

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

LUCIANO VIEIRA VELHO

PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA A ACADEMIA AMÉRICA
TAEKWONDO

FLORIANÓPOLIS
2006

LUCIANO VIEIRA VELHO

PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA A ACADEMIA AMÉRICA
TAEKWONDO

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado - CAD 5236, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em Marketing.

Orientador: Prof. Carlos Wolowski Mussi, Dr.

FLORIANÓPOLIS
2006

LUCIANO VIEIRA VELHO

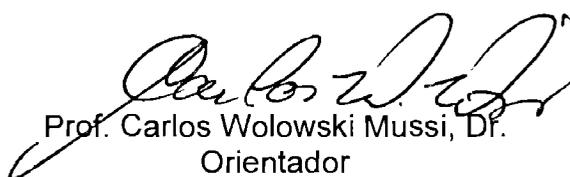
PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA A ACADEMIA AMÉRICA
TAEKWONDO

Este trabalho foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 20 de fevereiro de 2006.



Prof. Marcos Baptista Lopez Dalmau, Dr.
Coordenador de Estágios

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Prof. Carlos Wolowski Mussi, Dr.
Orientador



Prof. Mário de Souza Almeida, Dr.
Membro



Prof. Sinésio Stefano Dubiela Ostroski, Mse.
Membro

Aos meus pais, Pedro e Marli.

RESUMO

VELHO, Luciano Vieira. **Plano Estratégico de Marketing para a Academia América Taekwondo**. 2006. 73 f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração) - Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

Este trabalho consiste na apresentação de um plano estratégico de marketing para a Academia América Taekwondo, tendo como objetivo final propor ações estratégicas para ampliar a participação da empresa no mercado em que atua. O estudo caracteriza-se por ser, quanto aos fins, uma pesquisa exploratória e descritiva e, quanto aos meios de investigação, um estudo de caso. As técnicas de coleta de dados utilizadas foram as pesquisa bibliográfica e documental, observação participante e entrevista semi-estruturada. O plano foi elaborado, inicialmente, através de um diagnóstico e análise dos ambientes interno e externo, através do qual se concluiu quais eram as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças a organização. Concluído o diagnóstico, foi realizado um prognóstico, que definiu o mercado-alvo para a atuação da empresa, os objetivos de marketing a serem alcançados e o plano de estratégias e ações táticas para melhorar seu desempenho. Foram estabelecidas também, projeções de resultados para o plano desenvolvido e o seu processo de implantação e acompanhamento.

Palavras-chave: América Taekwondo, Marketing, Planejamento Estratégico.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA.....	9
1.2 OBJETIVOS.....	11
1.2.1 OBJETIVO GERAL.....	11
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	11
1.3 JUSTIFICATIVA.....	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1 DEFINIÇÃO DE MARKETING.....	14
2.2 MARKETING DE SERVIÇOS	16
2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	18
2.4 PLANO DE MARKETING.....	20
2.5 AMBIENTE DE MARKETING	23
2.6 COMPOSTO MERCADOLÓGICO.....	24
2.7 ANÁLISE FINANCEIRA.....	26
3. METODOLOGIA DA PESQUISA	29
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	29
3.2 COLETA DE DADOS	30
4 DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL	32
4.1 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO.....	32
4.1.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	32
4.1.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	33
4.1.3 ESTRUTURA FÍSICA	34
4.1.4 RECURSOS HUMANOS	35

4.1.5 ANÁLISE DAS VENDAS	36
4.1.6 ANÁLISE FINANCEIRA	37
4.1.7 AUDITORIA DA FUNÇÃO DE MARKETING	39
4.1.7.1 Produto	39
4.1.7.2 Preço	42
4.1.7.3 Distribuição	43
4.1.7.4 Comunicação	44
4.1.8 FORÇAS E FRAQUEZAS	45
4.2 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO	46
4.2.1 MICRO AMBIENTE	47
4.2.2 MACRO AMBIENTE	51
4.2.3 OPORTUNIDADES E AMEAÇAS	55
4.3 ANÁLISE SWOT	57
5 PROGNÓSTICO EMPRESARIAL	58
5.1 MISSÃO	58
5.2 MERCADO-ALVO	59
5.3 OBJETIVO DE MARKETING	59
5.4 ESTRATÉGIAS	60
5.5 PLANO DE AÇÕES TÁTICAS	60
5.6 PLANO DE RESULTADOS	64
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	67
REFERÊNCIAS	69
ANEXOS	71
ANEXO A: ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA	71
ANEXO B: LEI 9.696/98	72

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Lay-Out da Academia.....	32
-------------------------------------	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Vendas em 2005.....	33
Tabela 2: Número de Alunos da Academia.....	34
Tabela 3: Demonstração do Resultado do Exercício.....	35
Tabela 4: Distribuição de alunos por programa de treinamento.....	38
Tabela 5 Número de alunos nas principais concorrentes.....	48
Tabela 6: Plano de Ações Táticas.....	60
Tabela 7: Projeção da Demonstração do Resultado do Exercício.....	61

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo introdutório são apresentados o tema do trabalho e apresentado o problema de pesquisa. Em seguida, são determinados os objetivos do estudo e sua justificativa de realização.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

A difusão da cultura oriental no Brasil e no mundo tem aumentado significativamente nas últimas décadas. Deve-se atribuir como um dos responsáveis, o fenômeno da globalização, termo bastante utilizado, mas que ajuda a justificar a grande invasão, nos mercados ocidentais, de diversas produções artísticas e culturais advindas dos países orientais e que estão atingindo a todos os segmentos sociais.

As artes marciais são um dos elementos culturais do oriente mais conhecidos em todo o mundo. De origem milenar, as artes marciais se modernizaram e alcançaram uma grande popularidade no ocidente a partir dos anos 70, o que aumentou significativamente o número de praticantes e permitiu que algumas modalidades adquirissem, inclusive, o *status* de esporte olímpico, como o Judô e o Taekwondo.

O Taekwondo é uma arte marcial coreana cuja origem remonta mais de 1.800 anos, mas que em sua constituição moderna surgiu em 1955 e, atualmente, é praticado em mais de 160 países. A palavra Taekwondo significa "caminho dos pés e das mãos". No Brasil, o Taekwondo foi introduzido em 1970 e é, hoje, uma das artes marciais mais difundidas no país (KIM, 1995).

A organização estudada neste trabalho é uma empresa dedicada ao ensino e difusão do Taekwondo. A academia, chamada América Taekwondo, está situada no bairro Kobrasol, no município de São José e iniciou suas atividades em abril de 2005. Sendo um empreendimento de origem recente, a organização está procurando uma forma de melhorar a sua estruturação e ampliar sua participação no mercado.

Espera-se neste sentido, tendo em vista o contexto em que a organização está inserida, desenvolver um projeto que auxilie na otimização de seus processos e aumente sua competitividade.

Acredita-se que o marketing pode contribuir para o alcance destes objetivos, pois é uma área da ciência administrativa direcionada ao desenvolvimento de práticas que fomentam as relações de troca, de acordo com os desejos e necessidades dos consumidores, em conformidade com os objetivos de um provedor.

O plano de marketing é uma ferramenta que fornece informações aos dirigentes para auxiliar no processo de tomada de decisão através de análise das variáveis pertinentes ao ambiente interno e externo da empresa. Ele serve como um instrumento que agrega todos os elementos do composto mercadológico em um plano de ações com o objetivo de atingir os objetivos estratégicos estabelecidos.

Para Westwood (1996), o plano de marketing é como um mapa que mostra à empresa o rumo para o qual ela está indo e o modo através do qual ela vai chegar lá. Ele deve identificar as oportunidades de negócios mais promissoras para a empresa e estipular como penetrar, conquistar e manter posições em mercados identificados.

Sendo assim, a elaboração de um plano estratégico de marketing foi a forma escolhida para aumentar o número de alunos da escola com o intuito de consolidá-la frente à concorrência com as demais academias de artes marciais na cidade de São José. Tendo esta premissa e as definições anteriores como base, a questão de pesquisa a ser respondida pelo trabalho será:

Quais são as ações estratégicas de marketing necessárias para que a academia América Taekwondo amplie sua participação no mercado, considerando-se o ano de 2006?

1.2 OBJETIVOS

Objetivos, segundo Vergara (1997), são resultados a serem alcançados para dar resposta ao problema de pesquisa.

1.2.1 OBJETIVO GERAL

Elaborar um plano estratégico de marketing para a academia América Taekwondo, com o objetivo de ampliar sua participação no mercado, considerando-se o ano de 2006.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para alcançar o objetivo geral deste trabalho, têm-se como objetivos específicos:

- a) Identificar os pontos fortes e pontos fracos da organização, através da análise do ambiente interno;
- b) Identificar as oportunidades e ameaças através da análise do ambiente externo;
- c) Definir o mercado-alvo para atuação da empresa;
- d) Definir os objetivos a serem alcançados;
- e) Propor estratégias e ações táticas para melhorar seu desempenho;
- f) Projetar os resultados previstos para as estratégias desenvolvidas;
- g) Definir o processo de implementação e acompanhamento do plano de marketing.

1.3 JUSTIFICATIVA

A justificativa para a realização deste trabalho está fundamentada em três critérios descritos por Castro *apud* Mattar (2005), que são: importância, originalidade e viabilidade do tema escolhido. A importância do tema identifica-se quando o mesmo se encontra de alguma forma ligado a uma questão crucial que polariza ou afeta um segmento substancial da sociedade. A originalidade vincula-se aos resultados que têm o potencial de nos surpreender. Já a viabilidade, está ligada aos prazos, os recursos financeiros, a competência do pesquisado, bem como, a disponibilidade potencial de informações.

A junção desses três critérios, simultaneamente, expressa a justificativa para a realização do estudo.

Acredita-se que este trabalho foi de importância imediata para a organização em questão, pois a mesma está em funcionamento a cerca de um semestre, e como

nunca elaborou um plano estratégico de marketing, este trabalho teve caráter original dentro da organização. Esta condição reforçou o interesse em elaborar-se um plano estratégico para os esforços de marketing da organização de maneira a consolidar sua posição no mercado.

Acrescente-se também, o interesse acadêmico, pessoal e profissional do pesquisador em realizar o trabalho. Acadêmico, pelo fato do trabalho, em muito, contribuir para o aprendizado em sua etapa final do curso. Pessoal, pois o pesquisador é, também, um cliente da empresa, estando interessado no seu crescimento. Profissional, pelo fato do plano estratégico de marketing elaborado ser um serviço de consultoria prestado à empresa.

Acredita-se que a viabilidade da pesquisa esteve diretamente ligada ao comprometimento com os prazos, base teórica, dados e recursos disponíveis, bem como as aptidões para a realização de todas as etapas de modo a buscar que se alcancem os resultados almejados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será realizada a revisão da literatura com o objetivo de fundamentar cientificamente o trabalho, através da visão de diversos autores que abordam os temas correlatos ao estudo.

De acordo com Lakatos e Marconi (1990), a finalidade da pesquisa científica não é apenas a descrição de fatos levantados empiricamente, mas o desenvolvimento de uma interpretação referente aos dados obtidos. Para tanto, é necessário correlacionar a pesquisa com a teoria existente, optando-se por um modelo teórico que serve de embasamento à interpretação do significado dos dados e fatos levantados.

