experiência auxilia no planejamento das aulas, nas montagens coreográficas e na habilidade de resolução de conflitos entre as crianças.

#### d) Estrutura

O departamento de ginástica rítmica possui um amplo salão, com espaço suficiente para que os treinamentos possam ser desenvolvidos plenamente.

e) Baixo índice de desistência

Após o primeiro ano de prática da modalidade, há um baixo índice de desistência. Na equipe de competição, algumas meninas já praticam a modalidade há mais de dez anos.

### 5.5.2 Fraquezas

a) Recursos financeiros limitados

Os recursos financeiros limitam o departamento na participação de campeonatos pelos altos custos das inscrições e viagens. A limitação de recursos restringe o aperfeiçoamento das atletas e dos professores, em cursos técnicos com professores estrangeiros, pelos altos custos para participação nesses cursos.

b) Falta de planejamento na administração

Entre os problemas que podem surgir, por falta de uma organização adequada ao funcionamento do departamento de ginástica rítmica estão: desperdício de tempo; mau atendimento; não atingimento de metas pretendidas em competições. A entrevista considera, por exemplo, “uma falha grave, quando não há logística eficiente e uma ginasta desiste por não se sentir valorizada dentro do grupo.”

Além disso, a falta de planejamento causa problemas em todos os outros processos da empresa.

c) Inadimplência

A inadimplência, que chega a 10% (valor estimado pela proprietária), causa problemas de fluxo de caixa. Além disso, prejudica o departamento, principalmente quando há desistência da modalidade sem a quitação da dívida.

d) Investimento em comunicação

O investimento é quase nulo, se restringe a panfletos distribuídos no início do ano letivo aos alunos das escolas. Divulgação pela internet ocorre somente pelo site da escola, em outras mídias é inexistente.

### 5.5.3 Oportunidades

#### a) Crescimento econômico

O crescimento econômico propicia que os pais possam gastar mais no desenvolvimento dos seus filhos. A procura por uma atividade extra curricular esportiva é baseada na disponibilidade financeira que eles possuem.

#### b) Procura por esportes em busca de uma vida saudável

Atualmente os meios de comunicação e a área médica divulgam a importância do hábito de praticar uma atividade física. Como reação a essa atitude, a ciência do esporte vem desenvolvendo estudos e demonstrando a importância de as pessoas terem uma vida mais saudável, com a prática constante de uma atividade física bem planejada.

Diferentes motivos beneficiam a saúde para os praticantes de atividades físicas. De acordo com Alves e Lima (2008, p.388) os benefícios físicos associados a participação de crianças no esporte são:

- Promoção do crescimento físico;
- Estímulo do desenvolvimento motor;
- Benefícios cardiovasculares: exercícios vigorosos e regulares aumentam os níveis de HDL (lipoproteína de alta densidade, o “bom colesterol”) no sangue, fator associado à redução dos riscos de doenças cardíacas;
- Aumento da força e massa muscular;
- A atividade física regula a taxa de açúcar no sangue, reduzindo o risco de diabetes;

- Exercícios regulares são acessórios fundamentais na construção e manutenção da massa óssea.

c) Indicação da parte de especialistas sobre a importância das atividades extracurriculares

As atividades extracurriculares são amplamente indicadas por especialistas. Um estudo feito pela Sociedade para Pesquisa do Desenvolvimento da Criança, nos Estados Unidos, mostrou que enquanto 40% dos meninos e meninas entre 5 e 18 anos não tinham nenhuma atividade fora da escola, entre 3% e 6%, gastavam vinte horas por semana em cursos e aulas antes ou depois do horário escolar. Não por acaso, eram justamente esses últimos os que demonstravam melhor preparo educacional e psicológico. Segundo Tubino (2005), não há menor dúvida de que, as atividades físicas e principalmente esportivas, constituem-se num dos melhores meios de convivência humana. Por isso, a escola tem um papel significativo neste processo, sendo responsável por otimizar e valorizar esta relação, trabalhando no sentido de ensinar mais do que esportes e técnicas específicas, proporcionando o convívio, a socialização, a aquisição de valores, conhecimentos e significados, apresentando na prática importantes momentos de reflexão.

