

UNIVERSIDADE DO ESPORTE DO PARANÁ
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO ESPORTIVA

PLANO DE MARKETING PARA ASSOCIAÇÃO ATAQUE DUPLO DE JIU-JITSU

SERGIO VELOSO DUTRA DE SÁ

CURITIBA, JUNHO DE 2003.

PLANO DE MARKETING PARA A ASSOCIAÇÃO

ATAQUE DUPLO DE JIU-JITSU

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Especialização em Administração Esportiva à Universidade do Esporte do Paraná e Universidade Federal do Paraná como requisito para obtenção do Título de Pós – Graduação em Administração Esportiva.

PROFESSOR ORIENTADOR DR ZAKI AKEL SOBRINHO

CURITIBA, Junho/2003.

PLANO DE MARKETING PARA ASSOCIAÇÃO ATAQUE DUPLO

Este Trabalho de Conclusão de estágio foi considerado aprovado, atendendo os requisitos parciais para obter o título de Pós-Graduação em Administração Esportiva. Tendo este alcançado a nota _____.

Dedico este Trabalho a Sergio Dutra de Sá, dedicado como pai, amigo e exemplo de pessoa, tudo que sou hoje é fruto do que ele me ensinou e vem me ensinando. Obrigado pai por contribuir com mais esta conquista!

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer as pessoas que tornaram possível a realização deste trabalho que é resultante de uma dedicação que se transforma numa contribuição para aqueles que estão ligados ao jiu-jitsu e a esta Associação que são a minha vida.

Declaro a minha gratidão a todos os que injustamente, não foram citados aqui e que nem por isso deixaram de ser importantes para a esta realização.

Agradeço antes de qualquer coisa a Deus, quem tenho muita fé.

Ao meu pai Sergio Dutra de Sá que, apesar das circunstâncias da vida nunca mediu esforços para que tivesse todas as ferramentas necessárias para construir minha vida, não deixando que nada me faltasse.

A minha mãe Sheila Maria de Queiroz Veloso e as minhas irmãs Isabela Veloso Dutra de Sá e Georgeana Veloso Dutra de Sá que por elas tenho muito amor.

A meu grande amigo professor Marcelo Deluca por ter paciência em me apoiar desde o início nesta obra.

A todos os amigos Pós-graduandos que fizeram parte dos melhores e piores momentos da minha participação na Universidade do Esporte do Paraná.

Ao professor e Orientador Zaki Akel Sobrinho por ter acreditado e ser o fator chave para a conclusão deste trabalho.

Aos professores, instrutores e alunos do Ataque Duplo pela atenção e enorme colaboração dada para realização deste estudo.

Mais uma vez o meu muito obrigado a todos.

RESUMO

O desenvolvimento do jiu-jitsu em Florianópolis vem tomando grande força nos últimos anos. Este fato ocorre talvez, devido a grande aceitação do esporte pela população local e, principalmente pelo trabalho realizado pelos professores faixas pretas.

Este trabalho apresenta um plano de marketing para a Associação Ataque Duplo Jiu-jitsu, Associação esta que atua no ramo de academias de jiu-jitsu em Florianópolis, Santa Catarina, Brasil. Para tanto foi desenvolvido um diagnóstico, definindo os pontos fortes e fracos, bem como suas oportunidades e ameaças. Os pontos Fortes mais importantes são: Pioneirismo no jiu-jitsu no sul do país, número de professores faixas pretas formados, qualificação na área de Marketing Esportivo; os fracos são: Inadimplência dos Associados e alunos das academias filiadas, desunião da equipe, causando a perda das excelentes colocações que detinha nas competições, ocorrendo assim o desinteresse dos Associados com relação à marca; segmentação de aulas que objetivaram performance e aprendizado e a inadimplência dos associados. Após a análise do diagnóstico, estabeleceram-se às ações de marketing, entre elas: solidificar a aliança com os Colégios Catarinenses e Universidades, oferecer preços promocionais nos meses de maior evasão e organizar eventos e campeonatos no âmbito Sul brasileiro e internos a cada três meses.

PALAVRAS - CHAVE: Marketing; Marketing de serviços; planejamento Estratégico; Planejamento Estratégico de Marketing.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	01
1.1 OBJETIVOS	03
1.1.1 OBJETIVO GERAL	03
1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	03
1.2 JUSTIFICATIVA	03
1.2.1 JUSTIFICATIVA TEÓRICA	04
1.2.2 JUSTIFICATIVA PRÁTICA	04
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	06
2.1 MARKETING	06
2.2 MARKETING DE SERVIÇOS	07
2.3 MARKETING ESPORTIVO	09
2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	11
2.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING	13
3 METODOLOGIA	17
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	17
3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	17
3.3 INSTRUMENTOS DE COLETAS DE DADOS	18
3.4 INSTRUMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS	18
3.5 RESULTADO E ANÁLISE DA PESQUISA	18
4 PLANO DE MARKETING	26
4.1 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	26
4.1.1 AMBIENTE INTERNO	26
4.1.1.1 HISTÓRICO DA EMPRESA	26
4.1.1.2 OBJETIVOS / METAS	27
4.1.1.3 ANÁLISE FINANCEIRA	28
4.1.1.4 ANÁLISE DA ROTATIVIDADE DE PROFESSORES AGREMIADOS	28
4.1.1.5 O NEGÓCIO	29
4.1.1.6 PRODUTOS E CLIENTES	29
4.1.1.7 PREÇO	30

4.1.1.8 PRAÇA	31
4.1.1.9 PROMOÇÃO	31
4.1.1.10 PONTOS FORTES	32
4.1.1.11 PONTOS FRACOS	32
4.1.2 AMBIENTE EXTERNO	33
4.1.2.1 FATORES AMBIENTAIS	33
4.1.2.2 FATORES POLÍTICOS LEGAIS	33
4.1.2.3 FATORES ECONÔMICOS	34
4.1.2.4 FATORES SÓCIO CULTURAIS	34
4.1.2.5 FATORES TECNOLÓGICOS	35
4.1.2.6 ANALISE DO MERCADO	36
4.1.2.7 ANALISE DA CONCORRÊNCIA	36
4.1.2.8 OPORTUNIDADES	37
4.1.2.9 AMEAÇAS	38
4.2 PROGNÓSTICO	38
4.2.1 MISSÃO DA EMPRESA	38
4.2.2 OBJETIVOS DE MARKETING	39
4.2.3 METAS DA EMPRESA	39
4.2.4 ESTRATÉGIAS DE MARKETING	40
4.2.5 PLANO DE AÇÃO	41
4.2.6 DIRETRIZES PARA IMPLANTAÇÃO DO PLANO	42
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	44
6 REFERÊNCIAS	46

LISTA DE TABELAS

TABELA1 – ROTATIVIDADE DOS ENTREVISTADOS	29
TABELA 2 – PLANO DE AÇÃO	42

1 INTRODUÇÃO

O Jiu-Jitsu é um esporte que Chegou ao Brasil no início do século XX, por volta de 1914 pelo professor e campeão mundial Konsei Maeda, que iniciou este estilo de luta em Belém do Pará. A primeira academia de Jiu-Jitsu foi fundada no Rio de Janeiro, 1920, por Carlos Gracie, que adaptou a eficiência deste esporte, iniciando assim sua expansão, chegando ao auge nos dias de hoje, pela divulgação da mídia a nível internacional, nos diversos torneios existentes envolvendo diferentes estilos de artes marciais.

No município de Florianópolis, o interesse por este esporte está se acentuando cada vez mais e, nos dias de hoje, já existem diversas academias na região, existindo também uma Federação Catarinense de Jiu-Jitsu e uma liga catarinense de jiu-jitsu e submission, encarregada dos eventos e divulgação desta modalidade.

Levando-se em consideração a necessidade de conhecimento da área de *marketing* para que o crescimento do Jiu-Jitsu se dê de forma ordenada e contínua, as organizações envolvidas devem repensar suas antigas e já ultrapassadas maneiras de conduzirem seus negócios, direcionando o foco para o cliente, procurando encantá-lo, surpreendê-lo e, além disso, conquistar e sustentar sua fidelidade.

Diante da atual conjuntura e situação do mercado em que está inserida, a empresa constatou a necessidade de melhorar e diversificar os serviços oferecidos, ou seja, à empresa lhe ocorreu a importância de comercializar novos serviços em face às atuais exigências do mercado; para isso, procurará fazer-se valer de pesquisa mercadológica junto à população, para constatar novas oportunidades junto aos desejos dos consumidores e constatou-se também o interesse dos professores, instrutores e em descentralizar a administração da empresa que estava somente nas mãos de um dos fundadores da empresa, arrecadar verbas para material de divulgação e organização de eventos, visando patrocinadores para os atletas e para a própria empresa.

