

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO (EA)
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (DCA)
COMISSÃO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (COMGRAD-ADM)**

Gustavo Barcellos Dutra

**PLANO DE MARKETING PARA A INSERÇÃO DAS BOTAS DE
MOTOCICLISMO 38'S**

**Porto Alegre
2008**

Gustavo Barcellos Dutra

**PLANO DE MARKETING PARA A INSERÇÃO DAS BOTAS DE
MOTOCICLISMO 38'S**

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

Orientador: Prof. Fernando Bins Luce

**Porto Alegre
2008**

GUSTAVO BARCELLOS DUTRA

**PLANO DE MARKETING PARA A INSERÇÃO DAS BOTAS DE
MOTOCICLISMO 38'S**

**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.**

TRABALHO APRESENTADO EM BANCA E APROVADO POR:

Conceito Final:
Porto Alegre, de de

Professor Orientador: Prof. Fernando Bins Luce - UFRGS
Disciplina: Estágio Final (ADM 01197)
Área de Concentração: Marketing

Dedico este trabalho às pessoas mais importantes da minha vida, que sempre estiveram ao meu lado: minha mãe Flávia Barcellos Dutra, meu pai José Carlos Gomes Dutra, meus amigos e familiares.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu professor orientador Dr. Fernando Bins Luce por toda dedicação e conhecimentos repassados.

A todos os professores da Escola de Administração da UFRGS pelos ensinamentos.

Agradeço aos amigos que fiz durante esse maravilhoso período de faculdade.

Aos meus eternos amigos e “irmãos” que me dão força desde que nasci.

Em especial, à minha família pelo carinho e amor incondicionais.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Evolução do logotipo 38`s.....	12
Figura 2 - Estrutura de Recursos Humanos.....	52
Figura 3 - Bota 38's	67
Figura 4 - Propaganda em revista de motociclismo	69
Figura 5 - Propaganda em revista de motociclismo	69
Figura 6 - Capa do site atual	71

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Matriz produto/mercado.....	19
Quadro 2 - Motivações de compra/Atributos do produto	58
Quadro 3 - Resumo da análise SWOT	64

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Produção/Vendas de motocicletas fabricadas no Brasil.....	48
--	----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA E JUSTIFICATIVA	13
3	OBJETIVOS	14
3.1	OBJETIVO GERAL	14
3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
4	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	15
4.1	DADOS GERAIS	15
4.2	HISTÓRICO.....	15
4.3	PRODUTOS 38's.....	17
4.4	BOTAS PARA MOTOCICLISTAS HIGHWAY 38'S	17
4.5	MATRIZ PRODUTO/MERCADO	19
5	REFERENCIAL TEÓRICO.....	20
5.1	DEFINIÇÃO DE MARKETING.....	20
5.2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING	21
5.2.1	Segmentação do mercado-alvo	22
5.3	ESTRATÉGIA DE MARKETING.....	22
5.3.1	Produto (Posicionamento).....	23
5.3.2	Preço.....	24
5.3.3	Praça (Canais de Distribuição).....	25
5.3.4	Propaganda e Promoção	26
5.3.5	Projeção de Vendas.....	27
5.4	PLANO DE MARKETING	27
5.4.1	Tipos de Planos	29
5.4.2	Metodologias Utilizadas em um Plano de Marketing.....	30
5.4.3	Análise da situação	32
5.4.3.1	Análise ambiental externa	32
5.4.3.2	Análise ambiental interna	34
5.4.4	Análise de oportunidades e questões	35
5.4.4.1	Análise SWOT	35
5.4.5	Objetivos de marketing	36
5.4.6	Estratégias de marketing	37
5.4.7	Programas de Ação	38
5.4.8	Demonstrativos de resultados e controles	39
6	METODOLOGIA.....	40
6.1	PESQUISA EXPLORATÓRIA.....	41
7	PLANO DE MARKETING.....	43
7.1	ANÁLISE SITUACIONAL.....	43
7.1.1	Análise ambiental externa.....	43
7.1.1.1	Ambiente demográfico.....	43
7.1.1.1.1	<i>Moto-Clubes, Associações e demais Comunidades.....</i>	44
7.1.1.1.2	<i>AMO/RS</i>	44
7.1.1.2	Ambiente econômico	45
7.1.1.2.1	<i>A indústria calçadista no Rio Grande do Sul</i>	45
7.1.1.2.2	<i>O pólo do Vale dos Sinos.....</i>	46
7.1.1.2.3	<i>A Crise do Setor Calçadista</i>	47
7.1.1.2.4	<i>O mercado motociclístico</i>	47
7.1.1.3	Ambiente Tecnológico	49
7.1.1.4	Ambiente Natural.....	49

7.1.1.5	Ambiente Sócio-Cultural.....	50
7.1.2	Análise ambiental interna.....	50
7.1.2.1	Filosofia Corporativa.....	51
7.1.2.2	Recursos Humanos	52
7.1.2.3	Concorrência	53
7.1.2.3.1	<i>BannyPel</i>	54
7.1.2.3.2	<i>Botas Portiê</i>	54
7.1.2.3.3	<i>StreetStar</i>	55
7.1.2.4	Fornecedores	56
7.1.2.5	Clientes	57
7.1.2.5.1	<i>Consumidor Final</i>	57
7.1.2.5.2	<i>Cliente Organizacional</i>	58
7.2	ANÁLISE SWOT.....	60
7.2.1	Forças	60
7.2.2	Fraquezas	61
7.2.3	Oportunidades.....	62
7.2.4	Ameaças	62
7.2.5	Quadro Análise SWOT.....	64
7.3	OBJETIVOS DE MARKETING	64
7.4	ESTRATÉGIAS DE MARKETING	65
7.4.1	Estratégia de Produto	65
7.4.1.1	Posicionamento.....	66
7.4.2	Estratégia de Preço.....	67
7.4.3	Estratégia de Promoção.....	68
7.4.4	Estratégia de Praça (canais de distribuição).....	71
7.5	PROGRAMAS DE AÇÃO	72
7.6	DEMONSTRATIVOS DE RESULTADOS E CONTROLES	75
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS	76
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	77

1 INTRODUÇÃO

De acordo com o IBGE (2005) em sua pesquisa sobre a demografia das empresas, mais de um terço da população brasileira está empregada em organizações de até 20 pessoas. As micro-empresas e empresas de pequeno porte vêm sendo consideradas uma força notável no contexto econômico do país. A promoção de empregos, renda, entre outros pontos, fazem com que essa iniciativa de empreender cresça com certa constância, conforme a pesquisa anual do comércio realizada pelo IBGE entre 2005 e 2006. É nesse contexto que se enquadra a indústria de calçados esportivos 38's.

A 38's produz sapatilhas de pilotagem, ou seja, calçados específicos para automobilismo e kartismo, desde sua criação. Um mercado bastante interessante no país, porém limitado no que se refere à quantidade de praticantes e conseqüentemente, de consumidores desses produtos. A entrada de marcas internacionais, a taxa de câmbio desfavorável e o alto custo da prática desses esportes foram fatores que atingiram consideravelmente as vendas nos últimos cinco anos, diminuindo a fatia de mercado da empresa. Assim, galgada na característica de empreender, veio a idéia de expandir o portfólio da empresa, criando as botas para motociclistas.

O desenvolvimento de um novo produto pela empresa impactou no funcionamento diário da organização, porém por ser um produto bastante semelhante no que se refere à montagem e à forma, essa novidade é quase que uma adaptação do já fabricado. No entanto, o mercado é diferente, e exige atitudes de acordo com a realidade do meio a ser abordado. O estudo da viabilidade e a análise das condições de mercado no setor motociclístico são fatores indispensáveis para a inserção da 38's nesse ramo.

Este estudo visa criar um plano de marketing que possibilite a inserção das botas para motociclistas no mercado brasileiro como um todo. Desde a sua difusão como produto, entre os usuários, *motoboys* e motociclistas em geral, bem como o

fortalecimento da marca e vínculo da mesma com a filosofia da moto e dos praticantes do motociclismo. Para tanto, é tratado de avaliar os ambientes interno e externo através de conversas com o gestor da empresa, clientes da organização, lojistas e consumidores finais. Também com a busca de informações de mercado junto aos órgãos e associações do setor, e por meio da internet. Ainda, os indicadores presentes na análise SWOT, definidos juntamente com a direção da organização, tratarão de direcionar as estratégias e ações a fim de se obter os resultados esperados, passos importantes na realização de um plano de marketing.



Figura 1 - Evolução do logotipo 38's

Fonte: Arquivos da empresa

2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA E JUSTIFICATIVA

A ampliação do leque de produtos da 38's foi idealizada a partir da dificuldade apresentada pelo único mercado de atuação da empresa até então. Os primeiros passos após essa decisão foram tomados de forma pouco cuidadosa, tendo apenas como base a mentalidade pessoal do gestor enquanto motociclista e a experiência vivida junto ao mercado automobilístico. Essas atitudes acarretaram em gastos mal empregados, e conseqüente falha no posicionamento e inserção do novo produto.

Por cerca de um ano as botas para motociclistas 38's estiveram nessa situação, sem planejamento nem orientação adequada de acordo com o mercado, ocasionando o baixo desempenho nas vendas do produto, ainda em sua fase de introdução.

Pequenas empresas geralmente adotam modelos de gestão voltados basicamente às questões de ordem operacional, negligenciando aspectos estratégicos, como o posicionamento. Tendo como base que as definições de estratégias resultam no posicionamento de uma empresa, o êxito ou não destas está intimamente ligado às necessidades dos consumidores, se atendem ou não a elas bem como das barreiras dos concorrentes.

O caso da 38's não é diferente dos demais. A falta de organização e foco numa campanha de divulgação, e o baixo conhecimento do novo mercado no qual a empresa está se inserindo, com as botas de motociclismo, são as dificuldades a serem ultrapassadas nesse trabalho. O atual modelo de gestão carece de planejamento e tende a desaparecer com os dados levantados no referido estudo.

O mercado do motociclismo está extremamente aquecido e, portanto, qualquer atitude mal planejada no momento de inserir o produto pode acarretar em sérias complicações quanto à imagem da marca, ponto que também é objetivo desse trabalho tornar mais sólida. A preparação e aplicação do plano desenvolvido tende a sanar tais problemas supracitados.

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GERAL

- Estabelecer um plano de marketing para a inserção das botas de motociclismo 38's no mercado nacional.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar o novo ambiente no qual a empresa está inserida.
- Efetuar uma análise situacional, considerando aspectos de ordem interna e externa.
- Estabelecer objetivos e metas de mercado a serem atingidos
- Desenvolver estratégias de marketing e planos de ação para atingir os objetivos estabelecidos.

4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

4.1 DADOS GERAIS

Nome Fantasia: *38's Sporting Goods* – 38's

Razão Social: Gracal Indústria e Comércio de Calçados Ltda.

CNPJ: 00.135.843/0001-03

Endereço: Rua Coronel Fonseca, 612 - Bairro Centro - Gravataí/RS

CEP: 94010-190

Telefone: (51) 3042-2240

4.2 HISTÓRICO

Criada em março de 1994 sob a razão social de Gracal Indústria e Comércio de Calçados Ltda. e portando o nome fantasia *38's Sporting Goods*, a empresa objeto deste estudo tem como sede principal um escritório no município de Gravataí, porém sua unidade fabril encontra-se na cidade de Novo Hamburgo, ambas no Rio Grande do Sul.

A organização nasceu em função do Sr. José Carlos Gomes Dutra haver percebido que em alguns anos, enfrentaríamos um estreito gargalo nas

oportunidades de empregos no nosso país e, também pelo espírito empreendedor que dentro dele, se abriga.