#### 5.5.4 Ameaças

a) Concorrentes na mesma modalidade com estrutura de clube

Os concorrentes na mesma modalidade esportiva são bem estruturados e possuem preços competitivos. Isto é ocasionado por se tratarem de clubes de tradição, com grande número de sócios e que possuem algum planejamento. Com toda esta estrutura, atividades como a divulgação da ginástica rítmica, tabelas de preço diferenciadas e outras promoções que venham a ocorrer, podem impactar o negócio.

b) Concorrentes internos de outras modalidades femininas

Estes concorrentes internos, por estarem na mesma localização, possuem as mesmas vantagens relacionadas a esta força concorrencial. E se algum deles explorar alguma vantagem competitiva e divulgar de forma convincente, o público-alvo do negócio pode se sentir atraído e migrar para esta outra atividade.

#### c) Modismos

Por ser uma atividade extra curricular e atrair um público infanto-juvenil, as escolhas pela modalidade dependem muito de influências como mídia e amigos. Essas influências, atualmente, se modificam de forma muito rápida. Exemplos que podem alterar esta escolha são filmes e novelas, onde personagens principais pratiquem um esporte que se torne a nova moda para este público.

## 5.6 MATRIZ SWOT

<p style="text-align: center;"><b>Forças</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Localização privilegiada</li> <li>• Qualidade no serviço oferecido</li> <li>• Experiência</li> <li>• Estrutura</li> <li>• Baixo índice de desistência</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crescimento econômico</li> <li>• Procura por esportes em busca de uma vida saudável</li> <li>• Indicação da parte de especialistas sobre a importância das atividades extracurriculares</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Fraquezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos financeiros limitados</li> <li>• Falta de planejamento na administração</li> <li>• Inadimplência</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Ameaças</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concorrentes na mesma modalidade com estrutura de clube</li> <li>• Concorrentes internos de outras modalidades femininas</li> <li>• Modismos</li> </ul>

Quadro 1- Matriz SWOT Ginástica Rítmica

Fonte: Autor (2013)

## 5.7 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS

Após a realização do estudo sobre a situação atual do departamento de Ginástica Rítmica do Colégio Salesiano Dom Bosco e do ambiente onde o mesmo está inserido, foi possível a elaboração e formulação de objetivos.

Os objetivos para este plano de marketing são os seguintes:

- Aumentar o número de clientes em 15% no ano de 2014;
- Manter os clientes atuais fidelizados.

## 5.8 ESTRATÉGIA DE MARKETING

Após a definição dos objetivos foram desenvolvidas estratégias de marketing, considerando os pontos fortes e fracos da empresa, bem como visando o aproveitamento das oportunidades de mercado e minimização das ameaças.

É importante ressaltar que a empresa, atualmente, está com sua capacidade de investimento reduzida. Levando em conta isso, as estratégias foram elaboradas de forma que pudessem ser implementadas com o menor investimento possível.

A seguir são expostas as estratégias a serem seguidas pela empresa para atingir os objetivos propostos:

- Objetivo: Aumentar o número de clientes em 15% no ano de 2014.

O público-alvo do departamento de Ginástica Rítmica do Colégio Salesiano Dom Bosco é um público interessado em mídias sociais e que utiliza de forma muito intensa a Internet. Sendo assim, a Internet é uma forte ferramenta de marketing e uma oportunidade de divulgação da empresa, não podendo ser desprezada. Apesar de todas estas vantagens, a empresa não utiliza a Internet para sua divulgação. Desta forma, é proposto neste plano de marketing ações que irão abrir novos canais de comunicação, utilizando a Internet como estratégia para atingir o objetivo de aumentar o número de clientes. Será criada uma página fanpage no *Facebook* para divulgação de eventos e outras atividades. A interação com o público-alvo através do *Facebook*

será feita através da postagem de vídeos e fotos, formando um canal interativo de divulgação do departamento de Ginástica Rítmica do Colégio Dom Bosco. Esta estratégia de divulgação tem como vantagens o custo zero, a praticidade da sua manutenção e ainda a possibilidade de alta propagação ou viralização com os comentários feitos, as curtidas e compartilhamentos do material publicado. A criação e manutenção da página será feita pela própria gestora.

Criar um canal no site *youtube* e divulgar vídeos das alunas e atletas do departamento de Ginástica Rítmica do Colégio Salesiano Dom Bosco. Esta ação também será operacionalizada e monitorada pela gestora do departamento de Ginástica Rítmica do Colégio Salesiano Dom Bosco.

A divulgação de fotos e vídeos necessitará da autorização dos responsáveis pelas alunas. Isto é importante, pois o material autorizado será utilizado para divulgação do departamento para fins comerciais.