A abordagem teórica permite a comparação da teoria com a prática. Estudando os autores referenciais do tema, são obtidas as bases para a realização do trabalho. Esta abordagem está dividida em cinco partes principais: definição de marketing, marketing de serviços, planejamento estratégico, plano de marketing, ambiente de marketing e composto mercadológico.

2.1 DEFINIÇÃO DE MARKETING

O último conceito de marketing da *American Marketing Association* (AMA) elaborado em 1985, define o marketing como “processo de planejar e executar a concepção, definição de preço, a promoção e distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais” (KOTLER, 2000).

Dentre as diversas definições existentes para marketing, Kotler (2000), propõe a diferenciação do conceito de marketing entre social e gerencial. O social estaria relacionado a um conceito mais amplo, que seria o processo pelo qual as pessoas e grupos adquirem o que necessitam e desejam com o desenvolvimento, a oferta e livre negociação de produtos e serviços. O gerencial está relacionado a um conceito mais específico, voltado à prática cotidiana do profissional de marketing, considerando neste caso a definição da *American Marketing Association (AMA)*, o qual pode ser sintetizado pela visão de Westwood (1996, p. 8), que define marketing como "o processo que reúne as capacidades de uma empresa e as exigências dos clientes".

O marketing deve desenvolver práticas que estimulem e favoreçam a negociação de produtos e serviços para satisfazer os desejos e necessidades dos clientes, em conformidade com as metas e objetivos das organizações.

Em outra definição, Nickels e Wood (1999, p. 4) afirmam que o marketing "é o processo de estabelecer e manter relações de troca mutuamente benéficas com clientes e outros grupos de interesse". Este conceito destaca a importância do marketing de não apenas estabelecer, mas também manter relações de troca, buscando um relacionamento de mútua cooperação entre organização, clientes e outros grupos relacionados.

Pode-se concluir que a busca incessante por processos que garantam o atendimento das necessidades e desejos do consumidor de um lado, e de outro, a satisfação dos objetivos do provedor, são os aspectos fundamentais presentes em todas as definições de marketing. Assim sendo, o marketing deve direcionar suas ações buscando chegar a um ponto ótimo em que se satisfaçam os interesses dos clientes e, ao mesmo tempo, sejam alcançados os objetivos da organização.

2.2 MARKETING DE SERVIÇOS

Para a obtenção da máxima eficiência dos esforços de marketing aplicados os serviços, é importante levar-se em consideração as características particulares que diferenciam os serviços de outros setores produtivos.

Lovelock e Wright (2002) definem serviço como um ato ou desempenho oferecido por uma parte a outra e que embora o processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção. Curiosamente, os mesmos autores definem serviços (no plural) como atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos, em decorrência da realização de uma mudança desejada no, ou em nome do, destinatário do serviço. Indo mais além, pode-se definir o setor de serviços como "a parte da economia de uma nação representada por serviços de todos os tipos, incluindo os oferecidos por organizações públicas e sem fins lucrativos" (LOVELOCK & WRIGHT, 2002, p. 5).

De acordo com Kotler (2000), serviço é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto.

Os serviços são práticas agregadas de valor, um benefício perceptível, que se estabelece nas relações de troca entre a empresa e os clientes, e podem ou não estar relacionado com algum bem físico.

As diferenças existentes entre bens e serviços podem ser apontadas conforme a descrição de Lovelock e Wright (2002), a seguir:

- a) Os consumidores não obtêm propriedade sobre os serviços;
- b) Os produtos dos serviços são realizações intangíveis;
- c) Há mais envolvimento dos clientes no processo produtivo;
- d) Outras pessoas podem fazer parte do produto;
- e) Há maior variabilidade nos insumos e produtos operacionais;
- f) Muitos serviços são de difícil avaliação pelos clientes;
- g) Normalmente, não existem estoques;
- h) O fator tempo é relativamente mais importante;
- i) Os sistemas de entrega podem envolver canais físicos e virtuais.

Segundo Cobra (1992), os serviços possuem quatro características básicas:

- a) Os serviços são intangíveis. Ao contrário dos bens físicos, os serviços não podem ser apalpados, cheirados, ouvidos ou provados antes de serem adquiridos. Um dos desafios do profissional de marketing é tornar o serviço tangível, através da localização física, por exemplo, das pessoas que podem ser associadas ao serviço, de equipamentos e máquinas, de símbolos etc;
- b) Inseparabilidade: Os serviços são produzidos e consumidos ao mesmo tempo, não podem ser estocados para venda ou consumo posterior;
- c) Variabilidade: Os serviços são altamente variáveis, pois dependem de quem os realize e quando e onde são realizados;
- d) Perecibilidade: Os serviços que não podem ser estocados são perecíveis. Esta característica torna-se um problema quando há períodos de baixa demanda. Por exemplo, um avião, trem ou ônibus, tendo de cumprir o horário, poderão partir com lugares ociosos. Esta

perda de venda não poderá ser suprida numa próxima partida do meio de transporte.

A partir de cada uma dessas quatro características peculiares dos serviços, podem surgir vários problemas mercadológicos, bem como diversas estratégias de marketing que fazem parte do escopo de atuação do profissional de marketing.

2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é um instrumento indispensável na gestão das empresas. Em um ambiente altamente competitivo, com mudanças constantes no cenário dos negócios, um mercado exigente na questão da qualidade dos produtos e serviços, e uma concorrência cada vez mais eficaz, o planejamento estratégico é o grande diferencial.

O planejamento estratégico conduzirá a empresa ao cumprimento dos seus objetivos de longo prazo, mas sem comprometer a eficiência operacional. Para Nickels e Wood (1999, p. 20) "Uma estratégia é um plano amplo usado para guiar as decisões e ações de todas as pessoas dentro da organização. Em suma, a estratégia é um resumo de onde você está, para onde quer ir e como chegar lá".

A estratégia empresarial contribui para uma atuação pró-ativa da empresa, por antecipar-se às mudanças que ocorrem no mercado em que atua, promovendo o seu desenvolvimento, como ressalta Aaker (2001, p. 23), que discorre acerca do planejamento estratégico de mercado:

A administração estratégica de mercado é pró-ativa e orientada para o futuro, Mais do que simplesmente aceitar o ambiente como dado, com seu papel estratégico confinado a adaptação e a reação, a estratégia pró-ativa pode promover uma mudança ambiental efetiva, Portanto, as políticas governamentais, as necessidades dos clientes e o desenvolvimento

tecnológico podem ser influenciados - e talvez mesmo controlados - com estratégias ativas e criativas.

Alguns pontos de importância para o sucesso do planejamento estratégico são: o fluxo de informações que dará suporte ao processo de tomada de decisão, o comprometimento de todos os envolvidos no processo, e o acompanhamento dos planos de ação desenvolvidos para o alcance dos objetivos estratégicos.

As organizações devem se organizar para a manutenção e suporte do plano estratégico, para que possam, segundo Tavares (2000), integrar o conjunto de atividades planejadas e intencionais, estratégicas organizacionais, com os ambientes interno e externo unidos e, assim garantindo a flexibilidade estratégica que permitirá responder rápidas apropriadas para mudanças súbitas no ambiente.

De acordo com Fischmann e Almeida (1991, p.25):

Planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.

Assim sendo, o planejamento estratégico, está voltado para o futuro, para que a empresa possa lidar com o imponderável e se preparar para as eventuais mudanças de cenário. Devido a isso, o ambiente no qual a empresa está situada é a base do planejamento, pois as projeções, devem estar fundamentadas na compreensão e análise do ambiente.

O planejamento estratégico eficiente pode garantir a empresa diversas vantagens competitivas, que segundo Aaker (2001, p. 27), tem o potencial de:

- a) Precipitar a avaliação de escolhas estratégicas;
- b) Forçar uma visão de longo prazo;
- c) Tornar visível a decisão de alocar recursos;

- d) Auxiliar a análise estratégica e a tomada de decisão;
- e) Fornecer um sistema estratégico de controle e de administração;
- f) Providenciar a comunicação tanto horizontal quanto vertical, assim como sistemas de coordenação;
- g) Ajudar um negócio a enfrentar mudanças.

A adoção de um posicionamento estratégico é o meio através do qual as organizações podem integrar os objetivos, as competências, os recursos e as oportunidades de um mercado em constante mudança da organização, pois segundo Porter (1996), a adoção do planejamento estratégico proporciona as empresas a obtenção de vantagens, competitivas e sustentáveis, a longo prazo.

2.4 PLANO DE MARKETING

O plano de marketing é o meio pelo qual as estratégias mercadológicas da empresa são convertidas em ações efetivas de marketing. Este plano deve orientar toda a organização de acordo com as metas, objetivos, atividades e resultados estabelecidos.

Segundo Westwood (1996, p.5):

O plano de marketing é como um mapa – ele mostra a empresa onde ela está indo e como vai chegar lá. Ele é tanto em plano de ação como um documento escrito. Um plano de marketing deve identificar as oportunidades de negócios mais promissoras para a empresa e esboçar como penetrar, conquistar e manter posições em mercados identificados. É uma ferramenta de comunicação que combina todos os elementos do composto mercadológico num plano de ação coordenado. Ela estabelece quem fará o que, quando, onde e como, para atingir suas finalidades.

Na elaboração de um plano de marketing é necessário, inicialmente, que se realize um diagnóstico situacional da empresa orientado para a função de marketing.

Analisando o ambiente interno, chega-se aos pontos fortes e fracos da empresa. Na análise do ambiente externo, encontram-se oportunidades e ameaças de mercado.

A etapa posterior do plano consiste na elaboração do prognóstico, que será o plano de marketing da empresa.

O prognóstico se inicia com a declaração da missão da organização, que de acordo com Certo e Peter (1993, p.76), "é a proposta para qual, ou a razão pela qual, uma organização existe". Para que se defina adequadamente uma missão, Thompson e Strickland (2000) sugerem que sejam focadas as necessidades do consumidor e os métodos e tecnologias que estão sendo usadas para o atendimento destas necessidades.

Em seguida, se estabelece o mercado alvo da empresa, que segundo Nickels e Wood (1999), consiste no grupo de pessoas ou organizações cujas necessidades os produtos da empresa visam atender. E, portanto, são imprescindíveis para que a organização possa ter um foco para suas ações, formulando seus objetivos em função do seu mercado consumidor.

Em seguida, são definidos os objetivos da organização, que de acordo com Certo e Peter (1993), são metas específicas para a qual a empresa focaliza seus esforços. A definição dos objetivos é essencial para o plano de marketing, uma vez que a avaliação do processo de planejamento terá como referência os objetivos estabelecidos.

Após a definição dos objetivos, as estratégias são formuladas, representando, segundo Kotler (2000), o modo pelo qual a empresa irá alcançar os objetivos estabelecidos. As estratégias são implementadas através de um plano de ações táticas com diretrizes detalhadas.

Para o sucesso do plano de ações é necessário que o plano de marketing estabeleça um programa de comunicação e implantação eficaz na empresa, pois conforme Nickels e Wood (1999), embora o plano seja liderado pela área de marketing, depende-se do esforço conjunto de todos os departamentos e colaboradores.