Ele observou que nos idos do anos 90 não havia no país algo que pudesse calçar os pilotos de automobilismo. Então, com o auxílio de um técnico ortopedista examinou a possibilidade de suprir tal lacuna. Foi o início. Só que essa relação não perdurou por conflitos flagrantes de interesses difusos e visões antagônicas, culminando com a dissolução da sociedade, antes mesmo do seu nascimento de direito. Desde então a idéia foi encabeçada por apenas uma pessoa.

O nome *38's Sporting Goods*, sempre foi adotado pela empresa porém ultimamente apenas sua forma suprimida "38's" vem sendo utilizada a fim de simplificar sua compreensão.

Logo no começo do projeto a empresa estabeleceu parceria com uma indústria de solados, com a produção das solas exclusivas, tornando-se a terceira empresa no mundo a ter um solado especificamente para sapatilhas de automobilismo. Bem estabelecido o design e montado o calçado ocorreu o esperado: A 38's tornou-se líder de mercado, e assim permaneceu por cinco anos.

Após algum tempo, a empresa buscou parceria e representação em São Paulo com o intuito de atingir mais efetivamente todo o mercado nacional. A nova empresa aliada já tinha tradição no ramo do automobilismo e logo essa parceria trouxe resultados satisfatórios. Esta parceria durou cerca de oito anos.

Paralelamente iniciava-se uma inserção no mercado de calçados para os praticantes de esgrima, sendo a única empresa na América Latina a produzir tais calçados. Houve algum êxito no projeto; porém pela pequenez do mercado no Brasil e pela forte concorrência internacional da marca Adidas, esse projeto foi deixado de lado e não houve seqüência na fabricação desse tipo de calçado.

No entanto, o ramo do automobilismo foi invadido por marcas de renome mundial e foi uma das principais causas do declínio de vendas das sapatilhas 38's. A entrada da Puma e da Sparco, juntamente com o fim da parceria com a Lico (empresa parceira em São Paulo) dificultaram bastante os negócios da empresa.

Veio então à mente trabalhar com calçados que atingissem nichos mais significativos em termos de quantidades, no caso, o motociclismo, onde investimentos já haviam sido realizados de forma descuidada, talvez até desmensuradamente, o que colocou a empresa em uma situação delicada financeiramente e não teve os resultados esperados em termos de posicionamento da marca junto a esse novo mercado.

Com isso, a idéia de ter um plano para a inserção desse novo produto veio à tona e aqui foi desenvolvida.

4.3 PRODUTOS 38's

A 38's tem em seu rol de produtos basicamente dois produtos no momento. O estudo até o desenvolvimento das botas Highway 38's resultou na criação de um produto temporário e de transição que foi denominado de Street 38's, porém por motivos diversos sua fabricação foi suspensa no início do ano, dando total atenção às botas do modelo Highway 38's.

As sapatilhas de pilotagem de kart são ainda produzidas e já possuem posicionamento e fatia de mercado bem definidos ao decorrer do tempo. A produção desse tipo de calçado é de cerca de 500 pares por mês.

4.4 BOTAS PARA MOTOCICLISTAS HIGHWAY 38'S

O produto base do desenvolvimento e aplicação desse plano de marketing é a bota modelo Highway 38's. Desenvolvida em 2007, sua produção atual é de cerca de 300 pares por mês. Na composição da bota Highway 38's são utilizados os materiais abaixo, e é interessante citar para maior detalhamento.

Primeiramente nota-se a presença de dois tipos de couro em seu cabedal. Segue então a lista dos componentes de destaque:

- Na parte inferior: Couro semi-cromo de 1ª
- Na parte do cano: Couro Floter de 1ª
- Detalhe lateral: Sintético Coverline
- Palmilha de montagem de Celulose de 1ª
- Forro interno: à base de nylon
- Solado: de borracha em três cores
- Reforços para proteção lateral em borracha e metal
- Fechamento duplo em Zíper e Velcro
- Colas em PVC de alta resistência
- Costuras com linhas ultra-reforçadas
- Palmilha interna em EVA revestidas com pluma

Desenvolvido com o intuito de suprir uma lacuna presente no mercado nacional quando se trata de botas para motociclistas com proposta mais casual, esse produto foi concebido há cerca de um ano e onde foi apresentado teve boa aceitação. Porém, o momento se faz oportuno para o desenvolvimento de ações que maximizem a sua penetração no mercado. Atualmente o produto é comercializado ao preço de R\$ 140,00 no varejo. No decorrer desse trabalho demais características comparativas do produto em questão serão destacadas.

4.5 MATRIZ PRODUTO/MERCADO

Aqui é válido organizar a fim de ter melhor entendimento de cada produto da linha 38's e logo destacar as botas Highway 38's, foco desse trabalho. Com o objetivo de atingir um público que se preocupa com segurança, qualidade e moda, é observado que as botas modelo Highway da 38's se adaptariam para motociclistas de passeio, e pessoas relacionadas ao motociclismo em geral. Por serem produzidas com couros nobres e materiais de primeira qualidade, o modelo Highway é o que supre as qualificações demandadas pelo público-alvo.

	Highway 38's 	Street 38's 	Kart (Auto) 
Motociclistas Passeio	X	X	
Motociclistas Trabalho	X	X	
Race-Wear (moda)	X		X
Pilotos Kart (Automobilismo)			X

Quadro 1 - Matriz produto/mercado

Fonte: Elaborado pelo autor

5 REFERENCIAL TEÓRICO

No intuito de obter base teórica para desenvolvimento desse plano de marketing foram realizadas pesquisas acerca dos conceitos julgados necessários a tal propósito. Aqui então estão compilados os fundamentos técnicos utilizados na composição do plano.

5.1 DEFINIÇÃO DE MARKETING

“Marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado” de acordo com a AMA (American Marketing Association) em sua definição de 2005. Ainda é destacada a definição que Marketing é um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros (KOTLER e KELLER, 2006). É sabido também que técnicas de marketing são aplicadas em todos os sistemas políticos e em muitos aspectos da vida.

5.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING

Para Kotler e Armstrong (1999) o Planejamento Estratégico é um processo gerencial que permite que se estabeleça um direcionamento a ser seguido pela empresa, com o objetivo de se obter uma otimização na relação entre a empresa e seu ambiente. Ele diz respeito à formulação de objetivos para a seleção de programas de ação e para sua execução, levando em conta as condições internas e externas à empresa e sua evolução esperada.

O planejamento estratégico envolve toda a organização, desde as áreas de gestão de pessoas, financeira, produção até marketing. O planejamento é ainda um processo contínuo, um guia de orientação, um exercício mental que é desenvolvido na empresa, possibilitando uma retroalimentação organizada e sistemática, garantindo a análise das decisões para conduzir a organização na melhor direção.

De acordo com Cobra (1997), as organizações devem coordenar seus esforços de marketing para obter o máximo impacto junto ao público-alvo e alcançar as metas de negócios. Além do compromisso de conquistar e reter clientes satisfeitos, as organizações bem sucedidas devem estar sempre prontas a se adaptar a mercados em contínua mudança. O planejamento estratégico orientado ao mercado cumpre exatamente esta função, pois busca manter uma flexibilidade viável de seus objetivos, habilidades e recursos enquanto mantém um compromisso com o lucro, o crescimento e sua missão organizacional.

Conforme Las Casas (2001), existem basicamente três níveis de planejamento, estratégico, tático e operacional.

O planejamento no nível estratégico trata de estabelecer a missão corporativa envolvendo todas as áreas da organização. O nível tático se concentra no médio prazo. Um planejamento é dito como tático quando se refere a departamentos específicos. Por exemplo: quando o departamento de marketing planeja, refere-se ao nível tático. O mesmo acontece com o de recursos humanos, o de finanças e

assim por diante. Cada planejamento funcional é dito tático. Já no nível operacional é representada de forma detalhada as atividades nos níveis táticos, incluído o plano de ação de cada divisão.

5.2.1 Segmentação do mercado-alvo

Conforme Westwood (1996) é imperativo que sejam questões centrais, em qualquer planejamento de marketing, a identificação dos seus consumidores e seu mercado-alvo. Por maior que seja, nenhuma empresa pode fazer um bom trabalho em todos os mercados e satisfazer todas as suas necessidades.

Segundo Kotler (2000), segmentar o mercado é dividi-lo em grupos com características e interesses semelhantes. É essencial encontrar um segmento de mercado onde estão os clientes em potencial com necessidades similares às aquelas que a empresa deseja e pode atender.

Um segmento de mercado é o resultado desta divisão de um mercado em pequenos grupos. Este processo é derivado do reconhecimento de que o mercado total é freqüentemente feito de grupos com necessidades específicas. Em função das semelhanças dos consumidores que compõem cada segmento, eles tendem a responder de forma similar a uma determinada estratégia de marketing. Isto é, tendem a ter sentimentos, percepções e comportamento semelhantes.

5.3 ESTRATÉGIA DE MARKETING

A estratégia pode ser definida como a tarefa de planejar e dirigir operações em grande escala, especificamente no sentido de manobrar as forças para as mais vantajosas posições antes de agir. Em Marketing, a estratégia também é muito importante, pois uma Estratégia de Marketing errada pode destruir uma empresa/produto antes mesmo de ser implementada, independentemente de a qualidade do produto/serviço da empresa ser de alta qualidade ou não.

Quando se falar em Estratégia de Marketing, deve-se ter em mente os chamados 4Ps do Marketing: Produto (posicionamento), Preço, Praça (Canais de Distribuição) e Propaganda e Promoção. A estratégia de vendas está relacionada diretamente à Estratégia de Marketing da empresa e procura estabelecer a maneira como o produto/serviço será ofertado com a finalidade de converter em ações as estratégias estabelecidas. Para isto, se leva em conta os 4Ps mencionados.

5.3.1 Produto (Posicionamento)

O posicionamento se refere à maneira como os consumidores percebem a empresa e o produto em relação à concorrência. Os negócios se encontram agrupados demograficamente da mesma maneira que os indivíduos. Os grupos podem incluir localização geográfica, vendas anuais, número de empregados, número de anos no ramo, setor ao qual pertence o negócio, etc. O esforço de posicionamento deve ser realizado no sentido de manter a imagem do produto/serviço no mercado, segundo as políticas de posicionamento previamente estabelecidas.

5.3.2 Preço

O preço é uma ferramenta efetiva de marketing, pois afeta a demanda, influencia a imagem do produto e pode ajudar a atingir o seu mercado alvo. Ao considerar o preço a ser praticado é importante saber que o preço não deve ser baseado na produção mais alguma margem, como geralmente se faz. O preço depende do valor do seu produto do ponto de vista do consumidor. O preço está relacionado ao benefício percebido pelo consumidor. Para detectar essas percepções algumas perguntas devem ser respondidas, são elas:

- a) De que maneira são estabelecidos os preços? Existe política de preços?
- b) Existe concorrência em preços?
- c) Existe valor percebido pelo consumidor?
- d) Os preços são baseados nos custos mais margem?
- e) Por que eles são diferentes dos da concorrência?
- f) Existe elasticidade de preços (efeito do preço sobre a quantidade demandada) para o produto?