Outra estratégia para o aumento no número de clientes do departamento de Ginástica Rítmica do Colégio Salesiano Dom Bosco será lançar a promoção “indique um amigo”, que consiste em oferecer desconto na indicação de uma aluna nova. Esta promoção estimulará que alunas do departamento de Ginástica Rítmica do Colégio Dom Bosco incentivem amigas ou parentes a praticarem a modalidade. O desconto será dado após a efetivação da matrícula da nova aluna, e será descontado 20% na próxima mensalidade da aluna que fez a indicação.

Além disso, serão divulgadas as aulas experimentais, para que o público-alvo a ser atingido tenha conhecimento da possibilidade de experimentar o serviço gratuitamente por uma semana. Esta ação será comunicada no site da empresa, no *Facebook* e via material impresso a ser entregue aos alunos do Colégio Salesiano Dom Bosco, bem como em frente a outras escolas da região noroeste de Porto Alegre.

Divulgar as vantagens da localização privilegiada. A localização dentro da escola foi um fator amplamente elogiado nas entrevistas aplicadas aos responsáveis das atuais alunas do departamento de Ginástica Rítmica do Colégio Salesiano Dom Bosco. A segurança de estar dentro de um colégio e a proximidade com vias de acesso fácil também será divulgada. Esta divulgação será feita através de material

impresso distribuído no Colégio Salesiano Dom Bosco e em frente as escolas da região noroeste de Porto Alegre.

Outra estratégia que será implementada é um programa de divulgação com as outras atividades extracurriculares do Colégio Salesiano Dom Bosco. Este programa servirá para divulgar todas as atividades extracurriculares em parceria com o colégio, através do site e de material de divulgação único.

- Objetivo: Manter os clientes atuais fidelizados.

O incentivo à prática do esporte como atividade extra curricular, trazendo profissionais da área médica, nutricional e esportiva será utilizado para agregar valor ao serviço oferecido. No primeiro mês de atividade, em 2014, um profissional de cada uma dessas áreas irá explicar os benefícios que a atividade física proporciona. Isto servirá para qualificar o serviço oferecido, trazendo vantagem competitiva frente as outras atividades extra curriculares. Os profissionais serão convidados a fazerem suas palestras às alunas gratuitamente, recebendo em troca uma divulgação dos seus serviços.

Criar um banco de dados dos clientes, para monitoramento de atividades, controle de dados e outras ações planejadas. A criação de um banco de dados dos clientes é uma importante ferramenta, tanto para controle financeiro como para auxiliar em outras tarefas. Através do banco de dados a gestora terá acesso rápido a informações das alunas, informações que atualmente são guardadas em fichas escritas em folhas de papel. Isto facilitará inscrições em competições, envio de avisos, e um direcionamento de atividades específicas a cada grupo. Estes dados serão organizados em um software de CRM (*Customer Relationship Management*), ou sistema de gerenciamento do relacionamento com o cliente. Segundo Laudon e Laudon (2007, p.253), o CRM é um sistema que captura e integra dados do cliente provenientes de toda a organização, consolida e analisa estes dados, e depois distribui os resultados para vários sistemas e pontos de contato com o cliente espalhados por toda a empresa. Desta forma, o CRM caracteriza-se por um software que auxiliará a empresa em guardar e gerar informações seguindo as boas práticas de gestão de clientes, com o objetivo de controlar e fidelizar seus clientes.

Durante o ano a Ginástica Rítmica tem diferentes torneios estaduais e nacionais, sendo assim, definir os objetivos para os torneios no início do ano faz com que as atletas tenham suas metas para o ano claras e disponibilizadas para seu acompanhamento, fidelizando a aluna durante o período em questão. As equipes de competição terão metas a serem cumpridas e previstas a partir de março de 2014, o que será feito de forma conjunta entre as professoras e as equipes.

Uma das dificuldades do departamento de Ginástica Rítmica é o controle financeiro, pois o controle de fluxo de caixa na empresa é feito de forma desorganizada. Para resolver este problema a gestora adotará o uso de uma planilha Excel, que é um instrumento simples e já disponível no sistema operacional da empresa, e que possibilita a visualização e compreensão das movimentações financeiras num período preestabelecido. O controle do fluxo de caixa será feito mensalmente pela própria gestora, que possui os conhecimentos necessários para sua operacionalização.

## 5.9 IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO DE MARKETING

A implementação do plano de marketing descreve como as estratégias serão executadas. E é através de um plano de ação, demonstrando quais atividades específicas de marketing serão assumidas, como essas atividades serão desempenhadas, quando essas atividades serão desempenhadas, quem será responsável pela execução destas atividades e qual o custo dessas atividades que detalharemos um plano de ação consistente e de acordo com a realidade da empresa.