Conforme plano de marketing é posto em prática, faz-se necessário o estabelecimento e um processo para o controle, manutenção e acompanhamento do mesmo, pois a organização precisa acompanhar o andamento do plano dentro das metas estabelecidas, avaliando seu progresso e efetuando ajustes, quando necessário. Na visão de Kotler (2000), o desenvolvimento de um plano estratégico de marketing é um processo contínuo que deve-se ajustar as constantes mudanças que ocorrem nos ambientes interno e externo.

O plano de marketing é uma ferramenta fundamental para que a empresa possa analisar criticamente sua atual situação, e partir disso, desenvolver estratégias e ações de marketing para o melhor cumprimento da sua missão e reagir às mudanças ambientais. Conforme Nickels e Wood (1999) os planos de marketing são importantes tanto para as grandes corporações como para as pequenas empresas, como instrumento para trazer concentração e disciplina a decisões tomadas pelos proprietários e funcionários.

2.5 AMBIENTE DE MARKETING

O ambiente de marketing, de acordo com Kotler (2000), é formado pelos ambientes de tarefa ou interno e o ambiente geral ou externo. No ambiente interno estão incluídos os agentes envolvidos na produção, distribuição e promoção da oferta: a própria empresa, seus fornecedores, distribuidores, revendedores e o mercado alvo. No ambiente externo estão incluído os aspectos demográfico, econômico, natural, tecnológico, político-legal e sócio-cultural.

O ambiente externo pode exercer influencia no ambiente interno, pois segundo Oliveira (1989, p. 86), "o ambiente pode oferecer a empresa oportunidades e ameaças. Nesse contexto, as empresa devem procurar aproveitar as oportunidades, bem como amortecer ou absorver ameaças, ou simplesmente adaptar-se a elas".

A visão de Thompson e Strikland (2000), o ambiente pode ser caracterizado, portanto, como o conjunto de aspectos estruturais capazes de influenciar as diferentes organizações que atuam em determinado ambiente. E embora as organizações possam influenciar as variáveis inseridas no ambiente em que ela está inserida, nunca se pode obter total controle sobre elas.

Assim sendo, o monitoramento e a análise do ambiente, feito de forma constante, é essencial para que se possa ter um conhecimento mais amplo das variáveis pertinentes ao ambiente de marketing. Este conhecimento dará embasamento para a realização da análise SWOT (*Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats*), ou seja, das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, permitindo a empresa se preparar ante as mudanças no ambiente.

2.6 COMPOSTO MERCADOLÓGICO

Uma empresa competitiva e eficiente precisa manter relações com os consumidores e o mercado à que ela se direciona. Para tanto, a ferramenta utilizada é o composto mercadológico, o qual, segundo Kotler (2000), é composto pelos 4 Ps de marketing: produto, preço, praça (distribuição), e promoção (comunicação).

Produto é a ferramenta básica do marketing, e Kotler (2000, p. 416) define como “algo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou desejo. Onde se inclui serviços, bens físicos, eventos, experiências, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações, e idéias”.

A estratégia de produto está voltada, de acordo com Nickels e Wood (1999), na elaboração de novos produtos, o aperfeiçoamento dos produtos existentes e na diferenciação, ou seja, na determinação de ações que façam com que seus produtos superem os da concorrência.

O preço é um elemento do composto mercadológico, segundo Kotler (2000), que produz receita, ao contrário dos outros que geram custos, e é um dos elementos mais flexíveis, pela rapidez com que pode ser alterado, mas ao mesmo tempo a concorrência de preços é a maior dificuldade para as empresas. Estão inclusos listas de preços, descontos, concessões, prazos de pagamento e condições de financiamento.

Na opinião de Nickels e Wood (1999) as estratégias de preços são as decisões e ações utilizadas para criar valor e estabelecer um preço apropriado que irá levar a uma troca satisfatória para todas as partes envolvidas.

De acordo com Kotler (2000), a distribuição ou praça, está relacionada com o conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar

o produto ou serviço no mercado. Sua estratégia está no relacionamento com as organizações adjacentes à empresa, de maneira a satisfazer os clientes, incluindo canais de distribuição, cobertura, locais, estoque e transporte.

E finalmente, a promoção ou comunicação, que segundo Kotler (2000) está dividida em cinco formas principais:

- a) Propaganda: qualquer forma paga de apresentação e promoção não pessoais de idéias, mercadorias ou serviços, por um anunciante identificado;
- b) Promoção de vendas: uma variedade de incentivos de curto prazo para estimular o consumo de um produto ou serviço;
- c) Relações públicas e publicidade: uma variedade de programas elaborados para promover ou proteger a imagem de uma empresa ou de seus produtos;
- d) Vendas pessoais: interação pessoal com um ou mais compradores potenciais visando apresentar produtos ou serviços, esclarecer dúvidas e realizar pedidos;
- e) Marketing direto: uso de correio, telefone, fax, e-mail ou internet para se comunicar diretamente com clientes específicos e potenciais ou lhes solicitar uma resposta direta.

A promoção é um processo de comunicação da empresa com seus clientes, Um conjunto diversificado de ferramentas de incentivo projetadas para estimular o consumo dos produtos e serviços da organização.

2.7 ANÁLISE FINANCEIRA

Constitui uma das mais importantes análises do plano estratégico de marketing, a definição de um plano financeiro que norteará o gestor em suas decisões futuras. A análise financeira tem o objetivo de estimar e estudar os investimentos necessários, os custos incorridos e os resultados gerados pelo plano.

O setor financeiro é responsável pela obtenção de recursos monetários para que a organização desenvolva suas atividades correntes e expanda a sua escala de operações, se assim for desejável, e pela análise da maneira com a qual os recursos obtidos são utilizados pelos diversos setores e na várias áreas de atuação da organização. Por definição, a função financeira caracteriza-se pela sua centralização e por estar situada bem perto do nível mais alto da estrutura organizacional de uma organização. (SANVICENTE, 1983).

Para iniciar e manter um plano estratégico de marketing é necessário que a empresa possua capital de giro disponível. A definição da quantidade de capital necessário dependerá do modelo do negócio e do mercado em que está inserido.

Para Chiavenato (1995), o capital de giro de uma empresa pode ser dividido em capital fixo, constituído de ativos imobilizados, efetuados em longo prazo e com característica de estabilidade sofrendo poucas alterações a longo do tempo e capital de giro ou capital circulante, onde fazem parte os ativos circulantes efetuados a curto prazo e com característica de instabilidade de acordo com o ciclo de operações da empresa.

A administração do capital de giro de uma empresa constitui num dos aspectos mais importantes da administração financeira, pois trabalha com a margem de segurança relativa aos ativos circulantes em relação aos passivos circulantes da

empresa de modo a manter um nível aceitável de capital de giro. De acordo com Gitman (1997) a administração de capital de giro abrange a administração de contas circulantes da empresa, incluindo ativos e passivos circulantes.

Segundo Sanvicente (1983), o capital de giro deve ser mantido em um nível aceitável para dar sustentação a um determinado volume de operações segundo as condições da empresa e do seu ramo.

A formação do capital da empresa pode ser resultante de financiamentos ou através de capital próprio. Explica Gitman (1997) que “o capital próprio consiste de fundos a longo prazo, fornecidos pelos proprietários da empresa”. Quando os administradores não dispõem do montante financeiro suficiente para o negócio uma alternativa é a captação de recursos financeiros de terceiros, ou seja, realização de financiamentos. Para Gitman (1997) “o capital de terceiros inclui qualquer tipo de fundos a longo prazo, obtidos via empréstimo”.

O lucro bruto de uma empresa será a diferença entre a receita de vendas e os custos incorridos na produção dos bens comercializados. De modo que os custos denotam grande peso na análise dos recursos financeiros disponíveis bem como dos recursos financeiros necessários para o cumprimento das obrigações do empreendimento. De acordo com Martins (2000, p. 25) custo é o “gasto relativo à bem ou serviço utilizado na produção de outros bens ou serviços”.

Quando se pretende avaliar os resultados de um projeto é necessário verificar se os resultados terão condições de oferecer o desempenho esperado. Kotler (2000) propõe uma análise dos resultados financeiros de um plano estratégico de marketing através do Demonstrativo do Resultado do Exercício (DRE).

Segundo Marion (2004), a Demonstração do Resultado do Exercício destina-se a evidenciar a formação de resultado líquido do exercício, diante do confronto de receitas, custos e despesas apuradas segundo o regime de vigência.

A análise financeira se torna imprescindível para o sucesso do plano estratégico de marketing quando se leva em conta a importância que denota as finanças de uma organização. Através desta análise, é possível determinar os resultados do plano e seu retorno financeiro para o empreendedor. Identificando o potencial do empreendimento em manter sua saúde financeira e gerar lucro.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Uma pesquisa precisa estar apoiada em uma metodologia adequada para que seu resultado esteja próximo da realidade, conferindo-lhe assim validade. Metodologia, para Demo (2000) é o estudo dos caminhos e dos instrumentos usados para se fazer ciência. É uma disciplina a serviço da pesquisa, tendo a função básica de orientar o caminho da pesquisa, auxiliar a refletir e instigar a capacidade criativa. De acordo com Deslandes (2002) a metodologia contempla, além da delimitação da fase exploratória de campo, a definição de instrumentos e procedimentos que serão utilizados na posterior análise dos dados.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Segundo Vergara (1997), este trabalho caracteriza-se por ser, quanto aos fins, uma pesquisa exploratória e descritiva e, quanto aos meios de investigação, classificada como um estudo de caso.

Para Vergara (1997), a pesquisa exploratória é uma investigação realizada quando se tem pouco conhecimento acumulado na área pesquisada, devido a isto, ficando comprometida a formulação de questões hipóteses no início da pesquisa. Estas poderão ser construídas ao longo da investigação, ou ao final dela.

As pesquisas descritivas têm como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou então estabelecer relações entre variáveis (GIL, 1993).

De acordo com Chizzotti (2001), o estudo de caso é um tipo de pesquisa onde se coletam dados acerca de um caso particular com objetivo de organizar e apresentar um relatório crítico da situação, e com base neste, tomar decisões e propor ações transformadoras.

3.2 COLETA DE DADOS

Para Lakatos e Marconi (1990), toda forma de pesquisa implica no levantamento de dados de diversas fontes, quaisquer que sejam os métodos e técnicas empregadas. Esses dados são úteis não só por prover informação de suporte ao assunto de interesse, como também para evitar possíveis dúvidas ou esforços desnecessários; podem ainda, sugerir hipóteses, problemas e orientar para outras fontes de dados.

As técnicas de coleta de dados utilizadas neste trabalho foram as pesquisas bibliográfica e documental, observação participante e entrevista semi-estruturada realizada com o proprietário da academia (Anexo A).

Segundo Vergara (1997), pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado realizado a partir de material acessível ao público em geral como: livros, revistas, jornais e redes eletrônicas.

A pesquisa documental, de acordo com Lakatos e Markoni (1990), tem como fonte os documentos escritos ou não escritos, podendo ser levantados após ou no instante em que o fenômeno investigado ocorre.

Observação participante, segundo Chizzotti (2001), é feita através do contato direto do pesquisador com o fenômeno observado, de modo a recolher as ações dos

atores em seu contexto natural. Nesta técnica, a separação entre pesquisador e pesquisado torna-se mais estreita (VERGARA, 1997).