Existem estratégias de preços categorizadas em três áreas: margem de lucro, vendas e metas de *status quo*. As estratégias que visam margem de lucro incluem uma determinada porcentagem na sua maximização e podem ser estabelecidas como porcentagem sobre vendas ou como valor em moeda. As estratégias que visam metas de vendas, incluem o estabelecimento de metas de volumes de venda, e geralmente são utilizadas para introduzir um novo produto em um novo mercado. As estratégias que visam objetivos de *status quo* são utilizadas para lidar com a concorrência em mercados amadurecidos, onde o preço é um fator concorrencial determinante. Outras estratégias de preços são utilizadas para atrair o consumidor mediante promoções especiais de preço. Algumas delas são:

- a) descontos;

- b) cupons de desconto: os cupons podem ser enviados diretamente aos consumidores, através de jornais ou oferecidos nos pontos de venda. Os cupons são utilizados para obter informações específicas dos consumidores através do seu preenchimento;
- c) descontos em vendas a prazo: são utilizados para as vendas a crédito, mediante a opção de pagamento dentro de um período menor ao oferecido no crédito.

Existem outros métodos de vendas baseados na estratégia de segmentação. Como é o caso do marketing diferenciado, que significa adequar o produto de maneira a vender para dois ou mais segmentos de mercado previamente estabelecidos. Assim, com um mesmo produto, atender-se-ia a vários segmentos de uma maneira diferenciada. Uma outra forma é o marketing concentrado, que é a escolha de somente um segmento como mercado alvo.

5.3.3 Praça (Canais de Distribuição)

Os canais de distribuição representam as diferentes maneiras pelas quais o produto é colocado à disposição do consumidor. O propósito do processo de distribuição é levar ao consumidor o que ele precisa. Existem duas maneiras de vender o produto: através de vendas diretas e de vendas indiretas. A venda direta é a maneira mais usada de distribuição. Uma empresa vende diretamente os seus produtos através da sua equipe de vendas e adicionalmente pode ou não controlar o processo de distribuição. Existem empresas integradas verticalmente e que gerenciam toda a cadeia produtiva, desde a produção de matéria-prima, passando pela produção até a distribuição. Outras são integradas até a produção, deixando os canais de distribuição em mãos de terceiros mediante vendas indiretas. Existem vantagens e desvantagens ao controlar os canais de distribuição, em função do grau

de eficiência de cada empresa. Para algumas pode ser vantajoso controlar a distribuição; para outras pode ser vantajoso terceirizá-la. Já a venda indireta é realizada usando a estratégia de canais de distribuição. A empresa pode vender a sua produção ao atacadista que, por sua vez, vende ao varejista e ele ao consumidor final. A empresa também pode vender simultaneamente ao atacadista, varejista, distribuidor e representante, usando diferentes preços dependendo da estratégia de canal utilizada.

5.3.4 Propaganda e Promoção

Fazer propaganda significa enviar diferentes mensagens a uma audiência selecionada, com o propósito de informar os consumidores através da utilização de diferentes veículos de comunicação, como rádio, TV, mala direta, *outdoors*, Internet, displays em pontos de venda etc. A vantagem da propaganda é a possibilidade de mensagem chegar ao mercado alvo em grande escala. Como o custo da propaganda é bastante elevado, é importante avaliar se existe o propósito de fazer chegar a mensagem a um grande público. A promoção é um estímulo ao marketing utilizada para gerar demanda do produto ou serviço. O propósito da promoção é poder dizer ao público que você tem aquele produto ou serviço que satisfaz a demanda do consumidor. Os objetivos da promoção são: informar, persuadir, e lembrar. Alguns resultados que podem ser obtidos da promoção incluem: aumento nas vendas, aumento na participação de mercado, melhora da imagem da marca, aumento do conhecimento do negócio, identificação de vantagens competitivas, preparação do terreno para vendas futuras.

Venda Pessoal é conhecida como venda pessoa a pessoa. A principal vantagem da venda pessoal é a de permitir uma comunicação em duas vias entre o representante de vendas e o cliente.

A promoção de vendas é a técnica de vendas que inclui outros tipos de promoção como apresentação de video-tapes, demonstrações, brindes etc. O sucesso não depende somente da maneira como se promove o negócio mas também da mensagem promocional.

Publicidade é a informação sobre o produto, a empresa ou serviço. Não corresponde necessariamente a uma mensagem direta para o consumidor potencial. Geralmente, a publicidade não é um serviço pago diretamente pela aparição indireta de diferentes meios publicitários ou eventos a um público que não necessariamente faz parte do mercado-alvo mas pode, de alguma maneira, ficar informado sobre a existência dos produtos.

5.3.5 Projeção de Vendas

A projeção de vendas deve ser feita tendo como base a análise de mercado e a estratégia de marketing da empresa. Dessa forma, essa projeção será mais realista e terá maior probabilidade de ocorrer conforme o planejado. Deve-se atentar para o fato da sazonalidade quando esta influi nas vendas, como por exemplo, empresas que vendem enfeites natalinos.

Portanto, uma boa forma de se efetuar projeções de vendas é através de projeções mensais em termos de volume de vendas e os preços praticados.

5.4 PLANO DE MARKETING

Um plano de marketing identifica as oportunidades que podem gerar bons resultados para a organização, mostrando como penetrar com sucesso para obter as posições desejadas nos mercados (COBRA, 1992). O plano de marketing global da companhia pode ser composto a partir de uma série de planos de marketing menores para produtos ou áreas individuais. O plano de marketing é à base do plano estratégico, pois determina, através de estudos de mercado, até mesmo o que, como e quando será produzido um bem, serviço ou idéia para a posterior venda a indivíduos ou grupos (COBRA, 1992).

A crença de que o marketing é uma ferramenta gerencial que influencia consideravelmente os resultados das organizações já não é mais novidade. A busca incessante pela satisfação de necessidades e desejos, mesmo os mais utópicos, tem levado o homem ao progresso, em termos sociais e tecnológicos, e a resposta para a solução de determinadas necessidades.

Os planos de marketing oferecem vários benefícios. De acordo com Westwood (1996) o desenvolvimento de um plano de marketing dá à empresa condições de:

- a) Melhorar a imagem da empresa junto ao mercado;
- b) Melhorar a qualidade dos produtos;
- c) Aprimorar e atualizar o produto para melhor satisfazer o cliente;
- d) Aumentar as vendas do produto e;
- e) Substituir o produto por outro mais adequado às exigências da demanda.

Um plano de marketing bem estruturado ajuda os membros do departamento de marketing a reconhecer onde seus esforços devem estar concentrados e a observar e tirar o melhor proveito das oportunidades no mercado. Também proporciona um meio de medir o desempenho do departamento de marketing pela comparação dos resultados com os objetivos (CHURCHILL e PETER, 2000, p.101). De acordo com Ferrel e Hartline (2005), o plano de marketing é o meio pelo qual se comunica a estratégia aos executivos superiores, que tomam

decisões cruciais sobre a alocação produtiva e eficiente de recursos. Serve como um “mapa” para implementar a estratégia de marketing. Segundo o autor, a indicação de que o plano de marketing foi bem desenvolvido é sua capacidade de realizar as metas e objetivos declarados.

5.4.1 Tipos de Planos

Existem tipos de planos diferentes, para diferentes propósitos e não apenas um plano de marketing de “companhia”, são eles: plano completo, plano básico, plano histórico e plano para um novo produto.(WESTWOOD, 1996).

Plano completo: seria apropriado para o plano global de marketing da empresa e outros planos de marketing mais importantes.

Plano básico: este já se enquadra mais com mercados bem delimitados e poderia ser mais útil ao tratar de um único produto. Não inclui a informação sobre orçamento e o demonstrativo de resultados.

Plano histórico: é uma avaliação da posição atual. Pode ser usado como a primeira etapa de um plano global ou ser utilizado para uma série de produtos diferentes a fim de se decidir qual dele tem o maior potencial. Geralmente engloba somente até o diagnóstico.

Plano para novos produtos: não existem dados históricos de venda, mas sim do produto que ele vai substituir ou de concorrentes. Caso seja um produto completamente novo, retém-se apenas na análise de mercado e concorrência.

Devido à natureza deste estudo este plano de marketing irá se enquadrar nos tipos, plano básico e plano para novos produtos.

5.4.2 Metodologias Utilizadas em um Plano de Marketing

Existem diversas formas de se executar um plano de marketing, de acordo com Kotler (2000), o plano de marketing possui as seguintes etapas para a formulação:

- a) Missão do negócio;
- b) Análise do ambiente externo (oportunidades e ameaças);
- c) Análise do ambiente interno (pontos fortes e fraquezas);
- d) Formulação de metas;
- e) Formulação de estratégias;
- f) Formulação de programas;
- g) Implementação;
- h) *Feedback* e controle.

Já a metodologia desenvolvida por Westwood (apud LAS CASAS, 2001), possui as seguintes etapas a serem cumpridas na elaboração de um plano de marketing:

- a) Estabeleça objetivos corporativos;
- b) Realize pesquisa de marketing externa;
- c) Realize pesquisa de marketing interna;

- d) Realize uma análise de pontos fortes e fracos / oportunidades e ameaças;
- e) Estabeleça objetivos de marketing e planos de ação;
- f) Desenvolva estratégias de marketing e planos de ação;
- g) Defina programas que incluam propaganda / plano de promoções;
- h) Estabeleça orçamentos;
- i) Escreva o plano;
- j) Comunique o plano;
- k) Use sistema de controle para o plano;
- l) Reveja e atualize o plano.

Las Casas (2001) observa que em todas as metodologias analisadas tem, sem exceção os seguintes componentes:

- a) Análise (diagnóstico) do ambiente interno e externo da empresa, identificando os pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades e ameaças;
- b) Diretrizes da empresa (missão, visão, objetivos, metas, políticas);
- c) Direcionamento das estratégias ou meios que se pretende atingir.;
- d) Sistema de controle e avaliação.

A elaboração deste plano de marketing será fundamentada nos modelos propostos por Kotler e Westwood e terá a seguinte estrutura:

- a) Análise da situação;
- b) Análise de oportunidades e questões;
- c) Objetivos de marketing;
- d) Estratégias de marketing;

- e) Programas de Ação e;
- f) Demonstrativos de resultados e controles.

5.4.3 Análise da situação

A análise da situação trata de identificar dados relevantes sobre ambiente a ser analisado. A análise situacional consiste na base para qualquer atividade que se deseja realizar em uma organização. É imprescindível que todos os recursos da empresa estejam alinhados e que a maior quantidade de dados sobre a comunidade em que ela está inserida sejam cruzados para que se tenham informações que suportem efetivamente um processo de planejamento.

5.4.3.1 Análise ambiental externa

Para Kotler (1998) são descobertas muitas oportunidades através da identificação de tendências, o que pode ser observada muitas vezes através da análise ambiental externa. Tendência, para o autor, é uma direção ou seqüência de eventos que vêm ocorrendo ao longo do tempo e promete durabilidade. Logo, estar atento a esses comportamentos são importantes práticas que auxiliam a composição do ambiente externo.

De acordo com Cobra (1991), a empresa deve estar permanentemente monitorando o ambiente com o objetivo de descobrir novas oportunidades, desenvolver vantagens competitivas e sustentar o crescimento. Kotler (2000) define os principais ambientes de análise externa:

- a) Ambiente demográfico: analisa as características gerais da população, tais como tamanho, concentração, composição etária, sexo, profissão, e suas características relacionadas às necessidades do plano;
- b) Ambiente econômico: fatores importantes quanto à situação econômica geral e do setor específico. Influi na abertura e ou permanência de um negócio. Devem ser analisados dados como distribuição de renda, dos preços, produtivos e demais aspectos econômicos;
- c) Ambiente natural: aborda a escassez de matérias-primas, custo mais elevado de energia, níveis altos de poluição e a mudança no papel dos governos com maior regulamentação ambiental, situações que podem interferir fortemente nos negócios das organizações;
- d) Ambiente tecnológico: considerando que mudanças tecnológicas podem influir consideravelmente em setores da economia, é importante analisar fatores como a aceleração do ritmo das mudanças tecnológicas, oportunidades para inovação, questões de P&D e a regulamentação mais rigorosa da tecnologia da informação, entre outros;
- e) Ambiente político-legal: a análise do ambiente externo deve levar em conta leis que regulamentam a atividade e o setor, informações sobre órgãos governamentais e grupos de pressão, além de informações tributárias.
- f) Ambiente sócio-cultural: crenças, valores, costumes, visão de mundo, persistência de valores culturais centrais, a existência de subculturas e mudanças dos valores no longo prazo são alguns dos fatores a serem analisados dentro das esferas sociológicas, antropológicas e psicológicas.