Portanto, tendo em vista o problema exposto, que ações de Marketing poderiam ser feitas para melhorar o desempenho da academia Ataque Duplo?

O presente trabalho tem por finalidade a elaboração de um estudo de planejamento estratégico de marketing para a associação Ataque Duplo Jiu-Jitsu. Neste estudo foi realizado um diagnóstico da atual situação da empresa – através de análises do ambiente interno e externo – para que se torne possível à identificação dos pontos fortes e fracos visando organizar e incrementar as políticas da empresa, que busca expansão, crescimento, satisfação e realização dos consumidores, já que o interesse da mesma também é o lucro.

A associação é atualmente uma das maiores de Santa Catarina, com uma média de 300 alunos. É a única que possui sede exclusiva para a prática da arte marcial, tendo como área física aproximadamente 140 m², divididos em um espaço para o tatame de 60 m², um banheiro, um setor para condicionamento físico, (nutricionista, fisioterapeutas e musculação) terceirizado e uma secretaria.

Espera-se que num período de curto a médio prazo a empresa possa usufruir os resultados positivos decorrentes do planejamento. Através do diagnóstico que foi elaborado no presente trabalho, foram obtidos os subsídios para a elaboração do prognóstico, onde estavam definidas a missão da organização e também sua nova estratégia de mercado, assim como redefinidos os seus objetivos e seu novo plano de ação para o próximo período de atividades.

A concretização e aplicação do projeto em definitivo foram atingidas com base em uma boa preparação teórica prévia, auxiliada por todas as fontes que foram oferecidas ao aluno pela Universidade do Esporte do Paraná – Curso de especialização em administração esportiva, bem como o bom conhecimento e familiaridade de que dispõe o aluno junto à empresa em questão.

1.1 OBJETIVOS

A seguir serão abordados os objetivos geral e específico do estudo.

1.1.1 Objetivo geral

Elaborar um Plano de Marketing para associação Ataque Duplo para o período do segundo semestre de 2003 até o final do primeiro semestre de 2004.

1.1.2 Objetivos específicos

- Verificar as Ameaças e Oportunidades do ambiente externo;
- O nível de sazonalidade histórica na associação Ataque Duplo;
- Verificar os pontos fortes e fracos da associação Ataque Duplo;
- Propor estratégias de Marketing a associação Ataque Duplo.

1.2 JUSTIFICATIVAS:

1.2.1 Justificativa Teórica:

O presente trabalho tem por finalidade a elaboração de um estudo de planejamento estratégico de marketing para a Associação Ataque Duplo Jiu-Jitsu. Neste estudo será realizado um diagnóstico da atual situação da empresa – através de análises do ambiente interno e externo – para que se torne possível a identificação dos pontos fortes e fracos visando organizar e incrementar as políticas da empresa, que busca expansão, crescimento, satisfação e realização dos consumidores.

Desta forma deve o aluno, em conjunto com a disponibilidade de seu respectivo orientador na elaboração do respectivo trabalho de conclusão de curso e apoio da organização na forma de interesse no conteúdo deste projeto, buscar adequar da melhor forma possível o tempo e os recursos disponíveis em função de atingir a eficácia do objeto.

1.2.2 Justificativa Prática:

Devido à sobrecarga de funções somente nas mãos de um dos fundadores da empresa, a desunião da equipe, trazendo o desânimo dos professores e alunos em relação a marca e a separação dos sócios fundadores, ocasionando a separação da equipe em dois pólos aumentando assim o maior desinteresse dos professores e alunos, sendo mais difícil a concretização das metas estipuladas pela empresa. Através de uma reunião decidiu-se que a equipe deveria se transformar em uma associação e que devido um dos sócios assumir a presidência da liga catarinense de jiu-jitsu e submission, tendo a ideia partido da equipe ataque Duplo de jiu-jitsu e pela insatisfação da maioria das academias do estado em relação à federação de jiu-jitsu do Estado de Santa Catarina e o outro sócio assumir a presidência da associação ataque Duplo de jiu-jitsu, resolvendo fazer um estatuto onde descentralizaria as funções, voltando assim o interesse dos professores e alunos em relação ao jiu-jitsu da região e da própria equipe.

Espera-se que num período de curto a médio prazo a empresa possa usufruir os resultados positivos decorrentes do planejamento. Através do diagnóstico que será elaborado no presente trabalho, serão obtidos os subsídios para a elaboração do prognóstico, onde estarão definidas a missão da organização e também sua nova estratégia de mercado, assim como redefinidos os seus objetivos e seu novo plano de ação para o próximo período de atividades.

A concretização e aplicação do projeto em definitivo serão atingidas com base em uma boa preparação teórica prévia, auxiliada por todas as fontes que são oferecidas ao aluno pela Universidade do Esporte do Paraná – Curso de especialização em administração esportiva, bem como o bom conhecimento e familiaridade de que dispõe o aluno junto à empresa em questão.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 MARKETING

Não podemos de forma alguma desprezar a importância do marketing. Depois de ter se tornado uma ferramenta básica da administração moderna, ele é visto como indispensável para a conquista do sucesso: seja ele no campo organizacional, social ou mesmo pessoal.

Muitas pessoas ainda pensam que o marketing se resume a prática de vendas e promoção, no entanto, Kotler (1993, p.02) mostra que vender é apenas uma das facetas do marketing e que sua verdadeira essência está na identificação das necessidades do consumidor, no desenvolvimento de bons produtos e na definição de um preço ideal, não esquecendo de uma eficaz distribuição e promoção, fatores que resultam em um produto atraente por si só. O autor ainda define marketing como o processo pelo qual, indivíduos e grupos, obtém o que precisam e desejam através da troca de produtos e valores.

Churchill (2000, p. 05) apresenta uma definição bem simples, onde o marketing aparece como um meio usado para desenvolver trocas, visando ou não o lucro. E seguindo a mesma linha de pensamento, Boone e Kurtz (1998, p. 07) afirmam que a essência do marketing é o processo de troca, em que duas ou mais partes se dão algo de valor, com o objetivo de satisfazer necessidades recíprocas.

No momento em que assimilamos os conceitos acima, percebemos que a base do marketing tem origem em um mecanismo surgido desde a origem de nossa civilização: a troca. Através dela empresas oferecem seus produtos e serviços, enquanto seus clientes nutrem suas necessidades, sejam elas supérfluas ou não. Kotler (1993, p. 03) define esta necessidade humana como um estado em que se percebe alguma privação, seja ela física

básica, como alimento, vestuário, calor e segurança; social, como inclusão e afeição; ou individual como o conhecimento e auto-realização.

2.2 MARKETING DE SERVIÇOS

Antes de entrarmos no assunto propriamente dito, marketing de serviços, devemos buscar compreender o significado de serviços.

Segundo Las Casas (1991, p. 15), “*serviços são transações realizadas por uma empresa ou por um empresário, cujo objetivo está associado à transferência de um bem*”.

Diante desta definição de serviços, poderíamos acreditar que não existem grandes diferenças entre marketing de produtos e marketing de serviços, porém, apesar das semelhanças os profissionais da área devem tomar cuidado ao lidarem com o marketing de serviços, uma vez que uma prestação mal sucedida não pode ser “concertada”.

Seguindo esta linha de pensamento, Churchill (2000, p. 292) descreve que o marketing de serviços é semelhante em vários aspectos ao marketing de produtos, já que ambos são produtos destinados a oferecer valor aos clientes em uma troca. No entanto, em alguns aspectos suas práticas de marketing são consideravelmente diferentes.

No marketing de serviços é preciso estar atento para as diferenças entre serviços e bens. Quando lidamos com serviços, a relação com o cliente, a perecibilidade, a intangibilidade, a inseparabilidade, o esforço do cliente e a uniformidade são fatores muito importantes.

Quanto à relação com os clientes Churchill (2000, p. 293) afirma que o sucesso de uma organização de serviços muitas vezes depende de sua capacidade de desenvolver relações com os clientes e de prestar serviços de qualidade. Já na perecibilidade o autor destaca o fato de que os serviços são perecíveis: *“se um serviço não for usado quando oferecido, não pode mais ser usado”*.