Entrevista semi-estruturada, de acordo com Triviños (1987), é uma técnica utilizada pelo pesquisador para o levantamento de informações através de um diálogo, com questões gerais, pré-elaboradas, que fazem sentido para a pesquisa e são sustentados pelo conhecimento tácito e teórico do pesquisador.

A correta classificação da metodologia de pesquisa é parte importante para que se alcancem os objetivos traçados. Mattar (2005) afirma que toda pesquisa, quando não classificada corretamente, torna-se passível de críticas. Além disso, há sempre o risco de se comprometer os resultados do trabalho.

4 DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

“A busca ambiental é o processo de identificar fatores internos e externos que podem afetar o sucesso de marketing. A análise ambiental é o processo de interpretar, avaliar e compartilhar a informação a respeito do ambiente com todos os empregados” (NICKELS E WOOD, 1999, p. 45).

O diagnóstico consiste na fase da pesquisa onde é realizada a análise dos ambientes interno e externo da organização, apresentando seus pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças.

4.1 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

Nesta etapa é feita a caracterização geral da organização e, em seguida, é feita a descrição e análise do ambiente interno e seus fatores de influência, contemplando os elementos referentes à estrutura, instalações, recursos humanos, análise das vendas, análise financeira e auditoria de marketing baseada nos quatro componentes do composto mercadológico. A conclusão da análise ambiental interna se dá com a apresentação dos pontos fortes e fracos da organização.

4.1.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A empresa foi idealizada por César Parode, que já atuava como instrutor de Taekwondo a mais de uma década e tinha como meta desenvolver uma academia voltada, essencialmente, para o ensino e prática do Taekwondo.

A academia América Taekwondo está constituída sob a forma de micro empresa individual, cuja denominação empresarial é César Parode ME. Para fins jurídicos a empresa se enquadra no critério do SIMPLES por possuir faturamento anual inferior a R\$ 120.000,00. Ela foi inaugurada em 1 de Abril de 2005, tendo sua sede localizada à Rua Antônio Scherer, 707, no bairro Kobrasol do município de São José. A escola funciona às segundas, das 18h00min até as 22h00min e, as quartas e sextas, das 09h00min até as 22h00min.

A academia atua no setor de prestação de serviços educacionais, tendo como atividade final a oferta de treinamento na arte marcial Taekwondo. Como itens secundários a empresa também revende os equipamentos necessários para a prática, tais como: uniformes, equipamentos de proteção e material didático.

4.1.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A escola possui uma estrutura organizacional de característica informal, simples e orgânica, não possuindo cargos hierárquicos e dispondo, apenas, de uma assessoria indireta terceirizada.

Em sua estrutura, todas as funções operacionais, de assessoria e gestão são executadas pelo sócio-proprietário da empresa com auxílio de sua família.

A academia segue com um modelo de estrutura simples por ser o mesmo o mais adequado a sua dimensão. Acredita-se que, futuramente, este modelo poderá demonstrar-se insustentável devido ao acúmulo de funções do sócio proprietário. Apesar da escola estar em funcionamento há cerca de seis meses, ela ainda está em estágio de crescimento, o que poderá provocar, conforme o crescimento da demanda, uma queda na eficiência operacional e qualidade dos serviços prestados.

Como vantagem do seu atual modelo de estrutura, a escola vê a eficiência no sentido de que as funções principais na empresa são executadas pelo próprio administrador o que afeta, no entanto, seus resultados pelo empenho e motivação no desempenho das funções. Essa configuração também torna a organização dependente de seu único membro efetivo na estrutura que desempenha praticamente a totalidade de suas atividades. Qualquer imponderável imposto pela realidade que possa vir a impedir que o sócio-fundador realize suas funções poderá afetar diretamente o desempenho da organização.

4.1.3 ESTRUTURA FÍSICA

A América Taekwondo centraliza todas as suas atividades no recinto da própria academia. A sala possui, ao todo, 75 metros quadrados no qual se distribuem um espaço utilizado como sala de espera, na entrada da academia, a área de treinamento onde são ministradas as aulas e mais um vestiário com banheiro, como demonstra a Figura 1.

A área de treinamento dispõe de diversos equipamentos de suporte aos treinos tais como: tatames, recobrimdo toda a área de treino; saco de pancada, raquetes para chute, proteções para luta e armas confeccionadas em material especial de segurança, tendo como objetivo, a preservação da integridade física dos praticantes.

Além da estrutura física citada, a escola dispõe também de uma linha de telefone fixo para atendimento aos clientes.

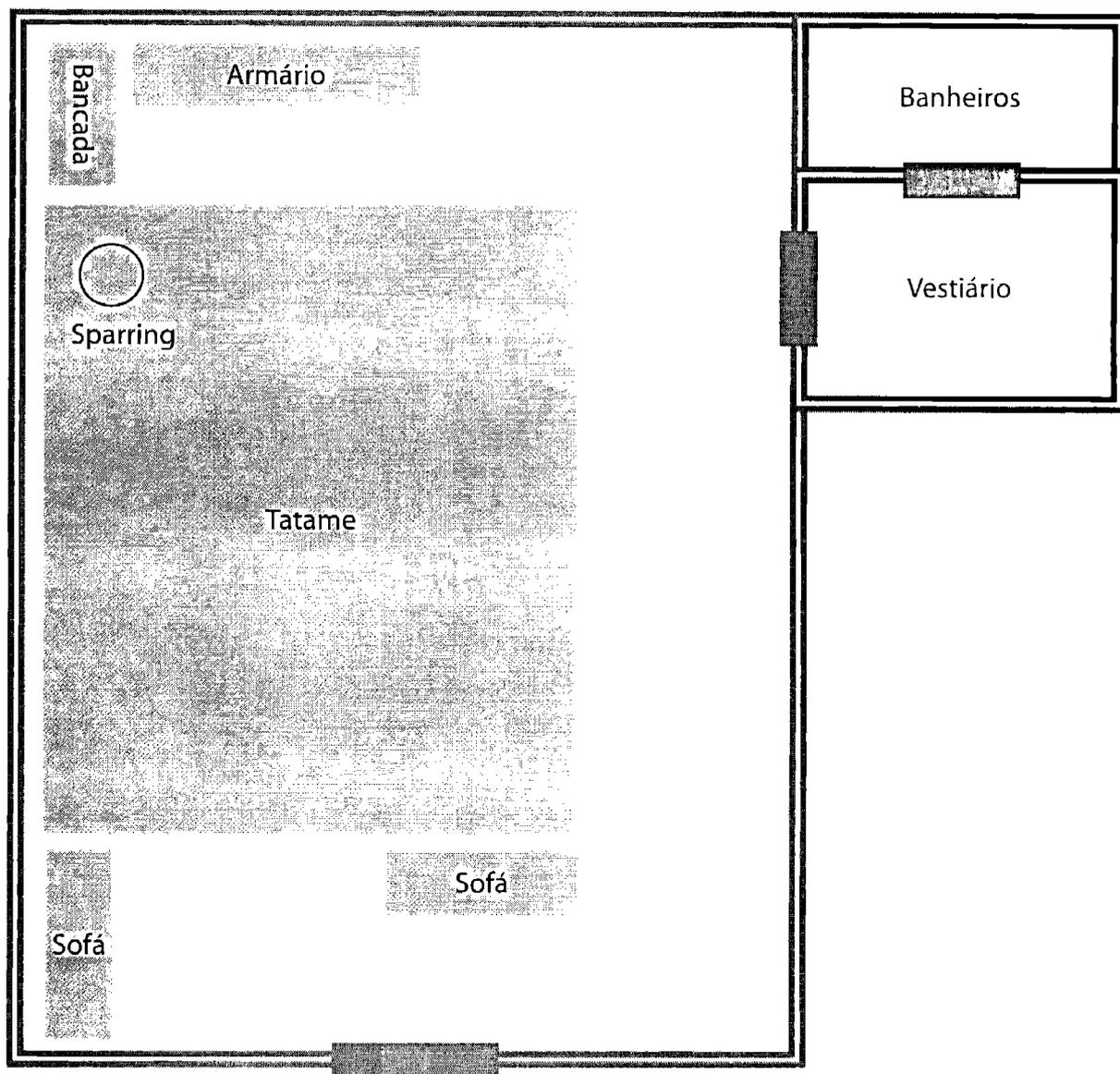


Figura 1 – Lay-Out da Academia

4.1.4 RECURSOS HUMANOS

A América Taekwondo possui apenas um colaborador que é o proprietário da escola, como já mencionado no capítulo referente à estrutura organizacional. Este profissional possui treze anos de experiência no ensino de artes marciais, sendo um

instrutor formado e certificado pelo órgão que regulamenta o estilo de Taekwondo no mundo, tendo uma das graduações mais altas do Brasil.

Desde o início de suas atividades, a academia não contratou nenhum funcionário.

4.1.5 ANÁLISE DAS VENDAS

Tendo como base o resultado histórico de vendas do ano de 2005, da empresa, realizou-se a análise, que corresponde ao período de operação da América Taekwondo, desde a sua inauguração em, 1 de abril de 2005, até o dia 31 de setembro de 2005.

Na tabela a seguir, têm-se a demonstração das vendas totais da academia no período:

Tabela 1: Vendas em 2005 (1 de abril a 30 de setembro)

Produto	Quantidade	Vendas (R\$)
Mensalidade: Tiny Tiger	08	384,00
Mensalidade: Karate for Kids	07	406,00
Mensalidade: Black Belt	03	204,00
Mensalidade: Líder	02	170,00
Mensalidade: Introdutório (uniforme incluído)	20	1.380,00
Exames de graduação (faixa incluída)	15	870,00
Material de apoio: apostila	02	30,00
Total	55	3.444,00

Fonte: América Taekwondo

Pode-se perceber que o programa introdutório de treinamento é a maior fonte de receitas da organização, tendo uma parcela de 40,07% de participação nas

vendas. Os exames de faixa também oferecem uma contribuição considerável, com 25,3%.

Abaixo, apresenta-se a tabela que demonstra evolução mensal do número de alunos da academia. Os números se referem aos alunos regularmente matriculados, em cada mês.

Tabela 2: Número de Alunos da Academia (01/04/2005 a 30/09/2005)

Mês	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro
Alunos	5	9	14	11	18	23

Fonte: América Taekwondo

De acordo com a tabela, o mês de Julho foi o único com uma queda no número de alunos em relação ao mês anterior. Isto se deve ao período de recesso escolar, em que alguns alunos param de treinar devido às férias escolares.

4.1.6 ANÁLISE FINANCEIRA

De acordo com Sanvicente (1983), a análise financeira pode ter várias finalidades, referindo-se ao passado, presente ou futuro, mostrando a organização em termos de situação e desempenho. Após o término da análise das vendas, a análise financeira torna-se mais simples, possibilitando uma visão mais precisa da movimentação financeira da empresa.