5.4.3.2 Análise ambiental interna

A análise do ambiente interno é desenvolvida a partir de estudos das questões internas da organização, que em algum nível influenciam os negócios da mesma. Essa percepção de análise busca também identificar adequadamente todos os recursos disponíveis que poderiam posteriormente ajudar na definição de estratégias.

Ferrel e Hartline (2005) destacam que a análise do ambiente interno envolve a avaliação crítica da empresa com respeito a seus objetivos, estratégias, desempenho, alocação de recursos, características estruturais e atmosfera política.

Segundo Kotler (2000), os principais fatores internos são definidos como sendo:

- a) A empresa: aqui o plano de marketing analisa a harmonia entre as áreas da empresa avaliando a organização na busca de entrega de valor ao cliente, através de seus produtos ou serviços;
- b) Fornecedores: A análise dos fornecedores avalia todos os fatores que podem influenciar na satisfação do cliente como escassez do produto, demora na entrega ou qualidade;
- c) Intermediários de marketing: participam da cadeia de valor ajudando a empresa. Visam promover, vender e distribuir seus produtos como faz por exemplo um representante. O desempenho dos intermediários pode ser decisivo para o sucesso da organização, e é frequentemente relacionado junto aos clientes;
- d) Clientes: É tarefa da organização estudar com atenção o mercado onde se encontram seus clientes. O autor divide os tipos de clientes entre consumidores, de negócios, revendedores, governamentais e internacionais. A identificação clara de seus clientes é essencial pois a partir dela se dirigem todos os esforços de marketing;

- e) Concorrentes: O estudo dos fatores internos deve considerar de que forma é possível adquirir uma vantagem estratégica em relação à concorrência. É necessário portanto considerar seu tamanho e posição em relação aos seus concorrentes;
- f) Públicos: Consiste em um grupo de indivíduos que tenha algum interesse atual ou potencial na organização/produto ou que possa causar impacto em seus negócios. Um plano de marketing deve considerar seu público alvo e trabalhar para atingi-los com sucesso.

5.4.4 Análise de oportunidades e questões

Analisar um negócio significa conhecer os ambientes interno e externo da organização. Dentro da perspectiva de marketing, a análise do meio ambiente envolve duas importantes questões: as mutações ambientais, e o debate de quais são os caminhos para criar as melhores e possíveis oportunidades para a empresa; e a perspectiva de quais os procedimentos são necessários para o monitoramento das mutações ambientais que possam afetar os produtos e serviços da empresa, bem como criar novas oportunidades de mercado (Cobra, 1992). Um instrumento eficaz e bastante utilizado no processo de verificação de oportunidades e questões é a análise SWOT.

5.4.4.1 Análise SWOT

De acordo com Ferrel e Hartline (2005), a análise SWOT (iniciais em inglês de forças e fraquezas, oportunidades e ameaças) é um modelo amplamente usado para organizar e utilizar os dados e informações obtidas da análise situacional, pois abrange tanto o ambiente interno quanto externo da empresa.

Os mesmos autores consideram a análise SWOT um modelo simples e objetivo que fornece direcionamento e serve como catalisador para o desenvolvimento de planos de marketing viáveis. Ela cumpre o 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). Quando corretamente efetuada, a análise SWOT não só organiza dados e informações, mas também pode ser especialmente útil para descobrir vantagens estratégicas que podem ser alavancadas na estratégia de marketing da empresa.

Para Westwood (1996), as forças e fraquezas referem-se à companhia e aos seus produtos ou serviços, ao passo que as oportunidades e ameaças comumente são tomadas como fatores externos sobre os quais a companhia não exerce controle.

Ainda segundo Westwood (1996) a empresa deve entender e analisar suas potencialidades e fragilidades, identificar as oportunidades de mercado bem como as ameaças ao seu negócio. A partir deste ponto, a empresa deve explorar seus pontos fortes, superar suas fraquezas, aproveitar as oportunidades e defender-se das ameaças.

5.4.5 Objetivos de marketing

De acordo com os autores Ferrel e Hartline (2005), ao concluir a análise SWOT, o gerente de marketing deve ter alguma idéia da direção estratégica a ser seguida, e talvez até mesmo um esboço de atividades de marketing potenciais que podem ser usadas para tirar proveito de oportunidades e/ou converter fraquezas e ameaças.

Porém é provável, nesse estágio, haver muitas metas e objetivos diferentes que coincidem com a direção estratégica prevista. Tendo que a maior parte das empresas possui recursos limitados, se torna difícil realizar tudo ao mesmo tempo. É nesse momento que o gerente deverá priorizar as intenções estratégicas da empresa e desenvolver metas e objetivos específicos para o plano de marketing proposto.

Para Kotler (1998) esta etapa do planejamento também pode ser denominada de “formulação de metas”. É o momento para desenvolver metas específicas para o período do plano.

O momento de estabelecer objetivos normalmente se apresenta como uma tarefa complexa. Conforme Westwood (1997) trata-se de um processo no qual as estratégias e planos de ação são desenvolvidos, de forma a possibilitar a posterior análise e de forma a avaliar se os objetivos são exeqüíveis, impossíveis ou fáceis.

5.4.6 Estratégias de marketing

Na estratégia de marketing, há muitos caminhos a seguir, todos eles relacionados com a análise ambiental, com a determinação de objetivos e o posicionamento. Se uma empresa desejar posicionar-se de determinada forma, ela deverá desenvolver o composto de marketing para atingir esses objetivos. Ela fará,

então, um esforço no sentido de divulgar essa imagem desejada, desenvolvendo produtos, preços, distribuição e promoção de forma coerente (LAS CASAS, 2006).

Já para Kotler (2000) são as estratégias de marketing que definem de que forma a empresa irá agir de modo a atingir os objetivos definidos. Envolve amplas definições a respeito do mercado-alvo, posicionamento, linha de produtos, preço, pontos de distribuição, força de vendas, serviços, propaganda, promoção de vendas, pesquisa e desenvolvimento e pesquisa de marketing.

Ainda assim, Westwood (1996) define três formas de estratégias de marketing, dependendo da forma de atuação da empresa perante o mercado:

- a) Estratégias defensivas: idealizadas para evitar perda de clientes existentes
- b) Estratégias de desenvolvimento: idealizada para oferecer aos clientes existentes uma maior variedade de seus produtos e serviços.
- c) Estratégias de ataque: idealizadas para desenvolver o negócio através de novos clientes.

Para transformar estratégias em programas, a organização deve tomar decisões básicas quanto a despesas, mix e alocação de marketing. O planejamento de programas passa pelo estabelecimento e divisão entre as várias ferramentas do *marketing mix* (produto, preço, praça e promoção).

5.4.7 Programas de Ação

Segundo Las Casas (2006) uma das principais etapas de um plano de marketing é o plano de ação. O formato final do plano de ação é praticamente o de uma síntese das atividades pretendidas para o período. Por isso, como representa

uma espécie de cronograma de atividades mercadológicas, ele poderá ser considerado um componente-chave para a atividade de planejamento.

Na fase dos programas de ação é necessário incluir todas as etapas determinadas no desenvolvimento da estratégia de marketing que necessitem de alguma ação. Para cada ação a ser realizada é preciso ter um profissional ou departamento responsável, conter um período estimado para sua realização e uma expectativa de custos.

A determinação do sucesso do plano de ação é diretamente relacionada com a sua própria confecção, sendo necessária então clareza e comprometimento para com as suas metas.

5.4.8 Demonstrativos de resultados e controles

É a etapa onde é realizado o estabelecimento de sistemática e pontos de controle, para avaliação da evolução do plano de marketing, bem como sua periodicidade. Os resultados esperados e análises de orientação do plano devem ser observados com atenção na busca de aperfeiçoamento, adaptações ou ainda na simples organização de dados resultantes do projeto.

6 METODOLOGIA

Este trabalho consiste numa pesquisa exploratória de mercado aliada ao desenvolvimento de um Plano de Marketing para a empresa devido à inserção nesse novo ramo de negócio.

De acordo com Malhotra (2006) a pesquisa exploratória é usada para identificar o problema com maior precisão, para definir rumos e para prover futuras pesquisas com informações relevantes, já que a pesquisa exploratória é normalmente seguida por pesquisas conclusivas, ou seja, capazes de gerarem dados que concluem a discussão a respeito de um determinado tema.

Percebe-se que as metodologias apresentadas por diferentes autores para a confecção de um plano de marketing têm muitas semelhanças. Basicamente a formulação do plano segue a mesma linha de raciocínio.

Para a realização deste plano de marketing, são seguidas orientações de acordo com os autores John Westwood e Philip Kotler, anteriormente mencionados no módulo de referencial teórico.

Para tanto foi realizado um estudo sobre o setor motociclístico no Brasil, em sua literatura, em revistas do ramo, em sites como o da Abraciclo, e através da percepção de informações das revendas e lojas especializadas nesse meio.

Foram visitadas lojas no Rio Grande do Sul, e no estado de São Paulo no período de agosto de 2007 e junho de 2008 no intuito de obter dados relevantes sobre o mercado de botas para motociclistas. Tem-se ainda que para a análise ambiental externa, bem como a análise de oportunidades e ameaças, foram coletados dados secundários junto às tais entidades de classe do setor, através de diversas consultas aos sites de associações e grupos de motociclistas, realizadas periodicamente, observando e armazenando as informações pertinentes ao desenvolvimento do plano. Ainda nessa busca, a constante pesquisa através da

internet proporcionou valioso material sobre os concorrentes e sobre o tamanho do mercado. Reuniões foram agendadas mensalmente junto ao diretor da empresa com o propósito de debater e confrontar tais informações adquiridas. Para a análise interna foi feito um levantamento das principais características da empresa, discussões e conversas com o proprietário e funcionários, procurando entender os processos de funcionamento da organização, relacionamento com clientes, revendedores e fornecedores. Com base no material adquirido ainda foi realizada uma comparação às concorrentes mais próximas.

Os objetivos, estratégias e ações foram definidos juntamente com o proprietário e posteriormente às devidas análises dos ambientes interno e externo, e desenvolvimento da matriz SWOT.

Por fim, depois de identificados os aspectos de importância da empresa, do produto e do mercado, foi proposto o referido Plano de Marketing, com o objetivo de inserir e posicionar as novas botas “Highway 38’s” no mercado nacional.

6.1 PESQUISA EXPLORATÓRIA

Na pesquisa exploratória estuda-se um fenômeno atual, ainda pouco examinado entre as comunidades. As investigações desta natureza objetivam aproximar o pesquisador do fenômeno para que este familiarizar-se com as características e peculiaridades do tema a ser explorado, para assim desvendar obtendo percepções, idéias desconhecidas e inovadoras sobre os mesmos. Subsídios que servirão para descrever os elementos e situações do tema explorado de forma mais precisa.