A intangibilidade por sua vez, não possui características que atraem os sentidos da visão, audição, sabor ou tato, como explica Bonne e Kurtz (1998 p.299). Aos serviços resumem-se apenas lembranças ou resultados, como por exemplo, o bom atendimento em um restaurante, ou ainda os conhecimentos adquiridos em uma aula bem ministrada. Explicando a inseparabilidade Bonne e Kurtz (1998, p. 300) lembram que as percepções do cliente relativas ao prestador do serviço tornam-se as percepções do próprio serviço. Churchill (2000, p. 295), ainda acrescenta que sem a pessoa o serviço não existe: *“devido à inseparabilidade, os clientes podem não só querer um determinado tipo de serviço, como desejar que ele seja prestado por uma pessoa ou grupo de pessoas específicas”*.

Quanto ao envolvimento do cliente, este desenvolve uma importante função na comercialização e produção de um serviço como explica Bonne e Kurtz (1998 p. 301). Por exemplo, quando um cliente compra um serviço em uma academia de ginástica o resultado esperado só vai aparecer se ele dispuser de tempo e força de vontade para o exercício. Finalizando colocamos a característica de uniformidade, onde Churchill (2000, p. 296) destaca que a qualidade dos serviços pode variar mais do que a qualidade dos bens. O controle da qualidade de produtos pode ser realizado através da prevenção, identificação e correção das falhas, enquanto que no caso dos serviços, que precisam muitas vezes ser adaptados as necessidades de cada cliente, torna-se mais difícil o controle. Portanto os profissionais de marketing de serviços precisam trabalhar no sentido de prestar a qualidade de serviço que o cliente espera.

Além da qualidade dos serviços, Churchill (2000, p. 302) também comenta sobre os preços e a distribuição, uma vez que, devido à natureza intangível dos serviços, parte do estabelecimento do preço envolve assegurar que ambas as partes entendam o que

está incluído na troca e, dependendo da natureza do serviço e do que os clientes valorizam, estes podem ir até a organização para receber o serviço, as organizações pode ir até eles ou ambos podem completar as transações à distância buscando uma maior acessibilidade destes serviços.

2.3 MARKETING ESPORTIVO

O desejo que grandes empresas têm em vincular sua imagem aos esportes em ascensão garantiu o surgimento deste modo específico de se fazer marketing. Neto (1995, p.17) explica que é muito difícil precisar um marco inicial para o marketing esportivo, mas lembra que no final dos anos 70 algumas empresas já investiam no esporte em troca de retorno publicitário e de vendas, caracterizando o uso do esporte como um produto. Já Contursi (2000, p.39) afirma que o termo “Marketing Esportivo” surgiu em 1978 com a empresa *Advertising Age*, que cada vez mais usava o esporte como veículo promocional para suas atividades de marketing.

Sobre a definição de marketing esportivo Contursi (2000) afirma: “*Marketing esportivo consiste nas atividades que visam a satisfazer as expectativas e necessidades do consumidor do esporte*”. Já Neto (1995, p.25) não apresenta uma definição curta e precisa, mas tenta mostrar quais são as características marcantes neste tipo específico de marketing.

“As empresas que investem no esporte apresentam algumas características essenciais. Possuem marcas fortes ou potencialmente fortes e buscam novas formas de comunicação com seus públicos e nos mercados onde atuam. Utilizam o esporte como mídia alternativa, com ênfase no esforço e na disseminação da marca e na melhoria de sua imagem. E procuram comunicar-se melhor com seus segmentos de clientes atuais e futuro”. (p.39)

Assim o autor Neto (1995, p.26) aponta um tripé para o marketing esportivo: imagem, esporte como mídia e comunicação alternativa. Os três são definidos da seguinte forma: o esporte, através da associação do atleta, clube ou modalidade esportiva a uma determinada marca, produto ou empresa patrocinadora, torna-se um elemento decisivo na estratégia de valorização e divulgação do produto, contribuindo para preservar o que há de mais importante para uma empresa, sua imagem. Na utilização do esporte como mídia, o marketing esportivo leva uma grande vantagem, afinal, as notícias esportivas têm sempre espaço garantido em jornais e telejornais, e esta prática ainda permite a regionalização da mídia e a segmentação do mercado, fazendo com que a empresa atinja diferentes mercados e públicos específicos. O último suporte do tripé seria sua capacidade alternativa de comunicar, já que seu marketing não se resume a propaganda convencional, mas está presente em chuteiras, uniformes, publicidade no local das competições e outras variadas e interessantes formas de aparecer.

As vantagens do marketing esportivo também são lembradas pelo autor quando cita Marshall (Neto 1995, p. 27), que esteve no Brasil durante a 1ª Conferencia Internacional de Marketing Esportivo em 1994, e disse: “(...) *o retorno de uma marca ou produto envolvido em patrocínio de eventos esportivos é quatro vezes maior do que o de uma boa campanha publicitária*”. Além do retorno publicitário, a imagem de emoção, sucesso e vitória freqüentemente passada pelos esportes é transferida para o torcedor que acaba associando esses sentimentos à marca e imagem da empresa. A outra vantagem seria o retorno sobre as vendas já que um produto ou marca bem divulgados e com uma imagem forte e positiva junto aos seus consumidores acaba por aumentar a curto ou longo prazo o faturamento da empresa.

Neto (1995, p.35) não deixa de citar o “mix do marketing” esportivo. Segundo o autor ele é constituído por produto, preço, distribuição e promoção. O produto é o atleta, clube, evento ou marca; o preço, valor do patrocínio, venda de ingressos, dos direitos de transmissão pela televisão, de títulos, bingos e etc; a distribuição, formas usadas pelo clube ou patrocinador como estandes nos locais de evento e lojas próprias; e por último, a promoção através de merchandising, vendas diretas, assessoria de imprensa e relações públicas. Para o autor a distribuição é vista como a fase mais crítica do processo: “Os

clubes e entidades ainda não sabem explorar, através de parcerias, os canais de distribuição já existentes no mercado para colocarem seus produtos à venda”.

Compreendendo melhor o marketing esportivo é possível traçar um planejamento estratégico de marketing mais eficaz para a academia Kobra Jiu-jitsu, fortalecendo sua imagem junto ao segmento de mercado em que ela está inserida.

2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Estratégia no seu sentido literal segundo Oliveira (1991, p.26) significa “a arte do general” em conduzir forças militares para derrotar o inimigo ou abrandar os resultados de derrota. Para o autor a estratégia dentro de uma organização está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, buscando a minimização dos pontos fracos e a maximização dos pontos fortes.

Diante desta definição parece lógico que todos os empresários ou pessoas envolvidas com a área administrativa saibam exatamente onde querem chegar e o que devem fazer para lá chegar. Porém, Las Casas (1991, p.43) comenta que muitos empresários desconhecem os destinos de sua organização, e estas mesmas empresas não realizam um planejamento estratégico a nível formal. Para Las Casas (1991, p.12), *“planeja-se quando há um objetivo a alcançar, delineando-se as formas de alcançá-lo”*. O autor ainda fala que existem duas maneiras de se planejar, a informal onde não existe uma metodologia específica e nem algo escrito, e a formal, no qual se faz uso de uma metodologia e geralmente é escrita.

Em se tratado de planejamento, Las Casas (1991, p.61) distingue três tipos, o estratégico, o tático e o operacional, colocando-os numa pirâmide organizacional, onde a base é o planejamento operacional, a parte intermediária é o planejamento tático e o topo é o estratégico.

Concordando com Oliveira, Las Casas (1991, p.47) conceitua os três tipos da seguinte maneira: o tático corresponde a cada função da empresa, o operacional está relacionado ao plano detalhado da cada divisão e finalmente o planejamento estratégico, que envolve toda a empresa, e tem por objetivo traçar os caminhos que devem ser seguidos para a empresa alcançar o sucesso.

Portanto, por ser um processo que envolve toda a empresa, o planejamento estratégico deve ser claramente definido e apresentado a todos os níveis hierárquicos da organização, no intuito de se obter um maior comprometimento e participação de todos os colaboradores, alcançando assim o objetivo do planejamento que é o sucesso da empresa.

Kotler (1988, p. 62), citado por Las Casas (1991, p.13) já definia: *“Planejamento estratégico é o processo gerencial de desenvolver e manter uma direção estratégica que alinhe as metas e os recursos da organização com suas mutantes oportunidades de mercado”*.

De acordo com essa definição, podemos chegar a conclusão que para acompanhar as constantes mudanças do mundo atual o planejamento estratégico proposto por Kotler, não deve ser extremamente longo e muito menos inflexível, pois a atual conjuntura pede uma organização dinâmica.