A seguir, tem-se a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) do ano de 2005 da América Taekwondo, que compreende o período de cinco meses em que a empresa está em operação, desde a sua inauguração, em 1 de abril de 2005, até o dia 31 de setembro de 2005:

Tabela 3: Demonstração do Resultado do Exercício

Período 01/04/2005 a 30/09/2005 (Valores expressos em Reais)

Receita Bruta	3.444,00
Mensalidade: Tiny Tiger	384,00
Mensalidade: Karate Kids	406,00
Mensalidade: Black Belt	204,00
Mensalidade: Líder	170,00
Mensalidade: Introdutório	1.380,00
Exames de troca de faixa	870,00
Material de apoio: apostila	30,00
(-) Custo dos produtos vendidos	(1.752,5)
Lucro Bruto	1.691,50
Despesas Administrativas	(8.018,10)
Pró-Labore	(1.500,00)
Aluguel, Energia Elétrica, Água e Esgoto	(4.900,00)
Telefone	(375,10)
Material de Consumo e Expediente	(425,00)
Propaganda	(785,00)
Outras Despesas	(33,00)
Despesas Tributárias	(192,20)
Imposto SIMPLES	(192,20)
Resultado Operacional Líquido	(6.119,80)
Prejuízo do Exercício	(6.119,80)

Fonte: América Taekwondo

Nos cinco meses de operações da empresa, identifica-se um déficit de R\$ 6.119,80. A baixa receita operacional não conseguiu sequer cobrir as despesas administrativas, elevadas, principalmente, pelo custo de manutenção da estrutura da academia que está sendo subutilizada.

4.1.7 AUDITORIA DA FUNÇÃO DE MARKETING

Nesta etapa é realizada a análise individual dos itens que formam o composto mercadológico da organização: produto, preço, distribuição e comunicação.

4.1.7.1 Produto

Para Nickels e Wood (1999, p. 162), “produto é um bem, um serviço ou uma idéia que um consumidor adquire através de uma troca de marketing para satisfazer uma necessidade ou um desejo”. Levando em conta esta definição e o fato da academia ser uma prestadora de serviços, o produto da América Taekwondo é o serviço de treinamento em arte marcial, que o cliente adquire para satisfazer o desejo ou necessidade de aprender o Taekwondo.

O serviço oferecido pela escola se dá na forma do treinamento na arte marcial com aulas de caráter prático e teórico ministradas por um instrutor formado pela federação internacional que regula o Taekwondo.

O ensino é dividido em diversos programas de treinamento, os quais são escolhidos pelos clientes no momento da matrícula, podendo ser mudados conforme seus interesses. Os programas existem para o melhor desenvolvimento das aulas, atendendo o de interesse aprofundamento nos conteúdos ensinados, bem como suas disponibilidades de tempo para treinar. Além disso, existem programas de treinamento específicos para crianças, os quais possuem classes exclusivas, em horários próprios.

A seguir, são apresentados os programas de treinamento oferecidos pela América Taekwondo:

- a) Programa Básico: neste programa são ensinadas aos alunos as técnicas fundamentais do Taekwondo. O aluno tem duas aulas semanais com uma hora de duração cada;
- b) Programa Black Belt: oferece o nível intermediário de instrução na arte marcial, tendo um aprofundamento no conteúdo básico e diversas técnicas adicionais. Este programa oferece a seu praticante três aulas semanais de uma hora cada;
- c) Programa Master Club: neste programa, o aluno aprende o conteúdo avançado, estando incluído tudo o que é ensinado nos programas anteriores mais o aprendizado de técnicas de defesas pessoais exclusivas e treinamento com armas coreanas antigas, tais como o bastão e a espada. O aluno tem quatro aulas semanais com uma hora de duração;
- d) Programa Líder: fazendo parte deste programa, o aluno aprende todo o conteúdo do programa Master Club além de aulas teóricas especiais periódicas nas quais o aluno tem a oportunidade de desenvolver as competências necessárias para futuramente, se assim desejar, tornar-se um instrutor do estilo. O praticante tem cinco aulas semanais com uma hora de duração;
- e) Programa Tiny Tigers: este é um programa desenvolvido para alunos entre dois e seis anos e possui atividades específicas para o desenvolvimento capacidade motora das crianças, bem como para ensiná-las importantes qualidades como cortesia, respeito e disciplina. O aluno tem duas aulas semanais de trinta minutos;

- f) Programa Karate for Kids: programa desenvolvido para alunos entre 7 e 12 anos que possui atividades específicas para o desenvolvimento do caráter dos praticantes bem como sua formação marcial. O aluno tem duas aulas semanais de quarenta e cinco minutos.
- g) Programa Introdutório: programa promocional oferecido para os novos alunos. Oferece aos alunos o mesmo conteúdo e aulas do Programa Básico, tendo a duração de um mês. O Programa Introdutório inclui também o uniforme de treinamento sem nenhum custo adicional para o aluno.

Todos os programas foram desenvolvidos pela federação internacional que rege o estilo ensinado pela academia e são utilizados em academias de Taekwondo em todo o mundo.

A seguir é apresentada a distribuição dos alunos, regularmente matriculados, por programa de treinamento no período referente ao mês de setembro do ano de 2005.

Tabela 4: Distribuição de alunos por programa de treinamento

Programa de Treinamento	Número de alunos
Introdutório	2
Básico	0
Black Belt	4
Master Club	0
Líder	2
Tiny Tigers	8
Karate for Kids	7
<i>Total</i>	<i>23</i>

Fonte: América Taekwondo

A distribuição dos alunos mostra a grande força dos programas de treinamento voltados para o público mais jovem que constitui a maioria dos alunos da academia.

A escola também possui como atividade de suporte a revenda de alguns produtos utilizados no estudo da arte marcial aos seus alunos, tais como: apostilas com conteúdo teórico, uniformes de prática e faixas. Os exames para a troca de graduação (faixa) são promovidos pela academia e também constituem uma fonte de receitas.

4.1.7.2 Preço

O preço, segundo Nickels e Wood (1999) é a quantidade de dinheiro ou alguma outra unidade de valor que uma organização pede em troca de um determinado produto ou serviço.

A América Taekwondo tem os seus serviços cobrados na forma de mensalidades, cujo valor varia de acordo com o programa de treinamento utilizado pelo aluno. Os valores mensais são apresentados a seguir:

- a) Programa Básico: R\$ 58,00
- b) Programa Black Belt: R\$ 68,00
- c) Programa Master Club: R\$ 78,00
- d) Programa Líder: R\$ 85,00
- e) Programa Tiny Tigers: R\$ 48,00
- f) Programa Karate for Kids: R\$ 58,00
- g) Programa Introdutório: R\$ 69,00

Os produtos de suporte para a prática do Taekwondo têm seus preços unitários de venda exibidos abaixo:

- a) Apostila: R\$ 15,00;
- b) Faixa para uniforme: R\$ 15,00
- c) Uniforme de treino: R\$ 68,00

A formação dos preços das mensalidades e dos itens comercializados pela academia é formulada mediante a comparação dos preços praticados pela concorrência, pois a organização pretende manter seus preços sempre acessíveis e competitivos no mercado.

A comparação com os preços das academias concorrentes será abordada de forma aprofundada na segunda parte deste diagnóstico, em capítulo referente à análise do ambiente externo.

4.1.7.3 Distribuição

De acordo com Kotler (2000), distribuição é o conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um produto ou serviço para o consumo, ou seja, todos os elementos que contribuem para a acessibilidade do produto ou serviço na área em que a empresa atua.

A área de atuação da América Taekwondo é a região do município de São José que abrange os bairros do Kobrasol, Campinas e Praia Comprida. Esta região, segundo entrevista com o responsável pela organização e observação participante, corresponde a mais de 90% de suas vendas, pois é nesta área onde a maioria de seus alunos reside.

Devido à localização de sua sede no bairro do Kobrasol, local de seu maior público, o acesso à escola, pelos alunos, é facilitado. Outro fator de destaque é a proximidade geográfica da Academia com seis escolas dos ensinos Fundamental e Médio, da região.

Em relação aos estoques, a empresa não mantém nenhum estoque de material de apoio à prática do Taekwondo. Os uniformes de treinamento, faixas e apostilas são adquiridos, junto aos fornecedores, de acordo com a demanda dos alunos.

4.1.7.4 Comunicação

O último elemento do composto mercadológico é a comunicação, que na visão de Kotler (2000), consiste em um conjunto diversificado de ferramentas de incentivo, projetadas para estimular a compra mais rápida ou em maior volume de produtos e serviços específicos, por consumidores ou comerciantes.

A América Taekwondo utiliza uma série de ferramentas para incentivar a venda de seus produtos e divulgar sua marca. Sendo que os esforços de comunicação pela empresa, segundo a classificação de Kotler (2000) foram as seguintes:

Quanto à propaganda:

- a) Distribuição de 2000 impressos;
- b) Confeção de uma faixa para divulgação;
- c) Propaganda direta através dos clientes.
- d) Criação do *site* www.stfartesmarciais.com.br, para divulgação da academia.

Quanto à promoção de vendas:

- a) Criação do Programa Introdutório de Treinamento.

Quanto às vendas pessoais:

- a) Realização de contatos com estabelecimentos comerciais e órgãos públicos da região para a apresentação dos serviços.

Durante seus cinco meses de funcionamento, a América Taekwondo teve um custo total de R\$ 785,00 com a promoção da academia, correspondendo a um dispêndio médio de R\$ 157,00 por mês.

4.1.8 FORÇAS E FRAQUEZAS

Para Richers (2000) a análise das forças e fraquezas da organização engloba a análise ambiental e, é um processo de investigação das condições que afetam o processo decisório da mesma. Quando analisados os dados e informações sobre o ambiente, a organização pode se proteger contra as ameaças e tirar vantagem das oportunidades.

Com base na análise realizada e nas constatações descritas até agora, pode-se apresentar os pontos que merecem destaque e outros que precisam de aprimoramentos para melhorar o desempenho da empresa.

Foi identificada como maior força da América Taekwondo o nível de experiência e qualificação profissional do instrutor. O mesmo possui uma das mais altas graduações do estilo no País, o 4º grau de faixa preta, e, possui mais de uma

década de experiência no ensino do Taekwondo, além de ser, também, um profissional de Educação Física registrado.

O serviço oferecido pela empresa, dividido em vários programas de treinamento, é outra força da empresa. Os programas de treinamento funcionam como uma forma de segmentar o mercado consumidor, diferenciar o serviço oferecido e melhor adequá-lo aos desejos e necessidades dos clientes.

A última força a ser destacada, está na formação dos preços da organização, que está baseada nos preços praticados pela concorrência.

A primeira fraqueza detectada é a concentração excessiva de funções do proprietário. Ele é praticamente o único responsável pela academia, sendo responsável pelas aulas, atendimento aos clientes, gerência e outras funções operacionais, sendo assessorado pela família na parte contábil da empresa. Soma-se a isto, a inexperiência em gestão de negócios do proprietário.

O horário de funcionamento da empresa é outro problema detectado. A escola funciona apenas durante três dias na semana. Esta limitação afeta significativamente o desempenho da organização.

Por último, pode-se aferir que o déficit no resultado operacional é uma questão crítica para a empresa, pois esta vem tendo, em média, um prejuízo operacional mensal de R\$ 1.223,96.

4.2 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

A seguir, é apresentada a análise do ambiente externo da organização. Esta análise será subdividida em dois ambientes: o micro ambiente e o macro ambiente

da empresa. E, baseando-se na apreciação crítica desses dois ambientes, serão apresentadas as oportunidades e ameaças à organização.