A análise de caráter exploratória de acordo com Richardson (1999, p.17) visa descobrir as semelhanças entre fenômenos, “os pressupostos teóricos não estão

claros, ou são difíceis de encontrar. Nessa situação, faz-se uma pesquisa não apenas para conhecer o tipo de relação existente, mas, sobretudo para determinar a existência de relação.” Devido a este contexto, a revisão da literatura sobre o fenômeno estudado abrange diversos níveis e perspectivas de análise para a compreensão do tema. Para isto, o pesquisador baseado na experiência adquirida na interação com o objeto de estudo busca suporte teórico, muitas vezes multilíngüe, em periódicos, anais, artigos e textos também em meios eletrônicos, já que a atualidade é uma forte característica da Internet. Para fazer uma síntese e reflexão de forma mais assertiva sobre o tema em foco, resultante das ligações entre as partes sondadas e decompostas na análise, muitas vezes o estudo é dividido em etapas distintas, procurando determinar relações existentes entre elas, que no final são reconstituídas, não perdendo a lógica estrutural do pensamento base.

7 PLANO DE MARKETING

Este capítulo é composto pelo plano de marketing proposto para a 38's no que diz respeito à inserção de seu novo produto. Os aspectos abordados aqui foram devidamente referenciados quanto a sua teoria no módulo de revisão bibliográfica.

7.1 ANÁLISE SITUACIONAL

7.1.1 Análise ambiental externa

A fim de elaborar um plano de marketing efetivo, é primordial que a empresa tenha conhecimento de todas as principais variáveis ambientais que a influenciam. Seguem aqui as visões dos ambientes mais representativos.

7.1.1.1 Ambiente demográfico

A idéia de cobertura de mercado para as botas Highway da 38's é, primeiramente, em âmbito nacional. Esse, no entanto, é extremamente vasto e demonstra taxas relevantes no seu crescimento e potencial. No Brasil atualmente existem mais de dez milhões de motocicletas em circulação de acordo com o Denatran. A concentração dos condutores de motocicletas é mais intensa na região Sudeste e Sul, porém o Nordeste teve considerável aumento de motociclistas nos últimos cinco anos. Cabe salientar aqui também uma tendência já observada nas metrópoles européias onde é comum o uso de *scooters* de 125 e 250cc por executivos, e que aos poucos ganha força nas grandes cidades brasileiras, abrindo assim mais uma oportunidade de mercado.

7.1.1.1.1 Moto-Clubes, Associações e demais Comunidades

A identificação e característica muito presente de formação de grupos e clubes de motoqueiros e motociclistas é uma questão bastante interessante a ser explorada. Essas organizações e entidades estão presentes por todo o território nacional e são instrumentos de coletividade dessa comunidade. Representam muitas vezes o ideal do praticante do motociclismo, e criam a sensação de comunidade aos afiliados. Federações, associações e demais entidades multiplicam-se no país e exemplifico aqui essa modalidade através da AMO/RS.

7.1.1.1.2 AMO/RS

A AMO/RS (Associação dos Motociclistas do Rio Grande do Sul), é uma entidade de nível estadual com a finalidade de representar os motociclistas em geral, congregando principalmente os Moto-Clubes, Moto-Grupos, Associações e entidades similares voltada para o Motociclismo bem como, a todos os Motociclistas do Estado, contando atualmente com 524 entidades afiliadas. A AMO/RS é uma associação organizada que busca, planejar, divulgar e propagar a prática de um Motociclismo saudável e de forma correta, visando apoiar e organizar grandes atividades envolvendo o motociclismo e principalmente o Moto-Turismo. Essa associação é uma organização devidamente legalizada e registrada, aberta a todos os Motociclistas e Motos Clubes gaúchos, para bem representá-los, sem fins lucrativos.

7.1.1.2 Ambiente econômico

7.1.1.2.1 *A indústria calçadista no Rio Grande do Sul*

O Estado do Rio Grande do Sul é o principal fabricante de calçados do Brasil. Tem fábricas espalhadas em centenas de cidades, que abrigam de uma a dezenas de indústrias. Segundo dados de 2007 da Abicalçados, o Estado gaúcho tem cerca de três mil empresas de calçados, que geram 126 mil empregos diretos. Em torno de 45 por cento da exportação brasileira de calçados sai do Rio Grande do Sul. Em 2007, os embarques somaram 82 milhões de pares e geraram uma receita de US\$ 1,2 bilhão. Apesar da pulverização de unidades produtivas em diversos municípios, o

Rio Grande do Sul também concentra pólos calçadistas, como o do Vale do Sinos; Vale do Paranhana, Serra Gaúcha e Vale do Taquari.

7.1.1.2.2 O pólo do Vale dos Sinos

A região do Vale do Rio dos Sinos é considerada o maior cluster calçadista do mundo. Localizado há 50 quilômetros da capital do Estado, Porto Alegre, o Vale abrange os municípios de Nova Hartz, Araricá, Sapiranga, Campo Bom, Nova Sta Rita, Sapucaia, Esteio, Novo Hamburgo, Dois Irmãos, Ivoti, Estância Velha, Portão, Canoas, e São Leopoldo, segundo classificação do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

Os calçados produzidos na região são enviados para mais de 130 países. A grande concentração de empresas especializadas em calçados femininos forma um dos maiores arranjos produtivos do setor no mundo. Na região estão instalados ainda 80% dos produtores de máquinas para fabricação e calçados e 60% dos produtores de componentes. As principais fábricas de calçados estão localizadas em Sapiranga, Campo Bom, Dois Irmãos e Novo Hamburgo. Esta última tem o título de Capital Nacional do Calçado, por ter abrigado, no século 19, as primeiras fábricas de calçados em série do país. A origem calçadista da região remonta a 1824, com a vinda dos primeiros imigrantes alemães, que iniciaram a produção de arreios e botinas. É justamente em Novo Hamburgo que a unidade fabril da empresa em questão está localizada.

7.1.1.2.3 A Crise do Setor Calçadista

A crise da indústria calçadista, já grave em âmbito nacional, foi muito pior para a economia do Rio Grande do Sul. Proporcionalmente, a participação do setor nos diversos fatores econômicos supera a média nacional. Enquanto a indústria de calçados brasileira emprega 5,2% dos trabalhadores do setor, no RS essa participação é de 21,7%, conforme dados levantados pela FIERGS no ano de 2005.

A crise setorial reproduziu de forma mais acentuada um processo de desaceleração que atingiu a indústria nacional. Teve entre suas causas a valorização da moeda brasileira, que afetou diretamente a competitividade do exportador e impactou no capital de giro das empresas; a elevada carga tributária, o aumento do contrabando e da pirataria, ambas reduzindo a competitividade do produtor brasileiro no exterior e aqui.

Atualmente já é possível notar uma ligeira retomada no setor, porém certamente o que passou deixou seqüelas a diversas empresas, principalmente as de pequeno porte, com menor estrutura para suportar tais crises.

7.1.1.2.4 O mercado motociclístico

Segundo publicação da Fitch Ratings, agência de classificação de risco internacional, verificou-se no Brasil uma melhora dramática das contas externas e do setor público, que reduziu bastante a vulnerabilidade do país a choques externos e

de câmbio, fortaleceram a estabilidade macroeconômica e melhoraram as perspectivas de crescimento para o médio prazo.

Mesmo que no setor calçadista ainda haja resquícios da desaceleração passada, o forte poderio chinês nessa indústria já é calculado e mapeado, tornando qualquer estudo sobre viabilidade no setor mais aproximado da possível realidade. No geral e em se tratando de pequenas fábricas de calçados, a capacidade de endividamento dessas empresas é ainda bastante limitada, moldando assim as características de trabalho do Capital de Giro, sendo este trabalhado quase sempre no seu limite. Entretanto, o mercado automobilístico e motociclístico vêm crescendo a taxas muito expressivas e por conseguinte as vendas de acessórios e equipamentos de seguranças para esses veículos e seus condutores tendem a aumentar. Segundo dados da Abraciclo, (Associação Brasileira dos Fabricantes de Motocicletas, Ciclomotores, Motonetas, Bicicletas e Similares), de janeiro a maio de 2008 foram produzidas 917.639 motocicletas, um acréscimo de 24,8% se comparado ao mesmo período do ano passado. As vendas também mantiveram crescimento e apresentaram de janeiro a maio, 28,6% de incremento no atacado, se comparado aos mesmos meses de 2007. A análise destes dados demonstra a crescente importância que este mercado vem adquirindo proporcionando oportunidades às empresas atuantes no ambiente motociclístico.

Tabela 1 - Produção/Vendas de motocicletas fabricadas no Brasil

ANO	PRODUÇÃO	VENDAS		
		M.INTERNO	EXPORTAÇÃO	TOTAL
2008*	1.940.000	1.820.000	120.000	1.940.000
2007	1.734.349	1.600.157	139.880	1.740.037
2006	1.413.062	1.268.041	163.401	1.431.442
2005	1.214.568	1.024.987	184.592	1.209.579
2004	1.057.333	911.717	157.400	1.069.117
2003	954.620	848.377	100.440	948.817
2002	861.469	792.424	68.050	860.474
2001	753.159	692.096	60.190	752.286
2000	634.984	574.149	60.260	634.409
1999	473.802	441.536	32.607	474.143
1998	475.725	460.122	20.374	480.496

Fonte: Abraciclo (2008)

7.1.1.3 Ambiente Tecnológico

A questão tecnológica no setor calçadista brasileiro é consideravelmente dependente da condição financeira das empresas. O grande cluster gaúcho possui diversas fábricas de calçados de pequeno porte que infelizmente não acompanham tais evoluções com a constância desejada. Porém pesquisas e demais estudos são realizados a fim de dinamizar os processos produtivos e competir com mais força junto ao mercado internacional. Atualmente existem diversas máquinas que agilizam a produção minimizando erros e o re-trabalho, e essas chegam ao nosso mercado mesmo que vagarosamente. No entanto para a fabricação desse tipo de bota, a necessidade tecnológica ainda é bem reduzida, não sendo empecilho para a maioria das indústrias da região, como é o caso da 38's.

A visão de atualização tecnológica vem ganhando força gradualmente, mesmo sabendo-se que ainda existe muito preconceito para com certos avanços; uma questão cultural que se aloja nos trabalhadores do Vale dos Sinos, que temem o desemprego como conseqüência.

7.1.1.4 Ambiente Natural

Por tratar-se de um processo industrial é válido o comentário a cerca dos reflexos naturais de produção das botas. A indústria do sapato em geral tem

preocupação quanto aos dejetos ao fim do processo produtivo, descartando esses de forma responsável. Mas, além disso, é uma particularidade da região de Novo Hamburgo um sistema de coleta de resíduos dessas fábricas proporcionado pela prefeitura e destinado aos devidos lugar, onde muitas vezes é reaproveitado para outros fins.

7.1.1.5 Ambiente Sócio-Cultural

Ainda há por uma série de fatores a falta de conscientização por parte da população em geral quanto à segurança referente aos meios de transportes. É uma questão cultural que aos poucos vai se modificando. Essa preocupação com a própria proteção já existe bastante nos países considerados e primeiro mundo, e gradualmente vem atingindo os brasileiros. Desde a utilização de cintos de segurança nos automóveis e capacete nas motocicletas, a segurança dos pés de um motociclista no caso, lentamente ganha notoriedade no meio. E o mercado oportunamente já trabalha em cima dessa nova ordem de consciência dos motociclistas. Nota-se também a simpatia do público-alvo para com aspectos externos e visuais do calçado, algo bastante presente no perfil desses usuários, que trabalham bastante a questão imagem/estilo.