Através de um bom plano estratégico uma organização espera conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes, descobrir e eliminar os pontos fracos, perceber e usufruir as oportunidades externas e constatar e evitar as ameaças externas, buscando assim, elaborar um efetivo plano de trabalho.

Segundo Oliveira (1991, p.64), um eficaz plano de trabalho deve determinar as premissas básicas que devem ser consideradas no processo; as expectativas de situações almejadas pela empresa; os caminhos, inclusive os alternativos, a serem seguidos; como, quando, por quem, para quem, por que, onde, devem ser realizados os planos de ação e como e onde alocar recursos.

A elaboração e a implementação do planejamento estratégico, de acordo com Oliveira (1991, p.65), são realizadas em quatro fases. A primeira fase é denominada pelo autor de diagnóstico estratégico, onde se deve determinar “como está” ou “onde está” a empresa, através de duas análises, uma análise interna, que procura verificar os pontos fortes, fracos e neutros de empresa e uma externa, que analisa as ameaças e oportunidades presentes no ambiente da empresa. Após realizado o diagnóstico, parte-se para a segunda fase que é o estabelecimento da missão da empresa. Nesta etapa é determinado o motivo central do planejamento estratégico, o ponto onde a empresa quer chegar. Na terceira fase acontece a análise do planejamento estratégico, através de instrumentos prescritivos que vão direcionar a empresa para o alcance dos objetivos estabelecidos, e instrumentos quantitativos, que consistem em estudos econômicos e financeiros a respeito da viabilidade do planejamento estratégico tendo em vista a estrutura organizacional da empresa. A última fase é o momento em que a empresa controla e avalia seu planejamento verificando se ela está caminhando para a situação desejada. Neste momento, são realizadas ações para assegurar o alcance dos objetivos, metas e projetos estabelecidos, sendo este efetuado no decorrer do planejamento estratégico.

2.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING

Ao escutarem os termos: planejamento estratégico e planejamento estratégico de marketing, empresários, administradores e pessoas do meio, diriam em um primeiro momento que são basicamente a mesma coisa. Porém, Oliveira (1991, p.62) fala que o

planejamento estratégico está relacionado com os objetivos da empresa e as ações que serão adotadas para alcançá-los, afetando a organização como um todo, enquanto que Las Casas (1999, p.18), conceitua planejamento estratégico de marketing como uma parte do plano estratégico, estabelecendo objetivos, metas e estratégias do composto de marketing em sintonia com os objetivos gerais estabelecidos pela empresa.

Seguindo o conceito de planejamento estratégico apresentado por Oliveira (1991), Las Casas (1999, p. 18) demonstra o plano estratégico como um resultado do somatório do plano de marketing, do plano de produção, plano financeiro e do plano de recursos humanos. Já o plano de marketing para o autor é o resultado da soma de diferentes planos operacionais, sendo o plano de vendas, o plano de propaganda, o plano de novos produtos e o plano de merchandising.

Para Las Casas (1999, p.20), o plano de marketing é importante para a empresa, pois é usado para concretizar a criatividade, a imaginação e a inovação, além de apresentar os detalhes das atividades a serem desenvolvidas e ser passível de comparações com outros planos elaborados. O autor também comenta que a necessidade de um plano de marketing depende muito das condições do ambiente em que se encontra a empresa, sendo esta maior quando a oferta for maior que a procura, os produtos forem diferenciados, as mudanças tecnológicas rápidas, as mudanças dos produtos forem rápidas, etc. Por isso é de extrema importância que a organização realize um diagnóstico do meio em que se encontra, a fim de construir e realizar um plano adequado.

Desta maneira, o processo de planejamento estratégico de marketing é resumido por Las Casas (1991, p.47) em cinco fases: levantamento de informações, determinação de objetivos, desenvolvimento de estratégia, determinação de orçamento e projeção de vendas e lucros.

No levantamento de informações é dado o passo inicial do planejamento, onde ele começa a ser elaborado considerando as informações do meio ambiente, ou seja, uma análise interna, que procura verificar os pontos fortes, fracos e neutros de empresa e uma externa, que analisa as ameaças e oportunidades presentes no ambiente da empresa.

Depois acontece a determinação dos objetivos, o momento onde a empresa mostra o ponto em que quer chegar. Nesta etapa é necessário tomar certos cuidados. Las Casas (1991, p.56) lembra que os objetivos devem ter harmonia, sendo coerentes e obedecendo a uma hierarquia, já que esta vai orienta-los para uma ordem de prioridades.

O desenvolvimento da estratégia consiste na parte do planejamento onde é determinado como atingir as metas estabelecidas. Neste processo deve-se pensar na maneira em que um mercado será abordado e na forma mais apropriada para que a empresa obtenha crescimento. Entre as maneiras de se obter crescimento o autor destaca três opções: crescer através de uma reformulação do seu mix de marketing para o mesmo mercado, lançar um novo serviço para um mesmo mercado, ou ainda, dirigir um novo serviço para um mercado totalmente novo.

Na determinação do orçamento todo plano estratégico acaba convertido em números. Etapa onde é realizado um levantamento de quanto custa executar cada tarefa, as justificativas para o uso do dinheiro e a divisão do orçamento entre desenvolvimento, distribuição e promoção.

Por último é feita a projeção de vendas e lucros. Nela acontece a completa projeção de vendas, lucro e custos da empresa, informações importantes na avaliação do retorno que o planejamento proposto e suas respectivas despesas podem proporcionar.

Realizada a elaboração do plano de marketing, é imprescindível que todos os colaboradores da organização conheçam e estejam comprometidos com a sua execução. Neste momento as pessoas envolvidas na execução do plano devem entender bem o que se está esperando delas para que depois não haja problemas operacionais. Segundo Las Casas (1991, p. 60), muitas das falhas nos programas de marketing acontecem devido o estabelecimento de metas irreais que dificilmente podem ser atingidas, ou ainda decorrente de uma análise incorreta da situação ambiental.

As dificuldades encontradas pelas empresas para aplicação do marketing na área de serviços são diversas. Las Casas (1991, p. 62) lembra que em primeiro lugar está o

que hoje em dia é chamado de “miopia do marketing”, onde muitas pessoas acreditam que o marketing se resume a vendas e propaganda. Em seguida surge a falta de conhecimento da importância do marketing, levando muitos empresários a resistirem na implantação. E por final, mas não o último, pode acontecer a escassez de dados para a realização de um trabalho mais adequado, devido a falta de concentração de alguns setores.

Entretanto, sabemos que os problemas acima citados podem ser evitados à medida que os empresários vão adquirindo conhecimento e experiência, desenvolvendo assim um “*know-how*” de planejamento estratégico. E seguindo o conselho de Las Casa (1991, p. 60), todo o esforço para a sua utilização é válido, pois os empresários que o fizerem ficarão satisfeitos com o retorno.

3 METODOLOGIA

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa realizada teve como maior ênfase à busca de dados qualitativos que serviram de informações ao plano estratégico desenvolvido para a empresa em questão, pois os resultados foram associados à atributos ou qualidades e as variáveis pesquisadas categorizadas.

Segundo Cervo e Bervian (1983), os objetivos foram alcançados através de uma pesquisa descritiva exploratória. Descritiva por pretender conhecer a natureza, a composição e os processos da empresa para depois descrever suas características e exploratória por permitir uma visão geral sobre o problema pesquisado através da obtenção de informações.

O êxito deste trabalho foi depender da identificação e caracterização do maior número possível de informações sobre o assunto pesquisado. Bruyne (1982) fala que os estudos não comparativos em organizações formais tendem ao modo de investigação chamado estudo de caso, logo, por se tratar de uma organização que presta serviços e busca a elaboração de um plano de marketing, identifica-se com a definição do autor.

3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

O presente trabalho realizado na academia Ataque Duplo Jiu-Jitsu, e suas demais empresas filiadas, durante o período que abrange o segundo semestre de 2003. Apesar de academia estudada e suas filiais possuírem sua gestão independente, portanto

como população de estudo teve a associação ataque duplo de jiu-jitsu e como amostra os proprietários, professores da instituição e os representantes das respectivas filias.

3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Foram utilizados métodos bastante amplos e versáteis para o levantamento de dados secundários e primários. Os dados secundários serão obtidos através de documentos de registro da própria empresa, além de pesquisas bibliográficas. Já os dados primários foram coletados através da realização de entrevistas e aplicação de questionários.

3.4 INSTRUMENTOS DE ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

As técnicas para análise e interpretação dos dados caracterizam-se como qualitativas. Qualitativa porque descreveram os resultados da pesquisa.