4.2.1 MICRO AMBIENTE

No micro ambiente, serão analisados os elementos que possuem relação direta com a empresa e que afetam a sua capacidade de operação. Os mercados de clientes, fornecedores e concorrentes.

4.2.1.1 Clientes

Segundo a observação participante e entrevista com o proprietário da empresa, os clientes da academia são, em sua grande maioria, crianças e adolescentes do sexo masculino, de classe média, residentes nos bairros do Kobrasol, Campinas e Praia Comprida no município de São José.

Os clientes procuram os serviços da academia por diversas razões: as crianças para adquirir disciplina e condicionamento físico, os adolescentes e adultos querem, além da disciplina e condicionamento físico, o conhecimento de técnicas para autodefesa.

De acordo com a empresa, a maioria dos clientes frequenta as aulas nos horários da manhã e da noite, os quais concentram o maior número de alunos.

Em virtude do mercado consumidor da escola ser constituído, em sua maioria, por estudantes, a organização possui uma sazonalidade nas vendas, já constatada, durante as férias escolares, em julho, e que, provavelmente, ocorrerão também durante as férias de verão, que irão de dezembro até março.

4.2.1.2 Fornecedores

Segundo Kotler (2003), os fornecedores formam um elo fundamental no sistema de entrega de valor para o cliente da empresa. São eles que oferecem os recursos necessários para a empresa produzir o seu serviço.

O principal produto da América Taekwondo é a prestação do serviço de ensino do Taekwondo. Sendo assim, seus fornecedores suprem a empresa apenas com os itens necessários para dar suporte a sua atividade fim.

A América Taekwondo conta atualmente com os seguintes fornecedores:

- a) Makro (materiais de consumo e expediente);
- b) Shiroi Kimonos (uniformes e equipamentos de treinamento);
- c) Supermercado Comper (materiais de expediente).

A Shiroi Kimonos é o principal fornecedor da academia, representando aproximadamente 40% dos gastos com fornecedores. Em seguida, vem o Makro com cerca de 35% e o Comper com 25%.

De acordo com as observações realizadas, a empresa tem mantido um bom relacionamento com seus fornecedores, o que evita a geração de problemas relacionados com o suprimento dos produtos. A organização sempre recebe suas compras dentro dos prazos determinados e também nunca teve problemas em honrar seus compromissos financeiros.

Falta para a empresa um controle mais rígido de custos com fornecedores. Os valores apresentados na DRE são baseados em estimativas feitas pelo proprietário.

4.2.1.3 Concorrentes

Para Kotler (2003), para uma empresa ser bem sucedida, ela precisa oferecer mais valor e satisfação para os clientes do que seus concorrentes. Assim, a análise da concorrência é um aspecto fundamental no diagnóstico ambiental. Segundo Megginson *et al* (1998, p.77), “A relação dos concorrentes com a organização, ao contrário dos outros elementos, é mais indireta do que direta, e envolve um comportamento mais agressivo e antagônico”.

Devido às várias diferenças entre os diversos estilos de artes marciais, percebe-se que existem grandes diferenças no perfil dos seus praticantes. Sendo assim, optou-se por classificar como concorrentes diretos apenas as academias que oferecem o ensino do Taekwondo e, como concorrentes indiretos, todas as outras escolas de artes marciais dentro da área de atuação da empresa.

Com isso, levantou-se a relação dos concorrentes da América Taekwondo e dos preços praticados pelos mesmos em suas mensalidades para duas aulas semanais de uma hora.

Concorrentes diretos:

- a) Academia Attitude; R\$ 60,00

Concorrentes indiretos:

- a) Academia Attitude: R\$ 60,00
- b) Academia Gemitt: R\$ 60,00
- c) Ângelo Zandonai Esportes: R\$ 60,00
- d) Cobra Jiu-Jitsu: a partir de R\$ 60,00
- e) Escola de Pa-kua: a partir de R\$ 60,00

f) Itaguaçu Fitness: R\$ 65,00

A Academia Attitude é, ao mesmo tempo, concorrente direto e indireto da América Taekwondo, pois oferece, além do Taekwondo, outros estilos de arte marcial. As aulas de Taekwondo na Academia Attitude são ministradas apenas no período da tarde e, em apenas um horário durante três dias na semana. O preço praticado pelo concorrente está em par com o Programa Básico de Treinamento da América Taekwondo, porém tem restrições de horário.

Dentre os concorrentes indiretos, merece destaque a Escola de Pa-kua. Esta academia, assim como a América Taekwondo, é um empreendimento dedicado exclusivamente ao ensino do seu estilo. A escola está localizada na mesma rua, cerca de cento e cinquenta metros de distância, da América Taekwondo.

A Escola de Pa-kua possui instalações de qualidade superior as da América Taekwondo e funciona de segunda a sexta nos períodos da manhã, tarde e noite e, aos sábados, pela manhã. O valor básico da mensalidade é de R\$ 60,00 para duas aulas por semana, se ajustando proporcionalmente para aulas adicionais. Foi constatado que seus instrutores possuem nível de formação e experiência inferior ao da América Taekwondo.

Os demais concorrentes oferecem diversas modalidades de artes marciais, mas em dias e horários restritos, muitas vezes como um produto complementar, tendo foco em diversas outras modalidades desportivas.

Na Tabela 5, apresenta-se o número de alunos das principais concorrentes da América Taekwondo:

Tabela 5 Número de alunos nas principais concorrentes (09/2005)

Academia	Número de alunos
Attitude (Taekwondo)	10
Escola de Pa-kua	21
<i>Total</i>	31

Fonte: América Taekwondo

A academia Attitude, devido a sua restrição na disponibilidade de horários, possui um número reduzido de alunos na modalidade de Taekwondo, sem levar em conta o número de alunos nos outros estilos. A Escola de Pa-kua possui um número de alunos comparável com o da América Taekwondo.

4.2.2 MACRO AMBIENTE

No macro ambiente, serão analisados o as forças sociais maiores que afetam o micro ambiente e a empresa como um todo. São eles: os aspectos demográficos, econômicos, político-legais, tecnológicos e sócio-culturais.

4.2.2.1 Aspectos Demográficos

As artes marciais não possuem o mesmo grau de difusão que outros esportes, como o futebol, têm no Brasil. A maioria da população já ouviu falar ou conhece superficialmente algum estilo de artes marcial, mas apenas uma parcela limitada da população pratica ou já praticou.

O Taekwondo tornou-se oficialmente uma modalidade olímpica de competição somente nas Olimpíadas do ano 2000, porém isto já conferiu ao Taekwondo uma

maior visibilidade, pois o estilo vem se tornando conhecido de maneira crescente, a cada ano, por um maior número de pessoas, ampliando o mercado.

Uma questão demográfica importante que vem sendo trabalhada pela academia, diz respeito a uma ferramenta citada por Kotler (2003), chamada marketing de gerações, que envolve o desenvolvimento de produtos e programas de marketing distintos para diferentes gerações.

A empresa dispõe de programas de treinamento especiais para crianças e pré-adolescentes. Esta segmentação dos clientes tem sido um fator determinante na formação da carteira de clientes da academia, pois mais de 65% dos alunos são crianças e pré-adolescentes.

A questão do gênero também afeta bastante a organização, pois a maioria dos praticantes de artes marciais é do sexo masculino. Porém, a mulher vem conquistando espaço nas academias e o número de mulheres que praticam artes marciais vem crescendo nos últimos anos.

Na América Taekwondo, a desproporção entre os gêneros é bastante acentuada. Apenas um aluno dentre os vinte e três é do sexo feminino. Segundo estatísticas da federação estadual de Taekwondo, aproximadamente 20% dos alunos, em média, são do sexo feminino.

4.2.2.2 Aspectos Econômicos

Para Kotler (2003), o ambiente econômico consiste numa série de fatores que influenciam o poder de compra e o padrão de consumo das pessoas. Esses fatores são de extrema importância para as empresas na formulação das estratégias de mercado.

A atual política econômica do governo brasileiro exerce uma forte influência, em geral, nas empresas. Para conter a inflação, tem-se, como medida, a alta nos juros. Como consequência, há uma queda na demanda que acaba gerando uma retração na economia, muito prejudicial às empresas.

Segundo pesquisa realizada pela Fecomercio (2005), a renda da população brasileira vem sofrendo uma queda significativa na última década. A inflação está diminuindo, aos poucos, a renda estagnada da população e alterando seus padrões de gastos. Esta situação é prejudicial a empresas como a América Taekwondo, que fornecem serviços não essenciais à população, cuja demanda é reduzida significativamente pela queda na renda.

4.2.2.3 Aspectos Político-Legais

Segundo Kotler (2003), o ambiente político-legal tem forte influência nas decisões de marketing das empresas. Leis, órgãos governamentais e outros grupos de pressão podem afetar e limitar as organizações e indivíduos na sociedade.

Com relação à América Taekwondo, um aspecto político legal de grande influência limitadora é a grande morosidade do processo de abertura da empresa. A empresa levou cerca de seis meses para cumprir todos os requisitos legais para seu funcionamento. A legislação brasileira está muito defasada em relação a outros países, pois toda a morosidade existente desestimula a atividade empreendedora.

Com relação à tributação a empresa está enquadrada no SIMPLES, que trás facilidades a pessoa jurídica para o pagamento dos encargos instituídos pela União, Estado e Município, unificando os pagamentos de impostos, desde que a empresa tenha uma receita bruta anual de até R\$120.000,00.

Outro fator importante diz respeito a uma disputa legal existente entre os profissionais das artes marciais e os de Educação Física. O Conselho Federal de Educação Física, apoiado na Lei 9696/98 (Anexo B) que regulamenta a profissão, tem interferido no trabalho dos profissionais das artes marciais, tentando estender sua autoridade reguladora sobre estes profissionais.

A questão ética é outro fator a ser observado. Existem, ainda, hoje no segmento das artes marciais, muitas pessoas sem qualificação que se intitulam instrutores, mas que não possuem nem a competência técnica ou comportamental para ensinar e que acabam por denegrir a imagem das artes marciais.

4.2.2.4 Aspectos Tecnológicos

O ambiente tecnológico muda rapidamente. Com o desenvolvimento ascendente da tecnologia a nível mundial, a adaptação por parte das organizações as novidades que surgem, ajuda a empresa a otimizar suas operações

Mesmo em uma organização que tem como objetivo, difundir um conhecimento de tradição milenar, a tecnologia desempenha um papel fundamental como geradora de novos mercados e oportunidades.

Um aspecto ser destacado foi o advento da Internet, que abriu para as empresas um novo canal de comunicação com o mercado. Ela possibilitou as organizações à divulgação do negócio e a interação com os clientes através de instrumentos como o correio eletrônico e a *home page*. A *home page* possibilita que a organização se comunique com seus clientes, anuncie promoções de vendas, colete informações sobre clientes e faça sua própria divulgação pela rede mundial de computadores.

4.2.2.5 Aspectos Sócio-Culturais

A questão sócio-cultural afeta uma empresa como a América Taekwondo de várias formas. Há algumas décadas, as artes marciais eram vistas no ocidente apenas como técnicas de combate antigas, aliadas a uma base filosófica e cultural alienígenas para o modo de vida ocidental.