7.1.2 Análise ambiental interna

O proposto aqui pela análise do ambiente interno da empresa é caracterizá-la quanto o seu funcionamento além de identificar peculiaridades presentes. O fato de ser uma empresa de porte reduzido proporciona por vezes que as funções sejam fundidas e até mesmo setores da organização trabalhem em muitas oportunidades como um só, contudo serão observados os aspectos separadamente dentro do possível.

7.1.2.1 Filosofia Corporativa

A estratégia de negócio adotada pela 38's é baseada na produção de produtos de qualidade e com preços competitivos. A existência de pressupostos de conduta e filosofia é uma realidade desde o início das atividades, porém com o tempo suas definições ficaram um pouco esquecidas, até mesmo por não haver um material como este em que tais ideais estão documentados. A seguir estão classificados as demais percepções da organização.

a) Missão

Produzir calçados de qualidade superior e demais produtos específicos para a prática de esportes.

b) Valores

- Qualidade
- Satisfação do cliente
- Criatividade
- Ética

- Preço justo

c) Visão

Ser reconhecida como referência nacional em produtos esportivos através de artigos de alto desempenho e qualidade.

7.1.2.2 Recursos Humanos

A estrutura da empresa é de fato bastante enxuta. Basicamente coordenada pelo proprietário, não se distinguindo com clareza cada setor da organização, como normalmente acontece. Logo, definições como diretorias, gerências, analistas entre outras não estão claramente presentes na hierarquia da 38's. Composta então pelo Sócio-diretor; logo após há o coordenador de produção; a assistente financeira/estoque; os operários da produção (costureiras, montadores, cortadores e de acabamento), além do responsável pela manutenção do estoque, totalizando 12 pessoas envolvidas diretamente na organização.

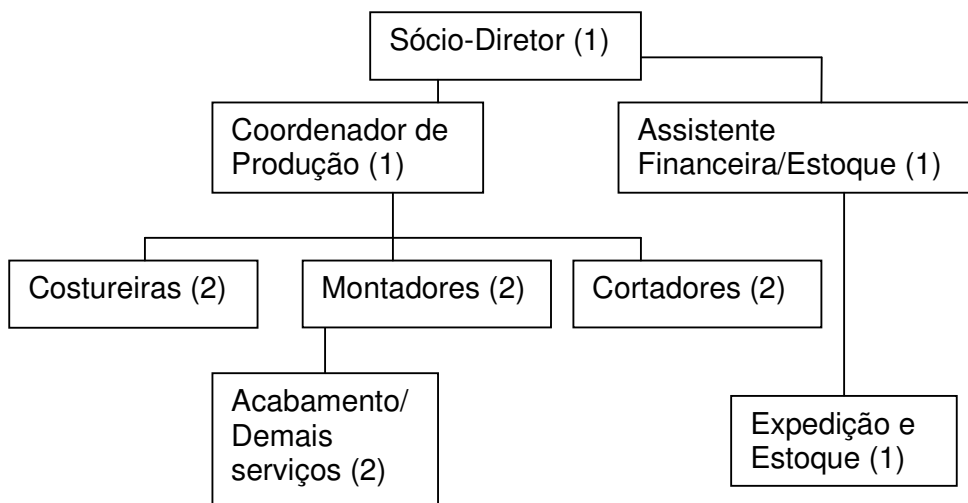


Figura 2 - Estrutura de Recursos Humanos

Fonte: Elaborado pelo autor

Os demais profissionais ligados à empresa são pertencentes ao quadro de fornecedores de sola, couro, caixas e todos os outros insumos para a fabricação dos produtos. Logo, a caracterização desse capital humano não é a prioridade nesse capítulo.

7.1.2.3 Concorrência

Em relação à concorrência é necessário destacar dois aspectos. Por se tratar de um produto para um mercado específico e técnico, temos como concorrentes empresas nacionais e internacionais. Dentro desse universo, as principais marcas mundiais e por consequência, as botas que as representam são: Alpinestars, FOX, ASW, Oxtar, todas estas produzidas fora do país. Essas empresas estão no mercado motociclístico há cerca de 30 anos em média e consolidaram-se como marcas de qualidade e valor percebido pelos consumidores por todo o mundo. Todas elas, ao contrario da 38's, tem um vasto mix de produtos, o que facilita ao cliente organizacional comprar o "pacote" da empresa, como por exemplo (botas, luvas, coletes, jaquetas). As marcas importadas não serão tratadas como concorrentes diretas quanto às botas, pois seus produtos utilizam outra tecnologia e são voltados quase que exclusivamente para utilização nas pistas, bem como seu valor chega a ser 8 vezes mais alto que as botas 38's e similares. Porém na condição concorrentes no mercado motociclístico em geral estão aqui enquadradas, observadas e obviamente são encaradas como modelos de sucesso no ramo servindo de inspiração para a 38's.

Já dentre as marcas nacionais, as mais relevantes seriam: BannyPel, Botas Portiê e ainda StreetStar. Serão comparadas com maior detalhe nesse trabalho essas de fabricação nacional pelo fato de se assemelharem mais com a bota Highway 38's em diversos aspectos e por serem empresas 100% brasileiras, assim

como a organização objeto desse estudo. Entre tais semelhanças estão o preço, os modelos, os materiais e demais custos empregados na confecção das mesmas.

7.1.2.3.1 BannyPel

Essa empresa gaúcha localizada em Igrejinha, está no mercado do motociclismo há cerca de duas décadas, e tem diversos produtos derivados do couro. As botas, que nos interessam no caso, são de boa qualidade, mas seu propósito não é exatamente o mesmo das botas 38's, pois são mais robustas e de acabamento menos requintado. De agrado a certo público, quase que totalmente direcionada aos motoqueiros do dia-a-dia, esse produto tem diversas cores, porém não existe o apelo ou muita preocupação com a parte estética, sendo caracterizada como funcional. O desempenho dessa bota é considerado satisfatório, no entanto algumas ressalvas quanto à deficiência de flexibilidade e falta de sensibilidade aos pedais são comentadas pelos usuários.

O preço é ainda um pouco mais alto no varejo do que a bota Highway 38's. As botas BannyPel são encontradas no mercado por cerca de R\$200,00.

7.1.2.3.2 Botas Portié

Os Calçados Portiê são fabricados em Franca no Estado de São Paulo. Essa empresa está presente no mercado com suas botas para motociclistas desde 1997. As botas Portiê, são fabricadas em couro, forradas com tecido espumado, palmilhas em EVA conformado e solado de borracha, não possuindo tratamento hidrofugante no cabedal, apenas demonstra leve resistência à água.

Suas características são parecidas com as BannyPel, são bastante resistentes, porém também pecam nos quesitos flexibilidade e sensibilidade, além de serem fabricadas apenas na cor preta, o que de acordo com os motociclistas mais conservadores não chega a ser encarado como problema. A identificação com o mercado é fraca e as iniciativas de comunicação com o público-alvo é feita basicamente através do site da empresa na internet. Essa indústria trabalha com vendas diretamente da fábrica, e trata de comunicar seu consumidor que não possui o custo do atravessador, do lojista no caso, a fim de demonstrar vantagens na transação. O envio é nacional via Sedex e o valor praticado é de R\$159,90 + envio.

7.1.2.3.3 StreetStar

Esse caso é bastante interessante e veio ao conhecimento da 38's através de um dos seus representantes. Trata-se de uma cópia da modelagem das botas 38's, ou seja, um produto "pirata". Possui as mesmas características estéticas exteriores com exceção do solado que é de qualidade bem inferior por não ser de borracha injetada. Essa bota vem dificultando o trabalho de penetração e identidade da marca 38's no mercado do motociclismo. Manufaturada com materiais inferiores e com apenas 3 opções de cores, a bota StreetStar é fabricada em São Paulo e pode ser encontrada no mercado por R\$195,00.

7.1.2.4 Fornecedores

A questão dos fornecedores é um ponto bastante relevante no processo de fabricação do produto. A utilização de insumos de qualidade é uma característica marcante dos produtos 38's, logo a busca por materiais de primeira linha para as botas de motociclismo também foi prioridade. As relações da empresa com seus fornecedores em sua grande maioria foram sempre muito bem conduzidas, a busca de constante aperfeiçoamento dos insumos específicos, o bom relacionamento com curtumes, matrizarias, e indústrias fabricantes de solados bem como a atenção e fidelidade para com aos seus fornecedores de menor porte também garantiram a minimização de problemas relativos ao fornecimento.

Uma facilidade a ser destacada no processo de escolha e definição do fornecedor de determinado componente do novo calçado, é a similaridade entre a nova bota de motociclismo e a sapatilha de kart, produto principal da empresa até o presente momento. Seus materiais são obtidos basicamente através dos mesmos contatos, o que simplificou bastante o processo de escolha de fornecedores para essa empreitada.

De modo geral então o fornecimento dos materiais necessários é feito sob demanda, e quando necessário, a estocagem de insumos é dada por parte dos próprios fornecedores de acordo com acordos entre as partes.

A fidelidade aos fornecedores e o relacionamento de longo prazo que perdura durante todos esses anos são fatores relevantes na definição dos provedores dos materiais necessários, e como esse vínculo segue bem forte, não houve motivos para a busca de outras opções de fornecimento.

7.1.2.5 Clientes

A diferenciação aqui entre o consumidor final e o cliente final é vital para a compreensão e entendimento das duas modalidades separadamente.

7.1.2.5.1 Consumidor Final

O mercado consumidor é constituído por motociclistas e simpatizantes do estilo das classes A e B. A busca desse produto deve-se primeiramente à necessidade de adquirir proteção e conforto aos pés quando da prática do motociclismo, sendo ele por hobby ou por dever, e como demais razões colaterais estariam seu fator estético e de demonstração de status. Os principais adquirentes são os próprios usuários do produto, até mesmo por se tratar de algo de uso pessoal, no caso de um calçado como o em questão. As botas Highway 38's são encontradas nas lojas do ramo motociclístico dos maiores centros urbanos do país e em algumas casas de produtos esportivos em geral, bem como nos sites destes estabelecimentos. A partir dessas informações é possível traçar algumas conclusões quanto ao comportamento de compra do consumidor final, que procura um produto que substitua o calçado de uso comum por motivos de segurança e conforto. O eventual desgaste causado pelo atrito com os pedais da motocicleta danifica o tênis ou sapato convencional, o que no caso não é problema para uma bota desenvolvida com características a agüentar esse atrito. No entanto, e até pelo limitado poder aquisitivo do brasileiro, não existe essa cultura de proteção e de desempenho no que se refere aos calçados para motociclistas, fator esse dificultante da maior comercialização desse tipo de calçado. Porém acredita-se que essa conscientização vem com o tempo, a exemplo da utilização do cinto de segurança e do capacete, mesmo que sabidamente a legislação teve notável importância. A seguir, e como consequência das informações desenvolvidas sobre os consumidores é apresentado

um paralelo entre os atributos por eles percebidos e as motivações de compra que conduzem os próprios consumidores a adquirirem o produto.