<b>Objetivo</b>				
<b>Aumentar o número de clientes em 15% no ano de 2014</b>				
<b>Estratégia</b>	<b>Ação</b>	<b>Responsável</b>	<b>Prazo</b>	<b>Custo</b>
Utilização da internet como ferramenta de comunicação com o público-alvo	Criar fanpage no <i>facebook</i>	Cristiane	30/01/2014	—
	Criar um canal no site <i>youtube</i>	Cristiane	30/03/2014	—
Promoção: “Indique um amigo”	Divulgação da promoção no <i>facebook</i>	Cristiane	15/02/2014	R\$ 18,00 a cada aluna indicada
Divulgar aulas experimentais	Confeção e distribuição de material impresso com as informações	Cristiane	01/03/2014	R\$ 500,00
Divulgar vantagens da localização privilegiada	Confeção e distribuição de material impresso com as informações	Cristiane	01/03/2014	R\$ 500,00
Parceria com o Colégio Salesiano Dom Bosco	Divulgação no site e material impresso	Cristiane	01/03/2014	R\$ 250,00

**Tabela 1- Plano de Ação para aumentar o número de clientes**

**Fonte: Autor (2013)**

<b>Objetivo</b>				
<b>Manter os clientes atuais fidelizados</b>				
<b>Estratégia</b>	<b>Ação</b>	<b>Responsável</b>	<b>Prazo</b>	<b>Custo</b>
Incentivo a prática do esporte	Convidar profissional de medicina esportiva	Cristiane	15/02/2014	—
	Convidar profissional da área da nutrição	Cristiane	15/02/2014	—
	Convidar um atleta de destaque no esporte	Cristiane	15/02/2014	—
Implementação de um CRM	Instalação de um software de CRM no sistema operacional da empresa	Cristiane	30/03/2014	—
Divulgar aulas experimentais	Confecção e distribuição de material impresso com as informações	Cristiane	01/03/2014	R\$ 500,00
Instituir metas de desempenho para as atletas das equipes de competição	Desenvolvimento de metas	Cristiane	30/03/2014	—

**Tabela 2 - Plano de Ação para manter os clientes fidelizados**

**Fonte: Autor (2013)**

## 6 CONCLUSÃO

A elaboração deste trabalho de conclusão proporcionou uma análise descritiva sobre o departamento de Ginástica Rítmica do Colégio Salesiano Dom Bosco, através da análise dos ambientes interno e externo, onde a empresa está inserida. Nesta análise foram identificadas as forças, e suas fraquezas, bem como as oportunidades e ameaças do seu ambiente. Através desta análise situacional foi possível definir os objetivos, estratégias e planos de ação deste plano de marketing.

No desenvolvimento deste plano de marketing pôde perceber-se que o departamento de Ginástica Rítmica do Colégio Salesiano Dom Bosco não tinha o conhecimento suficiente dos seus concorrentes, clientes e mercado potencial. Esta falta de conhecimento, apesar de ser natural nas empresas, impossibilitou o crescimento do seu número de clientes nos últimos anos. Sendo assim, este estudo obteve um grande reconhecimento por parte da proprietária da empresa, ao coletar estas informações e usá-las na construção de estratégias apropriadas à sua capacidade de investimento atual, com o objetivo principal de aumentar o seu número de clientes do departamento de Ginástica Rítmica do Colégio Salesiano Dom Bosco.

O plano de marketing foi desenvolvido para que problemas fossem solucionados e os objetivos fossem alcançados. Para isto, a colocação em prática dos planos de ação sugeridos é essencial. Além disso, é recomendado à empresa que avaliações sejam feitas de forma constante, para que possam ser alterados os seus objetivos de marketing, no caso de mudanças no seu ambiente interno e externo.

A empresa possui um grande potencial para o seu desenvolvimento. Ao utilizar as vantagens competitivas propostas, pode tornar-se uma referência entre as atividades esportivas extracurriculares, e melhorar sua imagem e a retenção de seus clientes atuais.

Destaca-se a importância do estudo para incentivar que outras microempresas do segmento esportivo utilizem ferramentas de marketing para seu desenvolvimento. Como sugestões para estudos futuros, portanto, propõe-se a realização de planos de

marketing para outras organizações esportivas, visando beneficiá-las no seu crescimento.