Hoje muitos estilos se modernizaram e existe uma grande ênfase na promoção do impacto positivo que as artes marciais têm na melhoria da saúde e da qualidade de vida através do condicionamento físico, aliado ao desenvolvimento social e comportamental. Esta modernização alterou a percepção que a sociedade tinha a respeito das artes marciais e ampliou o seu alcance social, sem distinções de gênero, idade, etnia ou classe social.

4.2.3 OPORTUNIDADES E AMEAÇAS

De acordo com Druker (1998), os resultados são obtidos através da exploração das oportunidades, não pela solução de problemas.

A primeira oportunidade a ser destacada é o mercado potencial para empresa. Próximos a sede da academia, existem diversas escolas do Ensino Pré-Escolar, Fundamental e Médio. Essas escolas concentram um grande mercado consumidor, em potencial, para a academia.

A crescente popularidade do Taekwondo é outra oportunidade a ser explorada. Com *status* de esporte olímpico, o Taekwondo tem recebido uma maior atenção da mídia, o que serve como divulgação da academia.

Os preços básicos levantados pela análise da concorrência constituem uma outra oportunidade. Os concorrentes não dispõem de promoções para novos alunos, nem fogem dos preços que praticados para os programas básicos da América Taekwondo. Nenhum dos concorrentes analisados dispõe de uma estratégia de segmentação similar a da América Taekwondo.

O marketing eletrônico é última oportunidade detectada. A empresa já dispõe de uma *home page* na Internet, mas deveria utilizá-la de maneira mais eficiente.

A já citada concorrência constitui, também, a primeira ameaça a organização. Os concorrentes também poderão buscar se fortalecer e adotar estratégias competitivas para disputar o mercado. A entrada de novos concorrentes é sempre um perigo potencial, tendo em vista que não existem fortes barreiras a entrada.

Como o público principal da academia é formado por estudantes, a sazonalidade nas vendas decorrente das férias escolares é uma outra limitação a ser vencida.

O cenário econômico é sempre um perigo potencial. A inflação afetando os custos da empresa e diminuindo o poder de compra da população, a distribuição de renda extremamente desigual que existe no Brasil constituem fortes ameaças a qualquer organização.

4.3 ANÁLISE SWOT

Conforme a análise ambiental (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), os pontos de maior relevância identificados foram:

- a) A qualificação profissional do instrutor da América Taekwondo (Força);
- b) Os programas de treinamento da academia (Força);
- c) Formação de preços baseada na concorrência (Força);
- d) Acúmulo excessivo de funções pelo proprietário (Força);
- e) Horário de funcionamento inadequado (Fraqueza);
- f) Déficit no resultado operacional (Fraqueza);
- g) Grande número de clientes potenciais (Oportunidade);
- h) Popularidade olímpica do Taekwondo (Oportunidade);
- i) Ausência de preços competitivos por parte da concorrência (Oportunidade);
- j) Reestruturação da *home page* da empresa (Oportunidade);
- k) Fortalecimento dos concorrentes, e entrada de novos (Ameaça);
- l) Sazonalidade das vendas (Ameaça);
- m) Recessão econômica (Ameaça).

Logo, observa-se que as forças e oportunidades são mais expressivas, ainda que marginalmente, que as fraquezas e ameaças. Por fim, dada a análise acima, conclui-se que o principal fator limitante para o desempenho pelo das atividades da América Taekwondo é o resultado operacional negativo. Com o plano de marketing, são determinadas as medidas necessárias para uma melhoria significativa dos resultados financeiros.

5 PROGNÓSTICO EMPRESARIAL

A realização de um diagnóstico na empresa em estudo, abordando os aspectos relativos aos ambientes interno e externo, possibilitou a identificação das forças e fraquezas, bem como as oportunidades e ameaças presentes na realidade organizacional da academia América Taekwondo.

A partir destas informações, pode-se definir a missão, o mercado-alvo, os objetivos e as estratégias de marketing da organização para o ano de 2006, bem como o plano de ações táticas que possibilitará a consecução, dos objetivos e, finalmente, definir o processo de implantação e acompanhamento do plano de marketing.

5.1 MISSÃO

Para Dias (2003), a missão organizacional descreve a razão de ser da organização, o que e quem ela representa. Deve ser suficientemente específica para orientar seus membros na priorização das atividades, além de diferenciá-la das demais organizações.

A missão definida para a América Taekwondo foi:

"Promover a melhoria da qualidade de vida, através do Taekwondo, difundindo um conhecimento milenar aliado a uma didática moderna, de forma ética e profissional".

5.2 MERCADO-ALVO

O Taekwondo é um estilo de arte marcial difundido em todo mundo. A idéia da empresa é focalizar um grande público e segmentá-lo através dos programas de treinamento. O mercado-alvo da América Taekwondo é formado por pessoas, de ambos os sexos, com idades entre dois e trinta anos, pertencentes às classes B e C, residentes no município de São José.

Segundo dados do IBGE (2001), o mercado alvo escolhido pela América Taekwondo está estimado em, aproximadamente, 35.000 pessoas.

5.3 OBJETIVO DE MARKETING

De acordo com Oliveira (1989), os objetivos são os alvos que a organização almeja atingir e para onde a empresa deve concentrar seus esforços.

Para que o plano de marketing obtenha êxito, é preciso que sejam atendidos os objetivos de marketing, sendo extremamente importante a definição de objetivos consistentes e plausíveis para a empresa.

O objetivo de marketing traçado para este plano no ano de 2006 é o seguinte:

“Quintuplicar o número de alunos matriculados na academia América Taekwondo, em relação ao número atual, em janeiro, até dezembro de 2006.”

Este objetivo, se alcançado, fará com que a academia chegue a uma marca aproximada de cento e quinze alunos regularmente matriculados e treinando assiduamente.

5.4 ESTRATÉGIAS

As estratégias ajudarão a alcançar o objetivo traçado, minimizando os problemas e maximizando as oportunidades, devendo ser exeqüíveis e competitivas.

Segundo Ferrel *et al* (2000), a estratégia de marketing envolve a tomada de decisões em relação aos elementos cruciais de produto, preço, distribuição e comunicação. Escolher a estratégia mais efetiva entre as muitas alternativas possíveis é o teste final para o desenvolvimento de uma boa estratégia de marketing.

A seguir, estão definidas as estratégias para a América Taekwondo:

- I. Otimização das atividades operacionais da empresa;
- II. Fortalecimento da marca;
- III. Reposicionamento de produtos.

5.5 PLANO DE AÇÕES TÁTICAS

Primeira estratégia – Otimização das atividades operacionais da empresa.

Ação tática 1: contratar mais um instrutor;

Ação tática 2: ampliar o horário de funcionamento. A escola deverá funcionar de segunda a sexta, das 09h00min as 22h00min;

Ação tática 3: substituir os certificados de graduação emitidos pela academia pelos certificados da federação.

Segunda estratégia – Fortalecimento da marca.

Ação tática 1: distribuir impressos com a divulgação de promoções em áreas residenciais, escolares e de grande tráfego na região abrangendo os bairros do Kobrasol, Campinas e Praia Comprida, em São José;

Ação tática 2: propor o estabelecimento de convênios com escolas dos ensinos Fundamental e Médio, da região, oferecendo o Taekwondo como opção para as aulas de Educação Física.

As escolas selecionadas são:

- a) Colégio Expressão;
- b) Colégio Gardner;
- c) Curso e Colégio Lavoisier
- d) Colégio Alpha Objetivo
- e) Colégio Meridiano e
- f) Curso e Colégio Energia

Ação tática 3: realizar demonstrações e aulas abertas em locais públicos, escolas e eventos;

Ação tática 4: reestruturar a home page da academia.

Ação tática 5: desenvolver planos de pagamento bimestral, trimestral e semestral como uma forma de fidelizar os clientes da empresa.

Ação tática 6: desenvolver planos de desconto nas mensalidades para os alunos que trouxerem novas matrículas para a academia, através de indicação.

Terceira estratégia – Reposicionamento de produtos

Ação tática 1: modificar os programas de treinamento existentes para que possam visar de maneira mais definida seus segmentos. Os programas de treinamento reformulados e seus valores são descritos a seguir:

- a) Programa Introdutório: programa promocional oferecido para novos alunos. Este programa inicia o aluno nos fundamentos do Taekwondo. O programa tem a duração de um mês e o aluno tem direito a duas aulas semanais de uma hora de duração. A matrícula no Programa Introdutório inclui também o uniforme de treinamento sem nenhum custo adicional. Valor do programa: R\$ 60,00;
- b) Programa Tiny Tigers: este é um programa desenvolvido para alunos entre dois e seis anos e possui atividades específicas para o desenvolvimento capacidade motora das crianças bem como para ensiná-las importantes qualidades como cortesia, respeito e disciplina. O aluno tem duas aulas semanais de quarenta e cinco minutos. Valor mensal R\$ 50,00;
- c) Programa Karate for Kids: programa desenvolvido para alunos entre sete e doze anos que possui atividades específicas para o desenvolvimento do caráter dos praticantes bem como sua formação marcial. O aluno tem duas aulas semanais de uma hora. Valor mensal: R\$ 60,00;
- d) Programa Básico: neste programa o aluno aprende o conteúdo essencial do Taekwondo. Este programa oferece a seu praticante duas aulas semanais de uma hora cada. Valor mensal: R\$ 60,00;

- e) Programa Avançado: neste programa é ensinado ao aluno, além do conteúdo essencial, o conteúdo avançado, incluindo o aprendizado de técnicas de defesa pessoal exclusivas. O aluno tem três aulas semanais com uma hora de duração; Valor mensal: R\$ 75,00;
- f) Programa Líder: fazendo parte deste programa, o aluno aprende todo o conteúdo do Programa Avançado, mais o treinamento com armas coreanas antigas, tais como o bastão e a espada. Além disso. O aluno tem aulas teóricas especiais periódicas, nas quais ele terá a oportunidade de desenvolver as competências necessárias para futuramente, se assim desejar, tornar-se um instrutor do estilo. O praticante tem aulas ilimitadas, de uma hora de duração; Valor mensal R\$ 85,00.

A seguir, tem-se o plano de ações táticas delimitadas, com o responsável pela realização e acompanhamento, bem como o período de execução e investimento necessário para cada ação:

Tabela 6: Plano de Ações Táticas

Ação	Prazo	Responsável	Valor
Recrutamento, seleção e contratação de mais um instrutor.	Jul/2006	César Parode	R\$ 600,00 por mês
Ampliar o horário de funcionamento.	Mar/2006 Jun/2006	César Parode	Já contabilizado
Cancelamento da emissão de certificados de graduação pela escola.	Jan/2006	César Parode	-----
Produção e distribuição de impressos.	Mar/2006 Ago/2006	César Parode	R\$ 400,00
Contatar escolas para o estabelecimento de convênios para Ed. Física.	Jan/2006 Jun/2006	César Parode	-----
Implementação de novos planos de pagamento	Mar/2006	César Parode	Estimativa para 23 alunos. Ver tabela 7
Implementação de planos de desconto para alunos que trouxerem novas matrículas para a academia	Jan/2006 Jul/2006	César Parode	Estimativa para 20 alunos. Ver tabela 7
Demonstrações e aulas abertas.	1x a cada três meses	César Parode	R\$ 200,00
Reestruturação da <i>home page</i> .	Jan/2006	César Parode	-----
Alterações nos programas de treinamento	Jan/2006	César Parode	-----

5.6 PLANO DE RESULTADOS

No plano de resultados a seguir, são apresentadas as projeções da Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) para o ano de 2006, considerando-se os objetivos estratégicos e ações propostas pelo plano de marketing, tendo em vista três cenários estipulados: otimista, realista e pessimista.