Motivações de Compra	Atributos do Produto
<ul style="list-style-type: none"> • Proteção dos pés • Conforto • Evitar desgaste do calçado comum • Sensibilidade aos pedais • Status 	<ul style="list-style-type: none"> • Resistência • Qualidade <ul style="list-style-type: none"> - Materiais Nobres - Diversas Cores - Estética interessante • Preço

Quadro 2 - Motivações de compra/Atributos do produto

Fonte: Elaborado pelo autor

7.1.2.5.2 Cliente Organizacional

A 38's teve uma situação de clientes um tanto quanto conturbada nos últimos tempos. Anteriormente a empresa era totalmente baseada em um distribuidor nacional localizado na cidade de São Paulo. Esse distribuidor tinha abrangência no país inteiro e fazia todos os demais contatos colaterais a fim de divulgar e representar os produtos da 38's. A partir da ruptura nesse relacionamento, a 38's teve um novo desafio, algo que demandaria um detalhado mapeamento das regiões e para um primeiro momento, a tentativa de manter na sua base os clientes que estavam atrelados à Lico, antiga representante nos calçados de automobilismo.

Simultaneamente ao intervalo de adaptação entre essas modalidades de venda, houve a possibilidade de um consumidor final comprar diretamente da fábrica desde que pagasse o envio via SEDEX, e mediante depósito bancário, porém verificou-se que essa modalidade de venda não trazia benefícios suficientemente

compensativos aos eventuais incômodos gerados por isso, e foi extinta há cerca de 3 meses.

A concentração voltou-se então para a idéia de haver representantes regionais de médio porte, onde não existiria a venda direta ao consumidor, que não era de interesse da empresa por acreditar numa estrutura enxuta de suporte ao cliente final-consumidor. Essa estrutura foi adotada e é utilizada atualmente com sucesso. A representação dos produtos de automobilismo ficou distribuída em Porto Alegre, Rio de Janeiro, Bahia, e especialmente Curitiba que cumpre um papel de distribuidor diferenciado, similar ao antigo representante de São Paulo. Já em relação às botas de motociclismo a rede de representantes conta com oito empresas no total e estão situadas em Manaus, Fortaleza, Feira de Santana, São Paulo, Belo Horizonte e Curitiba, pólos ainda em desenvolvimento, mas com importante posicionamento estratégico. O interessante e ao mesmo tempo um pouco preocupante é a condição atual no Rio Grande do Sul e em Santa Catarina, onde a comercialização é feita diretamente pela fábrica. Essa modalidade traz algumas dificuldades quanto aos processos logísticos e de controle, porém existe certa economia, ou seja, não há representante intermediando as negociações, o que implica no não desembolso de comissões, que no caso dos outros estados existe. No entanto, já se nota que a busca por representantes nessas regiões se faz necessária a fim de padronizar os processos de venda da organização. Esse valor de comissão é estabelecido uniformemente com todos os representantes em 8% do valor do pedido.

Portanto praticamente toda negociação é tratada através dos representantes cadastrados junto à empresa. O relacionamento com as lojas de varejo quando ocorrido é bastante tranquilo e serve como forma de monitoramento e controle das atividades realizadas pelos representantes. Dados de vendas e a percepção dos lojistas tanto em relação aos representantes quanto ao produto em si são coletados pela empresa e analisados em seguida. Esse procedimento é importante para o monitoramento das vendas e demais informações pertinentes sobre o mercado.

7.2 ANÁLISE SWOT

Após realizar a análise interna e externa da empresa com foco no produto objeto do plano, foram identificados os principais pontos estratégicos a serem trabalhados.

7.2.1 Forças

a) Qualidade Superior

A proposta e entendimento de produzir produtos de primeira linha sempre foram levadas a sério pela empresa. No caso das botas de motociclismo Highway 38's não é diferente. Composta pelos melhores materiais do mercado, confeccionada por uma mão-de-obra qualificada e experiente, a qualidade desse produto é considerada destaque e percebida por pessoas do ramo.

b) Postura Comercial

É relevante considerar a postura comercial da empresa tanto diante de seus clientes e representantes quanto para com seus fornecedores e parceiros. É julgada característica importante a seriedade e comprometimento nas relações comerciais, ainda mais quando se trata de uma empresa que pretende entrar com força em um novo mercado.

c) Localização da planta

Por estar situada no núcleo do pólo calçadista, a empresa tem inúmeras facilidades do ponto de vista logístico, de mão-de-obra e de fornecimento, refletindo em custos mais baixos e agilidade de processamento. Suas concorrentes não estão estabelecidas na mesma região.

7.2.2 Fraquezas

a) Marca desconhecida no ramo

A condição de entrante no mercado motociclístico proporciona a noção da importância de ter uma marca reconhecida no meio. O anonimato até então tem causado perceptível dificuldade de penetração. As características desse mercado são bem ligadas à imagem e tradição, principalmente com a liderança de empresas mundialmente conhecidas. Imagem é importante.

b) Reduzido mix de produtos

Já salientado anteriormente e por ser uma fábrica do setor calçadista, a falta de outros produtos para compor o leque de acessórios para motociclistas acarreta em eventuais dificuldades de negociação junto as lojas do ramo, que por vezes prefere adquirir pacotes de produtos de outras empresas.

c) Escassez de Capital de Giro

Realidade de muitas das pequenas indústrias do setor. Trabalha-se com estoque mínimo e com a necessidade de retorno sobre o investimento o mais rápido possível. Equívocos de planejamento e

estratégias são severamente punidos com conseqüentes dificuldades financeiras.

7.2.3 Oportunidades

a) Mercado de Motocicletas em alta

O crescimento na produção e vendas de motocicletas se configura uma oportunidade bastante animadora quanto ao aumento do mercado consumidor de acessórios para motociclistas.

b) Economia Estável

Índices de estabilidade econômica, aumento do poder de compra, bem como facilidades de financiamento na aquisição de motocicletas e veículos automotores trazem boas perspectivas relativas ao acréscimo de vendas das botas.

7.2.4 Ameaças

a) Pirataria

A cópia ou pirataria de produtos é cada vez mais presente em todos os setores da economia. No caso das botas para motociclismo Highway 38's, essa prática já foi observada. Ainda considerada novidade no mercado, o efeito de tal produto pirata não foi mensurado adequadamente, porém sabe-se que não são poucos os reflexos negativos que isso possa acarretar à comercialização das botas 38's.

b) Câmbio favorável à importação

Com a moeda nacional valorizada perante principalmente o dólar americano, a entrada de produtos importados ocorre mais facilmente, e logo, os preços altos que se caracterizavam como forte barreira aos consumidores brasileiros, ficam mais acessíveis.

c) Carga tributária

Quanto à carga tributária, considerada pesada o suficiente para o pequeno empreendedor, pode-se dizer que tende a manter-se ou até mesmo aumentar, principalmente em referência a certos insumos, como o couro; o que tende a ser repassado, porém tais repasses dificilmente são absorvidos pelos consumidores, no caso de um bem ainda tido como supérfluo pelo público em geral.

7.2.5 Quadro Análise SWOT

PONTOS FORTES - Qualidade - Postura Comercial - Localização da planta (logística fácil)	PONTOS FRACOS - Escassez de Capital de Giro - Marca desconhecida no ramo (dificuldade de penetração) - Mix de produtos reduzido
OPORTUNIDADES - Mercado de Motocicletas em alta - Economia estável (controle inflação)	AMEAÇAS - Pirataria; Cópia - Câmbio (favorável à importação) - Carga Tributária

Quadro 3 - Resumo da análise SWOT

Fonte: Elaborado pelo autor

7.3 OBJETIVOS DE MARKETING

Através dos estudos até então realizados e da análise situacional aqui observada, é notável a debilitada identificação do produto com o seu mercado-alvo. Sabe-se que atributos como qualidade e preço são características importantes das botas porém as táticas de comunicação e as formas de penetração no mercado não tem cumprido satisfatoriamente os seus papéis em divulgá-las.

A vantagem de ter um produto bem acabado e que supra as necessidades dos consumidores pode ser anulada pela falta de foco e posicionamento. A

divulgação nos meios mais variados e disponibilidade por todo o território nacional auxiliam bastante a inserção uniforme de um produto no mercado. Por consequência de tal esforço a identificação da marca 38's com o público-alvo tende a sedimentar o produto dentro do que pode ser chamado grupo de marcas da confiança dos usuários e eventualmente aumentar o fator competitivo até mesmo com as importadas. Para isso, o presente plano de marketing é focalizado e propõe tais os objetivos:

- a) Aumentar em 50% o número de representantes
- b) Desenvolver a comunicação do produto através de ações nos meios identificados com o motociclismo
- c) Ampliar o conhecimento da marca 38's no setor motociclístico

7.4 ESTRATÉGIAS DE MARKETING

As estratégias de marketing para as botas 38's e a empresa como um todo foram elaboradas a partir do estudo das oportunidades e ameaças identificadas para o negócio em questão, juntamente com uma análise dos pontos fracos e fortes associados à empresa; ao produto, das motivações de compra e dos atributos gerais empresa; além da análise da concorrência e demais fatores consideráveis.

7.4.1 Estratégia de Produto

A estratégia de produto da 38's passa pelo necessário esforço de posicionamento da bota Highway 38's com o seu público-alvo. A composição física do produto está no patamar desejado pela empresa porém a condição à que este se propõe, de ser uma bota para motociclistas que desejam segurança para seus pés, sem abdicar do conforto e design ainda não foi devidamente trabalhado.

7.4.1.1 Posicionamento

O posicionamento da empresa em relação às botas de motociclismo será baseada no pressuposto do calçado que proporciona conforto, demonstrando design e qualidade superior em um produto de fabricação nacional ao menor custo possível. A busca é atingir o mercado de motociclistas que utilizem suas motocicletas mais como um hobby, e que tenham essa preocupação com segurança sem descuidar do visual. A tradição na fabricação produtos de alta-performance provenientes do automobilismo reforçaram a imagem de qualidade que esse novo produto deseja passar. A nova logomarca desenvolvida também trata de dar uma idéia de dinamismo e identificação com o motociclismo, onde a figura da "estrela" é constantemente utilizada.



Figura 3 - Bota 38's
Fonte: Arquivos da empresa

Logo, a ação ligada a essa estratégia é:

- a) Manutenção e busca de materiais de qualidade ao menor preço

Aqui é valorizada então, para fins de diferenciação e destaque do produto no mercado, a busca por aprimoramento dos materiais utilizados na confecção das botas. Sempre tendo em mente o custo, variável bastante considerada na estratégia do produto. Pesquisa e contatos deverão ser realizados para cumprimento de tal proposta.

7.4.2 Estratégia de Preço

A estratégia de preço adotada pela 38's é basicamente fundamentada nos custos de fabricação e funcionamento da empresa, além da comparação com os

seus concorrentes. A similaridade do produto, as questões econômicas do país e a percepção de valor agregado são características que moldam a política de preço da organização no que diz respeito às botas de motociclismo. Obviamente que qualquer variação no custo dos insumos e de mão-de-obra reflete diretamente na definição de preço do produto. Em linhas gerais, portanto, as diretrizes básicas do mercado guiam essa questão.

7.4.3 Estratégia de Promoção

Os esforços até então aqui empregados com o intuito de divulgar as botas 38's serviram mais como forma de aprendizado do que efetivamente comunicação e promoção. Atitudes foram tomadas sem o necessário cuidado e avaliação no primeiro momento de concepção do novo produto. A principal delas refere-se a uma série de propagandas que foram desenvolvidas e publicadas em revistas do ramo motociclístico. A resposta inicial nos primeiros dias foi razoável, porém notou-se que o resultado final, muitas vezes difícil de mensurar, não foi nada satisfatório. No entanto, essa atitude expandiu a visão do gestor da empresa que percebeu que tais ações, quando planejadas corretamente, são fortes aliadas na promoção de um produto. São demonstradas abaixo algumas ilustrações referindo-se aos anúncios publicados com o propósito de exemplificar ações já realizadas.