Por fim, a elaboração deste trabalho permitiu ao autor colocar em prática a elaboração de um plano de marketing, utilizando os conhecimentos adquiridos na teoria e no campo de pesquisa. Ainda possibilitou à gestora do departamento de Ginástica Rítmica obter conhecimentos importantes de ferramentas de marketing, fazendo uma auto avaliação de que sua empresa estava necessitando de uma reorganização administrativa. Com estas últimas observações declaro que o objetivo do trabalho, de demonstrar que microempresas devem usar o marketing para seu crescimento, foi plenamente alcançado.

## 7 REFERÊNCIAS

ALVES, Crésio and LIMA, Renata Villas Boas. **Impacto da atividade física e esportes sobre o crescimento e puberdade de crianças e adolescentes.** *Rev. paul. pediatr.* [online]. 2008, vol.26, n.4, pp. 383-391.

BARDIN, L. (2006). **Análise de conteúdo** (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trads.). Lisboa: Edições 70.

COBRA, Marcos. **Marketing Básico.** 4. ed., São Paulo: Atlas, 1997.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

ETZEL, Michael, Walker Bruces, Standam Wilhians **Marketing**-São Paulo; Makron, 2001

FERRELL, O. C. et al. **Estratégia de Marketing.** São Paulo: Atlas, 2000.

FERREL, O. C., HARTLINE, Michael D. **Estratégia de Marketing.** 9 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa – tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo: ERA, no. 3, v .35, mai./jun., de 1995. 45 p.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing.** 5 ed. São Paulo: Prentice Hall, 1998.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio.** 10.ed. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing.** 12.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, dominar e conquistar mercados**. São Paulo: Ediouro, 2009.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing: Conceitos, Exercícios, Casos**. São Paulo: Atlas, 1997- 4ª Edição.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de marketing: para micro e pequenas empresas**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LÜDKE, Menga e ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MEGIDO, J.L.T **Pequenas Empresas - Grandes Vendedores: Você é o Vendedor número 1 da sua empresa**. Brasília: Sebrae, 1995.

OLIVEIRA, Ronise S.; LIMA, Afonso Augusto T. F. C.; ALBINO, Andreia Aparecida; Diniz, Maria de Fatima de Santos **O Desafio do Marketing para Micro Pequenas Empresas de Base Tecnológica-MPEBTs: Estudo de Caso na Incubadora de Empresas**.CENTEV/UFV, 2008 em <http://www.aedb.br/seget/artigos2008.php?pag=59>

PAES, Paulo Cesar; SARAIVA, Antonio Wanderlan Pereira. **Revista científica eletrônica de Administração**. Ano VIII, n.15, Dezembro de 2008. Disponível em: <<http://www.revista.inf.br/adm15/pages/artigos/ART04-ANOVIII-EDIC15-DEZ2008.pdf>>. Acesso: 27 de maio de 2013.

PRIDE, William M.; FERRELL, O. C. **Marketing: conceitos e estratégias**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

RICE, Craig S. **Marketing without a marketing budget**. Holbrook: Bob Adams, Inc., Publishers, 1989.

ROSSMAN,G,B.; RALLIS,S.F. **Learning in the field: An introduction to qualitative research**.Thousand Oaks, CA: Sage, 1998.

TUBINO, Manoel. **Educação Física e o Esporte do Ocidente no Século XX**. *Arquivos em Movimento*, Rio de Janeiro, Vol. 1, n. 2, p. 99-100. julho/dezembro, 2005.

THURSTON, Philip H. **Should smaller companies make formal plans?** Harvard Business Review. Boston, v. 61, n. 5, p.162, Sep./Oct. 1983.

YIN, R.K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. 2 .Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

WESTWOOD, John. **O Plano de Marketing**. São Paulo: Makron Brooks, 1992.

ZOSCHKE, Ana C. Knoll.; LIMA, Edmilson de Oliveira. **Marketing Empreendedor e Redes de Relação: Um Estudo sobre Micro, Pequenas e Médias Empresas**. Salvador, BA.In: XXX ENANPAD, 2006, Salvador, 2006.