Tabela 7: Projeção da Demonstração do Resultado do Exercício

Período 01/01/2006 a 31/012/2006 (Valores expressos em Reais)

DRE 2006	Cenário Otimista	Cenário Realista	Cenário Pessimista
Receita Bruta	54.300,00	40.520,00	26.250,00
Mensalidade: Tiny Tiger	10.200,00	7.500,00	4.850,00
Mensalidade: Karate for Kids	12.660,00	9.420,00	6.180,00
Mensalidade: Básico	6.630,00	4.800,00	3.240,00
Mensalidade: Avançado	8.210,00	6.525,00	3.500,00
Mensalidade: Líder	7.320,00	4.910,00	3.400,00
Mensalidade: Introdutório	6.240,00	4.560,00	2.880,00
Exames de troca de faixa	3.000,00	2.400,00	1.800,00
Material de apoio: apostila	450,00	405,00	300,00
(-) Custo dos produtos vendidos	(7.520,00)	(4.730,00)	(3.120,00)
Lucro Bruto	46.780,00	35.790,00	23.130,00
Despesas Administrativas	(29.796,08)	(28.729,68)	(28.327,88)
Pró-Labore	(3.600,00)	(3.600,00)	(3.600,00)
Salário e Encargos	(3.300,00)	(3.330,00)	(3.330,00)
Aluguel, Energia Elétrica, Água e Esgoto	(11.760,00)	(11.760,00)	(11.760,00)
Telefone	(840,00)	(840,00)	(840,00)
Material de Consumo e Expediente	(900,00)	(810,00)	(770,00)
Propaganda	(600,00)	(600,00)	(600,00)
Outras Despesas	(88,00)	(78,00)	(69,00)
Descontos Promocionais	(2.251,00)	(1.657,75)	(1.058,50)
Prejuízo do exercício anterior	(8.091,68)	(8.091,68)	(8.091,68)
Despesas Tributárias	(2.667,00)	(1.989,75)	(1.290,50)
Imposto SIMPLES	(2.667,00)	(1.989,75)	(1.290,50)
Resultado Operacional Líquido	12.065,92	3.379,32	(7.546,88)
Resultado do Exercício	12.065,92	3.379,32	(7.546,88)

5.7 IMPLEMENTAÇÃO E ACOMPANHAMENTO

Após a elaboração do plano de ações táticas, a organização determina quem são os responsáveis, os prazos e os custos de implantação das ações propostas. O próximo passo é implantar o plano, o que consiste em colocar as ações propostas em prática.

Como a América Taekwondo possui apenas um sócio proprietário, cabe a ele gerenciar o processo de implantação, controle e manutenção do plano de marketing.

A implantação do plano de marketing deve envolver:

- a) A elaboração de um cronograma de implantação do plano;
- b) A comunicação do plano a todos os envolvidos;
- c) A definição de prazos para a realização das tarefas e
- d) A coordenação e controle da execução das tarefas e dos prazos de realização

O planejamento estratégico gera a necessidade de estabelecer métodos de controle, para que se possa acompanhar a evolução das ações que estão sendo executadas e monitorar os resultados que estão sendo obtidos. Para Dias (2003, p. 471), o sistema de controle e acompanhamento deve “descobrir onde e quando os desvios estão ocorrendo, determinar as possíveis causas desse desvio e sugerir meios para corrigir a situação”.

Os controles de devem ser práticos, econômicos e simples de usar e serem compreendidos, sempre ajustados à necessidade da empresa.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do estudo empreendido, chegou-se ao cumprimento dos objetivos geral e específicos do trabalho, tendo-se concluído a elaboração de um plano estratégico de marketing para a academia América Taekwondo, com o objetivo de ampliar sua participação no mercado, considerando-se o ano de 2006. Para que se atingisse o objetivo geral, foi necessário cumprir uma série de ações estabelecidas pelos objetivos específicos.

A elaboração de um plano de marketing é uma forma das empresas realizarem uma análise do ambiente da organização, dos pontos fortes e fracos, e das oportunidades e ameaças a mesma, tendo em vista a formulação de estratégias que possibilitem a organização maximizar suas potencialidades de acordo com as oportunidades que o mercado oferece.

O plano de marketing auxilia a empresa a estruturar suas estratégias e adequar suas características a propósitos bem definidos.

Primeiramente, foi realizado um diagnóstico situacional da empresa, através da análise dos ambientes interno e externo, que permitiu a identificação, respectivamente, dos pontos fortes e fracos da empresa, bem como as oportunidades e ameaças existentes no mercado.

Posteriormente, foi estabelecido um prognóstico do plano de marketing, definindo-se sua missão, mercado-alvo para atuação e objetivos a serem alcançados pela empresa. Em seguida, estabeleceram-se as estratégias e ações detalhadas a serem adotadas pela empresa, com o objetivo de criar condições para que a empresa possa aprimorar seu desempenho no mercado.

Para o proprietário da academia, ficou claro que a empresa deve fazer uso de técnicas gerenciais em favor do aprimoramento da gestão organizacional, tendo percebido as vantagens provenientes da elaboração do plano.

As dificuldades encontradas no presente estudo foram, em primeiro lugar, a falta informações contábeis precisas em relação ao desempenho da empresa. Isto dificultou o processo do diagnóstico situacional.

Em segundo lugar, não se conhece o desempenho da concorrência ou suas estratégias de ação, o que poderia dar suporte a certas análises, facilitando o processo de elaboração do plano.

O presente plano estratégico de marketing serve como um modelo para a empresa no sentido de organizar suas atividades de forma disciplina e consistente tendo como objetivo o estabelecimento de um padrão de eficiência operacional. A consequência será a melhoria nos resultados financeiros da empresa e a consolidação da sua posição. Cabe ao gestor da academia fazer o acompanhamento e manutenções necessárias para que os objetivos do plano sejam alcançados.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

CERTO, Samuel; PETER, Paul. **Administração estratégica: planejamento e implementação estratégica**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Vamos abrir um novo negócio?**. São Paulo: Makron Books, 1995.

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 5 ed. São Paulo: Cortez, 2001.

> COBRA, Marcos. **Administração de marketing**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1992

DEMO, Pedro. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

> DESLANDES, Suely F. A construção do projeto de pesquisa. In MINAYO, Maria Cecília. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 21 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2002.

DIAS, Sérgio Roberto. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

DRUKER, Peter. **Administrando para obter resultados**. São Paulo: Pioneira, 1998.

FECOMERCIO. Apresenta informações, dados e estatísticas sobre o comércio. Disponível em <http://www.fecomercio-sc.gov.br>. Acesso em 15/02/2006.

FERREL, O.C. *et al.* **Estratégia de marketing**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

FISCHMANN, Adalberto Américo; ALMEIDA, Martinho I. R. de: **Planejamento estratégico na prática**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, Antônio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1993.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios da administração financeira**. 7 ed. São Paulo: Harbra, 1997.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em www.ibge.gov.br. Acesso em 25/02/2006.

KIM, Yeo Jin. **Taekwondo: arte marcial coreana**. São Paulo: Thirê, 1995. V. 1.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

_____. **Marketing de A a Z**. 1 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1990.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2002.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Básica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MEGGINSON, Leon; MOSLEY, Donald; PIETRI, Paul. **Administração: conceitos e aplicações**. 4 ed. São Paulo: Harbra, 1998.

NICKELS, William G.; WOOD, Marian B. **Marketing: relacionamento, qualidade e valor**. Rio de Janeiro: LCT, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1989.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

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

SANVICENTE, Antônio Z. **Administração financeira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1983.

SEBRAE. **Como planejar sua empresa: roteiro para o plano de negócios**. Brasília: SEBRAE, 1994.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas 2000.

THOMPSON, Arthur; STRICKLAND, J. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Atlas, 2000.

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

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

WESTWOOD, John. **O plano de marketing: guia prático**. 2 ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

ANEXOS

ANEXO A: ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

1. Missão - Qual a missão atual da empresa?
2. Estrutura Organizacional - Qual a divisão hierárquica e de funções?
3. Estrutura Física - Quais os recursos físicos de que empresa dispõe?
4. Recursos Humanos - Quais os recursos humanos que a empresa dispõe?
5. Produto - Qual a linha de produtos da empresa?
6. Preço - Qual a política de preços da organização?
7. Distribuição - Como é feita a distribuição da empresa? Qual a política de estoques?
8. Comunicação - Como é feita a comunicação da empresa com seu mercado consumidor?
9. Clientes - Quem são os clientes da empresa?
10. Fornecedores - Quem são os fornecedores da empresa? Como é a relação da empresa com eles?
11. Concorrentes - A empresa conhece seus concorrentes?

ANEXO B: LEI 9.696/98

Dispõe sobre a regulamentação da Profissão de Educação Física e cria os respectivos Conselho Federal e Conselhos Regionais de Educação Física.

O Presidente da República:

Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

Art. 1º O exercício das atividades de Educação Física e a designação de Profissional de Educação Física são prerrogativas dos profissionais regularmente registrados nos Conselhos Regionais de Educação Física.

Art. 2º Apenas serão inscritos nos quadros dos Conselhos Regionais de Educação Física os seguintes profissionais:

I - os possuidores de diploma obtido em curso de Educação Física, oficialmente autorizado ou reconhecido;

II - os possuidores de diploma em Educação Física expedido por instituição de ensino superior estrangeira, revalidado na forma da legislação em vigor.

III - os que, até a data do início da vigência desta Lei, tenham comprovadamente exercido atividades próprias dos Profissionais de Educação Física, nos termos a serem estabelecidos pelo Conselho Federal de Educação Física.

Art. 3º Compete ao Profissional de Educação Física coordenar, planejar, programar, supervisionar, dinamizar, dirigir, organizar, avaliar e executar trabalhos, programas, planos e projetos, bem como prestar serviços de auditoria, consultoria e assessoria, realizar treinamentos especializados, participar de equipes multidisciplinares e

interdisciplinares e elaborar informes técnicos, científicos e pedagógicos, todos nas áreas de atividades físicas e do desporto.

Art. 4º São criados o Conselho Federal e os Conselhos Regionais de Educação Física.

Art. 5º Os primeiros membros efetivos e suplentes do Conselho Federal de Educação Física serão eleitos para um mandato tampão de dois anos, em reunião das associações representativas de Profissionais de Educação Física, criadas nos termos da Constituição Federal, com personalidade jurídica própria, e das instituições superiores de ensino de Educação Física, oficialmente autorizadas ou reconhecidas, que serão convocadas pela Federação Brasileira das Associações dos Profissionais de Educação Física - FBAPEF, no prazo de até 90 (noventa) dias após a promulgação desta lei.

Art. 6º Esta lei entra em vigor na data de sua publicação

Brasília 1º de setembro de 1998, 177º da independência e 110º da República

Fernando Henrique Cardoso