Figura 4 – Propaganda em revista de motociclismo
 Fonte: Arquivos da empresa



Figura 5 - Propaganda em revista de motociclismo
 Fonte: Arquivos da empresa

Como já salientado anteriormente, mesmo não obtendo os resultados esperados através de tais publicações não houve por parte da empresa o sentimento de frustração para com as iniciativas de promoção em geral. A estratégia agora utilizada

nesse âmbito trata de ser muito bem fundamentada e coesa. Para tal, são relacionadas as ações abaixo:

a) Criação de um vídeo institucional 38's

Essa idéia segue como modelo a necessidade de transparecer o dinamismo, o conceito de inovação e ainda a clareza no posicionamento da empresa perante o mercado esportivo. É uma mídia interessante, que proporciona diversas formas de veiculação, algumas inclusive sem custo algum, como é o caso de determinados sites na internet. O vídeo se propõe a apresentar a empresa e seus produtos, auxiliando na diminuição do sentimento de desconhecimento da marca.

b) Aumentar material de divulgação para PDVs

Aqui se prevê uma maior dedicação no que diz respeito ao material de promoção presentes nos pontos de venda. Esses materiais, disponibilizados pela empresa trariam para mais perto os lojistas e consumidores que se identificassem com a marca. A criação de um espaço destinado aos produtos da marca dentro do ponto de venda é algo já observado e proposto como ação a ser tomada.

c) Participação de encontros de Moto-clubes/Motociclistas

Essa seria uma ação de relacionamento com os consumidores finais. Tem o intuito de promover o estreitamento das relações através de contato pessoal, demonstrações do produto, distribuição de brindes e cadastramento de motociclistas junto à empresa. Pretende-se aqui identificar a marca 38's com os ideais do mundo motociclístico, estando presente em seu ambiente.

d) Atualização e maior divulgação do site

A utilização da internet como vitrine e instrumento de coleta de dados é uma tendência e uma realidade. O acompanhamento dessa realidade deve ser realizado constantemente a fim de não se tornar desatualizado em tal mídia. O site da empresa cumpre o mínimo recomendado das necessidades e interatividades básicas existentes nessa forma de promoção. Dinamizar a sua atualização, com notícias relacionadas ao setor, mural de recados e outros atrativos aos freqüentadores, e trabalhar a sua divulgação através de links com outros sites é tarefa a ser cumprida no plano de ação para promoção.

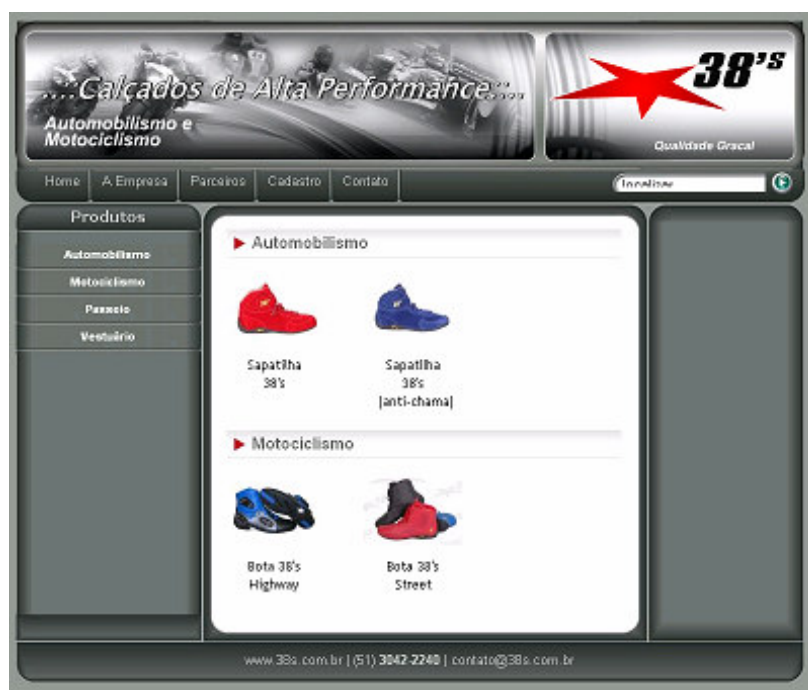


Figura 6 - Capa do site atual
Fonte: site da empresa

7.4.4 Estratégia de Praça (canais de distribuição)

A importância da localização da fábrica nos processos de produção e logístico traz benefícios consideráveis. O aproveitamento dessa condição pela empresa é constante e valorizado por todos relacionados à organização. Ainda falando desse tipo de estratégia, nota-se os canais de distribuição estão sendo desenvolvidos a partir das parcerias formadas entre a empresa e seus fornecedores. A necessidade de atingir o público nos mais diversos lugares com maior agilidade impulsionou a empresa a decidir por esse formato de distribuição e venda do produto. Além disso, por ter uma estrutura enxuta, a empresa julga ser a maneira mais adequada de estar presente em todo o território nacional no momento e portanto uniformiza-la, adotando também esse modalidade nos estados onde não há representantes. Tem aqui então a ação referente ao canal de distribuição adotado:

a) Aumentar o número de representantes

A intenção de incrementar esse quadro de representantes participantes a fim de dinamizar a penetração do produto e as vendas é o propósito dessa ação. Contatos com empresas de representação nesse setor serão realizados na busca desse objetivo.

7.5 PROGRAMAS DE AÇÃO

O Plano de Ação contempla as atividades necessárias para atingir os objetivos de marketing por meio da execução das estratégias estabelecidas, relacionando-os. Para cada uma das ações foram detalhados os procedimentos, os responsáveis, os prazos, os custos envolvidos, os objetivos e estratégias relacionadas.

a) Atividade: Manutenção e busca de materiais de qualidade ao menor preço

Descrição: Buscar, ainda que as condições atuais estejam satisfatórias, materiais e insumos que possam agregar valor ao produto, mantendo

obviamente os fornecedores e matérias que são considerados de qualidade. Através de pesquisas no mercado, contato com fornecedores e buscas na internet, tal ação será baseada.

Responsável: José Roberto Schneider

Período de execução: agosto de 2008 a fevereiro de 2009.

Custo estimado: R\$ 300,00 por mês.

b) Atividade: Aumentar número de representantes.

Descrição: Buscar uma maior quantidade de representantes em todo o território nacional a fim de que cada um deles abranja uma área de atendimento mais reduzida , trazendo assim maior mobilidade e dinamismo às negociações. O proposto aqui inicialmente é o acréscimo de quatro novos parceiros/representantes.

Responsável: José Carlos

Período de execução: julho de 2008 a novembro de 2008.

Custo estimado: R\$ 3.000,00

c) Atividade: Criação de vídeo institucional 38's

Descrição: Desenvolvimento de um vídeo para a empresa onde mostra todo o mix de produtos da 38's e ainda foca na nova bota de motociclismo. Esse vídeo será produzido para ser veiculado em algumas lojas, inaugurações, como material de venda, e ainda haver veiculação na internet em sites como o *YouTube*, tangendo idéias mais contemporâneas de divulgação como o Marketing Viral.

Responsável: Isolde e José Carlos

Período de Execução: agosto de 2008 a setembro de 2008

Custo estimado: R\$ 800,00

d) Atividade: Aumentar material de divulgação para PDVs

Descrição: Juntamente com o aumento do material de divulgação como panfletos, camisetas e outros, tem-se aqui a idéia de criação de um espaço dentro das principais lojas onde haverá um tapete da marca, espelhos e poltronas para que o cliente possa experimentar as botas. Tudo com bastante destaque, cores vivas e um monitor reproduzindo o vídeo institucional da 38's.

Responsável: Jose Carlos

Período de Execução: agosto de 2008 a outubro de 2008

Custo estimado: R\$ 1.800,00 por loja.

e) Atividade: Participação de encontros de Moto-clubes/Motociclistas

Descrição: Estar presente em grande parte dos encontros nos finais de semana no estado do Rio Grande do Sul, com faixas, panfletos e demais materiais de divulgação. Eventuais brindes, camisetas e bonés. A participação também serviria para coletar dados dos motociclistas, por meio de um cadastro feito no stand 38's.

Responsável: José Carlos e José Roberto Schneider.

Período de Execução: Setembro de 2008.

Custo Estimado: R\$ 600,00 por evento.

f) Atualização e maior divulgação do site www.38s.com.br.

Descrição: A idéia aqui é tornar o site mais atraente e funcional aos usuários, ter o calendário dos principais eventos do meio, e monitorar o acesso ao site com mais determinação através do *Google Analytics*

que já é utilizado mas sem um padrão de análise ainda. No site também será interessante divulgar melhor o campo de cadastro para posterior utilização desses dados em um eventual desenvolvimento de sistema básico de CRM.

Responsável: José Carlos e (Administrador do site)

Período de Execução: Julho de 2008

Custo Estimado: R\$ 750,00.

7.6 DEMONSTRATIVOS DE RESULTADOS E CONTROLES

Finalmente, o plano de marketing só será útil se sair do papel, ou seja, se for implementado, acompanhado, avaliado e reestruturado, se necessário. Os propósitos podem não ser totalmente alcançados em um primeiro ciclo, por isso a visão de contínuos resultados de um plano de ação permite correções de rota e mesmo troca de estratégias, face a um mercado em constante evolução.

Tais questões como a avaliação financeira da viabilidade do plano, bem como o controle dos resultados do mesmo serão de responsabilidade da empresa, algo que supostamente ocorrerá após a implantação deste plano de marketing.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do ambiente de crescente globalização dos mercados que a economia mundial tem experimentado nos últimos anos, é recomendado que as empresas se organizem a fim de enfrentar concorrentes estrangeiros em seu mercado doméstico. As características existentes no nicho que a 38's focaliza suas atenções no momento são condizentes com essa realidade global. O crescimento do mercado motociclístico no país, aliado ao estável e promissor ambiente econômico brasileiro promovem uma proporcional euforia nas empresas relacionadas à essa realidade.

O estudo aqui desenvolvido trata além da inserção e posicionamento das botas de motociclistas, também da condição do mercado atual. Ao passo que não havia na empresa um estudo similar ao aqui realizado, esse plano de marketing, tende a auxiliar a empresa na tomada de decisões futuras.

Conclui-se que a partir dos tópicos analisados e conseqüente propostas de ação relativas às questões estudadas, a 38's tem condições de executar esse plano de marketing para obter os resultados previsionados por tal estudo. Para tanto o posicionamento, divulgação e cobertura de vendas do produto em questão é imprescindível a fim de se obter êxito no projeto.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABICALÇADOS - < <http://www.abicalcados.com.br/polos-produtores.html>>

Acessado em: 27 nov. 2007.

ABRACICLO - <<http://www.abraciclo.com.br>> Acessado em 04 jun. 2008.

CHURCHILL, G. A. & PETER, P. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, Marcos. **Administração estratégica do mercado**. São Paulo: Atlas, 1991. 160p.

COBRA, M. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1992.

FERRELL, O. C.. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Thomson, 2005.

FERRELL, O. C.; HARTLINE, M.D.; LUCAS, G.H.; LUCK, D.. **Marketing Strategy**. The Dryden Press, 1999.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary. **Introdução de Marketing**. São Paulo: LTC, 1999.

KOTLER, Philip e KELLER, Kevin. **Administração de Marketing** - 12a Edição. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LAS CASAS, A. L. **Marketing: Conceitos, Exercícios e Casos**. São Paulo: Atlas, 2001.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de marketing para micro e pequenas empresas**. São Paulo: Atlas, 2001.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada.** Tradução Laura Bocco. 4ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2006.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

WESTWOOD, J. - **O plano de marketing.** 2.ed. São Paulo: Makron Books, 1996.