3.5 RESULTADO E ANÁLISE DA PESQUISA

Para a verificação da opinião e conhecimento geral dos professores e instrutores das academias agremiadas a Associação Ataque Duplo jiu-jitsu, foi realizada uma pesquisa de Marketing com uma amostra de 15 professores e instrutores, com o intuito de analisar o grau de satisfação dos mesmos com relação à associação, às aulas, o critério

usado para mudança de faixa e para seleção de alunos que participam de competições e também traçar o perfil dos professores que ministram as aulas para a associação.

1. Grau de satisfação em relação à organização da Empresa?

Os professores e instrutores entrevistados estão satisfeitos com relação à organização, porém consideram que deve haver mais reuniões, mais festas de confraternizações e por fim nenhum dos entrevistados mostrou-se estarem insatisfeitos ou muito insatisfeitos.

2. A opinião dos professores e instrutores com relação a mudança da empresa para Associação?

Todos são basicamente da mesma opinião ficaram muito satisfeitos com relação à mudança de empresa para Associação no ponto de vista democrático, ficou mais organizado, mais união, menos sobrecarga de funções nas mãos de uma só pessoa, mas no ponto de vista lucrativo piorou tanto para a matriz representada pelos fundadores da empresa como para as filiais, porque todos poderiam ter lucratividade com os produtos da marca Ataque Duplo, como a Associação é sem fins lucrativos os investimentos São voltados somente para divulgação da Associação e não para o lucro dos professores e instrutores.

3. A opinião dos professores e instrutores com relação ao valor do pagamento da anuidade (agremiação da academia) e o valor do pagamento da mensalidade (para investimento e divulgação da marca) para associação é adequado?

Todos os entrevistados responderam que o pagamento da anuidade e da mensalidade cobrados pela associação é adequado.

4. O que os entrevistados acreditam que deve ser melhorado com relação à união da equipe?

- Marcar treino com todas as filiais no mínimo uma vez por mês
- Diminuir o número de filiais aumentando assim união da equipe
- Maior comparecimento dos instrutores nos treinos dos professores mais graduados
- Mais reuniões
- Mais união da equipe nas competições
- Mais festas de confraternização
- Reuniões também com os alunos não somente com os professores

- Viajar em equipe quando as competições forem fora de Florianópolis
- Seminários, cursos, churrascos e campeonatos internos.

5. Com relação à atualização das posições e regras. Se os entrevistados acham que a associação deve procurar fazer mais intercâmbios de posições, seminários, cursos e competições, ou estão satisfeitos com os critérios já elaborados?

Os 15 entrevistados responderam que a Associação deve fazer mais intercâmbio de posições, seminários, cursos, clinics de arbitragens e maior participação em competições.

6. Opinião dos entrevistados com relação aos exames de faixa?

Os entrevistados concordam entre si nas seguintes opiniões, que os exames de faixa devem existir desde de que não tenha data estipulada e sim quando os professores e instrutores acharem convenientes indicar os alunos, ser mais rigorosos com relação as posições e critérios elaborados ,utilizarem posições mais atualizadas , devem existir com o objetivo de manter o mesmo trabalho de base para toda equipe , ou seja, padronizar o método de ensino Ataque Duplo.

7. Opinião dos entrevistados com relação ao valor cobrado para realização dos exames de faixa?

Os 15 entrevistados acharam que o valor cobrado para a realização dos exames de faixas é justo, mas desde que incluam as faixas, certificados e festas de confraternização, sendo assim nenhum dos entrevistados acreditam que o valor cobrado seja muito caro.

8. Sugestões utilizadas pelos entrevistados em relação ao valor cobrado para realização dos exames de faixas?

Os entrevistados concordam que a cobrança está justa desde de que inclua com o exame, a faixa, o certificado e a festa de confraternização, do contrário somente cobrar das pessoas que tenham interesse de receber os certificados.

9. Opinião dos professores e instrutores com relação as seletivas para as competições?

Os entrevistados consideram que as seletivas devem ser realizadas, somente para decidir qual a equipe principal e que no evento principal todos devem lutar, mesmo se por um a caso se encontrarem entre si e que todos que participarem das seletivas têm que participar da competição principal, mesmo que não se classifique como equipe A.

10. Com relação às inscrições das competições: Devem ser cobradas antes ou depois das seletivas?

Os entrevistados concordam que as inscrições dos campeonatos devem ser cobradas posteriormente as seletivas, para que não corra perigo de desistir das Competições.

11. Qual o grau de escolaridade dos entrevistados?

A maioria entrevistados cursam a universidade, seguidos dos que possuem o segundo grau e pós-graduados e nenhum dos professores possuem o curso superior completo e o primeiro grau.

12. Se os entrevistados trabalham além de dar aulas de jiu-jitsu?

Além de dar aulas de jiu-jitsu, todos entrevistados trabalham e / ou estudam, e nenhum dos acima citados somente trabalham com o jiu-jitsu.

13. Dos entrevistados que trabalham fora do jiu-jitsu. Quais as suas ocupações?

A maioria são autônomos, seguidos dos assalariados, proprietários da empresa, funcionários públicos e profissional liberal.

14. Quais suas rendas familiares?

Todos os entrevistados têm suas rendas familiares entre R\$ 400,00 e R\$ 1200,00 e entre R\$ 1200,00 e R\$ 2000,00 e nenhum entrevistado tem sua renda familiar abaixo de R\$ 400,00 e acima de R\$ 2000,00.

15. Onde os entrevistados residem?

A maioria dos entrevistados residem no continente, seguidos dos que moram nas praias do Sul da Ilha, do Leste da Ilha de Florianópolis, e nas adjacências da UFSC e nenhum dos entrevistados reside no Centro.

16. Os entrevistados estão satisfeitos com relação às aulas de jiu-jitsu?

Os entrevistados concordam com as seguintes respostas onde todos estão satisfeitos, mas para aumentar o número de alunos os professores teriam que dar mais atenção para os iniciantes.

17. Críticas e sugestões dos entrevistados?

- Mais intercâmbios de aulas tanto interno, como com as academias da Brazilian Top Team.

- Controlar melhor a distribuição de panos e adesivos para que não falte para nenhuma filial.
- Mais reuniões e todos devem ser avisados.
- Mais festas de confraternização
- Maior participação dos professores e instrutores nos treinos do Centro.
- Atualização da página da internet com intuito de buscar mais patrocínios e informações para os professores e alunos.
- Buscar mais convênios com as empresas e patrocínios.

4 PLANO DE MARKETING

Será efetuado o plano de marketing para a Associação, visando atender a todas as necessidades, no intuito de melhorar e otimizar seu número de Agremiações e alunos filiados.

Será feita toda uma análise sobre os dados fornecidos pela a Associação e elaborado um plano de ação para execução das tarefas de extrema importância para o desenvolvimento e crescimento da Associação Ataque Duplo.

4.1 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Serão abordados dados específicos da Associação, seus objetivos e metas, seu controle de rotatividade de alunos e número de alunos matriculados versus alunos pagantes. Diante disso, serão analisados, o produto / serviço, o cliente e o mercado, seu ponto forte e fraco, bem como seu preço e sua comunicação.

4.1.1 Ambiente Interno

4.1.1.1 Histórico da Empresa

Com o objetivo de ensinar a arte do jiu-jitsu, os professores e também proprietários fundaram a academia em 1995, no centro de Florianópolis, situada na rua Felipe Schmidt, permanecendo por 1 ano. Devido a problemas de renovação de contrato de aluguel, a academia mudou-se, para Avenida Tiradentes, região mais central e localizada dentro de uma academia de ginástica e musculação, ficando também por 1 ano e novamente em função de contrato de aluguel. Devido a tantas mudanças de endereço, os proprietários resolveram adquirir uma sala, tatame, banheiro e uma pequena secretaria. Neste novo endereço a academia permaneceu por 1 ano, pois a localização da sala, seu espaço físico e estacionamento não eram adequados. Atualmente a academia ataque duplo se encontra localizada no colégio catarinense, onde ocupa uma sala alugada.

Diante deste quadro de mudanças a academia teve uma rotatividade muito grande de alunos, em função de problemas anteriores citados e também a não formação de um ponto.

Outra característica é o seu número de filiais, oriundo da formação de instrutores, que mesmo não sendo faixa preta vêm no ensino do jiu-jitsu uma profissão. Tal fato levanta dois pontos importantes a serem considerados, primeiro o fortalecimento da marca por estar presente em várias localidades e segundo a concorrência interna, onde as filias concorrem entre elas e com a matriz, tendo em vista que o mercado está estagnado.