## **ANEXO A- Entrevista com a gestora**

- 1- Qual a imagem que você tem do departamento de Ginástica Rítmica do Colégio Salesiano Dom Bosco? Qual a sua percepção em relação ao negócio?
- 2- Qual a estratégia de mercado deste departamento para se diferenciar da concorrência e obter mais clientes?
- 3- Quais os seus objetivos de mercado?
- 4- Existem metas? De que tipo? Quais as metas do departamento para 2014?
- 5- Como você vê o departamento daqui a 5 anos?
- 6- Quem são os públicos envolvidos com o departamento? Que público procura a ginástica? Qual seu perfil?
- 7- Como é feita a comunicação com esses públicos?
- 8- Existe algum programa de fidelização?
- 9- Como os clientes chegam até vocês? Qual o percentual cliente/mês vem por indicação?
- 10- Qual a faixa de preço desta modalidade?
- 11- Como você situa o departamento em relação a concorrência? E no cenário estadual e nacional?
- 12-Quais as estratégia de combate a concorrência?
- 13-Quais os diferenciais do departamento perante os outros prestadores deste serviço no mercado?
- 14-Quais as fraquezas perante os outros prestadores deste serviço no mercado?
- 15-O que você vê como oportunidade para o crescimento ou diferenciação do departamento perante os concorrentes?
- 16- Qual a maior ameaça do departamento hoje?
- 17-Que barreiras você acha que existem no crescimento do departamento ou na melhoria da operacionalização do seu negócio?
- 18-O que, na sua opinião, é visto com valor agregador para o público do departamento?
- 19-O que na sua opinião decide a compra da clientela?
- 20-O que na sua opinião decide a fidelização da clientela? Que aspectos do departamento reforçam a lealdade do público?
- 21-Como funciona o processo de inscrição na atividade?

- 22- Qual a principal fonte para buscar cliente? A maior parte dos cliente vem de onde?
- 23- Onde os clientes ficam sabendo do departamento?
- 24- Existe algum programa de relacionamento entre os clientes e o departamento?
- 25- Se você tivesse que convencer alguém a inscrever-se no departamento de ginástica rítmica do Colégio Salesiano Do Bosco, que argumentos utilizaria?
- 26- Como está dividido o trabalho no departamento e entre as pessoas?
- 27- Quais as funções mais importantes?
- 28- As tarefas e responsabilidades estão claramente definidas?
- 29- Como é feita a seleção de colaboradores para trabalhar no departamento?
- 30- Como está coordenada hierarquicamente o departamento? Quem toma as decisões?
- 31- Quais as pessoas participam da decisões do departamento?
- 32- Os colaboradores se identificam com o departamento e a ginástica?
- 33- Como se incentiva e motiva os colaboradores?
- 34- Como se elabora os orçamentos? Existe um controle regular de custos e receita?
- 35- Como é feita a captação de novos clientes?
- 36- Quantos clientes conquistou nos últimos 6 meses?
- 37- Quantos clientes procuram o departamento sem uma ação de venda direta?
- 38- As metas de inscrições e conquista foram atingidas no ano de 2013?
- 39- Quantos clientes o departamento perdeu nos últimos 6 meses?
- 40- Os atuais clientes do departamento o recomendam para seus amigos?
- 41- Qual o índice de reclamação dos serviços prestados? Isso é mensurado?
- 42- Das reclamações mencionadas, como é o *feedback* para o cliente?
- 43- O departamento consegue mensurar o índice de satisfação do seu cliente?
- 44- Os clientes possuem um canal aberto de comunicação para críticas, sugestões e elogios? Este canal tem sido utilizado?

**ANEXO B-Entrevista com os responsáveis das alunas de Ginástica Rítmica do Colégio Dom Bosco.**

Prezado pesquisado,

Você está recebendo uma entrevista que subsidiará um Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em Administração, da UFRGS. Responda as perguntas de acordo com a sua opinião sobre o departamento de Ginástica Rítmica do Colégio Salesiano Dom Bosco. Agradeço sua participação, lembrando que a mesma em muito auxilia na busca de conhecimentos nesta área.

1. Por que escolheu esta atividade extra curricular para o seu filho?
2. Quais os critérios utilizados na escolha de uma atividade extra curricular para a sua filha?
3. Em relação a atividade extra curricular Ginástica Rítmica qual sua opinião?
4. Qual sua opinião sobre a localização do departamento de Ginástica Rítmica?
5. Qual sua opinião sobre a infraestrutura no local de treinamentos?
6. Qual sua opinião sobre o preço cobrado em relação ao serviço oferecido?
7. Qual sua opinião sobre a qualidade do departamento de Ginástica Rítmica?
8. Os horários são adequados às suas necessidades?
9. Como você conheceu o departamento de Ginástica Rítmica?
10. O que você acha dos eventos promovidos pelo departamento?
11. A participação em competições você acha importante? Por quê?
12. Sugestões/Opiniões (opcional)