Atualmente a empresa é uma das maiores e melhores academia de jiu-jitsu de Santa Catarina, com aproximadamente 200 atletas (outubro de 2002), incluindo filias, onde os professores /instrutores buscam constantemente o aperfeiçoamento das aulas e por consequência dos alunos, tendo como foco a satisfação do cliente.

4.1.1.2 Objetivos/Metas

A Associação não tem objetivos e metas formais e elaborados. Entretanto, informalmente, tem a intenção de diminuir a rotatividade de professores e alunos e melhorar a qualidade dos serviços prestados, para se manter com um número estável de agremiações e alunos filiados nos períodos de alta rotatividade.

4.1.1.3 Análise Financeira

A Associação possui como despesa fixa uma taxa de mensalidade cobrada pela Matrix de R\$ 40,00, com o objetivo de manter a home page da associação na internet com intuito de informar as agremiações, alunos filiados sobre eventuais eventos reuniões realizados pela mesma, anuidade de R\$ 30,00 referente ao domínio da marca na internet, uma mensalidade de R\$90,00 referente a mensalidade do Contador. Desta forma, o faturamento da Associação é de R\$ 30,00 referente a anuidade da agremiação, R\$ 20,00 de mensalidade dos professores responsáveis pelas Agremiações filiadas e R\$ 4,00 de anuidade dos alunos filiados como taxa de Administração para cadastra-los e facção da carteirinha por aluno pagante.

Atualmente a academia possui 21 professores responsáveis pelas Agremiações filiadas, sendo que apenas 15 pagam regularmente a mensalidade, caracterizando uma inadimplência de 29% (junho, 2003).

4.1.1.4 Análise da Rotatividade de Professores Agremiados

Os indicadores de rotatividade, baseados na experiência do proprietário, foram norteados pelo número de professores agremiados no último ano e levantados da seguinte forma:

MÊS	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN
Alunos Matriculados	6	8	9	10	9	6	7	6	18	21	15	15
% em relação ao melhor mês	29%	38%	43%	48%	43%	29%	33%	29%	86%	100%	71%	71%

Fonte: Dados primários (2002).

Considera-se período de alta rotatividade de professores nos meses de dezembro, janeiro e fevereiro, quando inicia o verão e as férias dos colégios e das faculdades e julho estação do inverno.

4.1.1.5 O Negócio

O negócio da empresa está definido entre seu serviço, cliente e mercado, sendo conceituada como o ensino de artes marcial o jiu-jitsu. Por ter um diferencial bastante qualitativo e também quantitativo, pois possui filiais em várias regiões da grande Florianópolis, os professores e alunos estão, na grande maioria, satisfeitos.

4.1.1.6 Produtos e Clientes

O produto/serviço oferecido pela Academia é a prática do jiu-jitsu, sendo trabalhado também: a defesa pessoal, condicionamento físico, esporte de performance e

desenvolvimento das atividades psicomotoras e auto-estima. Os clientes em potencial são aqueles que buscam a prática de um esporte completo, sendo grande maioria oriundos do continente, centro e região da universidade federal e adjacências.

O mercado-alvo pode ser definido com base na pesquisa de campo, por indivíduos que residem principalmente no continente por se tratar de local onde a Associação está instalada e o maior número de Agremiações filiadas, além das demais regiões que apresentam forte presença: centro e região da UFSC e adjacências.

Outra fonte de mercado, que se mostra para Associação é o próprio colégio Catarinense e a Academia nêutron, local em que está inserido e o mestre da Associação treino dos atletas mais graduado. Neste mercado, a associação atende somente os clientes que procuram os serviços das academias.

4.1.1.7 Preço

A Associação possui um preço em vigor até o final do ano de 2003, que rege o seguinte, o faturamento da Associação é de R\$ 30,00 referente à anuidade da agremiação, R\$ 20,00 de mensalidade dos professores responsáveis pelas Agremiações filiadas e R\$ 4,00 de anuidade dos alunos filiados como taxa de Administração para cadastra-los e facção da carteirinha por aluno pagante.

A definição do mesmo é relacionada como referencia os principais concorrentes, baseando-se no que é oferecido e também no mercado de origem do jiu-jitsu, no caso rio de Janeiro. A Empresa não dispõe de um método preciso para definição do seu preço, o qual deveria ser baseado, além do mercado, em todos os seus custos operacionais e também despesas.

4.1.1.8 Praça

A Academias Agremiadas a Associação ataque Duplo encontra-se em Florianópolis, no centro da cidade, nos bairros do continente e na região da UFSC e proximidades e Criciúma localizada no sul do Estado de Santa Catarina. A localizações privilegiadas permite comodidade e segurança para os Professores e alunos da Associação que podem praticar o jiu-jitsu antes e depois do período escola e trabalho. Para os demais praticantes de jiu-jitsu, os fatos do Ataque Duplos estão localizados dentro de colégios também oferece segurança, além da facilidade de uma academia com aulas de musculação, ginástica e outras atividades físicas.

As regiões onde estão localizadas são consideradas nobres, abrigando famílias de classe média alta.

4.1.1.9 Promoção.

A Associação dispõe também de uma página na internet (www.AADjiu-jitsu.com.br), que apresenta todas as academias (professores, alunos, equipe de competição) e oferece serviços como os horários das aulas, e informa sobre os campeonatos e eventos de jiu-jitsu.

Outra forma de promover a Associação é a participação de atletas em campeonatos e organização dos mesmos, com essa atividade a empresa tem oportunidade de aparecer nos meios de comunicação por meio da divulgação dos resultados dos campeonatos, panos com a logo marca nos kimonos de competições, adesivos distribuídos para os associados colocarem nos carros.

Porém, percebe-se que o meio mais eficiente, na real situação da academia tem sido a propaganda realizada boca a boca, onde os Associados fazem a recomendação, enfatizando os benefícios e as particularidades da Associação.

4.1.1.10 Pontos Fortes.

Pode-se ressaltar nas academia da Associação Ataque duplo os seguintes pontos fortes:

- a) Pioneira no jiu-jitsu no sul do país;
- b) Grande número de professores faixa preta;
- c) Localização (inserida nos maiores e melhores colégios e Academias do estado de Santa Catarina);
- d) Espaço físico;
- e) Número de filias;
- f) Faz parte da maior equipe Brasileira de jiu-jitsu (Brazilian top team);
- g) Qualificação na área de marketing esportivo;

4.1.1.11 Pontos Fracos

Foi possível, também, identificar os seguintes pontos fracos:

- a) Inadimplência dos Associados e alunos das academias filiadas;
- b) Desunião da equipe causando perda das excelentes colocações que equipe detinha nas competições, causando assim o desinteresse dos Associados com relação a marca ;
- c) Segmentação de aulas (aulas que objetivam performance e aprendizado)

4.1.2 Ambiente Externo

Nesta subseção serão analisados os aspectos políticos, econômicos, sociais e tecnológicos da Associação, em vista da atual situação do mercado. Além disso, será comentado o mercado, concorrência, suas oportunidades e ameaças.

4.1.2.1 Fatores Ambientais

Os aspectos ambientais políticos-legais, econômicos, sociais e tecnológicos são importantes para o desenvolvimento do plano de marketing. Pois abordam a atual situação do mercado.

4.1.2.2 Fatores Políticos Legais

As políticas a que empresa submete-se dizem respeito às exigências da legislação existente para o setor, fiscalização pelo Conselho Regional de Educação Física-CREF, além das exigências legais em relação aos impostos que a empresa deve recolher e também em relação a contratação e pagamento de salários e encargos de funcionários ou mão de obra terceirizada bem como compromisso com aluguel .

As academias ataque duplo procuram adequar-se constantemente a essas regulamentações, fundamentais para o seu funcionamento, uma vez que não cumprindo as normas, estará sujeita às sanções impostas pelo CREF. E as penalidades, quando aplicadas, interferem diretamente nos resultados obtidos pela Associação.

4.1.2.3 Fatores Econômicos

Os fatores econômicos que influenciam diretamente a atividade das empresas Associadas estão relacionados com as políticas econômicas do Governo, taxa de juros, alta da moeda americana e também com a situação do mercado refletida pela lei da oferta e da procura. Entre os anos de 1996 e 1998 a imagem do jiu-jitsu estava em alta, marcando uma época de forte demanda pela arte marcial. Porém, o número de professores faixas preta aumentou consideravelmente desde aquela época, ocasionando o surgimento de novas academias e Associações de jiu-jitsu, aumentando a concorrência e assim diminuindo a demanda.

4.1.2.4 Fatores Sócio Culturais

A participação do setor esportivo tem crescido consideravelmente com preocupação da sociedade em manter a saúde e melhorar a forma física. Desta forma, cresce cada vez mais o número de academia de fitness, sendo que estas estão cada vez mais diversificando seus serviços, com a finalidade de atender as necessidades dos consumidores.

O jiu-jitsu é visto pelos os especialistas do esporte como atividade física completa, que desenvolve tanto o condicionamento físico como a massa muscular, seguidos da coordenação motora e auto estima. Por possuir tais características, a arte é procurada, na sua grande maioria por jovens adultos que seguem a moda do culto ao corpo, ou que são influenciados por um grupo de referência onde a maioria pratica o jiu-jitsu, ou ainda por pessoas onde a cultura do esporte de performance prevalece.

4.1.2.5 Fatores Tecnológicos

As novas tecnologias têm o poder de determinar a competitividade de uma empresa, que deve saber selecioná-las para que faça parte de se negócios. A globalização vem sendo responsável pelo rápido crescimento do comércio e conseqüentemente da competitividade entre os mercados, aumentando a procura por diferenças tecnológicas. Deve se ressaltar o fenômeno da Internet que esta revolucionando os relacionamentos e comportamentos em todo mundo.

Com a abertura dos mercados de componentes eletrônicos, a tecnologia não é mais um recurso extremamente caro como em outros tempos. Fato esse, devido ao número de fornecedores que contribuem para que os softwares e hardwares tornem-se mais acessíveis a todas as empresas.

Como toda atividade que visa fins lucrativos, as academias também sofrem influencia dos fatores tecnológicos, tornando disponíveis a empresa novas tecnologias que buscam ganho de competitividade, facilidade no contato com o cliente e como consequência disso tudo, atribuindo um caráter mais profissional as empresas do setor esportivo.

4.1.2.6 Análise do Mercado

O MERCADO ESPORTIVO NO Estado de Santa Catarina vem se demonstrando promissor, tanto para as empresas ligadas quanto para aquelas que dão suporte. Tal fato se torna mais evidente ao analisar a cidade de Florianópolis, onde o contato com a natureza e a busca da saúde vão de encontro com a prática de esportes. A cidade vem crescendo potencialmente no esporte nacional exemplo disso são as participações de clubes esportivos de futebol e vôlei em campeonatos de níveis nacional e internacional.

Essa expansão é um fator positivo para o crescimento das academias em geral, pois estas atendem diretamente os consumidores de esporte, dentro destas estão incluídas as academias de jiu-jitsu.

Nas Academias Ataque Duplo de jiu-jitsu 65% dos alunos são clientes diretos da Associação, enquanto apenas 20% são oriundos do Colégio Catarinense e 15% são alunos associados à União Nacional dos Estudantes. Por meio da pesquisa de campo, verificou-se que as maiorias dos clientes são oriundos dos bairros do Continente, centro e região da Universidade Federal de Santa Catarina e proximidades.

4.1.2.7 Análise da Concorrência

Quando analisada a concorrência do setor, percebe-se que os concorrentes diretos são todas as Academias de jiu-jitsu, que possuem características semelhantes às academias Ataque Duplo: tanto nas instalações quanto nos preços praticados.

Para enfrentar a concorrência é necessário um diferencial é necessário um diferencial competitivo que agregue valor a um produto/serviço oferecido, tornando esse um fator motivador na hora da escolha por parte do cliente.

Como concorrentes indiretos aparecem as academias de fitness, que oferecem outras atividades físicas e artes marciais. Além da variedade de opções, as academias de fitness praticam pacotes de mensalidades que se comparados com os praticados por uma academia que oferece somente o jiu-jitsu, são mais competitivos.

4.1.2.8 Oportunidades

Demonstram-se, como grandes oportunidades para o setor: a preocupação da sociedade com a saúde, o incentivo da atividade física realizado pela mídia, o crescimento do número de alunos dos colégios catarinenses, podendo estes se tornarem também alunos das academias.

Outro aspecto é a contínua melhora na organização de campeonatos de jiu-jitsu, que conseqüentemente irão atrair cada vez mais a presença de pais de alunos, dando a oportunidade de demonstrar o verdadeiro valor para a prática do esporte.

Aproveitando esse desenvolvimento, podem se criar ações que resultem a captação de novos alunos e retenção dos já matriculados.

Por fim percebe-se a presença na mídia da equipe de jiu-jitsu e vale tudo Brazilian Top Team, como uma oportunidade de se explorar a imagem das academias Ataque Duplo como também integrantes da equipe e formadora de atletas.

4.1.2.9 Ameaças

Em relação às ameaças que podem existir e levar a um declínio na demanda pelo esporte, pode-se enumerar:

- a) Aumento no número de academias concorrentes que oferecem jiu-jitsu;
- b) Associação do jiu-jitsu a violência;
- c) Crescimento de opções de artes marciais;
- d) Queda do poder aquisitivo da sociedade;

4.2 PROGNÓSTICO

A seguir serão traçadas a missão da Associação e as estratégias de Marketing, seguindo-se seu plano de ação e diretrizes para implementação.

4.2.1 Missão da Empresa

A missão das Academias Ataque Duplo jiu-jitsu é desenvolver e melhorar a saúde dos praticantes de jiu-jitsu, bem como socializar as pessoas e trazer retorno financeiro aos professores e instrutores as pessoas que vivem diretamente e indiretamente da empresa.

4.2.2 Objetos de Marketing

A Associação Ataque Duplo tem como objetivo de marketing:

- a) Aumentar o número de associados em 40% no período de 01 de Agosto de 2003 a 31 de julho de 2004.
- b) Reduzir o número de Associados e alunos inadimplentes em 30% ,no período de 01 de Agosto de 2003 a 31 de julho de 2004.
- c) Reduzir a evasão dos meses de dezembro, janeiro, fevereiro e julho, de 01 de Agosto de 2003 a 31 de julho de 2004, na ordem de 40% .
- d) Aumentar o lucro líquido, no período de 01 de Agosto de 2003 a 31 de julho de 2004, na ordem de 40% .

4.2.3 Metas da Empresa

A meta de marketing foi definida como:

Ser a maior e melhor equipe do Sul do Brasil.

4.2.4 Estratégias de Marketing

As estratégias da Associação foram definidas como:

- a)(EM1) ampliar o número de alunos e associados pagantes
- b)(EM2) solidificar as parcerias já existentes
- c)(EM3) produzir vídeo institucional
- d)(EM4) desenvolver e criar folders para divulgação da Associação
- e)(EM5) vender espaço de divulgação no espaço físico das academias
- f)(EM6) buscar a melhoria contínua na qualidade do produto
- g)(EM7) vender espaço de divulgação no site
- h)(EM8) fazer pesquisa do perfil dos clientes
- i)(EM9) recuperar dados cadastrais de ex-praticantes do jiu-jitsu
- j)(EM10) desenvolver novos convênios
- k)(EM11) desenvolver mala direta para os alunos das academias

l)(EM12) desenvolver material promocional (chaveiro, bonés, camisetas, etc.)

m)(EM13) participar de campeonatos e eventos de jiu-jitsu no Estado de Santa Catarina

n)(EM14) promover campeonatos e eventos de jiu-jitsu no estado de Santa Catarina

o)(EM15) promover festa de confraternização

4.2.5 Plano de Ação

Ações	Previsão para Realização	Recursos necessários	Recursos financeiros	Responsável
(EM9) elaborar e aplicar questionários, a fim de verificar o perfil e o grau de satisfação dos Associados.	01 de Agosto de 2003	Conhecimento técnico, papel, caneta.	R\$ 30,00	Proprietários e aluno
(EM14) organizar Campeonatos e eventos trimestralmente a serem realizados pela Associação no âmbito Sul Brasileiro e interno (fazer calendário anual)	10 de Agosto de 2003	Patrocinadores, apoios, atletas, espaço físico, staff, material de divulgação, equipamentos (tatames, cronômetros, mesas, placar, e etc)	R\$9mil	Proprietários e aluno
(EM13) estar presente em pelo menos 60% dos campeonatos realizados na região Sul	28 de Setembro de 2003	Transporte, patrocínios, apoios, atletas.	O valor varia conforme a localização do campeonato custos de participação.	Proprietários e aluno
(EMI) oferecer preços promocionais nos meses de	01 de dezembro de 2003	Conhecimento específico, material de divulgação.	R\$50,00	Proprietários e aluno

maior evasão e controlar mensalidades				
(EM7) Buscar a melhoria continua na qualidade do produto	01 de dezembro de 2003	Conhecimento específico e técnico	O valor varia conforme a melhoria a ser realizada.	Proprietários e aluno
(EM2) solidificar a aliança com os colégios Catarinenses e buscar parcerias estratégicas com as universidades (EM11) desenvolver novos convênios	03 de março de 2004	Mailing list, transporte, ligações telefônicas e material de divulgação.	R\$ 250.00	Proprietários e aluno
(EM12) desenvolver mala direta para os alunos das academias	03 de março de 2004	Papel, Fotocópias, gráfica, correios.	R\$ 250.00	Proprietários e aluno
(EM4) criar vídeo institucional, (EM16) festas de confraternização.	03 de março de 2004	Papel, Fotocópias, gráfica.	R\$ 120.00	Proprietários e aluno
Criar folders para divulgação da Associação	03 de março de 2004	Material de vídeo, papel, fotocópias, espaço físico.	R\$ 1000.00	Proprietários e aluno
Vender espaço de divulgação no site e no espaço físico da academia (EM6eEM18)		Conhecimento		
Espaço Físico da Academia (EM8) vender espaços de divulgação no site	03 de março de 2004	Específico, material de divulgação.	R\$ 150.00	Proprietários e aluno
(EM10) recuperar dados cadastrais de ex-praticantes da academia	03 de março de 2004	Papel, caneta, telefone, etc.	R\$ 150.00	Proprietários e aluno
(EM16) realizar festas de confraternização	03 de junho de 2004	Espaço físico, material para festa, alimentos.	R\$ 500.00	Proprietários e aluno
CUSTO TOTAL			R\$ 11.500,00	

FONTE: Dados primários (2003)

4.2.6 Diretrizes para Implantação do Plano

As seguintes diretrizes devem ser seguidas para a eficácia do Plano:

- a) Realizar uma reunião com o objetivo de conscientizar todos os membros da empresa, expondo os resultados pretendidos, para conquistar um efetivo engajamento, e conseqüentemente, o sucesso das medidas estabelecidas.
- b) Cumprir os prazos estabelecidos a fim de converter as ações nos resultados esperados.
- c) Dispor dos recursos necessários para efetuar as ações.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para elaborar um plano de Marketing para a Associação Ataque Duplo jiu-jitsu, com um objetivo de aumentar sua competitividade empresarial, foram reunidos dados gerais sobre a Empresa, permitindo analisar suas potencialidades e verificar suas fraquezas.

O plano de Marketing será uma ferramenta eficaz nas mãos da Associação. Sua característica é o embasamento em informações do passado e do presente para se obter vantagens competitivas no futuro.

Mediante as análises ambientais, que incluíram um questionário de satisfação aplicado aos clientes, constatou-se que a maioria dos entrevistados da associação está satisfeito com a organização da mesma. Apesar de ser relativamente pequeno o número de Associados que não estão completamente satisfeitos, esse percentual não deve ser desconsiderado. Afinal, conquistar um elevado grau de satisfação de todos os clientes pode ser um meio de minimizar a evasão que ocorre em determinados meses do ano.

A partir desses dados, coletados em documentos da empresa verificou-se a necessidade de aumentar o número de Associados e alunos e diminuir a evasão nos meses de dezembro, janeiro, fevereiro e julho, além de reduzir a inadimplência e aumentar a receita líquida da Associação.

Após analisar os meses de evasão, comprovou-se a necessidade de uma política de preços diferenciada para essa época do ano a fim de reter e captar mais clientes. Percebeu-se também que podem ser solidificadas as parcerias existentes, e formadas outras, visando o incremento do número de alunos das academias filiadas, e conseqüentemente o aumento do lucro líquido da Associação.

Mesmo sendo uma ferramenta eficaz, o plano de Marketing pode sofrer mudanças advindas de condições econômicas adversas, isso fará com que determinadas estratégias precisem ser repensadas e formuladas para que alcance os objetivos.

O contato direto com os proprietários das academias associadas e os fundadores da mesma proporcionou o conhecimento geral e real dos objetivos da associação, tornando o plano realista e viável, dentro das possibilidades das academias filiadas à Associação Ataque Duplo. Todavia durante a execução do plano é necessário avaliar-se e controlar-se as ações para certificar-se de que tudo está sendo realizado conforme o planejado.

6 REFERÊNCIAS

BOONE, Louis E; David L. **Marketing Contemporâneo**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1998.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

CHURCHIL, Gilbert A. **Marketing criando valor para o Cliente**. São Paulo: Saraiva, 1991.

COSTA, Jane Iara Pereira. **Marketing noções básicas**. Florianópolis: Imprensa universitária, 1987.

COBRA, Marcos. **Plano estratégico de Marketing**. São Paulo; Atlas, 1991.

FERREL, Michel D. Harteline O.C; LUCAS, George h; LUCK, Davidj. **Estratégia de Marketing**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

FREEMAN, R. Edward; STONER, James A. F . **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1982.

KOTLER, Philip. Princípios de Marketing. Rio. **Estratégia de marketing e Posicionamento Competitivo**. São Paulo: Prentice Hall, 2001. de Janeiro; Prentice Hall do Brasil, 1994.

_____, Philip. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro; Prentice Hall do Brasil, 1993.

_____, Philip. **Administração de Marketing análise, planejamento, implementação e Controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Serviços**. São Paulo: Atlas, 1991.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

MATTAR, Freuze Najib. **Pesquisa de Marketing**, Compacta ed. São Paulo: Atlas, 1996.

PORTER, Michel E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. São Paulo: Atlas, 1992.

RICHERS, Raimar. **Marketing uma visão brasileira**. São Paulo: Makron Books, 1991.

REBOUÇAS, Djalma de Oliveira P. **Planejamento estratégico, conceito, metodologia e práticas**. São Paulo; Atlas, 1991.

WESTWOOD, John. **Plano de marketing**. São Paulo: Makron Books, 1991.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

ANEXOS

Prezado Cliente,

Este questionário tem como intuito analisar o grau de satisfação dos professores e instrutores da academia Ataque Duplo, bem como a organização, o gerenciamento, o grau de instrução dos professores, aulas ministradas e a qualidade de ensino da equipe Ataque duplo. O mesmo fará parte de um trabalho de conclusão de curso, na área de Marketing, que tem como objetivo principal elaborar um plano estratégico de Marketing para esta empresa.

Certo de sua colaboração.

Obrigado!

1. Qual o seu grau de satisfação em relação a organização da nossa empresa?

() muito satisfeito () satisfeito () razoável () insatisfeito () muito insatisfeito

2. Qual a sua opinião com relação a mudança da empresa para associação?

R: _____

3. Na sua opinião o valor do pagamento da agremiação e da mensalidade dos professores com relação à estruturação da associação é adequado? () sim () não .
No caso de não. Qual o valor que você cobraria?

R: _____

4. O que você acredita que deve ser melhorado com relação à união da equipe?

R: _____

5. Com relação à atualização das posições e regras. Você acha que devemos procurar mais intercâmbios, Seminários, cursos e competições? () SIM. Qual ou quais você acha mais importante? () não. Estou satisfeito com o critério elaborado.

R: _____

6. Qual a sua opinião com relação aos exames de faixa?

R: _____

7. Qual a sua opinião com relação ao valor cobrado para realização do exame de faixa?

() muito caro () caro () razoavelmente caro () não deveria ser cobrado () justo

8. Qual a sua sugestão em relação a cobrança do exame de faixa ?

R: _____

9. Qual a sua opinião com relação às seletivas para as competições?

() Devem ser realizadas () não devem ser realizadas () somente com os atletas que estão treinando () os atletas que tiraram a melhor colocação no evento anterior que deveriam fazer parte da equipe principal () ficaria a critério dos professores

10. Com relação à cobrança das inscrições do evento principal?

() Deveriam ser cobradas anteriormente a seletiva () posteriormente a seletiva

11. Qual seu grau de escolaridade?

() primeiro grau () segundo grau () superior incompleto () superior () pós graduação

12. Você trabalha? () Sim () Não

13. Caso sim. Qual a sua ocupação?

Funcionário público assalariado profissional liberal Proprietário da empresa Autônomo

14. Qual sua Renda familiar?

Até R\$400,00 entre R\$400,00 e R\$1200,00 entre R\$1200,00 e R\$2000,00
 Acima de R\$ 2000,00

15. Onde você reside?

Centro Região UFSC e adjacências Região praia do Norte região praia do sul Região praia do leste Continente.

16. Você está satisfeito com as aulas de jiu-jitsu?

R: _____

17. Criticas e ou sugestões para a associação.

R: _____

Muito obrigado!